

Upravljanje različitostima pri zapošljavanju.

Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake

mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju.



Upravljanje razlicitostima pri zapošljavanju.

**Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za
jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri
zapošljavanju.**

Izdavač:

Študentski kulturni center ŠKUC

Suizdavač:

Labris i Gayten-LGBT

Autorka teksta:

Tatjana Greif

Stručni pregled:

Milan Đurić, Jelena Vasiljević

Štampa:

Outline Creative

Lektura:

Milan Đurić, Jelena Vasiljević

Dizajn i prelom:

Tamara Gavrilović

Beograd, 2015.

Sva prava su zadržana. Sadržaj ove publikacije se može slobodno koristiti ili kopirati u nekomercijalne svrhe uz obavezno navođenje izvora.

Ova publikacija je izrađena uz pomoć Evropske komisije, Delegacije Evropske unije u Republici Srbiji. Sadržaj ove publikacije je isključivo odgovornost autora i ne predstavlja nužno stavove Evropske unije.



Ovaj projekat finansiran je od strane Evropske unije.



Upravljanje različitostima pri zapošljavanju.

**Uloga nevladinih organizacija u zalaganju
za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti
pri zapošljavanju**

SADRŽAJ

| | |
|--|----|
| <i>Predgovor</i> | 5 |
| <i>Šta je različitost?</i> | 6 |
| <i>Zašto je raznolikost važna?</i> | 8 |
| <i>Različitost i diskriminacija</i> | 8 |
| <i>Šta je upravljanje različitostima?</i> | 11 |
| <i>Mere za upravljanje različitostima</i> | 14 |
| <i>Faze prilikom uvođenja sistema za upravljanje različitostima</i> | 31 |
| <i>Prepreke prilikom uvođenja mera</i> | 32 |
| <i>Prednosti i koristi za sve učesnike</i> | 33 |
| <i>Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju</i> | 35 |
| <i>Korisni resursi</i> | 42 |
| <i>Literatura</i> | 43 |

Predgovor

Priručnik »*Upravljanje različitostima pri zapošljavanju. Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti u zapošljavanju*«, koji je pred vama rezultat je saradnje tri nevladine organizacije iz regionala, bivših republika nekada zajedničke države. Partneri u projektu »*Bezbednost i ravnopravnost – nediskriminacija i upravljanje različitostima pri zapošljavanju*« (*Safe and equal: non-discrimination and diversity management in employment*) su nevladine organizacije za manjinska ljudska prava ŠKUC-LL iz Slovenije, LABRIS iz Srbije i GAYTEN-LGBT, takođe iz Srbije. Međunarodna saradnja između dve prijateljske zemlje Srbije i Slovenije u okviru projekta »*Bezbednost i ravnopravnost - Safe and Equal*« podržana je od strane *Delegacije Evropske unije u Republici Srbiji*. Dvogodišnji program održava se u više gradova Republike Srbije u razdoblju od 2014. godine do 2015.

Priručnik pokriva mere za upravljanje različitostima, jednake mogućnosti i sprečavanje diskriminacije na osnovu pola, roda, rodnog identiteta, seksualne orijentacije, starosti, rase, invaliditeta, etničke pripadnosti, veroispovesti i višestruke diskriminacije, sa akcentom na seksualnoj orijentaciji i rodnom identitetu kao studijom slučaja.

* * *

Šta je različitost?

Različitost je jedinstvenost svakog ljudskog bića, svake osobe. Različitost, s jedne strane, može biti stimulator inovativnosti i razvoja, ali i povod za diskriminaciju. Različitost deluje slojevito, na više nivoa, na ličnom planu i na planu organizacije. Svaka osoba je kombinacija različitih činilaca. Upravljanje različitostima je spoj spoljašnjih činilaca i činilaca koji su određeni organizacijom s jedne, i unutrašnjih činilaca s druge strane.



G R A F I K O N: Slojevitost raznolikosti

Ličnost je u središtu grafikona, isključivo individualna dimenzija, koja predstavlja jezgro ličnog integriteta osobe. To je individualni i jedinstveni stil pojedinca/ke.

Unutrašnji činioci su glavne kategorije koje predstavljaju jezgro raznolikosti: pol, rod, starost, rasa/etnička pripadnost, seksualna orijentacija, rodni identitet, fizičke sposobnosti, psihičke sposobnosti, izgled. Ono što je karakteristično za ove činioce je da su nepromenljivi, jer zavise od genetske predodređenosti. Mogu se promeniti samo pod izuzetnim uslovima (npr. operativno prilagođavanje pola). Pošto utiču na objektivnu sliku o osobi i na njenu sopstvenu samo-percepciju, neophodno je pažljivo se odnositi prema njima tokom razvoja i implementacije politike jednakih mogućnosti.

Spoljašnji činioci se mogu menjati tokom života pojedinca/ke. To su: stečeno obrazovanje (formalna i neformalna znanja), prihod (ekonomski status), radno iskustvo (stečeno tokom rada), bračni status, porodični status, vera/religija, pogled na svet, lične navike, geografska lokacija.

Činioce u domenu organizacije definišu poslodavci i sindikati, koji svojim odlukama i delovanjem mogu da utiču na kvalitet radnih uslova i faktore različitosti. To su: funkcija (položaj u hijerarhiji organizacije), vrsta/sistem rada, radni uslovi, oblast zaposlenja (područje rada), lokacija radnog mesta, forma zaposlenja (puno radno vreme, rad preko ugovora), trajanje zaposlenja, članstvo u sindikatu i slično.

Zašto je raznolikost važna?

Razlozi za uvažavanje i integraciju raznolikosti u zapošljavanju su višestruki. Jedan od osnovnih razloga je poštovanje i **ispunjavanje zakona** i postojećih zakonskih propisa. Bitni su i **ekonomski razlozi**, koji se odnose na dinamiku radne snage, smanjivanje rizika i gubitaka zbog diskriminacije, otvaranje novih tržišta. Ništa manje važni nisu ni **etički razlozi**, koji nalaže absolutnu neprihvatljivost diskriminacije, niti **socijalni razlozi**, iz kojih proističu socijalna uključenost i jednakе mogućnosti.

Različitost i diskriminacija

Različitost i diskriminacija su blisko povezani. Usled različitosti javlja se velika mogućnost od pojave napetosti i konflikta u kolektivu. Različitost, s jedne strane, je spoj mnogih talenata, izvor kreativnosti i generator razvoja, a s druge strane, može biti povod za diskriminaciju i neravноправност. Različitost kao povod za diskriminaciju se pojavljuje zbog delovanja faktora **predrasuda, stereotipa i nejednakih mogućnosti**.

Zbog delovanja faktora predrasuda, stereotipa i nejednakih mogućnosti različitost ljudi može brzo da postane povod i razlog za **diskriminaciju i isključenje**.

Predrasude se mogu definisati kao strah od svega nepoznatog i drugačijeg. Predrasude se ne formiraju na osnovu iskustva, već potpuno iracionalno i zato one predstavljaju iskrivljenu, izopačenu sliku. Izuzetno otporne i duboko ukorenjene, a uz to imune na promene, većina predrasuda i stereotipa je izrazito negativna i reprodukuje odnos mržnje prema svemu drugačijem.

Izvori predrasuda su neznanje, nedostatak informacija, nedovoljna širina iskustva, nesposobnost procesuiranja informacija ili potisnuti strahovi. Za predrasude je značajna njihova latentna prisutnost u svim sferama društva i činjenica je da u kriznim društvenim uslovima one češće i jače izbijaju na površinu.

Diskriminacija znači kršenje načela jednakog postupanja, isključivanje, ograničavanje, zlostavljanje ili negativno razlikovanje iz perspektive dominantnih normi. Diskriminacija se zasniva na različitim osnovama odnosno ličnim svojstvima, a najčešće su to: **pol, rod, rodni identitet, starost, rasa/etnička/nacionalna pripadnost, seksualna orijentacija, fizička/mentalna invalidnost, bračni status, porodični status, veroispovest, fizički izgled**.

Diskriminacija pri zapošljavanju postoji kada su pojedinci/ke ili grupe pojedinaca/ke stavljeni u nejednak položaj usled nekog svog ličnog svojstva od strane poslodavca ili fizičkog lica na radnom mestu ili prilikom traženja zaposlenja. Međuljudske razlike prilikom zapošljavanja mogu da predstavljaju prepreke u smislu nejednake dostupnosti zaposlenja, uslova konkursa za posao, uslova na radnom mestu, sistema nagrađivanja i slično, i mogu prouzrokovati diskriminaciju. Diskriminacija na radnom mestu i pri zapošljavanju dovodi do pogoršanja uslova u radnoj sredini, loš uticaj na ličnost i zdravlje radnika/ca i ugrožava integritet osobe.

Većina evropskih pravnih sistema sankcioniše diskriminaciju u vidu njenih formalnih karakteristika, klasificuje je kao direktnu ili indirektnu diskriminaciju, uznemiravanje, diskriminatorne instrukcije, mobing, viktimizaciju i odmazdu.

Posledice diskriminacije su uvek **destruktivne** i donose visoki potencijal za konflikt; diskriminacija je štetna i za žrtvu i za njenu okolinu. Diskriminacija na radnom mestu i pri zapošljavanju stvara zagađenje radne sredine, loš uticaj na ličnost i zdravlje zaposlenih i ugrožava integritet osobe.

Diskriminaciju je najefikasnije pravovremeno sprečiti, stoga su veoma bitne preventivne mere. Jedna od tih mera je model upravljanja različitostima.

Razvoj metode upravljanja različitostima potiče iz Sjedinjenih Američkih Država, a vrlo brzo se proširila i na Skandinaviju i zapadnu Evropu, gde su se sedamdesetih godina prošlog veka pojavili prvi pokušaji uvođenja mera za lakše zapošljavanje žena i osoba sa invaliditetom. Izvorno je to bila praksa poslodavaca, odnosno inicijativa razvijenih ekonomija za razvoj nehomogenog tržišta rada, kao na primer u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Francuskoj, Skandinaviji.

Osvešćeni poslodavci su relativno rano shvatili da je isključeni, demotivisani radnik nezadovoljan, neproduktivan i nelojalan radnik, pa time ograničavanje različitosti vodi u ograničavanje potencijala, i da diskriminatorska pozicija znači gubitak prihoda, kao i obrnuto, da upravljanje različitostima donosi dobit, razvoj i progres.

Isto tako, važna je činjenica da je za nehomogene grupe, koje integrišu različitost, karakteristična šira perspektiva, lakše rešavanje problema, kvalitetnije usvajanje odluka i uzajamna motivacija.

Za evropsko **tržište rada**, posebno područje Evropske unije, danas je karakteristično delovanje činilaca koji sve više povećavaju faktor različitosti u društvu. Sve evropske države doživljavaju velike demografske promene, koje bitno utiču na zaposlene i one koji traže posao. Stanovništvo se znatno menja, zbog migracija, globalizacije poslovanja, porasta mobilnosti i trendova u smeru višeetičkog i višekulturalnog društva. Uz sve to raste i trend starenja stanovništva.

Šta je upravljanje različitostima?

Upravljanje različitostima ili menadžment diverziteta je način korišćenja razlika u cilju stvaranja poslovnih prednosti, pune realizacije potencijala svih zaposlenih, njihove ravnopravnosti i jednakih mogućnosti. Upravljanje različitostima je investicija u ljude. Upravljanje različitostima je deo procesa rukovođenja (upravljanja) organizacijom. Rukovođenje možemo ukratko da definišemo kao sistematični uticaj na ponašanje i delovanje pojedinaca/ki ili grupe u radnoj jedinici i usmeravanje njihovog delovanja ka postavljenim ciljevima preduzeća ili organizacije.

Politika različitosti u zapošljavanju se realizuje doslednim sprovođenjem zakonskih propisa u kombinaciji sa ispunjavanjem etičkih standarda. Radi se o skupu aktivnosti i mera kojima organizacija pojačava sposobnost efikasnog aktiviranja i motivisanja saradnika/ca, koji potiču iz različitih kulturnih uslova, iskustava i perspektiva, s namerom da se stvari produktivna radna sredina, u kojoj će svaki radnik/ca osećati da je poštovan i da mu se pruža mogućnost da ostvari svoje talente, i u kojoj se na taj način mogu postizati postavljeni ciljevi.

Prethodno znači garantovati ljudima iz različitih društvenih grupa, pripadnicima manjina i deprivilegovanim da neće trpeti negativne posledice svoje različitosti i biti izloženi diskriminaciji, tj. nepoštovanju načela jednakih mogućnosti. Ovo se postiže sistemom pravila za pružanje jednakih mogućnosti, sprečavanjem diskriminacije, razvojem socijalne pravde i društvene odgovornosti u organizacijama i institucijama. Upravljati različitostima znači shvatiti kako se različitost i specifičnost ljudi mogu najbolje iskoristiti radi postizanja dobrobiti pojedinca/ke, organizacije i društva.

Upravljanje različitostima postaje norma koja uključuje lična svojstva definisane kao osnove za diskriminaciju u Evropskoj uniji i pojedinačnim državama.¹ Osnove za diskriminaciju su svojstva na osnovu kojih se vrši negativno razlikovanje u odnosu na većinske norme. Po propisima EU-e (Član 13. Amsterdamskog ugovora) u pitanju je šest osnova (**pol, rasna / etnička pripadnost, starost, seksualna orientacija, invalidnost, veroispovest**); međutim, pojedine države priznaju širi raspon osnova za diskriminaciju (rodni identitet, bračni/porodični status, fizički izgled, ekonomski status, kulturne karakteristike, obrazovanje, članstvo u sindikatu i slično).

U Republici Srbiji Zakonom o radu (Član 18.) zabranjena je neposredn i posredna diskriminacija lica koja traže zaposlenje, kao i zaposlenih, s obzirom na **pol, rođenje, jezik, rasu, boju kože, starost, trudnoću, zdravstveno stanje, odnosno invalidnost, nacionalnu pripadnost, veroispovest, bračni status, porodične obaveze, seksualno opredeljenje, političko ili drugo uverenje, socijalno poreklo, imovinsko stanje, članstvo** u političkim organizacijama, sindikatima ili neko drugo lično svojstvo.

Navedene, i druge, meduljudske razlike i različitosti prilikom zapošljavanja mogu da predstavljaju prepreke u smislu nejednakosti dostupnosti zaposlenja, uslova konkursa za posao, uslova na radnom mestu, sistema nagrađivanja.

Primarni izvršioci i nosioci politike različitosti pri zapošljavanju moraju biti **osvešćeni poslodavci** i sindikati, kao i **nevladine organizacije**. Upravo nevladine organizacije mogu biti iniciator promena i pokretač efikasnih rešenja. Osetljivost za probleme manjina, marginalizovanih i deprivilegovanih grupa u današnjem društvu sve više raste. Sindikati u velikoj meri mogu da doprinesu osvešćivanju time što će pregovore i socijalni dijalog podupreti zalaganjem za politike različitosti, dok

¹ Najznačajniji EU dokumenti su Evropska direktiva o rasnoj i etničkoj jednakosti i Evropska direktiva o

poslodavci moraju da obezbede uslove da njihove organizacije prikladno i efikasno reaguju na društvene promene i novu situaciju na tržištu rada i da implementiraju visoke etičke standarde, bilo u privatnom, javnom ili neprofitnom sektoru zapošljavanja. Nevladine organizacije ili organizacije civilnog društva u tom pogledu mogu biti inicijator promena, naročito u pristupu poslodavcima i sindikatima, njihovom osvećivanju, edukaciji, organizaciji obuke za sindikate i poslodavce, i naročito pozivanjem na odgovornost koju moraju prihvati i preuzeti mere za menadžment diverziteta.

Mere za upravljanje različitostima

Pol/rod

Kategorija pola se zasniva na podeli na dva biološka pola, iz koje proizlaze rodne razlike, i na osnovu toga strogo podeljene i odvojene rodne uloge i rodne ideologije, koje priliče ili ženama ili muškarcima. U društvenoj rodnoj hijerarhiji žene su u podređenom položaju. Žene, kao rodna kategorija, smatraju se ugroženom grupom populacije i pri zapošljavanju. Žene su ekonomsko i socijalno više ugrožene od muškaraca i izložene višem stepenu rizika od siromaštva i socijalne isključenosti. O nejednakost žena svedoči statistika u svim segmentima tržišta rada i zapošljavanja. Žene u EU u proseku za isti posao zaraduju oko 20 posto manje nego muškarci. Zato žene u EU mogu primati i do 39 posto niže penzije od muškaraca.

- Pre preuzimanja bilo kakvih mera saznajte više o podređenom i diskriminatorom položaju žena pri zapošljavanju;
- Pažljivo razmotrite i kreirajte pol/rod - osetljive politike zapošljavanja. Informišite se o specifičnom društvenom položaju podređene kategorije ženskog pola i problemu diskriminacije žene, kao i mizoginije.
- Budite osetljivi na situaciju deprivilegovane kategorije pola - tj. žena, izradite sistem za senzibilizaciju i otkrivanje diskriminacije tog tipa na svim nivoima vaše organizacije.
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze radnice i žene koje traže zaposlenje; planirajte posebne mere za njih.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o ženama kao radnicima i kako se njima suočava organizaciona kultura.

- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema zaposlenim ženama, počevši sa stopom uključenosti žena u zapošljavanje. Preduzmite mera za podizanje udela žena u zapošljavanju, kako bi se uravnotežilo stanje manjeg udela zaposlenosti žena u poređenju sa udelom zaposlenosti muškaraca.
- Kod planiranja mera uzmite u obzir podređeni položaj žena zbog mogućnosti majčinstva i formiranja porodice. Usvojite mere za balansiranje radnog i privatnog života.
- Preduzmite mera za ravnopravnost žena u pogledu zarade; kod planiranja mera uzmite u obzir razlike u platama za isti posao i problem niže penzije kod žena, koji proizlazi iz zbira niže plate tokom celog radnog perioda žene.
- Preduzmite mera za zapošljavanje žena na neodređeno vreme. Treba izbegavati sve u nesigurne forme zaposlenja žena (rad na određeno vreme, skraćeno radno vreme, samo-zaposlenje, honorarno, rad preko ugovora).
- Preduzmite mera za stimulaciju žena za profesionalno unapređivanje i za rukovodeće funkcije.
- Izvršite intervjuje sa ženama-radnicama o njihovim preprekama i prednostima sa kojima se suočavaju u radnom procesu.
- Savetujte se sa radnicama u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Analizirajte udeo absentizma² i razloga za absentizam kod žena.
- Oglašavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkluzivan u odnosu na žene.

² Absentizam: opravdana odsutnost sa posla, obično usled bolovanja zbog ličnih potreba ili usled brige o bolesnoj deci, partneru/ki, starijem članu/ici porodice;

- Obezbedite sigurno i respektabilno radno mesto u pogledu različitosti - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- U stručne i druge organe uključite žensku perspektivu.
- Podržite interesno udruživanje žena unutar sindikata.
- Odgovorno reagujte na sve pojave diskriminacije i uznenemiravanja žena.
- Bitna je saradnja sa lokalnom sredinom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima.

Trans* raznolikost

Rodni identitet je jedan od aspekata raznolikosti u zapošljavanju. Trans* (trans sa asteriskom) predstavlja krovni pojam koji obuhvata sve osobe kod kojih postoji razlika između pola koji im je pripisan pri rođenju i njihovog doživljaja rodног identiteta. Tako se ovaj pojam odnosi na: transpolne (transeksualne) osobe (osobe čiji je rodni identitet drugačiji od pola od pripisanog po rođenju i koje žele da usklade telo s doživljajem rodног identiteta, odnosno „promene pol“), transrodne osobe (osobe kod kojih postoji razlika između biološkog pola i rodног identiteta, od kojih neke uopšte ne žele da prolaze kroz medicinske tretmane, a neke imaju želju za delimičnom ili punom modifikacijom tela), rodno-kvir i rodno-fluidne osobe, travestite/kros-dresere, birodne i arodne osobe i drugo.³

³ National Center for Transgender Equality, Transgender Terminology. 2014. Doživljaj dubokog nesklada između sopstvenog tela i identiteta obično se javlja u ranom detinjstvu, i nije prolazna faza niti hir, već uzrok duboke lične patnje, a u nedostatku odgovarajućeg zakonodavstva i nepremostiva prepreka pri ostvarivanju različitih prava u praktično svim oblastima života.

Transfobično uznemiravanje i diskriminacija su posledice transfobije.⁴ Imajte u vidu da 33 posto trans* osoba u EU izveštava o diskriminaciji na radnom mestu.⁵

- Pre preduzimanja bilo kakvih mera saznajte više o trans* osobama iz celokupnog spektra trans* identiteta, transfobiji i socijalnoj stigmatizaciji trans* osoba.
- Pažljivo razmotrite trans* - osetljive politike zapošljavanja. Informišite se o specifičnom društvenom položaju ove manjine. Budite svesni osetljivosti i velikog tereta predrasuda u vezi sa trans* osobama, i specifičnostima transfobičnog zlostavljanja.
- Budite osetljivi na situaciju trans* manjina, izradite sistem za senzibilizaciju i otkrivanje transfobične diskriminacije na svim nivoima vaše organizacije.
- Ako ne znate za trans* radnike/ce u vašem kolektivu, to ne mora da znači da njih nema. Trans* osobe često skrivaju svoj rodni identitet pri zapošljavanju jer doživljavaju da radno okruženje nije bezbedno, već represivno.
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze trans* radnici/e i osobe koje traže zaposlenje; planirajte posebne mere za njih.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o trans* osobama radnicima/cama i kako se njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite o procenite da li u kolektivu postoji mesto za trans* raznolikost.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema trans* zaposlenim osobama.

⁴ Transfobia je iracionalan strah od trans osoba, otpor do kojeg dolazi usled neznanja, nedostatka informacija i predrasuda.

⁵ Izveštaj FRA, 2014.

- Uradite intervjuje sa trans* radnicima/cama o preprekama i prednostima sa kojima se součavaju u radnom procesu i odnosu na transfobiju.
- Savetujte se sa radnicima/cama u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Analizirajte ideo absentizma i razloga za absentizam kod trans* radnika/ca.
- Ovlaščavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkuzivan u pogledu različitih rodnih identiteta.
- Obezbedite sigurno i, u pogledu različitosti, respektabilno radno mesto - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- U stručne i druge organe uključite trans* perspektivu.
- Podržite interesno udruživanje osoba trans* identiteta unutar sindikata.
- Budite svesni da autovanje rodnog identiteta protiv nečije volje predstavlja diskriminaciju.
- Odgovorno reagujte na sve pojave transfobične diskriminacije i uznemiravanja.
- Bitna je saradnja sa lokalnom sredinom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima.

Generacijska različitost

Mere u ovoj oblasti su neizbežne zbog specifične demografske strukture Evrope. Prvi korak organizacije koja želi da uvede prijateljsko i stimulativno zapošljavanje za sve generacije je identifikacija stanja, potreba i interesa unutar ovog pitanja. Ukoliko je tržište rada, te sigurno, inkluzivno radno mesto za različite generacije od vitalnog značaja za neku organizaciju ona može preduzeti neke od sledećih poduhvata:

- Pre preuzimanja bilo kakvih mera saznajte više o razlikama među generacijama i međugeneracijskoj solidarnosti.
- Pažljivo razmotrite starosno senzitivne politike zapošljavanja.
- Budite osetljivi na situaciju starijih, izradite sistem za senzibilizaciju na svim nivoima vaše organizacije;
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze mlađi radnici/ce i osobe koje prvi put traže zaposlenje; planirajte posebne mere za njih.
- Pobrinite se prijateljsko zapošljavanje u pogledu porodice (“family friendly employment”), npr. zapošljavanje koje uzima u obzir mlade roditelje, radno vreme prilagođeno brizi za porodicu/familiju, organizovano čuvanje dece zaposlenih u firmi, i slično.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o starijim radnicima i kako se sa njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite i procenite da li u kolektivu postoji mesto za generacijsku raznolikost.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema starijim i na koji način prema mlađim zaposlenima.

- Uradite intervjuje sa starijim / mladim radnicima o preprekama i prednostima starosti, sa kojima se suočavaju u radnom procesu.
- Savetujte se sa radnicima u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Obezbedite starosno fleskibilne radne uslove i prakse rada, radno vreme, formu zaposlenja.
- Obezbedite pomoć oko planiranja daljeg puta karijere nakon navršene 55. godine starosti – premeštaj starijih radnika na ona radna mesta za koja je bitan uslov radno iskustvo i sa kojih je moguće prenositi iskustva na mlađe zaposlene.
- Smanjite intenzitet rada, osobito za radnike/ce nakon 60. godine starosti; to se može postići i sa institutom delimičnog starosnog penzionisanja.
- Uspostavite tehnologije koje se ne temelje na fizičkoj snazi radnika, uzimajući u obzir promenjeni fizički kapacitet kojeg donosi starost.
- Obezbedite mogućnost podele radnog vremena: dva zaposlena mogu da podele radno vreme na pola.
- Veoma važno je kontinuirano učenje, obrazovanje i trening starijih zaposlenih, sa namerom integracije i reintegracije u postojeće radne procese.
- Izradite evidenciju broja starijih radnika/ca i vrste radnih operacija koje oni obavljaju. Statistika će vam pomoći kod bolje organizacije radnog procesa i mera za zaštitu od diskriminacije.
- Analizirajte udeo absentizma i razloga za absentizam po starosnih grupama.

- Oglašavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkuzivan u odnosu na sve generacije.
- Obezbedite sigurno i, u pogledu različitosti, respektabilno radno mesto - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- U stručne i druge organe uključite generacijsku perspektivu.
- Podržite interesno udruživanje ranjivih grupa unutar sindikata.
- Bitna je saradnja sa lokalnom sredinom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima.

Invaliditet

Invaliditet kao privremena ili trajna hendikepiranost fizičkih ili mentalnih funkcija predstavlja veliku prepreku u zapošljavanju i na tržištu rada. Iako su osobe sa invaliditetom takozvana najveća evropska manjina i predstavljaju jednu šestinu evropskog stanovništva radno sposobnog uzrasta, njihova isključenost sa tržišta rada je izuzetno visoka i iznosi 80 posto. Pored toga često su izloženi pritiscima i mržnji na radnom mestu.

- Pre preduzimanja bilo kakvih mera saznajte više o pitanju osoba sa invaliditetom.
- Pažljivo razmotrite senzitivne politike zapošljavanja u odnosu na osobe sa invaliditetom. Dobro obrazložite potrebu za zapošljavanjem osoba sa invaliditetom.
- Budite osetljivi na situaciju osoba sa invaliditetom, izradite sistem za senzibilizaciju na svim nivoima vaše organizacije.

- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze osobe sa invaliditetom koje traže zaposlenje ili su u radnom odnosu; planirajte posebne mere za njih.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o radnicima/cama sa invaliditetom i kako se njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite i procenite da li u kolektivu postoji mesto za raznolikost koje uključuje i osobe sa invaliditetom.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose na osobe sa invaliditetom.
- Uradite intervjuje sa radnicima/cama o preprekama i prednostima sa kojima se suočavaju u radnom procesu.
- Savetujte se sa radnicima u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Obezbedite pomoć kod planiranja karijernog puta za osobe sa invaliditetom.
- Izradite evidenciju broja radnika/ca sa invaliditetom i vrste radnih operacija koje oni obavljaju. Statistika će vam pomoći kod bolje organizacije radnog procesa i mera za zaštitu od diskriminacije.
- Smanjite intenzitet rada i broj radnih operacija za osobe sa invaliditetom.
- Uspostavite tehnologije koje se ne temelje na fizičkoj snazi radnika, uzimajući u obzir ograničeni fizički kapacitet radnika/ca s invaliditetom.
- Analizirajte deo absentizma i razloga za absentizam kod osoba sa invaliditetom.
- Oglasavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkuzivan u odnosu na osobe sa invaliditetom.

- Obezbedite sigurno i, u pogledu različitosti, respektabilno radno mesto - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- Pobrinite se da radno mesto i sredstva za rad budu prilagođeni za osobe sa invaliditetom.
- Obezbedite mentora za osobe sa invaliditetom na radnom mestu.
- Obezbedite fleksibilne radne uslove i prakse rada, radno vreme, formu zaposlenja za osobe sa invaliditetom.
- Obezbedite mogućnost podele radnog vremena: dva zaposlena mogu da podele radno vreme, svakome na pola.
- Uključite perspektivu invaliditeta u stručne i druge organe vaše organizacije.
- Podržite interesno udruživanje ranjive grupe osoba sa invaliditetom unutar sindikata.
- Veoma važno je kontinuirano učenje, obrazovanje i trening osoba sa invaliditetom, sa namerom integracije i reintegracije u postojeće radne procese.
- Bitna je saradnja sa lokalnom zajednicom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima. Najbolji savetnici su upravo osobe sa invaliditetom i organizacije u koje su uključene.
- Tražite od savetnika/ce za radnu rehabilitaciju da vam izradi shemu kako koristiti državne subvencije i podsticaje za lakše zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

Rasa, etnička i nacionalna pripadnost

Pripadnost rasnoj ili etničkoj manjini je lako vidljiva na prvi pogled i kao takva može da prouzrokuje momentalno razlikovanje i diskriminaciju. Treba imati u vidu veliki broj stereotipa i predrašuda na osnovu rasne, etničke pripadnosti, koji su pretežito negativni. Često se dešava da preduzeća i organizacije zanemaruju opasnost od diskriminacije u pogledu rasnih, etičkih i nacionalnih manjina. Poslodavci i sindikati nisu nimalo osetljivi na diskriminaciju na osnovu rase i etničke pripadnosti. Čak ni sindikati nisu imuni na pojavu institucionalnog rasizma, te ne preduzimaju odgovarajuće mere po ovom pitanju, niti uključuju ovo pitanje u mehanizme sindikalne demokratije.

- Pre preuzimanja bilo kakvih mera saznajte više o rasizmu, etničkim i nacionalnim manjinama, kao što su Romi, migrantski radnici, stranci.
- Pažljivo razmotrite postojeće politike zapošljavanja u odnosu na rasne, etničke i nacionalne manjine.
- Budite osetljivi u odnosu na situaciju rasnih, etničkih i nacionalnih manjina, izradite sistem za senzibilizaciju na svim nivoima vaše organizacije.
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze nebeli radnici, Romi i strani radnici; planirajte posebne mере за njih.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o radnicima nebelih rasa, Roma, nacionalnim manjinama i kako se njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite i ocenite da li u kolektivu postoji mesto za rasnu i etničku ranolikost.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema rasnim i etničkim manjinama, migrantskim radnicima i doseljenicima.

- Uradite intervjuje sa radnicima koji pripadaju rasnim i etničkim manjinama o problemu rasizma i ksenofobije pri zapošljavanju, preprekama i prednostima razlika, sa kojima se součavaju u radnom procesu.
- Savetujte se sa radnicima u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Izradite evidenciju broja radnika iz etničkih, nacionalnih i rasnih manjina i vrste poslova koje obavljaju. Statistika će vam pomoći kod bolje organizacije radnog procesa i mera za zaštitu od diskriminacije.
- Analizirajte ideo stalnog zaposlenja u odnosu na ostale, nesigurne forme zaposlenja u odnosu na etničke, nacionalne i rasne manjine.
- Oglašavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkvizivan u odnosu na pripadnike/ce rasnih majina, Roma, migrantskih radnika/ca.
- Obezbedite sigurno i, u pogledu različitosti, respektabilno radno mesto - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- Obezbedite mentorstvo za romske radnike/ce.
- Obezbedite integracijske programe za migranske radnike/ce (učenje jezika, kompjuterska znanja).
- Obezbedite fleksibilne radne uslove i prakse rada, radno vreme, formu zaposlenja za pripadnike/ce rasnih i etničkih manjina.
- Uključite perspektivu pripadnika/ca rasnih, etničkih i nacionalnih manjina u stručne i druge organe.

- Podržite interesno udruživanje pripadnika/ca rasnih i etničkih manjina unutar sindikata.
- Veoma važno je kontinuirano učenje, obrazovanje i trening pripadnika/ca rasnih i etničkih manjina, sa nimerom integracije i reintegracije u postojeće radne procese.
- Bitna je saradnja sa lokalnom okolinom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima. Najbolji savetnik su upravo pripadnici/ce manjine.

Seksualna orijentacija

Mere za zaštitu od diskriminacije na osnovu seksualne orientacije, za poboljšanje radnih uslova i stvaranja jednakih mogućnosti za LGB su neophodne.⁶ Bitno je da svi odgovorni akteri budu svesni da homo/biseksualnost ima uticaj na radne odnose i da ona predstavlja faktor rizika u pogledu diskriminacije. Homo/bifobična diskriminacija razlikuje se od ostalih vrsta diskriminacije po tome što je ona teže prepoznatljiva i teže se otkriva. Zbog straha i srama LGB osobe često pasivno reaguju na diskriminaciju, mobing i slično, te ne preduzimaju ništa u pogledu prijave i zaštite, već umesto toga podnose zlostavljanje u tišini. Usled toga je ovaa vrsta diskriminacije statistički manje zastupljena i teže dokaziva. Mnoge LGB osobe čute zbog straha od negativnih posledica njihovog autovanja, strepe od gubitaka radnog mesta. Više od 20 posto LGB radnika/ca izveštava o diskriminaciji na radnom mestu, u svim segmentima zapošljavanja i potrage za poslom.⁷

- Pre preduzimanja bilo kakvih mera saznajte više o LGB manjinama, homofobiji, bifobiji i socijalnoj stigmatizaciji LGB.

⁶ Seksualna orijentacija može biti heteroseksualna, homoseksualna ili biseksualna.

⁷ Izveštaj FRA, 2014.

- Pažljivo razmotrite LGB senzitivne politike zapošljavanja. Informišite se o specifičnom društvenom položaju ovih manjina. Budite svesni vulnerabilnosti i velikog tereta predrasuda sa kojima se suočavaju LGB osobe, i specifičnostima homofobičnog i bifobičnog zlostavljanja.
- Budite osetljivi u odnosu na situaciju u kojoj se nalaze LGB manjine, izradite sistem za senzibilizaciju i otkrivanje homo/bifobične diskriminacije na svim nivoima vaše organizacije.
- Ukoliko ne znate za LGB radnike/ce u vašem kolektivu, to ne mora značiti da ih nema. Više od 50 posto LGB osoba skriva svoju seksualnu orientaciju prilikom zapošljavanja i na radnom mestu jer doživljavaju da njihovo radno okruženje nije bezbedno, već represivno.
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze LGB radnici i osobe u potrazi za zaposlenjem; planirajte posebne mere za njih.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o LGB radnicima/cama i kako se njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite i procenite da li u kolektivu postoji mesto za LGB ranolikost.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema LGB zaposlenima.
- Uradite intervjuje sa LGB radnicima/cama o preprekama i prednostima sa kojima se suočavaju u radnom procesu i u pogledu homo/bifobije.
- Savetujte se sa radnicima u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Analizirajte ideo absentizma i razloga za absentizam kod LGB radnika/ca.

- Oглашавајте слободна радна места на начин који је пријатељски и инкузиван у односу на LGB.
 - Обећавајте сигурно и, у погледу разлиčитости, поштовајте радно место - у свим сегментима запошљавања (услови тендера, кадрова са комисија, агенције за запошљавање, интервју, услови на радном месту, напредовање на посу, награђивање, балансирање радног и приватног живота, доступност права из радног односа, отказ уговора о раду).
 - Укључите LGB перспективу у стручне и друге оргane.
 - Подржите интересно удруžивање LGB ранљивих група унутар синдиката.
 - Будите свесни да автовање против нечије волје представља дискриминацију.
 - Одговорно реагујте на све појаве homo/bifobičне дискриминације и узнемиравања.
 - Битна је сарадња са локалном околином. Установите контакте са локалним удружењима, НВО/ОДС и саветујте се са њима.

Verska raznolikost

Verska припадност је, такође, једна од табуизираних тема у запошљавању. С обзиром на мултирелигијско друштво савремене Европе, па и све чешћих и све озбиљнијих конфликтова који произлазе из религијске сфере, ово пitanje у запошљавању може дефинисати као relevantno. Пitanje verske raznolikosti se мало diskutuje, а прitužbe, у контексту запошљавања, у погледу дискриминације на темељу религије или ateizma су веома ретке.

- Pažljivo razmotrite religijski osetljive aspekte zapošljavanja. Budite svesni osetljivosti u pogledu verske i religijske pripadnosti u današnjem društву.
- Izradite sistem za senzibilizaciju i otkrivanje diskriminacije na osnovu verskog ubedjenja.
- Razmotrite i pratite prepreke na koje nailaze radnici/ce vernici/ce; planirajte posebne mere za njih.
- Ukoliko je moguće, uzmite u obzir verska i religijska uverenja radnika. Pronađite alternativna rešenja uz pomoć pripadnika/ca verskih manjina.
- Razmislite o tome koji su stereotipi prisutni o različitim verskim i religijskim uverenjima radnika/ca, i kako se sa njima suočava organizaciona kultura.
- Razmislite i procenite da li u kolektivu postoji mesto za versku raznolikost i za ateizam.
- Razmotrite i analizirajte postojeće kadrovske politike, na koji način se one odnose prema zaposlenima vernicima.
- Uradite interviewe sa radnicima, pripadnicima religija o preprekama i prednostima njihove manjine, sa kojima se součavaju u radnom procesu.
- Savetujte se sa radnicima/cama u kolektivu oko mogućih poboljšanja.
- Analizirajte ideo absentizma i razloga za absentizam kod radnik/ca sa verskim uverenjima.
- Ovlašavajte slobodna radna mesta na način koji je prijateljski i inkuzivan u pogledu verske i religijske pripadnosti.

- Obezbedite sigurno i, u pogledu različitosti, respektabilno radno mesto - u svim segmentima zapošljavanja (uslovi tendera, kadrovska komisija, agencije za zapošljavanje, intervju, uslovi na radnom mestu, napredovanje na poslu, nagrađivanje, balansiranje radnog i privatnog života, dostupnost prava iz radnog odnosa, otkaz ugovora o radu).
- Odgovorno reagujte na sve pojave diskriminacije i uznemiravanja.
- Uključite perspektivu religioznih radnika/ca u stručne i druge organe.
- Podržite interesno udruživanje ranljivih grupa unutar sindikata.
- Bitna je saradnja sa lokalnom okolinom. Uspostavite kontakte sa lokalnim udruženjima, NVO/OCD i savetujte se sa njima.

Višestruka diskriminacija

Višestruka ili multipla diskriminacija je forma diskriminacije, koja se ne odvija samo na jednom temelju, odnosno nema jednu diskriminacijsku osnovu, već se istovremeno odvija na temelju više njih. Manifestuje se kao istovremeno delovanje više faktora diskriminacije koji mogu delovati međusobno uzajamno i interaktivno. Na primer, osoba može biti u isto vreme diskriminisana na osnovu roda, starosti i invaliditeta, kao žensko lice, kao starija žena i kao žena sa invaliditetom. Postoji mnoštvo kombinacija delovanja diskriminatornih faktora. Višestruka diskriminacija je veoma opasna i štetna za žrtvu, jer je zbog paralelnog delovanja više faktora intenzivnija. Sprečavanje višestruke diskriminacije i rodne diskriminacije jeste horizontalni prioritet svih politika EU. Kod svih mera za menadžment diverziteta je bitno imati u vidu i sprečavanje multiple diskriminacije.

Faze uvođenja sistema za upravljanje različitostima

Menadžment diverziteta nije operativno zahtevan poduhvat niti je povezan sa posebnim troškovima, već jednostavno treba da predstavlja deo kadrovske politike, organizacione kulture i poslovnog bontona organizacije. Proces obično započinje sa **procenom situacije** organizacije i identifikacijom potrebe odnosno interesa za uvođenje posebnih mera. Procena situacije se odnosi na pitanja kao što su: kolika je raznolikost zaposlenih ili struktura organizacije; kakav je odnos menadžmenta i rukovodstva u pogledu različitosti; da li je organizaciona kultura i poslovna praksa inkluzivna po pitanju različitosti ili ne; da li postoji opasnost od pojave diskriminacije i njenih negativnih posledica; koliko su inkluzivne poslovne strukture i procesi u odnosu na diverzitet; kakvi su zakonski propisi u sferi zaštite jednakih mogućnosti pri zapošljavanju; koje su potencijalne dobre prakse.

Na temelju procene situacije usvaja se **plan** za uvođenje i implementaciju mera za upravljanje različitostima, što znači izradu mera za upravljanje diverzitetom koje su oblikovane s obzirom na specifičnosti i potrebe određene organizacije. Plan treba da inkorporira raznolikost kao dugoručnu i vitalnu organizacionu komponentu za dobrobit ljudskih resursa i razvoj organizacije. Ovaj plan zato mora uključiti **viziju** organizacije i njene **ciljeve**; ciljevi upravljanja različitostima moraju biti transparentno povezani sa opštim ciljevima delovanja organizacije. Veoma važna je privrženost ciljevima i odgovornost rukovodstva i menadžmenta organizacije u odnosu na poštovanje principa različitosti, kulturu kreativnosti i jednakih mogućnosti za sve. Preporučuje se usvajanje **deklaracije** kojom organizacija definiše svoju privrženost poštovanju principa jednakih mogućnosti za sve.

Sledeći korak jeste određivanje **odgovornih lica** i formiranje **stručnog tima**, koji je nadležan za izradu mera, koordinaciju, komunikaciju, promociju i informisanje. Stručni tim teba da izradi mere i metode za sprovođenje mera za upravljanje različitostima. Neophodno

je da sistem omogućava **mogućnost žalbe** u slučaju diskriminacije, pruža informacije i savetovanje zaposlenih o njihovim pravima, kao i podršku i **pomoć žrtvama** u slučaju kršenja prava.

Osim toga sistem za upravljanje različitostima u zapošljavanju po pravilu sadrži i princip integracije različitosti i u odnosu na poslovne partnere, dobavljače, kupce, tržišta, te razvoju usluga i proizvoda koji su inkluzivni i prijateljski u odnosu na ugrožene, vulnerabilne grupe.

Preduzeća i organizacije koja koriste sistem upravljanja različitostima taj sistem uspešno koriste za vlastitu **promociju** i poslovni **renom**, čime mogu privući brojniji opseg raznolikih i talentovanih potencijalno zaposlenih osoba.

Prepreke kod uvođenja mera

Kao **prepreke** u realizaciji upravljanja različitostima najčešće se javljaju **predrasude** i stereotipi, opšti konsenzus »slepila« za različitosti (tj. trend da unutar norme ne vidimo one koji su van nje), hijerarhija ljudskih prava, averzija prema promenama, efekat »slike u ogledalu«, sramota, strah, čutanje, pasivnost i malodušnost žrtava, odnosno nepoverenje žrtava u sistem pravne zaštite i druge vidove pomoći. Od ovih faktora su, prema postojećim statistikama, najčešći slučaj i najteži problem - predrasude.⁸

⁸ Vidi poglavље Različitost i diskriminacija, gore.

Prednosti i koristi za sve učesnike/ce

Uvođenje ovih metoda nosi prednosti i korist za sve uključene strane. Najbitnija je ljudska dimenzija, zaštita ljudskih resursa od zlostavljanja i briga za dobrobit radnika/ca. Prethodno znači da u kontekstu sistema upravljanja različitostima **zaposleni** imaju bitne prednosti i koristi, kao što su: zaštita osnovnih prava radnika/ca, zaštita dostojanstva i ličnog integriteta radnika/ca, ljudi mogu da budu ono što jesu i imaju mogućnost potpune usredsređenosti na posao bez straha od diskriminacije; sigurnost zaposlenja, sigurna radna mesta bez straha od kršenja prava; porast kvaliteta uslova zapošljavanja i kvaliteta međuljudskih odnosa, socijalna uključenost; bezbednost ekonomске egzistencije radnika/ca; blagostanje, zdravlje i bezbednost na poslu; socijalna zaštita zaposlenih; pružanje prilike isključenim, ugroženim i ranjivim grupama za bezbedno radno mesto; porast mogućnosti zaposlenja ranjivih grupa; organizovanje ranjivih grupa zarad zastupanja sopstvenih interesa što predstavlja razvoj reprezentativnijeg socijalnog dijaloga.

Poslovni razlozi za primenu načela različitosti pri zapošljavanju su mnogobrojni: postojeće zakonske odredbe, ekomska logika, porast produktivnosti, porast kreativnosti i inovativnosti, motivisanost radnika/ca, lojalnost radnika/ca, veći raspon talentovane radne snage, manja fluktuacija i odliv radne snage, manje izostanaka zbog bolovanja, niži operativni troškovi, porast konkurentnosti, poboljšanje proizvoda i usluga, lakši pristup tržištima i otvaranje novih tržišta, unapređena kultura organizacije i proces upravljanja, ugled kompanije i rukovodstva, izbegavanje poslovnih gubitaka zbog diskriminacije, izbegavanje sudskeih troškova i isplate odštete. Diskriminacija nije samo štetna već i izuzetno skupa u nekim socio-pravnom kontekstima. Troškovi diskriminacije za poslodavce i organizacije postižu enormne iznose. Izveštaj međunarodne analize objavljene 2015. pokazuje kako bi britanski poslodavci mogli uštedeti čak 678 miliona funti godišnje sa boljom implementacijom politika upravljanja različitostima i integracijom načela različitosti.⁹

⁹ Izveštaj organizacije Out Now Global: LGBT Diversity: Show Me The Business Case. 2015.

U tom kontekstu je vrlo značajna i **uloga sindikata**, posebno u pitanjima kao što su: odbrana prava radnika/ca, savetovanje, besplatna pravna pomoć; pregovaranje s poslodavcima, direktno zastupanje pozicija manjina i ranjivih grupa u procesima pregovaranja; zalaganje za poboljšanje radnih uslova; podrška razvoju radnih mesta senzibilnih za različitost; lobiranje, uticaj na zakonodavstvo; podizanje svesti, treninzi za rukovodstvo, funkcionere, predstavnike, članstvo; obuka i treninzi za pripadnike različitih manjina; mere za stimulaciju participacije radnika, žena, manjina, migranata u strukturama sindikata; pomoć u vidu telefonske linije za savetovanje manjina i ranjivih grupa; edukacija u oblasti upravljanja različitostima, promocija politike različitosti na svim nivoima.

Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju

Kao inicijator i pokretač politike jednakih mogućnosti **nevladine organizacije**¹⁰ su među najbitnijim akterima u borbi protiv diskriminacije, pa tako i u sferi zapošljavanja i na tržištu rada. Zbog njihove misije angažovanja za javno dobro i precizna poznavanja situacije u društvenoj praksi, nevladine organizacije su kompetentne, stručne i odgovorne u pogledu uticanja na uvođenje i efikasnosti politike jednakosti, sprečavanja diskriminacije i upravljanja različitostima. One zauzimaju posebno mesto, naročito u smislu osvećivanja, motivisanja i umrežavanja relevantnih aktera na tržištu rada. Nevladine organizacije su u mogućnosti da pokrenu inicijativu i mobilišu zbog svog dobrog poznavanja situacije na terenu i aktuelnih trendova razvoja nacionalnih i politika Evropske unije, kao i zbog sveobuhvatnog uvida u konkretnu situaciju manjinskih i ugroženih grupa, stečenog dugogodišnjim praktičnim radom. Nevladine organizacije su te koje insistiraju na doslednoj primeni domaćeg i međunarodnog zakonodavstva i predočavaju javnosti da je vid nadzora nad radom državnih institucija, poslodavaca, agencija za rad i drugih javnih i privatnih aktera u sferi radnih odnosa - potreban i neophodan.

Sa aspekta upravljanja raznolikošću i uvođenja mera za jednakе mogućnosti pri zapošljavanju postoje mnogi delotvorni pristupi i programi koje mogu sprovoditi upravo nevladine organizacije, na vlastitu inicijativu i u saradnji sa socijalnim partnerima. Taj se pristup

¹⁰ Nevladina organizacija (NVO) ili organizacija civilnog društva (OCD) je lokalna, nacionalna ili međunarodna grupa, sa pravno osnovanim uređenjem, jasnom svrhom i vidljivim aktivnostima, sa telom upravljanja koje ima ovlašćenje da govori u ime svojih članova. To je obično neprofitna organizacija, koja nije povezana sa vladom ili entitetom iz privatnog sektora ili bilo kojom političkom strankom. Njeni ciljevi su obično da promoviše dobrobit pozivajući se na različite društvene, ekološke ili druge probleme, koji bitno utiču na kvalitet života građana i građanki, i da teži istoj ulozi kao i druge demokratske institucije za razvoj i napredak građanskog društva.

u oblasti antidiskriminacije do sada pokazao kao veoma potreban, delotvoran i održiv. Reč je o sprovođenju različitih aktivnosti, kao na primer edukativnih seminara, treninga ili obuka fokusiranih na uvođenje modela za upravljanje raznolikošću, od istraživanja i analize prakse i odnosa socijalnih partnera i drugih ciljnih grupa, do pitanja jednakih mogućnosti i sprečavanja diskriminacije u zapošljavanju, izrade specijalnih priručnika, organizacije medijskih kampanja za podizanje svesti, organizacije regionalnih ili nacionalnih skupova i međunarodnih konferencijskih radova i drugih oblika promocije jednakih mogućnosti za sve na tržištu rada.

Kako bi neko društvo i neka zemlja ostvarili mir, demokratiju, vladavinu prava, kvalitet života, zdravlje, prosperitet i jednakost, nevladine organizacije su presudne za takav uspešan razvoj. Državni zakonodavni okvir garantuje učestvovanje građanskog društva u procesima razmatranja i donošenja odluka za razvoj javnih politika, participacijom nevladinih organizacija kao instrumenta građanskog društva i delovanjem nevladinih grupa. Prilikom razmatranja uloge nevladinih organizacija u borbi protiv diskriminacije, one mogu koristiti posebne uloge i pozivati se na delovanje, koje im je dato **međunarodnim standardima**, koji im garantuju pravo, da budu saslušane u slučajevima diskriminacije.¹¹

Da bi nevladine organizacije ispunile svoju ulogu potrebni su im ljudski resursi, veštine, znanje, stručnost, transparentnost i odgovornost, nalaženje finansijskih izvora i infrastrukture za svoje delovanje. Međutim, potrebni su i antidiskriminatorski stavovi i politika raznolikosti unutar sopstvenih organizacija. Iako to može izgledati samo po sebi razumljivo, u praksi to nije uvek slučaj. Nevladine organizacije u sferi zaštite ljudskih prava moraju pružati pravi model i biti uzor ostalima.

¹¹ Prema članovima 7 i 12 Direktive Veća 2000/43/EZ i članovima 9 i 14 Direktive Veća 2000/78/EZ

Nevladine organizacije su odlično osmišljene da sprovode borbu protiv diskriminacije, jer igraju presudnu ulogu u radu sa zajednicama na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. Rad je osmišljen na način koji omogućuje da pojedinci/ke sami daju doprinos javnom životu time što će podržati pitanja koja se njih direktno tiču, i proizlaze iz vlastite, autentične situacije; u tom je slučaju stopa motivacije znatno viša. Aktivisti i aktivistkinje u nevladinim organizacijama često rade na pitanjima koja svakodnevno bitnu utiču na njih i njihovu direktnu okolinu tako da sami mogu pružiti adekvatan doprinos promeni nabolje, a ta promena je odgovor na evidentnu potrebu.

Oblici i ciljevi delovanja u svrhu promocije jednakosti, jednakih mogućnosti i politike raznolikosti u zapošljavanju

Uloga nevladinih organizacija ili organizacija civilnog društva u promociji politika raznolikosti u oblasti rada i zapošljavanja je kompleksna i opširna:

- promocija raznolikosti i jednakih mogućnosti za sve putem aktivnosti za podizanje svesti;
- uvođenje politika upravljanja različitostima u organizacionu praksi poslodavca i sindikata;
- uvođenje mehanizama upravljanja različitostima u sferu zapošljavanja i na tržištu rada;
- implementacija edukativnih seminara, treninga ili obuka ciljnih grupa sindikata, poslodavaca i NVO - fokusiranih na uvođenje upravljanja različitostima za zaštitu ugroženih, ranjivih grupa pri zapošljavanju;
- izrada specijalnih priručnika, obrazovnih materijala za učenje o zaštiti ljudskih prava na tržištu rada;

- realizacija istraživanja i izrada analiza postojećih praksi - od odnosa socijalnih partnera i drugih ciljnih grupa - do diskriminacije u zapošljavanju i izrade predloga za dobra rešenja;

- organizacija medijskih kampanja za podizanje svesti i senzibilizaciju šire javnosti o vrednostima jednakih mogućnosti pri zapošljavanju;

- organizacija lokalnih, nacionalnih skupova, regionalnih i/ ili međunarodnih konferencija za širenje i razmenu znanja, iskustava i veština i dobrih praksi svih zainteresovanih;

- javnim pozivanjem aktera u sferi zapošljavanja da aktivno deluju protiv diskriminacije;

- monitoring, evidentiranje, dokumentovanje i obznanjivanje diskriminacije;

- ohrabrvanje organizovanja i mobilizacije ugroženih, vulnerabilnih grupa unutar organizacija sindikata i poslodavaca;

- zalaganje za usvajanje efikasnih politika upravljanja različitostima kod sindikata i poslodavaca;

- monitoring i procena sprovođenja politike upravljanja različitostima;

- pružanje informacija, podrške i sredstava za rešavanje potreba ljudi koji su diskriminisani i onemogućeni u pogledu jednakih mogućnosti;

- podrška žrtvama diskriminacije u pristupu sindikatima, poslodavcima i pravosuđu;

- angažovanje reagovanje kada vlada, poslodavci ili drugi sprovode politiku koja je u suprotnosti sa ciljevima jednakih mogućnosti

u zapošljavanju; u slučaju povrede ljudskih prava i jednakosti alarmirati odgovarajuće službe i institucije;

- u slučaju teških povreda prava ili oglušavanju lokalnih odgovornih službi alarmirati međunarodne organizacije i zatražiti njihovu podršku;

- razvoj strategije za konsultacije u pregovorima između socijalnih partnera;

- uspostavljanje mehanizama za uticaj „isključenih grupa“ na donošenje odluka;

- pružanje informacija, savetovanje i davanje smernica socijalnim partnerima – davanje vitalnih i pouzdanih informacija, pružanje usluga;

- vršiti „watch-dog“ funkciju – ukazati gde poslodavci, preduzeća i korporacije aktivno vrše diskriminaciju, ne garantuju jednakaka prava ili ne ispunjavaju zakonske obaveze;

- pratiti i obezbeđivati da celokupan novi razvoj u borbi protiv diskriminacije bude iskorišćen, na primer, novi zakoni (državni, EU i međunarodni), nove politike (državne, EU i međunarodne), novi izvori finansiranja i glavne sudske odluke (na državnom i EU i međunarodnom nivou);

- saradnja između nevladinih organizacija kako bi se postigli zajednički ciljevi i uvećala snaga učestvovanja NVO u građanskom društvu formiranjem mreža i koalicija;

- suzbijanje predrasuda i netolerancije u društvu, čime se favorizuje različitost i jednake mogućnosti za sve, bez obzira na lična svojstva;

- saradnja sa džavnim telima za načelo jednakosti.

Barijere u susretu interesa

U kontekstu inicijative nevladinih organizacija u sferi zapošljavanja, sprečavanja diskriminacije i zalaganja za jednake mogućnosti, vrlo je značajna uloga sindikata i poslodavaca, koje treba uveriti u etičke, zakonske i poslovne razloge za primenu načela različitosti pri zapošljavanju. Pre nego što započnemo sa realizacijom projekta, potrebno je analizirati koje su neke od potencijalnih prepreka i koji su načini za njihovo prevazilaženje. Koje su najčešće barijere sa kojima se susreću nevladine organizacije ili organizacije civilnog društva u svojim nastojanjima za ovakve društvene promene? Jedna od prepreka je nedostatak efikasnog partnerstva sa socijalnim partnerima i nemogućnost da se dopre do njihovih struktura usled nedostatka senzitivnosti, netolerancije, kulturnih barijera, otpora prema promenama i različitih predrasuda. Prepreka je često i nedostatak znanja i veština unutar organizacija, nedostatak volje za promene, kao i nedostatak poznavanja zakona i međunarodnih standarda na polju politika raznolikosti i zaštite od diskriminacije. U svom nastojanju treba tražiti saveznike; tu ostaje pitanje neiskorišćenosti potencijalne podrške medija, poslovног sektora i korišćenje primera dobrih praksi, kao argumenta za promene.

Korisni resursi

Državna tela za načelo jednakosti:

- **Poverenik za zaštitu ravnopravnosti**, www.ravnopravnost.gov.rs
- **Poverenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti**, www.poverenik.rs
- **Zaštitnik građana Republike Srbije**, www.ombudsman.rs

Sindikati:

- **Savez samostalnih sindikata Srbije**, www.sindikat.rs
- **Ujedinjeni sindikati Srbije**, www.ujedinjenisindikatsrbije.rs
- **Asocijacija slobodnih i nezavisnih sindikata**, www.asns.rs
- **Ujedinjeni granski sindikati Nezavisnost**, www.nezavisnost.org
- **Evropska konfederacija sindikata ETUC**, www.etuc.org

Nevladine organizacije za ljudska prava:

- **Komitet pravnika za ljudska prava – Yucom**, www.yucom.org.rs
- **Beogradski centar za ljudska prava**, www.bgcentar.org.rs/
- **Praxis**, www.praxis.org.rs
- **Labris**, www.labris.org
- **Gayten-LGBT**, www.transserbia.org
- Projekat **Bezbednost i ravnopravnost**, www.raznolikost.org

Literatura:

- Assessing diversity. Impact in bussines. Brisel, 2014.
- A guide to equality in UNISON. London, 2012.
- Age and employment. Brisel, 2011.
- All clear 2. Gay, lesbian, bi and hetero at work. Stokholm, 2007.
- Combating discrimination. A trainig manual. Brisel, 2006.
- Discrimination in the EU in 2013. Report. Brisel, 2014.
- Discrimination and hate crime against Jews in EU Member Sates: experience and perceptions of antisemitism. Beč, 2013.
- Evropska unija – priložnost tudi za starejše. Ljubljana, 2004.
- European disability strategy 2010-2020. Brisel, 2010.
- European union lesbian, gay, bisexual and transgender survey. Beč, 2014.
- Greif, Tatjana, Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za sindikate. Ljubljana, 2006.
- Greif, Tatjana, Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce. Ljubljana, 2006.
- Improving the tools for the social inclusion and non-discrimination of Roma in the EU. Brisel, 2010.
- Kulturne značilnosti Romov-na kratko. Murska Sobota, 2007.
- Köler, Richard et al., Legal gender recognition in Europe. Berlin, 2013.

- Martionson, Lena et al., Norms at work. Stokholm , 2007.
- Managing diversity at work. Brisel, 2012.
- Odnos građana prema diskriminaciji u Srbiji. Poverenik za zaštitu ravnopravnosti. Beograd, 2013.
- Overview of diversity management implementation and impact. Brisel, 2014.
- Personal assistance for independent living. Ljubljana, 1997.
- Petrović, Jasna, Nevidljivi radnici. Zagreb 2011.
- Promoting equality. Overwiew of positive measures. Brisel, 2008.
- Racism and diskrimination in employment in Europe. Enar report . Brisel, 2013.
 - The role of NGOs and trade unions in combating discriminatin. Brussels, 2009.
 - The situation of Roma in an enlarged EU. Brisel, 2014.
- Trade unions together fot LGBT rights. Bellegarde sur Valserine. 2007.
- Vickers, Lucy, Religion and beleif discrimination in employment. Brisel, 2007.
- Violence at work. A guide to risk prevention. London, 2006.



