

DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOŠĆU

PRI ZAPOŠLJAVANJU:

EVROPSKA UNIJA, SRBIJA I PODRUČJE ZAPADNOG BALKANA





**DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOŠĆU  
PRI ZAPOŠLJAVANJU:  
EVROPSKA UNIJA, SRBIJA I PODRUČJE  
ZAPADNOG BALKANA**

**Izdavač:**

Studentski kulturni center ŠKUC

**Autorka teksta:**

Nataša Velikonja

**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.



**Dobre prakse upravljanja raznolikošću pri  
zapošljavanju:**

**Evropska Unija, Srbija i područje Zapadnog Balkana**



## **UPRAVLJANJE RAZNOLIKOŠČU PRI ZAPOŠLJAVANJU**

Sve evropske zemlje doživljavaju velike populacijske promene, što utiče i na zaposlene i na tražioce zaposlenja. Populacije se menjaju zbog demografskih pomeranja, migracija, mobilnosti stanovništva, globalizacije, organizacionih promena u poslovanju, što vodi ka multikulturnim i multietničkim društvima. Istovremeno na tržište rada ulazi više žena, osoba sa invaliditetom, gej muškaraca, lezbejki, migranata i ostalih manjinskih ili marginalizovanih grupa. I konačno, povećava se starosna dob radne snage. Sve pomenute ugrožene grupe se praktično na svim područjima u zapošljavanju i na tržištu rada suočavaju sa opasnošću zapostavljanja i diskriminacije, te su zato promene tradicionalnih modela zapošljavanja i razmišljanja obavezne.<sup>1</sup>

*Raznolikost* postaje sastavni deo poslovnog okruženja, preduzeća, organizacija, institucija i tržišta rada. Zato postaje veća i osetljivost za probleme sa kojima se suočavaju manjine i marginalizovane grupe radnika, a to traži odgovarajuće promene. Jedna od tih promena, koja u američkom i zapadno-evropskom kontekstu dobija na važnosti već više od tri decenije, je *koncept upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju*. *Upravljanje raznolikošću znači postarati se da ljudi iz različitih grupa ne trpe posledice razlikovanja i diskriminacije, to jest, zbog kršenja načela ravnopravnog tretmana.*

*Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju se obezbeđuje sistemom pravila za realizaciju jednakih mogućnosti, sprečavanje diskriminacije, razvoj socijalne pravde i ravnopravnosti, i društvene odgovornosti u organizacijama i institucijama. Upravljanje raznolikošću znači razumeti kako da mobilizujemo razlike i sličnosti među ljudima tako da to bude dobro za pojedince/ke oba pola/roda, za organizaciju, preduzeće i šire društvo. Realizaciju politika raznolikosti na području*

---

<sup>1</sup> Tatjana Greif: »Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju: smernice za poslodavce i sindikate«, Škuc, Ljubljana, 2009.

zapošljavanja možemo da obezbedimo *apsolutnim neprihvatanjem diskriminacije*, doslednim sprovođenjem zakonodavstva i poštovanjem etičkih standarda. *Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju* u današnjem promenljivom i kompleksnom svetu postaje norma.<sup>2</sup>

*Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju* znači obuhvatiti svih šest ličnih svojstava koje je Evropska unija navela 1997. godine u članu 13. *Amsterdamskog ugovora* kao *diskriminacijske osnove*. *Diskriminacijske osnove* su lična svojstva, karakteristike ili stanje na osnovu kojih može da se uspostavi negativno razlikovanje. Među glavne *diskriminacijske osnove* spadaju *rasna/etnička pripadnost, starost, seksualna orijentacija, invalidnost, veroispovest i pol/rod*, a možemo im dodati i, na primer *bračni status, porodični status, rodni identitet, izgled, kulturne razlike, pogled na svet, ekonomski status, obrazovanje, lične navike, geografski položaj* i drugo. Sva te lična svojstva u okviru zapošljavanja mogu da predstavljaju smetnje na području ravnopravnog pristupa tržištu rada, uslova konkursa i uslova na radnom mestu. Diskriminacija na radnom mestu je ključna prepreka pri podsticanju raznolikosti.<sup>3</sup>

Opišimo ključne *diskriminacijske osnove*:

- *Rasna/etnička pripadnost*: Većina zemalja se suočava sa problemima zapošljavanja rasnih i etničkih manjina. Udeo etničkih i rasnih manjina u okviru nezaposlenih je veliki jer su one za veliki broj poslodavaca manje poželjne nego druge društvene manjine. Rasna diskriminacija pri zapošljavanju se pojavljuje kada migranti i etničke manjine naiđu na inferioran tretman na tržištu rada ili na radnom mestu.<sup>4</sup> Organizacije politike koje sprečavaju rasnu/etničku diskriminaciju moraju da se prostiru na područja osposobljavanja migranata/manjina,

---

<sup>2</sup> Kampanja EU »For Diversity. Against Discrimination: Managing Diversity: What's in it for business?«, [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

<sup>3</sup> Tatjana Greif: »*Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju: smernice za poslodavce i sindikate*«, Škuc, Ljubljana, 2009.

<sup>4</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014.



poštovanje kulturnih razlika, sprečavanje negativnog ponašanja i stereotipa, sprečavanje diskriminacije, politiku jednakih mogućnosti, pozitivne akcije i upravljanje raznolikošću.

- *Starost*: 30 % stanovništva u Evropi čine generacije koje su već starije od 50 godina. U 2005. godini u *Evropskoj uniji* 25 % stanovništva je bilo starije od 65 godina, a na osnovu procena u EU će u 2050. godini više od 50 % ljudi biti starijih od 65 godina. Sve starije postaje i radno aktivno stanovništvo, a istovremeno stariji predstavljaju grupu koja najteže dobija zaposlenje i najteže ga zadrži. Sve evropske zemlje imaju nizak udeo starijih u udelu zaposlenih, a to za posledicu ima nastanak nove ugrožene, isključene grupe. Averzija poslodavaca prema starijoj radnoj snazi se odražava u uslovima koje postavljaju za popunjavanje slobodnih radnih mesta: brojni primeri oglašavanja radnih mesta direktno diskriminišu na osnovu starosne dobi. EU se na pomenutu problematiku odaziva konceptom aktivne starosti, što znači da države sa zakonodavstvom i preduzeća sa odgovarajućim instrumentima podstiču ljude između 55. i 64. godine starosti da što duže ostanu radno aktivni.

- *Seksualna orijentacija*: Diskriminacija seksualnih manjina pripada najskrivnijim i teško dokazivim oblicima. Od drugih diskriminacija je razlikuje baš manja uočljivost.

- *Invaliditet*: Osobe sa invaliditetom predstavljaju 10 % stanovništva EU i oko jedne šestine stanovništva u radnom dobu. Na osnovu podataka *Evropskog invalidskog foruma* skoro 80 % osoba sa invaliditetom je isključeno sa tržišta radne snage. Mogućnost da će osoba sa invaliditetom ostati bez zaposlenja je u poređenju sa ostalima - tri do šest puta veća. Manja je verovatnoća da će izvor prihoda osobe sa invaliditetom biti plata, a veća je verovatnoća da će to biti socijalna primanja. Veća je verovatnoća da će osobe sa invaliditetom dobiti manje plaćeno radno mesto, da će duže ostati nezaposlene i veći je rizik otkaza. Lica sa invaliditetom važe za najveću manjinu.

• *Veroispovest*: Raznolikost religija se zbog migracija i sve veće mobilnosti stanovništva povećava u celoj Evropi. O religiji se u okviru zapošljavanja ne govori često, čak i ako bi preduzeća i organizacije morala da budu spremne i na posledice koje stvaraju razlike u veroispovesti. EU je stavove u vezi sa veroispovešću pri zapošljavanju izrazila u dokumentu »*Podsticanje verskog i kulturnog razumevanja, harmonije i saradnje*«. Načini prilagođavanja preduzeća u vezi sa veroispovešću svojih zaposlenih mogu biti poštovanje verskih zabrana, prilagođavanja rasporeda rada, dopuštanje nošenja odeće koja nije deo propisane radne uniforme, briga o raznovrsnosti jelovnika za zaposlene i slično.

• *Pol/Rod*: Žene važe za uskraćenu grupu na tržištu rada, jer su uprkos ustavnoj i zakonskoj ravnopravnosti u neravnopravnom položaju i imaju lošije mogućnosti nego muškarci: analize tržišta ukazuju na njegovu vertikalnu i horizontalnu polnu/rodnu segregaciju. Neravnopravan položaj žena pokazuju statistički izmereni podaci iz svih segmenata zapošljavanja: stepen rasta zaposlenosti, stepen zaposlenosti u okviru punog zaposlenja, razlike u plaćanju za isti posao, uključenost u nestandardne oblike zaposlenja i slično. Žene su i na radnom mestu izložene uznemiravanju i nasilju, a pored diskriminacije na osnovu pola/roda mogu biti i višestruko diskriminirane.<sup>5</sup>

Postoji mnogo dobrih praksi *upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju*. Postoje stručno obavljena i na terenu proverena istraživanja, analize i modeli dobrih praksi i implementacije politika raznolikosti pri zapošljavanju kojima su put otvorili prethodni programi, ili oni koji su se naporedo odvijali, i projekti za borbu protiv različitih oblika diskriminacije ili protiv višestruke diskriminacije. Postoji velika spremnost da se sprovedu različiti modeli raznolikosti i borba protiv različitih oblika diskriminacije i višestruke diskriminacije pri zapošljavanju, a i u drugim oblastima društvenog života, o čemu govore

---

<sup>5</sup> Višeslojna diskriminacija je neopravdan oblik pravljenja razlika ili nejednakog postupanja, koji ne uključuje samo jedan osnov, već se istovremeno odvija na više diskriminacijskih osnova: lice, na primer, može da bude žrtva diskriminacije na osnovu pola, starosti i invaliditeta.

partnerstva između civilnog društva, nevladinih organizacija, državnih institucija, sindikata i udruženja poslodavaca odnosno pojedinih preduzeća.

Glavni nosioci *upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju* postaju osvešćeni poslodavci, sindikati, država, agencije za zapošljavanje i nevladine organizacije. *Sindikati* mogu ključno da doprinesu podizanju svesti, a u svoje pregovore sve više uključuju i politike raznolikosti, dok *poslodavci* moraju da se pobrinu da se njihove organizacije i institucije odgovarajuće odazovu na uslove zapošljavanja u društvima sa sve raznovrsnijom radnom snagom i da poštuju visoke etičke standarde, bez obzira da li je reč o privatnom, javnom ili neprofitnom sektoru.<sup>6</sup> Primerima dobrih praksi pri *upravljanju raznolikošću pri zapošljavanju* mogu da pripadaju *organizacije* i *institucije* koje povećavaju broj zaposlenih koji dolaze iz ugroženih grupa; koje naglašavaju politike raznolikosti u svojim profilima, što omogućava sigurnije radno okruženje kako za zaposlene tako i za tražioce zaposlenja; koje imaju fleksibilno radno vreme prilagođeno potrebama zaposlenih i njihovom životnom dobu; koje uspostavljaju partnerstva sa lokalnim zajednicama i marginalizovanim grupama. Najveći udeo u podizanju svesti su donele brojne *nevladine organizacije*, pojedinačno ili udruženo u *partnerske konzorcijume* i *mreže*, jer mogu najlakše da se približe pojedincima ili grupama koje su potencijalne žrtve diskriminacije.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Poslodavci često agencijama za zapošljavanje daju diskriminatorna uputstva za zapošljavanje kadrova, a one ih svesno sprovede, iako i jedni i drugi postupaju protivpravno.

<sup>7</sup> *Razvojna partnerstva* u kojima su delovale nevladine organizacije su bili i međunarodni programi unutar inicijativa *Evropske zajednice Equal* (samo u Sloveniji je u periodu 2004-2006. bilo 20 *razvojnih partnerstava* koja su delovala na području borbe protiv diskriminacije pri pristupanju i vraćanju na tržište rada) i *Progress* (u periodu 2007-2013. na području zapošljavanja, socijalne solidarnosti, uključivanja, poboljšanja radnog okruženja i uslova rada i podsticanja antidiskriminatornih načela). Treba da pomenemo Equal projekt protiv diskriminacije Roma, nazvan »*Putujući ljudi u Evropi*«, gde su bili povezani partneri iz Francuske, Italije i Slovenije, ili *razvojno partnerstvo* »*Različite kulture za postizanje jednakog razvoja*«, gde su učestvovali Portugal, Grčka, Mađarska, Slovenija i Italija. Obe platforme, kako *Equal* tako i *Progress* su delovale u partnerstvu sa vladom, lokalnim organima, poslodavcima, sindikatima i nevladinim sektorom.

Iako sindikati i nevladine organizacije izričito naglašavaju potrebu za uključivanjem politika raznolikosti u svim sferama zapošljavanja i tržišta rada, ipak ključnu ulogu, pre svega, imaju *strukture poslodavaca*. Istraživanje agencije Eurofound<sup>8</sup> je pokazalo da je sprovođenje *upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju* najčešće posledica neposredne poslovne potrebe preduzeća, a ne pritisaka javne politike ili kampanja za podizanje svesti. Kod poslodavaca se *načelo upravljanja raznolikošću* još ne sprovodi dosledno, ali se umesto toga sprovodi *načelo društvene odgovornosti preduzeća*, koje predstavlja srodnu platformu *upravljanju raznolikošću*. Evropska unija je *koncept društvene odgovornosti* koncipirala kao definiciju, i to kao *koncept po kojem preduzeća u svoje poslovno delovanje i svoje odnose sa zainteresovanim učesnicima dobrovoljno uključuju društvenu i ekološku svest*. Preduzeća u tom smislu nisu više samo ekonomski subjekti sa jedinim ciljem ostvarivanja dobiti, već moraju da budu i društveno odgovorna, moraju postati integrisan sistem koji uključuje društvenu odgovornost u sve proizvodne procese koji se tiču preduzeća. Od njih se očekuje da u poslovanju poštuju interese zaposlenih, okruženja, zajednice, kupaca i drugih učesnika, i da partnerski pristupaju rešavanju društvenih problema.

---

<sup>8</sup> Istraživanja agencije Eurofound iz 2009. godine: »Konvergenција i divergenција uslova rada u Evropi: 1990-2005« o uslovima rada i života radnika u Evropi.

## DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOŠĆU PRI ZAPOŠLJAVANJU U EVROPSKOJ UNIJI<sup>9</sup>

- *Amsterdamski ugovor*, usvojen 1997. godine, predstavlja okvir za razvoj zakona u oblasti antidiskriminacije u Evropskoj uniji.

- *Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)*<sup>10</sup> je agencija Evropske unije, koja je već ranih devedesetih godina 20. veka počela da istražuje prepreke i prilike za *upravljanje starošću* u preduzećima. U to vreme je dokumentovala više od 150 slučajeva dobrih praksi u preduzećima u javnom i privatnom sektoru u Evropi, a istovremeno je utvrdila da integrisane i svestrane politike za aktivno upravljanje starošću (radno aktivnim osobama starije dobi) nisu česte. Pre svega u novim članicama EU se manje pažnje posvećuje podsticanju aktivne starije radne snage.<sup>11</sup> Zatim je 1996. godine objavila publikaciju »*Preventing Racism at the Workplace*«, izveštaj šesnaest država o stanju u vezi sa rasnom/etničkom diskriminacijom na radnom mestu.

- FRA (*Agency for Fundamental Rights*) je još jedna agencija Evropske unije koja prati rasizam i ksenofobiju. Osnovana je 1998. godine kao *European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia*, a 2007. godine je promenila ime u FRA.

- Evropska unija određuje antidiskriminatorne mere i preporuke u *Evropskoj direktivi o rasnom i etničkom tretmanu* (2000); *Evropskoj direktivi o neravnopravnosti pri zapošljavanju* (2000); *Smernicama za politiku zapošljavanja država članica EU* (2003), *Zelenoj knjizi o ravnopravnosti i nediskriminaciji u proširenoj Evropskoj uniji* (2004)

---

<sup>9</sup> Višeslojna diskriminacija je neopravdan oblik pravljenja razlika ili nejednakog postupanja, koji ne uključuje samo jedan osnov, već se istovremeno odvija na više diskriminacijskih osnova: lice, na primer, može da bude žrtva diskriminacije na osnovu pola, starosti i invaliditeta.

<sup>10</sup> <http://www.eurofound.europa.eu>

<sup>11</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>

i *Zelenoj knjizi o promociji evropskog okvira za socijalnu odgovornost privrednih društava* (2005).

- Godine 2005. je Evropska komisija sprovela istraživanje »*The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*«<sup>12</sup>, koje je uključilo 3000 preduzeća iz dvadeset pet država članica EU, ali se na njega odazvalo samo 798 preduzeća. Istraživanje je pokazalo da je samo 48 % preduzeća uključeno u *promociju raznolikosti na radnom mestu*, a samo četvrtina od njih na tom području ima dobro uspostavljene politike. Prihvatanje raznolikosti razumeju kao proces menjanja poslovne kulture, a politike raznolikosti sprovode zbog etičkih, zakonskih ili ekonomskih razloga. Istraživanje je takođe pokazalo da su preduzeća iz severne i zapadne Evrope politikama raznolikosti mnogo više naklonjene nego države iz istočne Evrope. Najčešće su politike raznolikosti, koje se u većini slučajeva formiraju posle 2000. godine, usmerene ka polu i starosti, zatim prema nacionalnosti i invaliditetu, rasnom odnosno etničkom poreklu, veri ili religioznim uverenjima, a na dnu liste su jezik i seksualna orijentacija. Zaključak istraživanja je da se ipak događa napredak ka implementaciji politika višedimenzionalne raznolikosti i antidiskriminacije.

- *Evropska povelja o raznolikosti* je inicijativa Evropske komisije, platforma o upravljanju raznolikošću na nivou Evropske unije, i predstavlja dobrovoljnu inicijativu koja poslovnim i javnim institucijama pomaže da otključaju potencijal raznolikosti. Određuje poslovne prednosti raznolikosti radne snage i strategije implementacije. Povelju o raznolikosti potpisuju organizacije i preduzeća koja se time obavezuju da će razvijati i implementirati politike raznolikosti u vezi sa rasnim/etničkim poreklom, seksualnom orijentacijom, polom/rodom, starošću, invalidnošću i religijom. Između 2004. i 2012. godine je u Evropi bilo uspostavljeno osam *Povelja o raznolikosti* (Austrija, Okrug Brisel, Francuska, Nemačka, Italija, Poljska, Španija, Švedska), što je omogućilo podršku politikama raznolikosti u hiljadama preduzeća i

---

<sup>12</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005.

organizacija; cilj je da se *Povelja o raznolikosti* proširi na svih 27 država članica EU. U narednim godinama su *Povelju* potpisale još Finska, Estonija, Irska i Luksemburg. Treba pomenuti da su francuska i nemačka *Povelja* najmoćnije, jer zajedno predstavljaju skoro 5000 organizacija.<sup>13</sup>

- Između 2010. i 2013. se odvijao evropski istraživački projekat »*Accept Pluralism: Addressing Cultural, Ethnic & Religious Diversity Challenges in Europe*«, kojim je upravljala Anna Triandafyllidou. Istraživanje, čiji cilj je bio da se predstavi i raspravlja o glavnim izazovima etničkih, kulturnih i verskih raznolikosti u savremenoj Evropi, donelo je komparativni pregled petnaest evropskih država koji je pokazao da u svim državama postoje mnoge zajedničke goruće teme, na primer diskursi netrpeljivosti i diskriminacija manjina i migranata. Istraživanje posebno naglašava značenje obrazovnih politika kao područja gde je moguće podsticanje prihvatanja raznolikosti.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012.

<sup>14</sup> Anna Triandafyllidou, *Accept Pluralism*, European University Institute Florence/Robert Schuman Centre for Advanced Studies, 2012. Glej: [www.accept-pluralism.eu](http://www.accept-pluralism.eu)

## AUSTRIJA

- Austrijska grana logističkog preduzeća *TNT*, inače globalne korporacije sa sedištem u Holandiji, koja od 2004. godine ima priznatu i uspostavljenu strategiju raznolikosti i uključivanja, je zbog politika raznolikosti primila brojne nagrade, na primer nacionalnu nagradu *HuMan* godine 2003. i 2005. i nagradu *HEWITT za najboljeg poslodavca* godine 2004. i 2005.<sup>15</sup>
- Pod okriljem *Direktorata za zapošljavanje, socijalnu politiku i jednake mogućnosti* Evropske komisije 2008. godine je bilo obavljeno međunarodno istraživanje »*Providing reasonable accomodation for persons with disabilities in the workplace in the EU: good practices and financing schemes*«, koje je obavio *Austrian Institute for SME Research* iz Beča. Uslovi na radnim mestima za osobe sa invaliditetom su bili razvrstani s obzirom na njihovo praktično značenje, i to: tehnička rešenja, prilagođavanje organizacionog sistema, omogućavanje asistencije, mere za kvalifikaciju i podizanje svesti. U okviru istraživanja su bile izabrane dvadeset tri organizacije koje predstavljaju primenu dobrih praksi obezbeđivanja odgovarajućih uslova na radnom mestu za osobe sa invaliditetom (iz Slovenije *Institut Jožef Štefan* i *Mercator*).
- Austrijska *Povelja o raznolikosti* je usvojena u novembru 2010. kao inicijativa *Federalne ekonomske komore, Bečke ekonomske komore* i savetodavnog preduzeća za raznolikost *Pauser & Wondrak*. *Povelja* pokriva sva područja diskriminacije. Preduzeća, organizacije i javne institucije potpisivanjem *Povelje* formalno izražavaju obavezu poštovanja raznolikosti.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 49.

<sup>16</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 16.



## BELGIJA

- Stanje: godine 2007. 80 % poslodavaca nikada ne bi zaposlilo migranta.<sup>17</sup>
- *Povelja o raznolikosti* Okruga Brisel je bila uspostavljena u decembru 2005. od strane *Ministarstva za zapošljavanje i privredu* u saradnji sa briselskim *Udruženjem preduzeća*. Preduzeća koja pristupaju *Povelji* kreiraju »*Diversity Plan*«, a zatim i dobijaju priznanje koje jača pozitivnu javnu sliku preduzeća.<sup>18</sup>
- Agencija za zapošljavanje *Randstad* je ocenjena kao jedan od najboljih poslodavaca u pogledu poštovanja raznolikosti. Preduzeće ima posebno *Odeljenje za raznolikost* koje podstiče poslodavce da poštuju načela ravnopravnosti u svojim postupcima u pogledu ljudskih resursa i realizuju potencijalne prednosti raznolikosti. Agencija je bila i pokretač *Equal* projekta »*Paradox*«, namenjenog podizanju zapošljavanja osoba iznad 45 godina i osoba koje pripadaju etničkim manjinama.<sup>19</sup>
- Belgijska agencija za zapošljavanje **Randstad** blisko saraduje sa svojim poslovnim partnerima i lokalnim akterima na području razvoja i implementacije projekata za upravljanje raznolikošću. Bili su lideri u inicijativi *Equal* sa programom *Paradox* koji je bio fokusiran na povećanje stope zapošljavanja osoba starosti iznad 45 godina i pripadnika etničkih manjina na području grada Antwerpen. Cilj projekta, koji je usmeren na lokalnu zajednicu, je bio da se pronađu radna mesta za te uskraćene grupe u srednjim i malim preduzećima. Među glavnim rezultatima projekta su bili mehanizmi za podizanje svesti i priručnici za uključivanje

---

<sup>17</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 24.

<sup>18</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 16.

<sup>19</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 23, 46.

raznolikosti poslodavaca i tražioca zaposlenja. Ramstad u svojoj poslovnoj filozofiji razume upravljanje raznolikošću kao multi-dimenzionalno udruživanje prednosti za sve učesnike i za dobrobit zajednice. Projekat je doneo i rezultate merenja stepena zadovoljstva zaposlenih, koji je iznosio čak 98%.

## BUGARSKA

- Bugarska je multikulturno okruženje još od vremena Otomanske imperije. Sve od nastanka moderne države 1878. godine bugarsko društvo se suočava sa problematičnom ravnotežom između različitih etničkih (u Bugarskoj postoji više od 15 etničkih zajednica, na primer Turci, Romi i Pomaci), verskih (barem šest velikih religija) i kulturnih zajednica, što je posledica pre svega želje za izgradnjom jednonacionalne, ortodoksno-hrišćanske države. Bugarski ustav i temeljni zakoni priznaju postojanje različitih verskih i etničkih zajednica i jednakih prava, ali priznavanje raznolikosti i multikulturalnosti još uvek predstavlja problem. Na području antidiskriminacije je aktivna pre svega *Komisija za zaštitu od diskriminacije*.<sup>20</sup>

## KIPAR

- U februaru 2015. je održana nacionalna konferencija »*Non-Discrimination Mainstreaming and Diversity Management: From Theory to Practice*«, koju su organizovali kiparski radnički institut *INEK-PEO* u sradanji sa *KISA – Action for Equality, Support, Antiracism*, sa *Organizacijom komesara za administraciju i ljudska prava* i *Akademijom za javnu administraciju CAPA*.

---

<sup>20</sup> Anna Triandafyllidou, *Accept Pluralism*, European University Institute Florence/Robert Schuman Centre for Advanced Studies, 2012, str. 79-85.

Konferencija je bila deo projekta »*Action Against Discrimination*«, koji je podržala Evropska komisija u okviru programa *Progress – Employment and Solidarity Programme*. Naglasak konferencije je bio pre svega na *upravljanju raznolikošću* odnosno na informisanju izvršnih predstavnika organizacija i preduzeća o prilikama koje nudi *upravljanje raznolikošću*. Na konferenciju su bili pozvani kreatori politika, predstavnici javnih vlasti, izvršni rukovodioci preduzeća, predstavnici nevladinih organizacija i sindikata, akademici, studenti.

## ČEŠKA

- Banka *Česka sporitelna*, grana bankarske grupe *Erste*, je primer razvijene poslovne kulture *upravljanja raznolikošću*: programom »*Diversitas*« želi da poveća prednosti raznolikosti: oblikuje radne grupe mešane na osnovu pola/roda, starosti, socijalne i kulturne pripadnosti; otvara radne mogućnosti za osobe sa invaliditetom; podstiče broj starijih menadžera (ženskog pola); itd.<sup>21</sup>
- Preduzeće *Vodafone Czech Republic* je uvelo program »*Odyssey*« koji podstiče ulogu žena na rukovodećim položajima.<sup>22</sup>

## DANSKA

- Stanje: godine 2000. od 1200 poslodavaca u privatnom sektoru čak 25 % je izjavilo da ne bi zaposlilo migranta ili izbeglicu.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Erste/Roland Berger Strategy Consultants: *Diversity in Central and Eastern Europe – The decisive next growth factor*«, Dunaj, 2013, str. 31.

<sup>22</sup> Erste/Roland Berger Strategy Consultants: *Diversity in Central and Eastern Europe – The decisive next growth factor*«, Dunaj, 2013, str. 33.

<sup>23</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 24.

- Treba pomenuti da su u Danskoj emigrantsku radnu snagu kasnih šezdesetih 20. veka uglavnom predstavljali Turci, Jugosloveni i Pakistanci; osamdesetih izbeglice sa Bliskog istoka i Šri Lanke; a devedesetih izbeglice iz Bosne i Hercegovine, Somalije, Avganistana i Iraka. Treba upozoriti da je današnji prevlađujući diskurs o verskoj i kulturnoj raznolikosti u Danskoj integracija, a ne puno poštovanje i priznavanje različitih etničkih i verskih identiteta ili multikulturalizma.<sup>24</sup>
- Preduzeće *Danfoss* je još 1995. potpisalo *European Declaration of Businesses against Exclusion*. Od 2002. godine vodi poseban program »*Seniority*«, koji se bavi diskriminacijom na osnovu starosti, za koji je 2003. godine primilo *Age Diversity Award*.<sup>25</sup>
- Šesnaest preduzeća je 2007. godine u Danskoj osnovalo ***Laboratoriju raznolikosti*** u roku od godinu dana. Preduzeća su mogla da razvijaju i razmenjuju iskustva i testiraju različite koncepte, mehanizme i metode za upravljanje raznolikošću. U toku sprovođenja projekta preduzeća su se sastala četiri puta, a projekat su finansirali privredna komora, zavod za zapošljavanje, lokalne vlasti i ministarstvo za emigracije.
- U Danskoj su na inicijativu Instituta za ljudska prava uspostavili ***nagradu odličnosti MIA*** za javna i privatna preduzeća koja promovišu upravljanje raznolikošću i ravnopravne mogućnosti pri zapošljavanju. Grupa za nagradu MIA brine i o izradi priručnika i sistema za podršku za poslodavce i nudi savetovanja.

---

<sup>24</sup> Anna Triandafyllidou, *Accept Pluralism*, European University Institute Florence/Robert Schuman Centre for Advanced Studies, 2012, str. 87-92.

<sup>25</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 37.

## ESTONIJA

- *Komitet Ujedinjenih nacija o eliminaciji rasne/etničke diskriminacije* je u svom izveštaju u avgustu 2010. upozorio estonske vladine organe da provere, »da li je mali broj žalbi u pogledu rasne/etničke diskriminacije posledica toga što žrtvama nedostaje svest o pravima, ili usled straha od odmazde, zatim kao posledica ograničenog pristupa odgovarajućim mehanizmima, nedostatka poverenja u policiju i pravne autoritete ili nedostatka pažnje ili osetljivosti odgovarajućih vlasti na slučajeve rasne diskriminacije«. <sup>26</sup>

## FINSKA

- Godine 2013. je i Finska uspostavila *Povelju o raznolikosti*. Formiranje *Povelje o raznolikosti* je bio deo projekta »Yes – Equality is Priority«, koji je podržala Evropska komisija odnosno program za zapošljavanje i društvenu solidarnost *Progress*. *Povelja* pokazuje da je raznolikost i u Finskoj trend u vezi sa novim društvenim i poslovnim prilikama, jer obuhvata mnoge lična svojstva, kao što su starost, pol, invaliditet, etničko poreklo, jezik, nacionalnost, veru, uverenja i seksualnu orijentaciju. *Povelja* tako i u Finskoj predstavlja pomagalo kojim preduzeća mogu da razvijaju prakse upravljanja raznolikošću.

## FRANCUSKA

- Agencija za zapošljavanje i karijerne usluge *Adecco*, sa sedištem u Francuskoj, je još 1986. godine uspostavila program za omogućavanje ravnopravnog pristupa zapošljavanju i tržištu rada

---

26 John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 52.

za osobe sa različitim oblicima invaliditeta. U narednim godinama je program raširila i na ostale države.<sup>27</sup>

- Francusko preduzeće *Batisol* zapošljava 42 radnika, a njegova kadrovska orijentacija je upošljavanje lokalnih radnika, šarolikije radne snage, žena i mladih iz neprivilogovanog konteksta. Preduzeće je organizovalo obuku o raznolikosti i tako radnike podučavalo o različitim oblicima diskriminacije i prednostima raznolikosti.<sup>28</sup>
- Francuska *Povelja o raznolikosti* je donešena oktobra 2004. i bila je prvi dokument te vrste u Evropi. *Povelju* su podržale glavne poslovne organizacije, poslovne mreže i vladine agencije.<sup>29</sup>

## GRČKA

- U preduzeću *Coco-Mat*, još od osnivanja 1989. Godine, slede viziju radne zajednice sa ravnopravnim mogućnostima. U preduzeću više od 70 % zaposlenih predstavljaju izbeglice iz bivšeg Sovjetskog saveza ili Turske, a 12 % zaposlenih su osobe sa invaliditetom. Zaposlene čine pripadnici čak trinaest različitih nacionalnosti i devet religija, a preduzeće se usredsređuje i na zapošljavanje takozvanih »grupa sa posebnim veštinama«, to jest ljudi koji se suočavaju sa diskriminacijom na različitim osnovama, recimo, sa rasnom/etničkom, verskom diskriminacijom. Preduzeće je 2003. godine dobilo nagradu »*European Quality Award*« *Evropske fondacije za dobar menadžment*.

---

<sup>27</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 32.

<sup>28</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 12.

<sup>29</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 16.

## HRVATSKA

- Hrvatski *Zavod za zapošljavanje* je 2009. godine objavio dve publikacije. Prva je »*Smernice za suzbijanje diskriminacije i promicanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada*«. Publikacija donosi pregled antidiskriminatornog zakonskog okvira u Hrvatskoj, obrađuje pojedine osnove diskriminacije, vrste diskriminacije, zaštitu zaposlenih i nezaposlenih od diskriminacije, odnosno mere za borbu protiv diskriminacije, strateške dokumente na području antidiskriminacije, savete, kako prepoznati diskriminaciju i kako reagovati. Druga publikacija ima naslov »*Zbirka primera dobre prakse u promicanju raznolikosti i primeri antidiskriminacijskih mera na tržištu rada*«, a navodi dobre prakse iz država Evropske unije i Hrvatske. Obe publikacije su nastale uz podršku EU programa *Progress*.
- U okviru zajedničkog projekta nevladine LGBT organizacije *Kontra* i *Iskorak* i *Institut M.I.A.* su objavile niz priručnika za sprečavanje homofobičnog diskriminisanja prilikom zapošljavanja. Tri tematska priručnika su namenjena sindikatima, poslodavcima i zaposlenima: »*Vodič za sindikate o LGBT pravima*«, »*Vodič za poslodavce o LGBT pravima*« i »*Vodič o pravima za LGBT radnike*«. Publikacije su bile deo projekta »*Zajedno protiv LGBT diskriminacije na radnom mestu*«, koji se sprovodio 2009. godine.
- Od leta 1990. deluje *Savez samostalnih sindikata Hrvatske* koji okuplja 17 sindikata, a pod njegovim okriljem deluju i autonomne sekcije za žene, osobe sa invaliditetom, nezaposlene i za mlade. Putem inicijative *Ženske sekcije SSSH* je ovaj sindikalni savez prvi put u Hrvatskoj otvorio pitanja diskriminacije LGBT osoba na radnom mestu i to 2011. godine u okviru tematskih seminara i konferencije. Unutar projekta »*Zajedno za LGBT ravnopravnost na radnom mjestu*« je *SSSH* sarađivala sa nevladinim organizacijama *Iskorak* i *Kontra* iz Zagreba, *Škuc-LL* iz Ljubljane i *Gayten-LGBT* iz Beograda prilikom organizovanja radionica za obuku vođa sindikata i poverenika za sprečavanje diskriminacije.

## IRSKA

- Državno preduzeće *Dublin Bus* zapošljava ljude iz više od pedeset različitih država. Još od 2001. godine proaktivno promoviše raznolikost i međukulturno radno okruženje. Godine 2003. je oblikovala strateški plan *Equality and Diversity Action Plan*, čiji su ciljevi negovanje dostojanstva i poštovanja na radnom mestu, upošljavanje raznolikih kadrova i pozitivna akcija. Sve mere sprovode na nivoima od menadžmenta, osoblja, vozača autobusa do sindikata. *Institucija za ravnopravnost* u Irskoj je navela ovo preduzeće kao dobru praksu razvijanja međukulturnog radnog okruženja.<sup>30</sup>

## ITALIJA

- Godine 2009. je Univerzitet u Bolonji obavio istraživanje o *upravljanju raznolikošću sa naslovom »A friendly workplace: Trade unions and sexual diversity management in the EU and the Western Balkans«*. Glavni zaključak je da su diskriminacija i uznemiravanje na poslu ključne pretnje za bezbednost i kvalitet života seksualnih manjina kako u državama članicama EU tako i u državama zapadnog Balkana. Uključivanje svesti o represiji nad seksualnim manjinama i poštovanje seksualne orijentacije kao osnova za diskriminaciju tek predstoji da se uvaži u organizacionoj poslovnoj kulturi.
- Italijanska *Povelja o raznolikosti*, imenovana *Povelja o jednakim mogućnostima i ravnopravnosti na poslu* je bila uspostavljena u oktobru 2009. od strane *Fondazione Sodalitas* i uz aktivnu podršku *Državne kancelarije za jednake mogućnosti*.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 40.

<sup>31</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 17.



## LETONIJA

- *Letonski centar za ljudska prava* je 2008. objavio izveštaj o nacionalnim aktivnostima u vezi sa antidiskriminacijom i raznolikošću: u izveštaju se navodi seminar o antidiskriminaciji u novembru 2007.; seminar o *upravljanju raznolikošću* u februaru 2008.; i završni seminar o antidiskriminaciji u martu 2008. Opšti zaključci seminara, na kojima je učestvovalo približno od 20 do 40 učesnika, su bili da se svest o antidiskriminaciji povećava, kako u zakonodavstvu tako i kod zainteresovanih grupa. Sa druge strane je interes za *upravljanje raznolikošću* manji, jer je tematika manje poznata. Na seminaru su naime zaključili da izraz »*upravljanje raznolikošću*« većini poslodavaca i radnika u Letoniji nije poznat i da ga u većini slučajeva povezuju sa antidiskriminacijom. *Letonski centar za ljudska prava* je aktivnosti nastavio i u periodu 2007-2013, i to projektom »*Different people, various experiences, one Latvia*«.

## LITVANIJA

- Stanje: godine 2009. je od 404 preduzeća 60 % davalo prednost »*lokalnim stanovnicima*« u odnosu na izbeglice.<sup>32</sup>

## MAĐARSKA

- Godine 2012. je objavljeno istraživanje »*Diversity management: Comparision, the best practices of Visegrad countries*«, koje je finansirao fond *Višegrad*, a u njemu se nalazi i izveštaj o *upravljanju raznolikošću* u Mađarskoj. Izveštaj daje sliku o

---

<sup>32</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 24.

- raznolikosti u pogledu jednakih mogućnosti pri zapošljavanju putem sledećih elemenata: razlika u polu, starosti, etničkoj pripadnosti, obrazovanju, fizičkim i mentalnim mogućnostima i verskom uverenju.

## MALTA

- *Kancelarija za turizam* je u periodu 2007-2013. vodila projekat »*Retaining and Attracting People Within Tourism Through Diversity Management*«, koji je podržao kohezioni fond Evropske unije, a partneri projekta bili su *Udruženje hotela i restorana*, *Institut za turističke studije*, *Univerzitet Malta*, *Opšti radnički sindikat* i dr. Cilj projekta je bio da se identifikuju teme koje utiču na zapošljavanje radnika unutar turističke grane, a u okviru seminara su bili organizovani kursevi za obuku, istraživanja, konferencije, festivali raznolikosti, oblikovan je bio internet interaktivni portal, a sve pomenuto je bilo koncentrisano na *koncept upravljanja raznolikošću*. Tako su bile dodeljene i nagrade za najboljeg poslodavca, nagrade »*Tourism Diversity Employer*«, koju je 2013. godine primio *Grand Hotel Excelsior*. Hotelski tim naime sastavljaju zaposleni iz više od trideset različitih kultura, nacionalnosti, i načina života. Nagradu je dodelio ministar za turizam.

## NEMAČKA

- Na osnovu istraživanja iz 2013. godine 80 % nemačkih preduzeća razume raznolikost i uključivanje na radnom mestu kao značajan poslovni faktor.<sup>33</sup>
- Preduzeće *Lufthansa* je počelo sa uključivanjem politika raznolikosti još sedamdesetih godina 20. veka, a 2000. godine je

---

<sup>33</sup> Erste/Roland Berger Strategy Consultants: *Diversity in Central and Eastern Europe – The decisive next growth factor*«, Dunaj, 2013, str. 8.

pokrenulo šire i konkretnije programe. Danas su svi menadžeri preduzeća odgovorni za implementaciju i praktikovanje raznolikosti.

- Preduzeće *Deutsche Telekom* ima od 2004. godine vrlo razgranatu politiku raznolikosti, nazvanu »*Living Diversity*«. Program poseban naglasak stavlja na pol/rod i starost, ali dodiruje i ostale diskriminatorne osnove.
- Preduzeće *Pfizer* ima program »*Getting Older, Thinking Younger*«, koji se bavi diskriminacijom na osnovu starosti.
- *Deutsche Bank* je 1999. godine formirala prvi *tim za raznolikost* koji je vodio radionice za upravljanje raznolikošću. Preduzeće vodi i program »*I Have a Dream*« za zapošljavanje pripravnika iz rasnih/etničkih manjina. Isto tako vodi kampanju oglašavanja kojom želi da poveća broj komitenata među gej muškarcima i lezbejkama; ova banka je pilotni program 2003. godine vodila u Berlinu gde je objavljivala oglase u novinama za gej muškarce i lezbejke, a podržala je i *paradu ponosa*, te je kasnije tu praksu proširila i na ostale veće gradove u Nemačkoj. Godine 2002. je zbog posvećenosti politici raznolikosti primila nagradu *Federacije gej menadžera Völklinger Kreis May-Spohr*. Treba još pomenuti da je *Deutsche Bank* uključena u *Global Diversity Network*, mrežu globalnih korporacija, unutar koje nalazimo preduzeća, kao što su, *Dow Chemical, Shell, BP, Unilever, Kraft Foods, Philip Morris, Barclays, Tyco*. Mreža *Global Diversity* podržava divizijska preduzeća da u svoje poslovne procese uključuju raznolikost i uključivanje.<sup>34</sup>
- Godine 2013. je agencija *Roland Berger Strategy Consultants* obavila istraživanje o upravljanju raznolikošću u centralnoj i istočnoj Evropi. Analiza 68 glavnih preduzeća iz različitih grana iz deset država centralne i istočne Evrope (Poljska, Češka, Slovačka, Austrija, Mađarska, Rumunija, Slovenija, Hrvatska, Srbija,

---

<sup>34</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 25, 26, 38.

Bugarska) je utvrdila da većina preduzeća još nije kritički proučila organizacionu kulturu sa stanovišta upravljanja raznolikošću. Samo 24 % preduzeća sprovodi programe za raznolikost, a i oni su u većini slučajeva usmereni na pol i starost. Istraživanje upozorava da i vlade država još uvek ne uvode regulativne kvote kojima bi povećali raznolikost na radnom mestu; one su ponegde uvedene samo u političkim institucijama (recimo, ženske kvote), ali ne i u privredi.<sup>35</sup>

- Medijsko preduzeće *Bertelsmann* od 2002. godine vodi politike raznolikosti, recimo u obliku podizanja svesti u vezi sa osobama sa invaliditetom na radnom mestu. Njihova kampanja oglašavanja je dostigla 52 miliona gledalaca. Godine 2005. je bilo 4,3 % zaposlenih osoba sa invaliditetom. *Bertelsmann* i zbog toga ima status dobrog poslodavca koji promoviše jednake mogućnosti.<sup>36</sup>
- U nemačkoj filijali korporacije *McDonald's* tvrde da »bukvalno žive raznolikost«, jer kod njih radi 62.000 ljudi iz 128 država. Tvrde da se raznolikost zasniva na jednakim mogućnostima i veruju da je pružaju svim zaposlenima. Godine 2007. su, recimo, uspostavili partnerstvo sa lokalnim visokim školama, takozvani »*Crew College*«, unutar kojeg su zaposleni učestvovali u različitim obukama po svom izboru, od učenja jezika do znanja o informacionim tehnologijama.<sup>37</sup>
- Nemačka *Povelja o raznolikosti* je donešena u decembru 2006. Inicijativu je podržalo *Ministarstvo za migracije, izbeglice i integraciju*, a njen sponzor je bila predsednica vlade, a prvi potpisnici su bila preduzeća *Daimler, Deutsche Bank, BP* i *Deutsche Telekom*. Godine 2010. *Povelja* postaje javno-privatno

---

<sup>35</sup> Erste/Roland Berger Strategy Consultants: *Diversity in Central and Eastern Europe – The decisive next growth factor*, Dunaj, 2013.

<sup>36</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 34.

<sup>37</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 15.

partnerstvo, koje čini 13 velikih korporacija i nemačka vlada.<sup>38</sup>

## HOLANDIJA

- Preduzeće *TPG Post* vodi integracioni program za pripravnike koji pripadaju rasnim/etničkim manjinama, koji uključuje učenje jezika, praktični rad i mentorstvo za potencijalne zaposlene. Tome sledi ugovor za privremeni rad i dalje stručno obrazovanje. Kada su kandidati obučeni nudi im se ugovor na neodređeno vreme.

## POLJSKA

- Poljska *Povelja o raznolikosti* je bila usvojena u februaru 2012. od strane *Foruma za poslovnu odgovornost* u saradnji sa *Vladinom kancelarijom za ravnopravni tretman* i *Kancelarijom za ljudska prava*. Povelju je do 2012. godine potpisalo 14 preduzeća: *Aviva, British American Tobacco, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa TP, Grupa Zywiec, Kompania Piwowarska, L'Oreal Polska, Nutricia, Provident Polska, PwC, Totalizator Sportowy* i *Unilever*.<sup>39</sup>

## PORTUGAL

- Razvojno partnerstvo *DiverCidade* je unutar programa *Equal* vodilo projekat »*An Integrated Approach to Diversity Management*«, koji je nastavak prethodnog projekta »*Supported Employment*«. Projekat je bio usredsređen na šire lisabonsko

---

<sup>38</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 16.

<sup>39</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 17.

područje, a bavio se pre svega migrantskom populacijom koja se u Portugalu, samo u poslednje tri godine, tri puta uvećala. Radni emigranti u većini slučajeva dolaze iz Brazila, bivših portugalskih kolonija, istočnoevropskih država ili romskih zajednica. Projekat treba da pomogne kreatorima politika, javnim vlastima i državnoj upravi, poslovnom sektoru i civilnom društvu da se odazovu na nove izazove migracija razvijanjem novog integrisanog pristupa *upravljanju raznolikošću*.

## RUMUNIJA

- U januaru 2008. je *Center For Legal Resources* pripremio seminar o *upravljanju raznolikošću* na kojem je učestvovalo 58 predstavnika privatnih preduzeća. Utvrđeno je da je svest o raznolikostima u Rumuniji mala, a uprave preduzeća za *koncept upravljanja raznolikošću* nisu ni čule, kao ni radnici. Na seminaru su bile izuzeci lokalne filijale preduzeća *Procter & Gamble* i *Coca-Cola*: *Procter & Gamble* ima za menadžerske pozicije uspostavljene kvote s obzirom na pol, a za opšta radna mesta i kvote u vezi sa različitim nacionalnostima, invaliditetom i mladim ljudima. Raznolikost pri zapošljavanu poštuje i korporacija *Coca-Cola*.

## SLOVAČKA

- Korporacija *IBM* ima svoje filijale u svim evropskim državama, kao i u Slovačkoj. Još od 2003. vodi politike poštovanja različitosti i uključivanja koje treba da stvaraju radna mesta za uključivanje ljudi svih rasa, starosti, polova/rodova, kultura, nacionalnosti, religija, fizičkih mogućnosti i seksualnih orijentacija. *IBM* tako u svakoj državi formira posebne odbore, recimo LGBT mreže, koje proizlaze iz politika raznolikosti.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 44.

## SLOVENIJA

- Stanje: godine 2007. je od 112 velikih poslodavaca 32 % davalo prednost zapošljavanju »etničkih Slovenaca«; a 74 % je odbilo pozitivne mere za etničke manjine.<sup>41</sup>
- Godine 2000. je odlukom *Saveta Evropske unije* uspostavljen *Akcionni program za borbu protiv diskriminacije 2001-2006.*, koji je bio koncipiran kao podrška aktivnostima za borbu protiv diskriminacije na osnovu rase/nacionalnosti, vere/ubeđenja, invaliditeta, starosti i seksualne orijentacije, a posebnu pažnju je posvećivao uključivanju diskriminiranih grupa u njegovo sprovođenje.
- U Sloveniji, pored *Ustava RS*, među *zakonske akte* koji zabranjuju diskriminaciju, uznemiravanje i viktimizaciju zaposlenih na osnovu rase/etničke pripadnosti, invaliditeta, starosti, seksualne orijentacije, pola, veroispovesti ili ubeđenja, možemo da navedemo *Krivični zakonik* (2008), *Zakon o radnim odnosima* (2002/2007), *Zakon o javnim službencima* (2008), *Zakon o ostvarivanju načela ravnopravnog tretmana* (2004), *Zakon o jednakim mogućnostima žena i muškaraca* (2002), *Zakon o penzionom i invalidskom osiguranju*, *Zakon o rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom* (2006) i *Zakon o romskoj zajednici* (2007).
- *Istraživanje o seksualnom i drugom uznemiravanju i maltretiranju na radnom mestu*, koje su u aprilu 2009. sproveli *Kancelarija za jednake mogućnosti* i sindikati učesnici (*Sindikata vaspitanja, obrazovanja, nauke i kulture Slovenije* i *Konfederacija nezavisnih sindikata Slovenije*) i koja se bavila problemom uznemiravanja i maltretiranja na radnom mestu na osnovu svih šest ličnih svojstava i obrazovanja je pokazala da je *samo približno 35 % anketiranih poslodavaca usvojilo akt protiv seksualnog i drugog uznemiravanja i maltretiranja na radnom mestu.*

---

<sup>41</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 24.

- *Inspektorat za rad* je 2008. godine implementirao aktivnost nad sprovođenjem radno-pravnog zakonodavstva u vezi sa zadovoljstvom radnika na poslu – pre svega sa aspekta preventive diskriminacije, uznemiravanja i maltretiranja na radnom mestu. U akciji u kojoj su obavljene inspekcijske kontrole kod 103 poslodavca, utvrđeno je 119 kršenja, među kojima je bilo najviše, čak njih 27, u vezi sa obezbeđivanjem zaštite od seksualnog i drugog uznemiravanja ili maltretiranja. Sam *Inspektorat RS za rad* je mišljenja da se iza ovih brojeva skriva mnogo šira slika maltretiranja na radnom mestu.
- Godina 2007. je bila »*Evropska godina jednakih mogućnosti za sve*«, za koje je *Ministarstvo za rad, porodicu i socijalnu politiku* pripremlilo »*Nacionalnu strategiju i prednosne zadatke*«, među kojima i deset projekata, koji su uključivali borbu protiv diskriminacije na osnovu nacionalnog/etničkog porekla, vere, ubeđenja, invaliditeta, starosti, pola i seksualne orijentacije.
- Godine 2007. je *Mirovni institut* objavio »*Priručnik za obuku za upravljanje raznolikošću*«, koji je pripremlilo *Međunarodno udruženje za upravljanje raznolikošću*. *Mirovni institut* je u godini 2007. i 2008. sproveo projekat »*Obrazovanje o nediskriminaciji i raznolikosti*«, koji je podržala *Evropska komisija*, niz seminara čija namena je bilo podizanje svesti civilnog društva i drugih aktera u oblasti zapošljavanja o zakonodavstvu i sudskoj praksi na području diskriminacije, o položaju ugroženih grupa u svakodnevnom životu i mogućnostima delovanja u pravcu sprečavanja diskriminacije.
- Značajan nosilac *upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju* u Sloveniji su *sindikati*. *Savez slobodnih sindikata Slovenije*<sup>42</sup> je 2007. godine u rezoluciji »*Plan ZSSS za ravnopravnost 2007-2011*« prvi put taksativno nabrojao brojna lična svojstva koja mogu da budu uzrok diskriminacije na radnom mestu. *Savez slobodnih sindikata Slovenije* je svoju *politiku jednakih mogućnosti* opredelio ovako: »*Sindikati koji se povezujuemo*

---

<sup>42</sup> <http://www.zsss.si>



u ZSSS, radnicama i radnicima saopštavamo da smo radnička organizacija koja će sprovesti načela jednakih mogućnosti za sve kategorije zaposlenih, kako na tržištu rada tako i u sopstvenoj sindikalnoj organizaciji. Diskriminacija je izvor socijalne, materijalne i pravne nejednakosti. Protivimo se neposrednoj i posrednoj diskriminaciji s obzirom na nacionalnost, rasu ili etničko poreklo, pol, roditeljstvo, odnosno porodične obaveze, invaliditet, veru ili ubeđenje, starost, seksualnu orijentaciju i drugo lično svojstvo koje pojedincu predstavlja prepreku prilikom ostvarivanja osnovnih sloboda. Delovaćemo tako da svakoj radnici ili radniku bude obezbeđen pristup obrazovanju, zanimanju, zaposlenju i profesionalnom napredovanju i pravo na socijalnu zaštitu. Posebnu brigu posvetićemo najosetljivijim kategorijama radnika. Organizaciju sindikata ćemo prilagoditi tako da različitim kategorijama radnika, kao što su žene, radnici u privremenim oblicima zaposlenja, mladi, osobe sa invaliditetom, migranti i drugi, omogućimo da ostvaruju svoje specifične interese. Stvaraćemo i uslove da struktura organa sindikata na svim nivoima odražava strukturu članstva. Želimo da kao sindikat, koji se bori za stvarne potrebe radnika i koji postavlja solidarnost za temelj svog rada, pozovemo sve kategorija radnika da se učlane u sindikat«. Isto tako treba pomenuti da se u Savezu slobodnih sindikata Slovenije u godini 2008. i 2009. odvijao međunarodni projekat »Model za medijaciju: alat za postizanje jednakih mogućnosti na tržištu rada«, finansiran od strane Evropske komisije, čiji cilj su bili razmena dobrih praksi na području rešavanja sporova na radnom mestu uz pomoć medijacije. I konačno, ZSSS je učestvovala i kao partner u projektima društva Škuc »Partnerstvo za ravnopravnost« (2005-2007) i »Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju« (2009).

- *Primeri društvene odgovornosti preduzeća:* u preduzeću *Si.mobil* je 15 % zaposlenih uključenih u *Simobilov ekološki projekat*. Preduzeće *Meblo Jogi* je prvo u Sloveniji dobilo *sertifikat SA 8000* o društvenoj odgovornosti. Potrebno je pomenuti

*Slovenačku nagradu za društvenu odgovornost Horus, koju su Institut za društvenu odgovornost, Slovensko društvo za odnose sa javnošću, magazin Kapital, dnevne novine Dnevnik i drugi partneri prvi put dodelili u junu 2009. na konferenciji »Društvena odgovornost i izazovi vremena: Rad – most za saradnju: odnosi prema zaposlenim i različitim starosnim generacijama«. Dnevne novine Dnevnik su sprovele projekat Zlatna nit, izbor najboljeg poslodavca, a dobitnike nagrade predstavljaju kao primer dobrog poslovnog okruženja. Pokrovitelj je Ministarstvo za rad, porodicu i socijalnu politiku.*

- U Sloveniji su meta rasne i nacionalne diskriminacije pri zapošljavanju pre svega Romi, radnici iz bivših jugoslovenskih republika i radni migranti iz zemalja istočne Evrope. Izveštaji *Evropske komisije za borbu protiv rasizma i netolerantnosti* redovno beleže slučajeve diskriminisanja pripadnika manjinskih grupa, uključujući pripadnike romske populacije i iz osobe iz nekadašnje Jugoslavije.<sup>43</sup> Iako u *Zakonu o radnim odnosima* postoje antidiskriminatorne odredbe, one se ne primenjuju efikasno: iz 2003. godine su poznata dva slučaja rasne diskriminacije koja su bila predstavljena javnim ustanovama, i to prvi *Zaštitniku ljudskih prava*, a drugi *Radnom sudu* u Mariboru. Slovenski organi su podnosili izveštaje *Evropskoj komisiji za borbu protiv rasizma i netolerantnosti*, da su doneli mere za obaveštavanje pripadnika manjinskih grupa o mogućnosti podnošenja žalbi, ali da nisu usledile nikakve žalbe. Uprkos niskom broju zvanično zabeleženih slučajeva rasne diskriminacije pri zapošljavanju – kako navodi *Evropska komisija za borbu protiv rasizma i netolerantnosti* – podaci o situaciji u oblasti zapošljavanja ukazuju na neravnopravnost između ljudi različitog etničkog porekla. Nezaposlenost i nekvalifikovani rad nesrazmerno više pogađaju pripadnike manjinskih grupa nekadašnje Jugoslavije; pripadnici etničkih manjina retko dostignu vodeće položaje u državnoj upravi ili u određenim područjima privatnog sektora. Kao pozitivne mere za smanjivanje diskriminacije etničkih

---

<sup>43</sup> Pripadnici manjinskih grupa sa drugih područja nekadašnje SFRJ predstavljaju približno 10 % stanovništva Slovenije.

manjina zasigurno možemo da pomenemo različite inicijative za poboljšanje njihovog položaja na tržištu rada. *Ministarstvo za rad, porodicu i socijalnu politiku* je počelo da razvija neke mere za jačanje integracije pripadnika manjinskih grupa na tržištu rada. Njima zasigurno pripadaju *mere aktivne politike zapošljavanja Roma* (programi subvencionisanih radnih mesta, stvaranje radnih mesta u okviru javnih radova, zapošljavanje romskih asistenata u kancelarijama javnih službi, projekat *Romski centar za zapošljavanje*) koje je sprovodilo pomenuto *Ministarstvo*.

- *Nevidljivi radnici sveta (IWW – Invisible Workers of the World)*: je autonomna, biosindikalistička inicijativa za novi radnički pokret, formirana u novembru 2007. Inicijatori su na prvu skupštinu IWW pozvali učesnike iz svih radničkih domova u Ljubljani gde žive radnički emigranti.<sup>44</sup> Susreti, predavanja i radionice o različitim načinima organizovanja emigrantskih radnika se odvijaju u *Socijalnom centru Rog* u Ljubljani. *IWW* i *SC Rog* su se, recimo, u decembru 2008. protivili novoj uredbi o kvoti radnih dozvola za strane radnike,<sup>45</sup> koja drastično smanjuje kvotu za godinu 2009. čak za četvrtinu (sa 32.000 u 2008. godini na 24.000 u 2009. godini).
- *Studijski klub »Živimo među vama i sa vama«*:<sup>46</sup> na *Narodnom univerzitetu* u Slovenskoj Bistrici su ustanovili, da učesnice kurseva slovenačkog jezika – iz Hrvatske, Rumunije, Bosne i Hercegovine, Rusije i dr. – imaju mnogo problema pri uključivanju u javni život. Zato su 2002. godine osnovali studijski klub namenjen osobama doseljenim iz inostranstva. U njemu

---

<sup>44</sup> Nekoliko podataka: godine 1995. je bilo približno 97 % svih radnih dozvola strancima u Sloveniji izdatih osobama poreklom iz država nastalih na području nekadašnje Jugoslavije, a 2000. godine 94,4 %.

<sup>45</sup> Godine 2000. usvojen *Zakon o zapošljavanju i radu stranaca* obavezuje vladu da, u skladu sa migracijskom politikom i kretanjima na tržištu rada godišnje određuje kvotu radnih dozvola kojom ograničava broj stranaca na tržištu rada u Sloveniji. Gornja granica kvote je 5 % aktivnog stanovništva RS.

<sup>46</sup> Izvor: referat »*Neponovljiva, socijalno odgovorna osoba (individuum) kao temeljna vrednost u svetu otvorene, multikulturalne zajednice, koja stalno uči – u svetlu strategije celoživotnog učenja. Primeri dobre prakse*«, Slavica Borka Kucler, Andragoški centar Slovenije, 19.10.2004.

učesnice stiču temeljno znanje o okruženju u kojem su stvorile svoj dom. Budući da same teško dolaze do potrebnih informacija, mentorka Maja Knop na susrete poziva stručnjake za socijalna i pravna pitanja, a takođe i predstavnike *Zavoda za zapošljavanje*, jer učesnice interesuje kakva građanska prava imaju, da li im pripadaju dečiji dodaci, koja prava imaju prilikom prelaženja granice, kome da se obrate u slučaju problema, kako dobiti posao, kako se prijaviti *Zavodu za zapošljavanje*.

- *Kapitalsko društvo* je u saradnji sa *Institutom za menadžment i organizaciju na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Ljubljani i Pristopom* u februaru i martu 2008. sprovedo istraživanje »*Odnos preduzeća prema starijim zaposlenim*«. Istraživanje je obuhvatilo sva privredna društva u Sloveniji koja imaju preko 50 zaposlenih. Rezultati su pokazali da su preduzeća u Sloveniji uglavnom svesna problema u vezi sa procesom starenja stanovništva u slovenačkom društvu i preduzećima, ali uprkos tome samo mali broj organizacija u praksi primenjuju mere u pravcu postupanja sa starijim ljudima u oblasti rada. Većina preduzeća, njih 78 %, poznaje i praktikuje mešane timove saradnika.
- *Savez društava penzionera Slovenije* odnosno projektni konzorcijum sedam nevladinih organizacija (*Savez društava penzionera Slovenije, Žensko savetovalište, Racio Social, Slovenačka filantropija, Institut za afričke studije, Društvo za razvijanje dobrovoljnog rada Novo mesto* i pridruženi stručni partner *Društvo informacijski centar Legebitra*) su unutar *Evropskog programa Progress* vodili projekat »*Raznolikost je bogatstvo društva*«, koji se odvijao godine 2007. i 2008. Godine 2008. je bio objavljen CD »*Zbirka međunarodnih i slovenačkih propisa za sprečavanje diskriminacije*«, namenjen civilnom društvu, socijalnim partnerima i lokalnim zajednicama, na kojima su skupljeni i prevedeni svi dokumenti UN, *Evropske unije* i Slovenije koji se bave sprečavanjem diskriminacije osetljivih grupa odnosno sprečavanjem diskriminacije u pogledu svih šest osnova. Isto tako je 2008. godine u tiražu od 70.000 primeraka izašao »*Priručnik za starije: Gde, kome da se obratim za rešenje*

*mog problema*«, koji zalazi i u pitanja zapošljavanja starijih i u područje radnih prava starijih. Unutar projekta se odvijalo i istraživanje među emigrantima o odnosu prema njima u Sloveniji i formiranje internet portala o problematici migracija.

- Akcija »*Ne treba da kažeš poslodavcu – možeš da kažeš nama!!!*«, koju je pokrenula *Kancelarija za jednake mogućnosti* u saradnji sa *Zavodom za zapošljavanje*, odvijala se od 2.11.2006 do 30.4.2007. sa ciljem podizanja svesti poslodavaca o doslednom sprovođenju člana 26. *Zakona o radnim odnosima (poslodavac prilikom sklapanja ugovora o zaposlenju od kandidata/kandidatkinje ne sme da traži podatke koji nisu u neposrednoj vezi sa radnim odnosom)*. Cilj je bio upozoriti poslodavce, a istovremeno i podići svest kandidata/kandidatkinja. U svim filijalama *Zavoda za zapošljavanje* i na internet stranici *Kancelarije za jednake mogućnosti* je u to vreme bilo moguće na posebnom obrascu predati anonimnu prijavu protiv onih poslodavaca koji kandidate/kandidatkinje na razgovorima za posao pitaju o broju dece, bračnom statusu, planovima u vezi sa porodicom, trudnoći, koji im unapred daju na potpis otkaz ugovora o zaposlenju i slično. Inicijatori su se za ovu akciju odlučili zbog toga jer su poslednjih godina na besplatnom i anonimnom telefonskom broju *Kancelarije za jednake mogućnosti* primećivali porast poziva onih koje poslodavci na razgovorima za posao pitaju o planovima u vezi sa porodicom, brojem i/ili starošću dece, bračnim statusom itd. Od 2.11. 2006. do 30.4. 2007. su primili 418 prijava: 87 % prijava su slale žene, 13 % muškarci. Dve trećine žena su bile starosti od 21 do 30 godina, a muškaraca u tom dobu je bila polovina. Poslodavci su pitanja u vezi sa porodičnim odnosno bračnim životom kandidatkinja i kandidata za posao najčešće postavljali tokom intervjua – ženama češće nego muškarcima. Više od jedne petine njih je odgovorilo da su takva pitanja dobili/e kako na razgovoru tako i na posebnom upitniku. Četvrtini žena su poslodavci postavili pitanje »*Da li imate decu?*«, a muškarce su najčešće pitali o bračnom statusu. Svaku četvrtu ženu su pitali da li je udata ili sama, svaku šestu da li namerava da ima decu, svaku sedmu su pitali za starost dece, a svaku desetu da li je trudna.

Radna mesta, za koja su poslodavci najčešće postavljali takva pitanja, su kod žena u četvrtini slučajeva u oblasti kancelarijskih i administrativnih poslova, a nešto manje slučajeva za radna mesta prodavačica. Kršenja su se češće događala u privatnom sektoru (89 %) nego u javnom. Prva tri meseca akcije su bila pre svega namenjena podizanju svesti, što znači da je *Kancelarija za jednake mogućnosti* poslodavcima, za koje su primili prijavu, poslala dopis u kojem su ih upozorili na sprovođenje *Zakona o radnim odnosima*. U drugom tromesečju *Kancelarija za jednake mogućnosti* poslodavce više nije upozoravala, već je prijave prosleđivala *Inspektoratu za rad*.

- »*Partnerstvo za ravnopravnost*«: program koji se odvijao između 2005. i 2007. godine u okviru evropske inicijative otklanjanja bilo kakve diskriminacije u oblasti zapošljavanja *Equal*. Nosioi i razvojni partneri programa su bili *Društvo Škuc (Škuc-LL)*, *Savez slobodnih sindikata Slovenije* i *Udruženje poslodavaca Slovenije*. Cilj *razvojnog partnerstva* je bilo podizanje svesti socijalnih partnera u Sloveniji o štetnim efektima svih oblika diskriminacije, a pre svega diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije, kao i o mogućnostima njenog sprečavanja. U okviru projekta je *Škuc-LL* organizovao seriju radionica za sindikate i poslodavce o značenju antidiskriminacije na radnom mestu. Godine 2006. su objavljene dve publikacije: »*Mere protiv diskriminacije pri zapošljavanju za poslodavce*« i »*Mere protiv diskriminacije pri zapošljavanju za sindikate*«. <sup>47</sup> Priručnici navode informacije o najčešćim tipovima diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije, izlažu mere kojima mogu da se posluže sindikalni predstavnici i poslodavci kako bi sprečili diskriminaciju i donose uporedne primere dobrih praksi i konkretnih predloga za ograničavanje homofobije na području zapošljavanja u Sloveniji. *Škuc-LL* je godine 2005. i 2007., na početku i na kraju projekta, obavio i dva istraživanja o odnosu prema diskriminaciji pri zapošljavanju i na tržištu

---

<sup>47</sup> Tatjana Greif: »*Mere protiv diskriminacije pri zapošljavanju za sindikate*«, *Škuc-LL*, Ljubljana, 2006; i Tatjana Greif: »*Mere protiv diskriminacije pri zapošljavanju za poslodavce*«, *Škuc-LL*, Ljubljana, 2006.

rada među članstvom *Saveza slobodnih sindikata Slovenije* i članstvom *Udruženja poslodavaca Slovenije*, a deo projekta je bila i medijska kampanja podizanja svesti o antidiskriminaciji pri zapošljavanju sa izradom TV spota. Celokupan projekat je bio ocenjen kao dobra i inovativna praksa vredna kopiranja od strane različitih agencija EU.

- *»Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju«*: projekat u okviru programa *Evropske unije Progres* koji 2009. godine sprovode društvo *Škuc (Škuc-LL)*, *Savez slobodnih sindikata Slovenije* i *Udruženje poslodavaca Slovenije*. Projekat je koncipiran tako da nadograđuje sadržaje antidiskriminatornih politika na tržištu rada i zapošljavanja modelom upravljanja raznolikošću pri zapošljavanju, uz pomoć najnovijih pristupa na tom području u pravcu održivog sistemskog rešenja, odnosno kao celovit upravljački alat za kontrolisanje promenljivih demografskih uslova na tržištu radne snage. Nudi konceptualni okvir i praktične upravljačke alate za politiku raznolikosti i jednakih mogućnosti pri zapošljavanju i na tržištu rada, za razvoj aktivnih pristupa raznolikosti i poštovanje prednosti raznolike radne snage. Namenjen je svima koje zanima uključivanje različitih grupa u zapošljavanje: poslodavcima, sindikalnim udruženjima i drugim akterima u oblasti zapošljavanja, ministarstvima i vladi RS, Državnom zboru i Državnom savetu, organima za jednake mogućnosti, Ekonomsko-socijalnom savetu, radnim sudovima i radnim inspekcijama, Zavodima za zapošljavanje, agencijama za zapošljavanje, interesnim udruženjima za razvoj kadrova, kreatorima politika, nevladinim organizacijama, evropskim institucijama i opštoj javnosti. Projekat se odvija uz organizaciju radionica za poslodavce i sindikalce i uz medijsku kampanju podizanja svesti. *Škuc-LL* je istovremeno objavio priručnik *»Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju: smernice za poslodavce i sindikate«*,<sup>48</sup> a ujedno i priručnik *»Dobre prakse u*

---

<sup>48</sup> Tatjana Greif: *»Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju: smernice za poslodavce i sindikate«*, Društvo ŠKUC, Ljubljana, 2009.

*Sloveniji: upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju*«. <sup>49</sup> Projekat je nadogradnja i jačanje saradnje u sferi civilnog i socijalnog dijaloga, koji su razvojni partneri u programu »Partnerstvo za ravnopravnost« koncipirali još između 2005. i 2007. godine.

- Preduzeće *Telekom Slovenije* u »Kodeksu poslovne etike i preduzetničke kulture« kaže: »Telekom Slovenije se trudi da održava zdravo, bezbedno i produktivno radno okruženje bez posredne i neposredne diskriminacije na bazi pola, rase, boje kože, starosti, zdravstvenog stanja, invaliditeta, verskog, političkog ili drugog ubeđenja, članstva u sindikatu, nacionalnog ili socijalnog porekla, porodičnog statusa, imovinskog stanja, seksualne orijentacije ili drugih ličnih svojstava. Telekom Slovenije na radnom mestu ne dopušta ponašanje koje stvara neproduktivno, obeshrabrujuće ili uvredljivo okruženje. Ukoliko mislimo da smo žrtva takvog ponašanja, moramo da o tome obavestimo svog nadređenog i direktora kadrovskog sektora«.
- *Kodeks novinara Slovenije*, koji je *Društvo novinara Slovenije* usvojilo 2002. godine, u svom članu 23. određuje: »Novinar mora da izbegava rasne, seksualne, starosne, verske, etničke, geografske stereotipe i stereotipe u vezi sa seksualnim sklonostima, invaliditetom, fizičkim izgledom i socijalnim položajem. Podsticanje nasilja i netrpeljivosti, diskriminacija na osnovu pola, pripadnosti etničkoj, verskoj, socijalnoj ili nacionalnoj zajednici, vređanje verskih osećanja i običaja, kao i podsticanje međuetničkih napetosti je nedopustivo«.

## ŠPANIJA

- Proizvodno preduzeće *Manchalan* je osnovano 1999. godine kao kooperativa, neprofitna organizacija, partnerstvo socijalnog i industrijskog sektora. Njegova osnovna orijentacija u vezi sa

---

<sup>49</sup> Tatjana Greif/Nataša Velikonja: »Dobre prakse u Sloveniji: upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju«, Društvo ŠKUC, Ljubljana, 2009.



raznolikošću je integracija osoba sa invaliditetom. Više od 90 % njegovih radnika i radnica je iz ove skupine ljudi.<sup>50</sup>

- Preduzeće *Vips*, lanac restorana, je 2001. godine uvelo *program za raznolikost* da bi do 2007. postiglo poslovni cilj, to jest proširenje poslovne mreže na 450 poslovnica. Da bi preduzeće postiglo zadovoljavajuću kvotu osoblja potpisalo je poslovne sporazume sa lokalnim i stranim radnim agencijama iz Rumunije, Bugarske, Maroka, Ekvadora, Kolumbije i Dominikanske republike. Preduzeće je stranim radnicima obezbedilo jednake mogućnosti u svim aspektima zaposlenja, jednake plate, jednaku obuku, puno radno vreme. Od početka *programa za raznolikost* preduzeće je zaposlilo 2500 ljudi iz sedam država, zahvaljujući čemu je dobilo reputaciju multikulturnog preduzeća.<sup>51</sup>
- Španska *Povelja o raznolikosti* je donešena u martu 2009. od strane *Evropskog instituta za upravljanje raznolikošću* u Madridu uz podršku *Ministarstva za jednake mogućnosti*.<sup>52</sup>

## ŠVEDSKA

- U švedskom ustavu iz 1974. godine je zapisano: »*Potrebno je podržati različite grupe, koje se formiraju na osnovu jezika, etničke pripadnosti i religije da bi tako mogle da sačuvaju svoje kulturno nasleđe i identitet*«.
- Švedsko i globalno preduzeće *Volvo* je metod upravljanja raznolikošću postavilo među svojih sedam strateških prioriteta. Najviše rukovodstvo i vlasnici preduzeća su potpisali obavezu da je raznolikost u poslovanju dodatna vrednost preduzeća

---

<sup>50</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 45.

<sup>51</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 43.

<sup>52</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 17.

Volvo. Osnovani su savet za usmeravanje u vezi sa raznolikošću, nacionalnu mrežu zaposlenih za podizanje svesti i lokalne inicijative, i mrežu za LGBT zaposlene odnosno zaposlene u okviru međunarodne grupe Volvo. Uveli su i etički kodeks za svoje poslovne prakse. Godine 2005. je tako osnovana *Employee Association for Gays and Lesbians*. Pored toga je preduzeće 2004. godine obavilo istraživanje o ponašanju zaposlenih koje je pokazalo da većina zaposlenih obavezu preduzeća za uključivanje raznolikosti ocenjuje kao stabilnu i rasprostranjenu u svim poslovnim oblastima.<sup>53</sup>

- Švedska *Povelja o raznolikosti* je donešena u decembru 2010. od strane deset inicijatora: preduzeća *Volvo Cars*, *Novartis*, *L'Oreal*, *Skanska*, *Axfood*, *A-Search*, *Sodexo*, *Scandic*, *Lectia* i *Managing Diversity*. Potpisivanjem *Povelje* preduzeća se obavezuju na formiranje organizacione strategije o raznolikosti.<sup>54</sup>
- *Scandic Hotels* je jedno od preduzeća uključenih u švedsku *Povelju o raznolikosti*. Preduzeće pre svega naglašava antidiskriminaciju na osnovu invaliditeta: preko izabranog koordinatora saraduje sa organizacijama koje deluju u ovoj oblasti, sa gostima hotela i osobljem, a zajedno su sastavili 93 tačke koje su postale »*Scandic Accessibility Standard*«. <sup>55</sup>

## VELIKA BRITANIJA

- Ministarstvo unutrašnjih poslova je 1968. godine dalo izjavu da ne sprovodi »*proces asimilacije, već jednakih mogućnosti koji prate kulturna različitost i atmosfera uzajamne tolerancije*«.

---

<sup>53</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 50.

<sup>54</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 17.

<sup>55</sup> Evropska komisija, *Managing Diversity at Work: Realising the Business Benefits with European Diversity Charters*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012, str. 9.

- Godine 1997. su u Velikoj Britaniji bila 3173 slučaja rasne/etničke diskriminacije prilikom zapošljavanja koja su bila predmet pravnog razmatranja. Kao poređenje: u Švedskoj u istoj godini nije bilo nijednog slučaja, u Francuskoj četiri. Godine 2009. u Velikoj Britaniji je prijavljeno 4983 slučaja žalbi u vezi sa rasnom/etničkom diskriminacijom, koje su razmatrali različiti organi ravnopravnosti. Kao poređenje: u Švedskoj su iste godine bila 2409, a u Francuskoj 3009. U Sloveniji, Estoniji i Malti ih je bilo manje od deset.<sup>56</sup>
- Preduzeće *Royal Mail* procenjuje da je uštedelo sedam miliona funti zbog uvođenja politika raznolikosti i mera protiv diskriminacije i uznemiravanja.
- Međunarodno preduzeće *Air Products* sa sedištem u Velikoj Britaniji je 2001. godine uvelo program za edukaciju zaposlenih o raznolikosti i antidiskriminaciji na svim osnovama pod imenom »*Valuing Diversity*«. Na radionicama i mentorskim programima se obučavalo više od 5000 zaposlenih u celoj Evropi. U svojim španskim filijalama su, recimo, zaposleni napravili internet stranicu za edukaciju o raznolikosti. Pored programa osposobljavanja preduzeće je uvelo i specifične mreže zapošljavanja, recimo *Gay and Lesbian Empowered Employees*, *Ethnically Diverse Employees* i *All Asian Americans*.<sup>57</sup>
- Preduzeće *British Telecommunications* još od sredine osamdesetih godina ima razvijen program upravljanja raznolikošću nazvan »*Effortless Inclusion*«. Program sadrži kampanje oglašavanja i razvijanja raznolikosti radne snage. Preduzeće je osposobilo više od 600 *trenera raznolikosti* i mreže zaposlenih koji uključuju osobe sa invaliditetom, etničke manjine, LGBT zaposlene i one sa različitim verskim ubeđenjima.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> John Wrench, *Ethnic discrimination and anti-discrimination in employment: a comparative European perspective*, EUI Florence, 2014, str. 22, 50, 51.

<sup>57</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 33.

<sup>58</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 35.

- Engleski ogranak preduzeća *Ford* je 2000. godine kreirao politike raznolikosti sa posebnim naglaskom na seksualnu orijentaciju, etnicitet i religiju. Svi menadžeri moraju da postave lične ciljeve u vezi sa raznolikošću koji treba da utiču na njihovo poslovno ponašanje. Istovremeno je svaka od deset fabrika u Velikoj Britaniji bila izložena *monitoringu* raznolikosti, a na osnovu toga su bila određena četiri područja akcije: razvijanje dostojanstva na poslu; programi za edukaciju o raznolikosti; pregled kadrovskih politika i sistema, i procesa izbora; korporativno državljanstvo i komunikacijska strategija. Treba pomenuti *Fordovu* grupu *Gay, Lesbian or Bisexual Employees, GLOBE*, koja je početkom protekle decenije više puta ugostila *parade ponosa*. Korporacija *Ford* je politike raznolikosti uvela i u drugim evropskim državama.<sup>59</sup>

## DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA RAZNOLIKOŠĆU PRI ZAPOŠLJAVANJU U REGIONU ZAPADNOG BALKANA

### ALBANIJA

- *Koncept upravljanja raznolikošću* još nije šire rasprostranjen. Možemo da pomenemo par dobrih praksi na području antidiskriminacije: godine 2012. je *Zaštitnik ljudskih prava* preporučio promene *Zakona o radu* koje bi uključivale seksualnu orijentaciju kao osnov za diskriminaciju na radnom mestu, i član o težini dokaza, kao što je određuje *Direktiva EU o zapošljavanju*. Ministarstvo se sa promenama složilo i pripremiło novi predlog zakona. Godine 2013. je *Organizacija za bezbednost i saradnju u Evropi* objavila *Priručnik o ravnopravnosti i raznolikosti u albanskoj državnoj policiji*; aktivnosti albanske državne policije

---

<sup>59</sup> Evropska komisija, *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, Office for Official Publications of the EU, Luxembourg, 2005, str. 41.

u pravcu produbljiivanja svesti o ljudskim pravima su se nastavile i u 2014. godini kada je *policija*, u saradnji sa nevladnim organizacijama *Aleanca kunder diskriminimit LGBT* i *Kontra* iz Hrvatske, organizovala edukaciju zaposlenih za podizanje svesti o diskriminaciji LGBT i razvoj prakse za rad policije na tom području. Mere na području antidiskriminacije će se u budućnosti, kao u drugim državama, zasigurno nastaviti podizanjem svesti o politikama raznolikosti. Treba još pomenuti da je u junu 2013. u Zagrebu održana međunarodna konferencija »*Cultural Diversity, Civil Society and International Cultural Cooperation in South-East Europe*«, koju su organizovali *Culturelink* i *Unesco*, a na kojoj su učestvovalе neke zapadnoevropske države, a takođe i države jugoistočne Evrope: Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Kipar, Grčka, Makedonija, Crna Gora, Srbija, Rumunija, Turska – i Albanija. Tema konferencije je bila »*raznolikost kao kulturni izraz koji leži u srcu evropskog projekta*«, na okruglim stolovima je razmatrana implementacija kulturne raznolikosti u zakonodavne okvire; podizanje svesti i o kulturnoj raznolikosti i njeno jačanje; i promocija mobilnosti i migracija kao novih načina povezivanja. I albansko odeljenje *British Councila* u albanskom društvu podstiče politiku jednakih mogućnosti i raznolikosti.

## BOSNA I HERCEGOVINA

- U Bosni i Hercegovini *koncept upravljanja raznolikošću* takođe još nije rasprostranjen. Treba pomenuti da je 2011. godine izdavačka kuća *Saga* objavila knjigu »*Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*« autora Michalle E. Mor Barak, koja govori i o Bosni i Hercegovini: pominje međunarodni sporazum *Ujedinjenih nacija* o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima koji uključuje i članove o nediskriminaciji pri zapošljavanju, koji je potpisala i BIH. Treba pomenuti učešće na međunarodnoj konferenciji »*Cultural Diversity, Civil Society and International Cultural Cooperation in South-East Europe*« 2013. godine u Zagrebu. Šire gledano, na području BIH u vezi sa

ljudskim pravima još uvek dominira *diskurs o antidiskriminaciji*, a ne o *raznolikosti*. Treba navesti nekoliko primera: organizacija *Amnesty International* je u izveštaju »*Bosnia and Herzegovina Behind closed gates: ethnic discrimination in employment*« upozorila na diskriminaciju na etničkoj osnovi pri zapošljavanju. Izveštaj navodi da je devedesetih godina u BiH bilo etnički diskriminisano na hiljade radnika koji su bili otpušteni zbog etničke pripadnosti, i tvrdi da je diskriminacija pri zapošljavanju bila deo etničkog čišćenja. Nadalje: *Organizacija za saradnju i bezbednost u Evropi OSCE* je pripremila »*Strategiju za pravedno zapošljavanje*« namenjenu poslodavcima u BiH koju čine mere protiv diskriminacije koje obuhvataju standarde za zapošljavanje bez etničke diskriminacije, međunarodne propise i nacionalno zakonodavstvo. Između ostalog u dokumentu se napominje: »*Svi radnici imaju pravo na jednak tretman bez obzira na pol, rasu, boju, nacionalnost, jezik, religiju, političko ubeđenje, etničko poreklo, imovinski status, rođenje, članstvo u sindikatu, invaliditet ili drugi status. To načelo treba da se primenjuje kod svih uslova zapošljavanja, zaključno sa regrutacijom, napredovanjem, disciplinom, otpuštanjem, beneficijama, uslugama, osposobljavanjem itd.*«. Treba pomenuti nekoliko zakonskih akata i preporuka: godine 2003. je stupio na snagu *Zakon o ravnopravnosti polova* koji eksplicitno zabranjuje diskriminaciju i u sferi zapošljavanja. Godine 2009. na snagu stupa *Zakon o zabrani diskriminacije*, gde između ostalog piše: »*Zabranjena je diskriminacija na osnovu pola, seksualne orijentacije i izražavanja u vezi sa ostvarivanjem prava na zaposlenje, rad i radne uslove, zaključno sa pristupom zapošljavanju i samozapošljavanju, radnim uslovima, naknadama, napredovanjima na poslu i otpuštanjem sa posla*«. Od 2006. godine za radnike u novinarstvu važi »*Kodeks za štampu i internetne medije BIH*«, koji između ostalog propisuje: »*Novinari će izbegavati direktne ili indirektno komentare koji mogu da stave osobe u neravnopravan položaj ili ih diskriminišu s obzirom na pol, seksualni identitet, seksualno izražavanje i/ili seksualnu orijentaciju*«.

## CRNA GORA

- I u Crnoj Gori se tek uvodi *koncept upravljanja raznolikošću*. Crna Gora je 2013. godine učestvovala na međunarodnoj konferenciji »*Cultural Diversity, Civil Society and International Cultural Cooperation in South-East Europe*« u Zagrebu. Inače se i u ovoj državi odvijalo više aktivnosti u vezi sa antidiskriminacijom, ali ne i u vezi sa raznolikošću: *Vlada Crne Gore* se, recimo, 2012. godine uključila u projekat *Saveta Evrope* »*Sprečavanje diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije i seksualnog identiteta*«, a istovremeno je formirala radnu grupu za pripremu »*Strategije za poboljšanje kvaliteta života LGBT osoba*«. *Ministarstvo za unutrašnje poslove Crne Gore* i nevladina organizacija *LGBT Forum Progress* su 2013. godine objavili publikaciju »*Policija, tolerancija i prihvatanje identiteta*«, koja služi kao priručnik za obuku zaposlenih u policijskom sistemu za rad sa LGBT osobama, u cilju sprečavanja diskriminacije i suočavanja sa primerima nasilja na osnovu seksualne orijentacije i rodnog identiteta. Godine 2012. je organizacija *Juventas* objavila priručnik za zdravstvene radnike, psihologe i pravnike na temu kako poboljšati kvalitet usluga za LGBT osobe, a istovremeno je organizovala niz obuka i radionica za podizanje svesti.

## KOSOVO

- *Evropska unija* i *Savet Evrope* 2014. godine vode program »*Support to the Promotion of Cultural Diversity in Kosovo*«. Raznolikost se tako, kao u većini delova jugoistočne Evrope, uvodi tek *na nivou opšte kulturne različitosti*, dok je bavljenje *raznolikošću na području zapošljavanja* za sada još uvek tema budućnosti. Postoji nekoliko sektorskih istraživanja o raznolikosti, recimo »*Building a multiethnic state in Kosovo: The management of minorities after independence*« *Mariusa Caluja*, doktorskog kandidata na *Univerzitetu London*. *Centar za jugoistočno-evropske studije Univerziteta u austrijskom gradu Gracu* ima studijski program

o upravljanju raznolikošću koji uključuje i studiju Kosova. Treba pomenuti da je na Kosovu na snazi antidiskriminatorno zakonodavstvo, ali je njegov uticaj ograničen, jer je bilo kakva politika, koja bi obezbedila efikasnu implementaciju, odsutna. Zato je *Evropski parlament* u svom predpristupnom izveštaju upozorio vladu da preuzme širu antidiskriminatornu strategiju. Na Kosovu su se inače već održavale mnoge antidiskriminatorne aktivnosti: godine 2009. je francuska sindikalna konfederacija *CGT* organizovala međunarodni projekat »*Članstvo u sindikatima i manjine*« čija je namena bila da se sindikati osposobe za borbu protiv diskriminacije pri zapošljavanju.

## BIVŠA JUGOSLOVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

- Postoji nekoliko studija o *upravljanju raznolikošću*: istraživanje »*Education for Democratic Citizenship and Managing of Diversity Policies*« koje je sproveo Ilo Trajkovski sa Univerziteta Skoplje 2002. godine; istraživanje se bavi opštom kulturnom, etničkom i verskom raznolikošću u makedonskom društvu i poziva javni obrazovni sistem da podučava o kulturnim raznolikostima i socijalnoj koheziji. Treba pomenuti doktorsku disertaciju na Univerzitetu Bologna »*Diversity and local democracy: The case of Republic of Macedonia*« Vesne Atanaskove Minove iz 2013. godine. Studija proučava etničku raznolikost na radnom mestu u javnom sektoru i njeno organizaciono sprovođenje. U Makedoniji, gde međuetnički odnosi pripadaju najosetljivijim političkim temama, se naime odvijaju reformski procesi u pravcu razvijanja multikulturnog društva. Studija navodi da je implementacija *Ohridskog sporazuma* iz 2001. godine, mirovnog sporazuma između makedonske vlade i predstavnika albanske zajednice doprinela većoj ravnoteži u zapošljavanju etničkih manjina, radnika pripadnika albanske, turske, romske i drugih manjina u lokalnim upravnim jedinicama. Makedonija je 2013. godine učestvovala na međunarodnoj konferenciji »*Cultural Diversity, Civil Society*



*and International Cultural Cooperation in South-East Europe*« u Zagrebu. Možemo pomenuti i barem dva slučaja *upravljanja raznolikošću* u poslovnom sektoru: prvi se tiče makedonskog ogranka austrijskog preduzeća za energetiku *EVN* koji već sprovodi politike jednakih mogućnosti i raznolikosti pri zapošljavanju. U dokumentu *»EVN Code of Conduct«* je zapisano da preduzeće podržava otklanjanje diskriminacije na području zapošljavanja i rada, i poštuje međunarodne propise za zaštitu ljudskih prava. U poglavlju o zaposlenima se navodi: *»Ne dopuštamo nikakvu diskriminaciju na osnovu nacionalnog ili etničkog porekla, pola, seksualne orijentacije, kulture, religije, starosti ili zdravstvenog stanja. Ljudi sa istim stručnim kvalifikacijama moraju da budu isto tretirani prilikom izbora, uslova zapošljavanja, plaćanja, obuke. Brinemo o dostojanstvu i individualnosti svih zaposlenih. Posebnu pažnju posvećujemo usklađivanju profesionalnog i porodičnog života«*. I u makedonskoj filijali nemačke banke *ProCredit Bank* se u poslovnim dokumentima obavezuju na poštovanje i pravedan tretman svih zaposlenih i klijenata bez obzira na njihovo poreklo, boju kože, jezik, pol, veru ili političko ubedenje.

## SRBIJA

- U Srbiji se već odvija mnogo aktivnosti i istraživanja u vezi sa *upravljanjem raznolikošću*: godine 2009. je Želimir Kešetović sa Univerziteta u Beogradu u američkim novinama *»Policing: An International Journal of Police Strategies & Management«* objavio raspravu *»Understanding diversity in policing: Serbian perspectives«*, koja se tiče odnosa između policije i osetljivih socijalnih grupa u Srbiji. Godine 2011. je *Ženska sekcija saveza Ujedinjenih granskih sindikata NEZAVISNOST* u svoj rad počela da uključuje teme koje se tiču LGBT osoba u sindikatima. Između ostalog je u Beogradu i u saradnji sa nevladinom organizacijom *Škuc-LL* iz Slovenije, *Kontra* iz Hrvatske, *Gayten-LGBT* iz Srbije i *Savezom slobodnih sindikata Hrvatske* organizovala dvodnevni seminar o položaju LGBT osoba prilikom zapošljavanja. Seminar

je bio deo projekta »Upravljanje raznolikošću pri zapošljavanju«, a u njegovom okviru je Škuc-LL objavio i priručnik »Upravljanje različitostima pri zapošljavanju: priručnik i primeri dobrih praksi«. Dalje: srpski predstavnici su učestvovali na međunarodnoj konferenciji »Cultural Diversity, Civil Society and International Cultural Cooperation in South-East Europe« 2013. godine u Zagrebu. U godini 2014. i 2015. se odvija projekat »Safe and Equal: Non-discrimination and Diversity Management in Employment«, u kome učestvuju slovenački i srpski partneri: Labris, Gayten-LGBT i Škuc-LL. Postoji više primera *dobrih praksi upravljanja raznolikošću*: treba pomenuti preduzeće Delta Holding koje u poslovnim deklaracijama garantuje da »ne diskriminiše na osnovu pola, mesta rođenja, jezika, rase, boje kože, starosti, trudnoće, zdravstvenog stanja, nacionalnosti, vere, bračnog statusa, porodičnog statusa, seksualnog izbora, političkog ili drugog ubeđenja, društvenog porekla, imovinskog stanja, članstva u političkim strankama ili sindikatu ili drugih ličnih svojstava«. Preduzeće obavlja i savetovanje o implementaciji politika uključujućeg okruženja u zapošljavanju. Preduzeće KSB Serbia vodi politike *upravljanja raznolikošću* još od 2004. godine. Treba da pomenemo još i zakonodavnu stranu: krovni zakon na području zabrane diskriminacije je 2009. godine usvojeni *Zakon o zabrani diskriminacije*. Osnov zabrane diskriminacije je *načelo ravnopravnosti* kojim se određuje da su svi ljudi ravnopravni i da uživaju ravnopravan položaj i jednaku pravnu zaštitu, bez obzira na *lična svojstva* i da je svako dužan da poštuje načelo ravnopravnosti odnosno diskriminacije. *Lična svojstva*, koje prepoznaje *Zakon o zabrani diskriminacije*, su: *pol, seksualna orijentacija, rasa, boja kože, zdravstveno stanje, invaliditet, državljanstvo, nacionalna pripadnost ili etničko poreklo, jezik, versko ili političko ubeđenje, imovinsko stanje, poreklo, genetske karakteristike, zakonski ili porodični status, članstvo u organizacijama*. Na osnovu *Zakona o zabrani diskriminacije* je osnovan nezavisni državni organ *Poverenik za zaštitu ravnopravnosti*.

## INTERNACIONALNI NIVO

- Organizacija Ujedinjenih nacija je razvila **Smernice za poštovanje ljudskih prava u privredi** namenjene privrednim subjektima, transnacionalnim preduzećima i poslodavcima. Smernice važe za sve države i sve privredne subjekte, kako za transnacionalne tako i za druge, bez obzira na veličinu, sektor, lokaciju, vlasništvo i strukturu. Njihova namena je poboljšavanje standarda i praksi u pogledu poštovanja ljudskih prava u privrednim procesima – konkretno - pomagati pogođenim pojedincima i zajednicama, i doprinositi društveno održivoj globalizaciji. Smernice se zasnivaju na priznavanju: važećih obaveza država u vezi sa poštovanjem, zaštitom i ostvarivanjem ljudskih prava i osnovnih sloboda; obaveza privrednih subjekata koji u društvu obavljaju specijalizovane zadatke da poštuju važeće zakonodavstvo i da poštuju ljudska prava; potrebe da se u slučaju kršenja prava i obaveza obezbede odgovarajuća i efikasna pravna sredstva i mere. Smernice je potrebno ispunjavati nediskriminatorno, pri čemu posebna pažnja mora da bude namenjena pravima i potrebama, kao i izazovima sa kojima se suočavaju pojedini pripadnici (potencijalno) izloženih ali zapostavljenih grupa odnosno populacija. Pri tome je potrebno posvetiti odgovarajuću pažnju i različitim rizicima sa kojima se suočavaju žene i muškarci. Međunarodnopravne obaveze u vezi sa ljudskim pravima zahtevaju da države na svojoj teritoriji i/ili na teritoriji pod svojom nadležnošću poštuju, štite i ostvaruju ljudska prava pojedinaca. Države su dužne i da obezbede da treće strane, takođe i privredni subjekti, ne krše ljudska prava. Dužnost države da speči kršenje ljudskih prava je standard. Zato države *per se* nisu odgovorne za kršenje ljudskih prava koje počine privatni subjekti ali države krše obaveze po međunarodnom pravu u oblasti ljudskih prava, ako im je takvo kršenje moguće pripisati ili ako ne reaguju adekvatno da spreče, istraže i kazne kršenja prava privatnih subjekata i obezbede odštetu za njih. Iako države uobičajeno same odlučuju o takvim merama, trebalo bi da razmisle o celokupnom nizu dopustivih preventivnih mera i mera otklanjanja posledica, uključujući i

politike, zakonodavstvo, propise i sudske postupke. Države su takođe dužne da štite i podstiču vladavinu zakona uz pomoć mera za obezbeđivanje jednakosti pred zakonom i pri sprovođenju zakona, i obezbeđivanjem odgovarajuće odgovornosti, pravne zaštite i transparentnosti postupaka, kao i pravne transparentnosti.

