



# HÁSKÓLI ÍSLANDS

**BS ritgerð  
í viðskiptafræði**

**Fjölbreytileiki og inngilding á vinnumarkaði**  
Tækifærin í fjölbreytileikanum

**Guðrún Holm Aðalsteinsdóttir**

Leiðbeinandi: Þóra H. Christiansen, aðjúnt  
Júní 2022

**VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD**

**Fjölbreytileiki og inngilding á vinnumarkaði**  
*Tækifærin í fjölbreytileikanum*

Guðrún Holm Aðalsteinsdóttir

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði  
Leiðbeinandi: Þóra H. Christiansen, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands  
Júní 2022

Fjölbreytileiki og inngilding á vinnumarkaði

Ritgerð þessi er 6 eininga lokaverkefni til BS-prófs við Viðskiptafræðideild á Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2022 Guðrún Holm Aðalsteinsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Reykjavík, 2022

## Formáli

Þessi ritgerð er 6 eininga lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Leiðbeinandi minn er Þóra H. Christiansen aðjúnkt. Ég vil nýta tækifærið og þakka Þóru fyrir góða aðstoð og ábendingar við gerð ritgerðarinnar.

Reykjavík, 24. apríl 2022

Guðrún Holm Aðalsteinsdóttir

## Útdráttur

Markmiðið með þessari ritgerð er að auka þekkingu og skilning á hugtökunum fjölbreytileiki og inngilding. Áhersla verður lögð á hvernig stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli eða stjórnun fjölbreytileika fer fram og hver útkoman verður með því að fyrirtæki leggi áherslu á þetta viðfangsefni. Í þessari ritgerð verður farið yfir skilgreiningar á hugtökunum fjölbreytileiki og inngilding og auk þess útskýrt hvernig þessi hugtök vinna saman. Í umfjöllun á hugtakinu inngilding verður kynnt hagnýt líkan til að skapa inngilding á vinnustað. Því næst verður fjallað um stjórnun á fjölbreytileikanum og hvernig fyrirtæki geti komið til móts við þær þarfir sem að hið fjölbreytta vinnuafli hefur. Þar á eftir verður kynnt fyrir hvernig stjórnun fjölbreytileika virkar og hver tilgangurinn er með þeirri stefnu. Í framhaldinu á því verður farið í þann ávinning sem það getur haft í för með sér og einnig þær áskoranir sem verða til staðar við stjórnun fjölbreytileika. Í lok ritgerðarinnar verður síðan íslenski vinnumarkaðurinn skoðaður lauslega og hvaða lög eru í gildi um jafna meðferð á vinnumarkaðnum. Tveir fjölbreyttir hópar verða teknir fyrir sérstaklega í lokin á íslenska vinnumarkaðnum. Það eru annars vegar innflytjendur og hins vegar, fatlaðir og öryrkjar á íslenskum vinnumarkaði.

## Efnisyfirlit

Inngangur .....	7
1 Skilgreiningar á fjölbreytileika og inngildingunni .....	8
1.1 Fjölbreytileiki .....	8
1.2 Inngilding .....	10
2 Stjórnun fjölbreytileika .....	13
2.1 Yfirlit yfir aðferðir og úrræði .....	14
2.2 Ávinningur .....	15
2.3 Áskorun.....	17
3 Íslenskur vinnumarkaður .....	18
3.1 Þátttaka og lög um jafnrétti á íslenskum vinnumarkaði .....	18
3.2 Innflytjendur á íslenskum vinnumarkaði.....	20
3.3 Fatlaðir og öryrkjar á íslenskum vinnumarkaði .....	21
Lokaorð .....	24
Heimildaskrá .....	26

## Myndaskrá

Mynd 1. Hagnýt skref til að skapa inngildingunni á vinnustað (Mor Barak, 2017, bls. 490).....	12
---	----

## Inngangur

Umræða um fjölbreytileika á vinnumarkaði hefur aukist mikið á síðustu árum. Stjórnendur fyrirtækja eru í auknum mæli farnir að kynna og tileinka sér aðferðir til að stjórna fjölbreyttu vinnuafli og finna þær leiðir og stefnur sem geta gert fyrirtækjum kleift að njóta góðs af þeim fjölbreytileika sem er til staðar. Til þess að fyrirtæki öðlist skilning á stjórnun fjölbreytileika þá er mikilvægt að þau kynni sér fyrst vel hvað hugtökin fjölbreytileiki og inngilding þýða og hvernig þau vinna saman. Í ritgerðinni verður leitað svara við tveimur rannsóknarspurningum sem settar eru fram. Þær eru eftirfarandi: *Hver er ávinningurinn af því að auka fjölbreytni á vinnustaðnum? Hvernig er hægt að skapa ávinning og ryðja úr vegi þeim hindrunum sem geta komið í veg fyrir inngildingu á fjölbreyttum vinnustöðum?*

Í upphafi ritgerðarinnar er hugtakið fjölbreytileiki skilgreint og hvernig það hefur þróast með tímanum og einnig verður fjallað um fjölbreytt vinnuafli. Næst verður svo farið í það að skilgreina hugtakið inngilding, hvaða hlutverki hún gegnir og kynnt hagnýt líkan um hvernig megi stuðla að inngildingu á vinnustað. Þar á eftir verður fjallað um hvað stjórnun fjölbreytileika stendur fyrir og hvernig sé hægt að innleiða hana í vinnuumhverfið. Viðfangsefnið stjórnun fjölbreytileika sýnir hve mikilvægt það er að huga að hugtökunum fyrst, fjölbreytileika og inngildingu, þ.e. að greina þau og skilja til þess að nota stjórnun fjölbreytileika og leita eftir þeim tækifærum sem hún hefur í för með sér. Því næst verður fjallað um þann ávinning sem stjórnun fjölbreytileika hefur í för með sér og einnig þær áskoranir sem að geta orðið til staðar og hvernig megi bregðast við þessum áskorunum svo að hægt sé að nýta þau mögulegu tækifæri sem að fjölbreytta vinnuaflið hefur í för með sér. Í lok ritgerðarinnar verður síðan gerð grein fyrir helstu atriðum laga sem varða jafnrétti og einnig skoðuð atvinnuþátttaka á Íslandi. Loks verða innflytjendur á íslenskum vinnumarkaði teknir sem dæmi um minnihlutahóp og rýnt í niðurstöður fyrri rannsókna um stöðu þeirra á íslenska vinnumarkaðnum. Að lokum verður fjallað aðeins um fatlaða og öryrkja á íslenskum vinnumarkaði og hvaða aðgerðir eru notaðar hér á landi til að auðvelda aðgengi þeirra að vinnumarkaðnum.

# 1 Skilgreiningar á fjölbreytileika og inngildingu

## 1.1 Fjölbreytileiki

Í auknum mæli var byrjað að nota orðið fjölbreytileiki (e. diversity) á níunda áratug síðustu aldar (Hays-Thomas, 2017). Í fyrstu var litið á hugtakið meira sem fjölbreytileika þegar kom að lýðfræðilegum (e. demographic characteristics) einkennum hjá vinnuaflinu, t.d. varðandi kyn, þjóðerni og kynþátt. Segja má að upphaflega lýsingin á hugtakinu hafi haft mjög þrönga skilgreiningu en í seinni tíð hefur verið farið að horfa á fleiri þætti sem gætu fallið undir fjölbreytileika og var því skilgreiningin á hugtakinu gerð víðtækari. Þau einkenni sem einnig var hugað meira að í víðtækari merkingunni eru, t.d. tungumál, landfræðilegur bakgrunnur, og fleiri eiginleikar (Hays-Thomas, 2017).

Hays-Thomas (2017) bendir einnig á að það er mikilvægt að skilja að með hugtakinu fjölbreytileiki sé ekki eingöngu verið að vísa til þess breytileika sem er sjáanlegur hjá einstaklingum. Margir aðrir þættir falla undir fjölbreytni sem eru kannski ekki jafn sjáanlegir en eru ákveðin gildi hjá einstaklingum. Þetta getur verið vinnustíll, persónuleiki, starfssvið hjá starfsmanni, hreimur og landfræðilegur uppruni. Þessi breytileiki getur einnig leitt til fordóma (e. prejudice) og staðalímýnda (e. stereotypes) (Hays-Thomas, 2017).

Til þess að fá betri mynd af því hvernig fjölbreytileikinn virkar þá er hægt að líkja hugmyndinni um fjölbreytileika við krukku (R. Roosevelt Thomas, 1996). Í krukkunni má finna rauðar baunir og síðar meir er bætt við öðruvísi litum af baunum í krukkuna, segjum fjólubláum og grænum baunum. Það sem þessi myndlíking er að reyna koma á framfæri er að fjölbreytileikinn sem er til staðar er þá sú blanda sem verður af þessum litum af baunum í krukkunni, en fjölbreytileikinn er ekki hinar baunirnar sem að bætt var við, þ.e. hinar grænu og fjólubláu (R. Roosevelt Thomas, 1996).

Þar sem skilgreining fjölbreytileika var útvíkkuð þá tókst að auka skilninginn á því að fjölbreytileiki er til staðar á öllum vinnustöðum ef þar vinnur fólk af t.d. fleiri en einu kyni, aldri, uppruna, kynþætti, kynhneigð eða líkamlegri færni (Sinyan og Qassimi, 2022, 16. mars). Í fjölmiðlum þar sem fyrirtæki fjalla um hvernig þau takast á við fjölbreytileika hjá sér þá er það yfirleitt umræðuefni sem að eru tengd kynþætti og kyni. Kyn og kynþáttur



eru umræðuefni sem fjallað er mikið um varðandi fjölbreytileika en það er mikilvægt að gera sér grein fyrir því að hugtakið fjölbreytileiki felur í sér töluvert meira en bara kyn og kynþátt og er einnig töluvert flóknara (Sinyan og Qassimi, 2022, 16. mars).

Til að öðlast betri skilning á hugtökunum fjölbreytileiki, jöfnuður (e. equity) og inngilding (e. inclusion), skammstafað DEI á ensku, þá er hægt að setja það upp á þann máta sem Sinyan (2022) lýsir því. Fjölbreytileika hefur verið boðið í veislu. Í þessu samhengi er þá jöfnuðurinn að vera gefinn aðgangur að dansgólfinu. Í lokin er þá inngildingin í þessu samhengi sú að vera boðið upp í dans í veislunni, sem sagt vera með öðrum að dansa. Það er hægt að bjóða fullt af fjölbreyttum einstaklingum í veisluna, en veislan er ekkert rosalega jöfn ef að dansgólfið er byggt upp þannig að hjólastóll hafi ekki aðgang að dansgólfinu. Þá er fjölbreytti hópurinn ekki að upplifa jöfnuð í þessu samhengi (Sinyan og Qassimi, 2022, 16. mars). Til þess að koma þessu í samhengi við vinnustaðinn sjálfan þá væri það eins og verið væri að bjóða einhverjum aðila í hjólastóli starf en vinnustaðurinn væri ekki byggður með tilliti til hjólastóla. Því er einstaklingurinn í hjólastólnum ekki að upplifa jöfnuð. Einnig þá er einstaklingurinn ekki að upplifa inngildingu þegar að aðrir aðilar vilja ekki dansa við fólk sem er í hjólastóli.

Í grein eftir Shore og fleiri (2009) telja þau að mikilvægt sé að breyta upprunalegu hugmyndafræðinni um fjölbreytileika til þess að halda umræðunni áfram (Shore o.fl., 2009). Hugmyndafræðin um fjölbreytileika er neikvæð þar sem að mikil áhersla er lögð á mismunun. Þau telja að það þurfi að líta á fjölbreytileikann á jákvæðari hátt. Það væri til dæmis hægt að spyrja fólk sem tilheyrir minnihlutahópum hvað þeim finnst að fyrirtæki ætti að gera til þess að bæta vinnuumhverfið svo að hægt sé að skapa hagnýtt skipulag sem að hefur til staðar fjölbreytt vinnuafli (Shore o.fl., 2009). Þau nefna einnig í grein sinni að þörf sé á mikilli vinnu við að þróa áfram þekkingu á fjölbreytileikanum sem er í fyrirtækjum. Mikil þörf er fyrir að rannsakendur fari að horfa út fyrir kassann og horfi fram á við þegar það kemur að þróun hagnýtrar fjölbreytileikakenningar. Um er að ræða ákveðið tól og tæki sem stjórnendur fyrirtækja geta nýtt sér til þess að byggja upp skipulagskerfið sitt á þann að fjölbreyttur hópur geti látið ljós sitt skína (Shore o.fl., 2009).

Það eru vísbendingar um að vinna sé yfirhöfuð góð fyrir bæði andlega og líkamlega heilsu og getur einnig aukið við vellíðan hjá fólki (Waddell og Burton, 2006). Þau jákvæðu áhrif sem að vinna hefur á fólk hefur meira vægi en sú áhætta að vinna. Einnig hefur

vinnan ekki jafn skaðleg áhrif og atvinnuleysi til lengri tíma getur haft í för með sér. Atvinnuleysi getur fylgt verri líkamleg og andleg heilsa. Það sem vinnan getur haft í för með sér fyrir einstaklinga sem hafa verið atvinnulausir í nokkurn tíma og eru komnir á vinnumarkaðinn aftur er að það getur dregið úr þessari vondu tilfinningu, bæði líkamlega og andlega, sem að einstaklingar upplifa gjarnan þegar þeir voru atvinnulausir (Waddell og Burton, 2006).

## 1.2 Inngilding

Með ákveðnum aðferðum er hægt að stuðla að inngildingu svo að fyrirtæki geti notið góðs af þeim fjölbreytileika sem er til staðar innan fyrirtækisins (Ferdman, 2014). Þetta geta verið ákveðnar æfingar og ferlar. Inngildingin sér til þess að mynda vinnuumhverfi (e. work contexts) þar sem að starfsmenn fyrirtækisins eru virtir fyrir þá ósvipaða eða svipaða eiginleika sem þeir hafa miðað við aðra (Ferdman, 2014).

Hugtakið inngilding hefur verið kynnt sem kjarnahugtak þegar kemur að fjölbreytileika. Inngilding er talin vera lykilatriði þegar það kemur að aðferðum til þess að njóta góðs af þeim fjölbreytileika sem er til staðar (Ferdman, 2014). Það sem að felst á bak við merkinguna á hugtakinu inngilding er það hversu vel fyrirtæki ná til síns fjölbreytilega vinnuafls og hvernig þau nýta þennan fjölbreytileika hjá sér. Töluvert meiri áhersla hefur verið lögð á hugtakið fjölbreytileiki en minni áhersla hefur verið á hinu hugtakinu, inngildingunni (Ferdman, 2014).

Roberson (2006) fjallar um þann mun sem er á hugtakinu fjölbreytileiki og á hugtakinu inngilding. Hugtakið inngilding nær yfir að samþætta fjölbreytileika á vinnustað og að fá aukna þátttöku starfsmanna. Einnig dregur hugtakið inngilding fram mikilvægi þess að ryðja úr vegi þeim hindrunum sem að starfsfólk gæti upplifað svo að starfsmenn minnki ekki færni sína á vinnustaðnum og að starfsmenn séu ekki að taka þar þátt til fulls (Roberson, 2006).

Mikilvægt er fyrir einstaklinga að efla þá tilfinningu að vera tilheyrandi (e. belongingness) (Mor Barak, 2015). Hinsvegar ef einstaklingar upplifa að ákveðnir eiginleikar þeirra séu óvelkomnir, eða að þeir þurfi að dylja hluta eiginleika sinna þá eru þessir einstaklingar ekki að upplifa inngildingu eins og hún ætti að vera. Það er mjög mikilvægt að starfsmenn fyrirtækja fái þá skynjun um að þeir séu virtir á sínum vinnustað

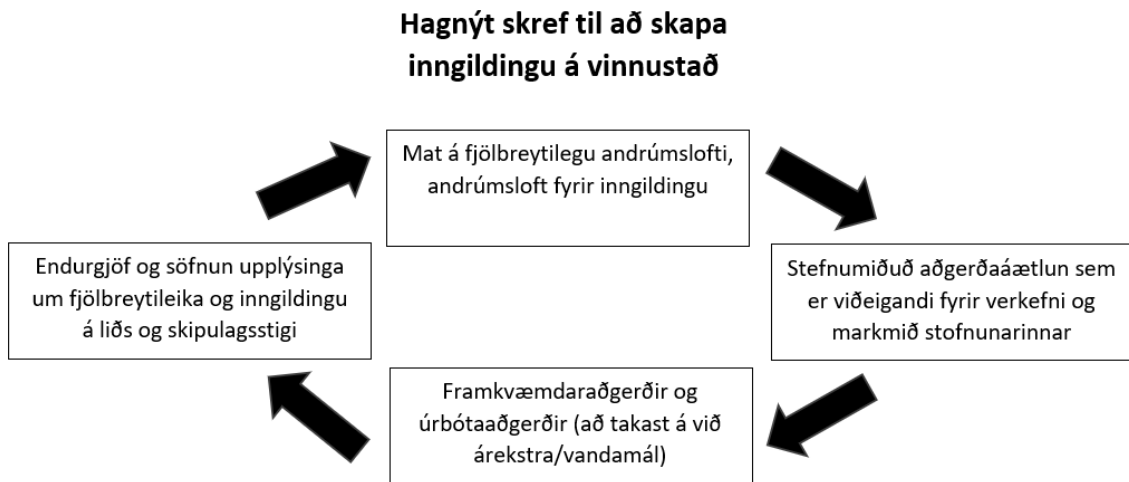
sem að uppfyllir þarfir þessara starfsmanna um að hafa sérstöðu og vera tilheyrandi (Mor Barak, 2015).

Í sumum tilfellum geta einstaklingar upplifað að þeir séu virtir fyrir sína sérstöðu en skynja að þeir séu ekki tilheyrandi sem meðlimir vinnuhópsins (Mor Barak, 2015). Þetta gæti til dæmis verið eldri starfsmaður sem er virtur fyrir sína sérfræðipækkingu og margra ára reynslu. Á hinn bóginn er þörf starfsmannsins ekki fullnægt þegar honum er ekki boðið að taka þátt í félagsstörfum innan fyrirtækisins. Þetta tilfelli getur líka verið öfugt þ.e. að einstaklingur skynji að hann sé tilheyrandi vinnuhópnum en upplifir hins vegar að sérstaða hans sé ekki virt innan vinnuhópsins (Mor Barak, 2015).

Það er oft sem fyrirtækjum mistekst að greina þær hindranir sem að einstaklingar í minnihlutahópum geta upplifað (Miller og Katz, 2002). Það má því segja að þá séu fyrirtæki með þá stefnu að hafa fjölbreytileika hjá sér en gleyma svo inngildingunni. Þetta geta verið hindranir sem eru snertanlegar, eins og til dæmis að hafa eingöngu salerni merkt körlum á hæðinni sem framkvæmdastjórinn er á og að hafa tröppur sem taka ekki tillit til þess að það þurfi að komast upp eða niður í hjólastól. Fleiri hindranir geta til dæmis verið að aðrir starfsmenn muni ekki nafnið þitt og að aðrir telji þig ekki vera kláran í að taka við stjórnendastöðu hjá fyrirtækinu (Miller og Katz, 2002). Alls konar neikvæð viðhorf um fjölbreytileika eru drifkraftur þess að hindranir myndist. Þessar hugsanir geta verið að fólk með fjölbreyttan bakgrunn sé bara að fara koma af stað fleiri áskorunum, hvítir menn munu tapa vegna fjölbreytileikans og að eingöngu sé möguleiki fyrir einhverja útvalda til þess að komast áfram (Miller og Katz, 2002).

Hér að neðan má sjá líkan sem gert var af Mor Barak (2017) og sýnir þau fjögur skref sem hafa þarf að leiðarljósi við að skapa inngildinguna á vinnustaðnum. Þetta líkan getur nýst vel hjá fyrirtækjum sem hyggjast skapa inngildinguna í sínu vinnuumhverfi (Mor Barak, 2017).

Mynd 1. Hagnýt skref til að skapa inngildingu á vinnustað (Mor Barak, 2017, bls. 490).



Ferlið á myndinni sýnir að það þurfi að leggja mat á fjölbreytilegt andrúmsloft og skapa andrúmsloft sem er hentugt fyrir inngildinguna, því næst verða gerðar stefnumiðaðar aðgerðaráætlanir með fyrra skrefið í huga, svo verður farið í það að finna framkvæmdaraðgerðir sem takast á við þau vandamál sem geta skapast og í seinasta skrefinu er síðan gerð endurgjöf og safnað upplýsingum um inngildinguna og fjölbreytileikann hjá fyrirtækinu.

## 2 Stjórnun fjölbreytileika

Stjórnun fjölbreytileika (e. diversity management) er stefna sem reynir að auka birtingarmynd fyrir þá hópa sem eru oft útilokaðir (Wrench, 2007). Sú stefna að auka og bæta stjórnun fjölbreytileika innan fyrirtækja er fyrst og fremst til þess að auka skilvirkni og þá samkeppnishæfni sem fyrirtæki hafa. Þessi stefna er knúin af þeirri hugmynd að fyrirtæki geti öðlast forskot á markaði og einnig hefur stefnan tilgang þegar það kemur að viðskiptum fyrirtækisins (Wrench, 2007).

Tilgangurinn með stjórnun fjölbreytileika er að reyna að efla vinnuumhverfið og hvetja til aukinnar framleiðni (e. productivity), þar sem einstaklingar innan fyrirtækisins eru virtir fyrir sinn fjölbreytileika í fjölbreyttu menningarlegu vinnuumhverfi (Wrench, 2007). Stjórnun fjölbreytileikans undirstrikar hve mikilvægt það er fyrir fyrirtæki að gera ráð fyrir misjöfnum starfsmannahópi og einnig að menningarmunurinn sé viðurkenndur. Í stjórnun fjölbreytileika hefur athyglin í auknum mæli færst yfir á nauðsyn þess að huga einnig að inngildingastefnu (e. inclusive policy), þar sem hlutverk hennar er ekki eingöngu að einblína á minnihluta eða meira útilokaða hópa. Eins og sagt var fyrr þá snýr stefnan að því að ná einnig til þeirra hópa sem eru ekki taldir vera minnihlutahópar eða meira útilokaðir (Wrench, 2007). Inngildingin leggur áherslu á upplifun einstaklinga á að framlag og eiginleikar þeirra séu metnir og virtir.

„Með því að stjórna fjölbreytileika á ég við að skipuleggja og innleiða skipulagskerfi og starfshætti til að stjórna fólki þannig að hugsanlegir kostir fjölbreytileika séu sem mestir á meðan hugsanlegir ókostir hans eru lágmarkaðir“ (Cox, 1993, bls. 11).

Stjórnun fjölbreytileika felur í sér verklagsreglur og áætlanir sem eru gerðar í þeirri von að fjölbreytnin auki skilvirkni (e. effectiveness) og verði uppspretta af einhverskonar nýsköpunum (Hays-Thomas, 2017). Einnig felur stjórnun fjölbreytileika í sér að bæta þau samskipti sem eiga sér stað á meðal einstaklinga með fjölbreytta eiginleika (Hays-Thomas, 2017). Hugtakið inngilding vísar einnig til niðurstaðnanna sem verða þegar árangursríkum aðferðum er beitt við stjórnun fjölbreytileika, t.d. framfara eða ánægju fjölbreyttra hópa starfsfólks (Hays-Thomas, 2017).

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að fjarlægja hindranir sem fjölbreytt vinnuafl gæti upplifað. (Mor Barak, 2017). Segja má að upplifun starfsmanna á einhvers konar útilokun geti yfirleitt verið aðdragandi að óánægju starfsmanna varðandi sitt hlutverk á vinnustað eða að ekki sé mikið af tækifærum fyrir starfsfólk sem tilheyrir fjölbreyttum hópi (Mor Barak, 2017).

Stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli hefur bæði upp á áskoranir og tækifæri að bjóða (Cox, 2001). Það má segja að það myndist „tvíeggja sverð“ (e. double-edged sword) þegar aukinn fjölbreytileiki verður hjá fyrirtækjum. Önnur hliðin sýnir þá aukningu á árangri sem fjölbreytileikinn getur myndað í fyrirtækjum með því að nýta sér þá möguleika sem hann hefur í för með sér. Á hinn hlið sverðsins má finna þær áskoranir sem fjölbreytileikinn getur haft í för með sér þegar samstarfið gengur verr og ágreiningur eykst (Cox, 2001).

Vandamálín við að stjórna fjölbreyttu vinnuafli nútímans, hins vegar, eru ekki að stafa af misleitni vinnuaflsins sjálfs heldur frá óheppilegu getuleysi stjórnenda fyrirtækja til að skilja að fullu gangverk þess, losa sig við sín persónulegu fordómafullu viðhorf, og á skapandi hátt sleppa möguleikanum sem felst í vinnuafli fjölmenningar. (Mor Barak, 2017, bls. 26).

## 2.1 Yfirlit yfir aðferðir og úrræði

Í þessum undirkafla verður sýnt yfirlit yfir aðferðir og úrræði sem hægt er að beita. Skoðaðar verða tvær rannsóknirnar frá Gallup sem einblína á hugtakið DEI sem kynnt var hér að framan. Einnig verður farið lauslega í grein Pedulla (2020) um aðferðir. Í næstu tveimur undirköflum verður svo gerð grein fyrir ávinningum af fjölbreyttu vinnuafli og þeim áskorunum sem geta myndast.

Gallup (2021) gerði rannsókn og tók viðtal við 231 starfsmannastjóra hjá stórum fyrirtækjum um það hvernig fyrirtækin takast á við fjölbreytileika, jöfnuð og inngildinguna hjá sér. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kom í ljós að margir af starfsmannastjórunum voru með svipaðar nálganir þrátt fyrir að fyrirtækin væru í mismunandi atvinnugeira (e. industries), hafi mismunandi uppbyggingu og séu einnig með mismunandi fyrirtækjamenningu (Maese og Emond, 2021). Starfsmannastjórunum fannst mikilvægt að sameina alla þættina, þ.e. fjölbreytileika, jöfnuð og inngildinguna. Það virkar ekki að einblína bara á einn þátt af þessum þremur, það þarf að skapa ákveðna heildarmynd með þessum þremur hlutum. Sem dæmi þá geta fyrirtæki aukið við sinn fjölbreytileika í

ráðningarferli sínu en þá þarf einnig að horfa til hinna tveggja þáttanna, því ef eingöngu er ætlast til þess að auka við fjölbreytileika í ráðningarferlinu og ekki lögð áhersla á inngildinguna, þá getur það leitt til þess að sá fjölbreytti vinnuhópur sem var ráðinn í fyrirtækið upplifi sig ekki velkominn í vinnuumhverfið sem leiðir til brottreksturs úr starfi (Maese og Emond, 2021).

Í niðurstöðum í annarri rannsókn hjá Gallup (2021) um „Black voices“ kemur fram að einn af hverjum fjórum svörtum starfsmönnum hafa tilkynnt um mismunun sem þau hafa orðið fyrir á vinnustað sínum í Bandaríkjunum. Einnig fengust þær niðurstöður að svartar konur eru töluvert ólíklegri til að hafa þá tilfinningu að komið sé fram við þær af tillitssemi (Jamal og Tschida, 2021). Stjórnendur fyrirtækja þurfa einhver gögn sem að lýsa núverandi stöðu í fyrirtækinu, eftir atvikum eigindleg og/eða meginndleg gögn. Það getur reynst mikilvægt fyrir fyrirtækið þegar kemur að því að setja fram markmið er varða DEI. Sem dæmi væri hægt að setja markmið um að auka hlutfallið í stjórnendastöðum af konum eða einstaklingum af öðrum kynþætti (Jamal og Tschida, 2021).

David Pedulla (2020) tók saman þá þætti, sem komu fram á málþingi hjá prófessorum frá Harvard og Stanford, og eru til þess fallnir að bæta inngildinguna og fjölbreytileika hjá fyrirtækjum. Niðurstöðurnar voru þær að til þess að auka við fjölbreytileikann innan fyrirtækja þá ættu fyrirtæki að safna gögnum og setja sér markmið. Fyrirtæki ættu að tryggja að þau tæki og töl sem notuð eru í ráðningarferlinu séu ekki hlutdræg (e. bias) (Pedulla, 2020, 12. Maí).

Fyrirtæki eru í auknum mæli að auka inngildinguna, jöfnuð og fjölbreytileika hjá sér. Þetta á sér stað bæði vegna mikilla pólitískra og félagslegra breytinga sem hafa átt sér stað á síðustu áratugum. Það er oft og tíðum að aðferðir sem fyrirtæki hafa tileinkað sér til að auka inngildinguna og fjölbreytileika á sínum vinnustöðum eru ekki að skila þeim árangri sem vænst er til. Það er því mikilvægt að líta til þeirra aðferða sem að eru í raun að virka á vinnustaðnum (Pedulla, 2020, 12. Maí).

## **2.2 Ávinningur**

Fyrirtæki geta skapað sér samkeppnisforskot á markaði þegar stjórnun á fjölbreyttu vinnuafla er gerð rétt, þar sem að fjölbreytta vinnuaflið getur þá skilað töluvert betri árangri fyrir fyrirtækið. Þar sem stjórnun fjölbreytileikans og einnig fjölbreytileikinn

sjálfur muni auka hagnað fyrirtækja til muna og einnig auka við skilvirkni fyrirtækja (Fischer, 2009).

Fischer (2009) bendir á að fyrirtæki hafi úr fleira starfsfólki að velja með því að hafa stefnu fjölbreytileika (e. policy of diversity). Einnig getur innleiðing fyrirtækja á stefnu fjölbreytileika gefið fyrirtækjum þann ávinning að laða að sér fleira starfsfólk sem kemur frá minnihlutahópum (e. minority backgrounds). Fyrirtæki geta þannig bætt ímynd viðskiptavina á fyrirtækinu með því að endurspegla þann fjölbreytileika sem er til staðar hjá fjölbreyttu vinnuafli. Þetta getur reynst vel fyrir fyrirtæki vegna þeirrar þróunar að samfélagin séu að verða sífelt fjölbreyttari og að markaðir hnattrænni (Fischer, 2009). Fyrirtæki geta einnig skapað sér forskot með samvirkni. Með því að hafa misleitni í hópum geti það leitt til þess að auka árangur hópsins. Þetta getur til dæmis lýst sér í aukinni nýsköpun, auk þess sem misjöfn sjónarhorn á hlutina auðvelda lausnir á vandamálum og leiða til sköpunargáfu (e. creativity) (Fischer, 2009). Möguleiki er á því fyrir fyrirtæki að fara inn á nýja markaði og vera betur í stakk búin til þess að þjóna þeim þörfum sem viðskiptavinirnir hafa þegar stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli á sér stað (Kundu, 2001). Það er einnig möguleiki á fleiri ávinningum hjá fyrirtækjum þegar að fjölbreytta vinnuaflinu er stjórnað. Þessir ávinningar eru aukning á bæði nýsköpun og á sköpunargáfu, bæting á markaðsaðferðum, bæting á úrlausn vandamála, aukinn sveigjanleiki á skipulagi fyrirtækja og einnig bæting á gæðum starfsfólks (Cox, 2001).

Í samantekt á rannsókn hjá Cox og Blake (1991) er sagt frá því að fyrirtæki gæti náð að mynda sér samkeppnisforskot á markaði þegar kemur að kostnaðarskipulagi fyrirtækisins með því að ná að hvetja, laða að og viðhalda fjölbreyttum hópum í sínu fyrirtæki. Einnig er möguleiki á því að mynda samkeppnisforskot þegar fyrirtæki tekst að viðhalda sínum hágæða mannauði. Fyrirtæki geta ennfremur myndað samkeppnisforskot þegar það kemur að því að leysa vandamál, aukið sveigjanlega aðlögun til breytinga og einnig þegar kemur að hugmyndaflugi (Cox og Blake, 1991).

Kochan (2003) komst að þeirri niðurstöðu að það sé líklega hægt að loka á þau slæmu áhrif sem fjölbreytileiki getur hugsanlega borið í skauti sér varðandi frammistöðu vinnuaflsins með því að fara ákveðnar leiðir í stjórnun fjölbreytileika. Þau fyrirtæki sem hafa það í sinni stefnu að auka við fjárfestingar í fjölbreytileika og þeim tækifærum sem hann býður upp á eru þar með í töluvert betri stöðu en þau fyrirtæki sem að taka þá



ákvörðun að fara ekki í þessar fjárfestingar. Niðurstöðurnar benda einnig til að þær aðferðir sem notast hefur við til þess að stjórna fjölbreyttu vinnuafli skili almennt nokkuð góðum árangri (Kochan o.fl., 2003).

### 2.3 Áskorun

Hugtökin fjölbreytileiki, jöfnuður og inngilding eru í auknum mæli farin að verða þau markmið sem að fyrirtæki leitast við að ná í sínu vinnuumhverfi. Það felast hinsvegar áskoranir í því fyrir stjórnendur fyrirtækja að finna út úr því hvaða aðferðir eru í raun að virka fyrir fyrirtækið með þessi hugtök að leiðarljósi (Pedulla, 2020, 12. maí).

Það geta leynst allskonar áskoranir í því að stjórna fjölbreyttu vinnuafli (Kundu, 2001). Stjórnendur fyrirtækja verða að gera grein fyrir þessu og finna leiðir til að nýta þá möguleika sem fjölbreytta vinnuaflið hefur upp á að bjóða. Það er mikilvægt að stjórnendur setji fjölbreytileikann í samhengi við stefnu fyrirtækisins svo að þar sé samræmi á milli. Þetta á við um hluti eins og umbun, frammistöðumat, val á starfsfólki, þróun og ráðningarferlið (Kundu, 2001). Mikilvægt er að gera sér grein fyrir þeim áhrifum sem fjölbreytt vinnuafli hefur, hvernig sé hægt að takast á við þær áskoranir sem það hefur í för með sér og einnig grípa þau tækifæri sem eru til staðar, en til þess að gera það þarf að mynda ákveðnar stefnur sem taka á þessu máli á réttum vegum (Cox, 2001).

Það er lykilatriði að fyrirtæki fjarlægji þær hindranir sem geta verið til staðar og sem geta orðið til þess að fyrirtæki og stjórnendur nýti sér ekki eða þrói ekki ákveðin kerfi innan fyrirtækisins sem sjá til þess að vinnuaflið hafi greiða leið til þess að ná fullum árangri (Kundu, 2001). Eins og kom fram fyrr í textanum þá er fjölbreytileikinn langtíma fyrirbæri. Því virkar ekki alveg fyrir fyrirtæki að finna skammtímaaðferðir eða tímabundnar lausnir, fyrirtæki verða að þróa langtímaáætlanir til þess að verða samkeppnishæf (Kundu, 2001).

Í u.þ.b. 30 ára rannsókn hjá þeim Dobbin og Kalev (2016) kom í ljós að með því að slaka á eftirlitsaðferðum þá urðu þær niðurstöður að fyrirtæki væru þar með að auka árangur sinn. Það sýndi sig að það væri töluvert skilvirkara fyrir fyrirtæki þegar að stjórnendur stuðla að félagslegri ábyrgð og að þeir séu eflidir í því hlutverki að auka samskipti sín við bæði minnihlutahópa og konur og að þeir séu virkjaðir í það hlutverk að leysa þau vandamál sem eru til staðar. Það er mikilvægt að stjórnendur sýni sanngjarnt viðhorf í sinni stöðu (Dobbin og Kalev, 2016).

Bæði stjórnendur fyrirtækja og mannauðsstjórar standa frammi fyrir áskorunum hvað varðar árangursríka stjórnun á því fjölbreytta vinnuafli sem er til staðar í nútímanum (Mor Barak, 2017). Þróunin er sú að samfélög eru í auknum mæli að verða misleit og einnig er mikilvægt að gera sér grein fyrir því að fjölbreytileikinn er langtíma fyrirbæri og er ekkert að minnka (Mor Barak, 2017).

### **3 Íslenskur vinnumarkaður**

Í þessum kafla verður fjallað um þær áskoranir og tækifæri sem felast í fjölbreytileikanum á íslenskum vinnumarkaði. Skoðað verður sérstaklega tvö minnihlutahópa en það eru innflytjendur og fatlaðir.

#### **3.1 Þátttaka og lög um jafnrétti á íslenskum vinnumarkaði**

Þessi undirkafla mun fara lauslega yfir atvinnuþátttöku á íslenska vinnumarkaðnum. Einnig verður farið yfir jafnréttismál og þau lög sem eru í gildi og hvernig þeim er framfylgt.

Atvinnuþátttaka hjá einstaklingum á aldrinum 16-74 ára á íslenska vinnumarkaðnum var orðin um 78,8% á árinu 2021, þannig að samtals fjöldi atvinnuþátttakenda á þessum aldri var 208.400 talsins. Aukning hafði orðið á vinnuaflinu frá 2020 um 6.200 manns. Var atvinnuþátttaka karla hærrí á árinu 2021 eða 82,3% en hjá konum var hún 75,1% (Hagstofa Íslands, 2022). Með 95% öryggi í tölum sem eru frá 2017 er áætlað að innflytjendur sem hafi verið starfandi á íslenskum vinnumarkaði á því ári hafi verið á bilinu 86%-91%. Þessar tölur eru hlutfallslega hærrí en hjá þeim sem eru innlendir (Hagstofa Íslands, 2019b). Í niðurstöðu könnunar hjá Vörðu (2021) kom fram að síðustu 12 mánuðina frá því að könnunin var gerð höfðu um 75% fatlaðs fólks ekki verið í launaðri vinnu (Varða, 2021). Í lok ágúst 2021 voru síðan erlendir atvinnuleitendur sem höfðu ekki atvinnu um 4.492 talsins (Vinnuálastofnun, 2021, ágúst).

Á Íslandi eru lög um jafna meðferð á vinnumarkaði. Í lögnum nr. 86/2018 kemur skýrt fram að það sé bann við allri mismunun fólks á vinnumarkaði (Stjórnarráð Íslands, e.d.). Mismunun getur bæði verið óbein og bein, það geta verið mismunanir er varða fötlun, þjóðernisuppruna, aldur, skerta starfsgetu, kynþátt, lífskoðun, trú, kyntjáningu, kynhneigð, kyneinkenni og kynvitund. Við gerð þessara laga á Íslandi þá var höfð til

hliðsjónar tilskipun Evrópuráðsins 2000/78/EB, en í tilskipuninni koma fram almennar reglur sem eigi að fara eftir er varðar jafna meðferð í atvinnulífinu og einnig á vinnumarkaði. Við setningu íslensku laganna var verið að reyna að stuðla að virkri þátttöku hjá sem flestum aðilum á vinnumarkaðnum þar sem að atvinnuþáttaka aðila kemur í veg fyrir fátækt og einnig félagslega einangrun (Stjórnarráð Íslands, e.d.).

Undir yfirstjórn forsætisráðherra er Jafnréttisstofan á Íslandi (Jafnréttisstofa, e.d.). Jafnréttisstofan starfar á sviði jafnréttismála í samræmi við lög nr. 85/2018 um jafna meðferð óháð þjóðernisuppruna og kynþætti, nr. 86/2018 er varða jafna meðferð á vinnumarkaði óháð trú, fötlun, aldri, skertri starfsgetu, kynvitund, kynhneigð, kyntjáningu, lífsskoðun, kynþætti, kyneinkennum og þjóðernisuppruna. Einnig vinnur stofnunin í samræmi við lög nr. 150/2020 er varða jafnan rétt og jafna stöðu kynja (Jafnréttisstofa, e.d.).

Meðal þeirra verkefna sem eru í umsjá Jafnréttisstofu, sbr. 1. gr. laga um jafnréttismál, er að veita aðstoð og ráðgjöf, sýna hvatningu til aukinnar þátttöku í jafnréttismálum, veita upplýsingar og fræðslu um jafnréttismál, koma með tillögur að aðgerðum er varða jafnréttismálin, hafa eftirlit með framkvæmdum á lögnum, hafa eftirlit með þróun á jafnréttismálum og leita sáttar í ágreiningsmálum sem þeim berast. Fleiri verkefnum sinnir stofnunin og má þar nefna að vinna gegn mismunun og launamisrétti sem á sér stað á vinnumarkaði og vinna gegn því að neikvæðar staðalímyndir eigi sér stað á allskonar fjölbreytileika sem að hefur verið tilgreindur hér fyrr í ritgerðinni (lög um stjórnslu jafnréttismála nr. 151/2020).

Í framhaldinu verður farið sérstaklega í að fjalla um bæði stöðu innflytjenda og fatlaðra á íslenskum vinnumarkaði. Mikil aukning hefur verið á innflytjendum héraðs á síðustu tveimur áratugum (Unnur Dís Skaptadóttir og Ólöf Garðarsdóttir, 2020). Einnig verður farið aðeins dýpra í stöðu fatlaðra og hvaða reglum fyrirtæki þurfi að fylgja um þeirra málefni á vinnustöðum. Sú ákvörðun að skoða sérstaklega stöðu fatlaðra og innflytjenda er vegna þess að þetta er viðfangsefni sem mætti rannsaka betur, sérstaklega málefni fatlaðra, en rannsóknir um þá eru af skörum skammti.

### 3.2 Innflytjendur á íslenskum vinnumarkaði

Mikil fjölgun hefur orðið á innflytjendum á Íslandi á síðastliðnum árum (Hagstofa Íslands, 2021). Með „innflytjandi“ er átt við „Innflytjandi er einstaklingur sem er fæddur erlendis og á foreldra, afa og ömmur sem öll eru fædd erlendis“ (Hagstofa Íslands, 2021).

Samkvæmt tölum frá Hagstofu Íslands voru 57.126 innflytjendur á Íslandi þann 1. janúar 2021, þ.e. um 15,5% af mannfjöldanum hérlendis. Til að bera þetta saman við árið 2012, þá voru um 8% af mannfjöldanum hér á landi innflytjendur og hefur því orðið um 7,2% hækkun á nokkrum árum (Hagstofa Íslands, 2021).

Hluti innflytjenda á Íslandi í lok tuttugustu aldar var lágur (Unnur Dís Skaptadóttir og Ólöf Garðarsdóttir, 2020). Á þessum tíma voru mjög fáir innflytjendur sem komu til Íslands frá vestrænum ríkjum og voru innflytjendurnir mest megnis frá öðrum Norðurlöndum. Þegar Ísland varð aðili að evrópska efnahagssvæðinu á tíunda áratugnum og þegar einnig varð meiri þörf fyrir starfsfólk í alls konar iðnaðarstörf og fleira, þá urðu breytingar í þessum efnum og fór innflytjendum hér á landi að fjölga meir (Unnur Dís Skaptadóttir og Ólöf Garðarsdóttir, 2020).

Í greiningu Hagstofu Íslands á félagslegri velferð innflytjenda árið 2018 kom fram að innflytjendur á Íslandi upplifi hindranir þegar kemur að því að sækja sér starf við hæfi. Þeir eru verr staddir fjárhagslega séð að hluta til heldur en innlendir íbúar, upplifa hindranir við aðgang að menntun og búa við þrengri húsnæðiskost. Hins vegar gáfu niðurstöðurnar góða sýn á það að innflytjendur á Íslandi búa við öryggi og gæði í sínu nærumhverfi, séu aðilar að stéttarfélögum og að aðgengi þeirra að íslenskum vinnumarkaði sé gott (Hagstofa Íslands, 2019b).

Það eru ýmsar ástæður fyrir því að innflytjendur taka þá ákvörðun að koma til Íslands (Hagstofa Íslands, 2019b). Fólk getur verið komið til þess að vinna, vegna þess að þau séu á flóttu, hafi fjölskyldutengsl eða til þess að mennta sig. Það sem einkennir þá innflytjendur sem eru á Íslandi er að það eru mest karlar sem eru á vinnualdri og hafa ekki dvalið lengi á Íslandi. Megnið af þeim innflytjendum sem eru á Íslandi hafa uppruna í löndum þar sem að efnahagsástand, heilsa og menntun er nokkuð svipað og það sem að þekkist hérlendis (Hagstofa Íslands, 2019b).

Niðurstöður rannsóknar hjá Hagstofunni (2019) benda til þess að gott aðgengi sé að íslenskum vinnumarkaði fyrir innflytjendur. Einnig varpa niðurstöðurnar ljósi á að þó það

sé há atvinnuþáttaka hjá innflytjendum þá eru þau samt síður að sinna störfum sem hæfa til þeirri menntun sem þau hafa miðað við innlenda íbúa (Hagstofa Íslands, 2019a). Í annarri rannsókn hjá Hagstofunni (2019) var fjallað um launamun eftir bakgrunni á rúmlega 9 ára tímabili eða frá 2008-2017. Niðurstöðurnar báru það með sér að launamunur væri til staðar á milli innlendra og innflytjenda. Áætlað er að um 8% launamunur að jafnaði sé til staðar á milli þessara hópa með leiðréttingum á bæði starfs- og lýðfræðitengdum þáttum. Einnig kom í ljós að innflytjendur væru með lægri laun en innlendir með sömu menntun. Að auki var ein áhugaverð niðurstaða í rannsókninni en það var að þeir innflytjendur sem koma frá öðrum Norðurlöndum séu að jafnaði með hærri laun en þeir innflytjendur sem að koma frá öðrum stöðum (Hagstofa Íslands, 2019a). Í sambærilegri rannsókn sem gerð var um innflytjendur á Íslandi urðu helstu niðurstöðurnar þær að ein helsta ástæðan fyrir því að innflytjendur hefðu flutt til Íslands var vegna atvinnu. Niðurstöðurnar leiddu einnig í ljós að margir af svarendum rannsóknarinnar töldu að þeirra núverandi starf væri ekki mikið tengt við þeirra háskólamenntun (Meckl og Hermína Gunnþórsdóttir, 2020).

Helstu niðurstöður rannsóknar sem gerð var árið 2016 bendir til þess að vannýting sé á íslenskum vinnumarkaði á þeirri auðlind sem háskólamenntaðir innflytjendur eru (Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir, 2016). Með hliðsjón af þeirri umræðu sem hefur verið um aukna þörf á starfsmönnum á íslenska vinnumarkaðnum með sérþekkingu þá eru háskólamenntaðir innflytjendur mikilvæg auðlind fyrir framtíð íslenska vinnumarkaðsins. Mikilvægt er að bæði stjórnendur og starfsfólk á íslenska vinnumarkaðnum nýti sér þessa auðlind og til þess að gera það þá þarf að brjóta niður þann aðskilnað sem er á milli samfélagsins og innflytjenda. Það er því lykilatriði til þess að skapa þetta ferli að mynda ákveðna nálgun sem að hefur það að sjónarmiði að skapa verðmæti með bæði umræðum og samskiptum um þá hagsmuni sem að allir hafa (Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir, 2016).

### **3.3 Fatlaðir og öryrkjar á íslenskum vinnumarkaði**

Í þessum undirkafla verður lauslega farið yfir þær reglur sem stjórnendur fyrirtækja verða að framfylgja á sínum vinnustað er varðar stjórnun fjölbreytileika og hvernig hún snýr sér að þeim einstaklingum sem að eru með fötlun og að auki verður farið yfir stöðu fatlaðra á vinnumarkaði.

Á árinu 2017 fengu um 17.900 manns á aldrinum 16-66 ára greiddan örorkulífeyri, eða sem nemur um 8,1% af þeim sem voru á þessu aldursbili. Atvinnuþátttaka örorkulífeyrisþega var um 30,6% árið 2017. Þar af voru 2,1% atvinnulausir, eða um 400 manns, 28,5% voru í starfi og af þeim 17.900 manns sem fengu greiddan örorkulífeyri árið 2017 voru um 69,4% utan vinnumarkaðarins, eða um 12.400 manns (Hagstofa Íslands, 2019c).

Alþýðusamband Íslands hefur sett fram kröfur sem byggjast á viðmiðunarreglum ILO um að stjórnendur setji í sína stefnu um stjórnun fjölbreytileika ákvæði um að starfsmaður sem fatlast fái að vera áfram í vinnunni. Fatlaðir starfsmenn eiga að hafa jöfn tækifæri og aðrir og fyrirtæki ráði inn einstaklinga sem eru fatlaðir, þ.e. þá einstaklinga sem vilja snúa aftur til starfa eftir að hafa verið atvinnulausir og að stjórnendur ráði inn fatlaða einstaklinga sem hafa ekki verið í starfi áður (Alþýðusamband Íslands, 2004). Atvinnurekendur ættu að þróa sína stefnu um stjórnun fjölbreytileika þannig að þeim berist ráðleggingar frá þeim sem hafa mikla sérhæfða þekkingu á málefnum fatlaðra, t.d. sérhæfðum þjónustuaðilum. Einnig þurfa atvinnurekendur að vinna í sinni stefnu með samþökum fyrir fatlaða einstaklinga, með fötluðu einstaklingunum og með heilsuverndarþjónustu (Alþýðusamband Íslands, 2004).

Það eru nokkrar skyldur sem yfirvöldum ber að framfylgja í þessu málefni (Alþýðusamband Íslands, 2004). Meðal þeirra er að hvetja fyrirtæki til að taka upp fötlunarstjórnun hjá sér svo auka megi við atvinnutækifærin hjá fötluðum einstaklingum. Yfirvöld þurfa að endurskoða alls konar reglugerðir til þess að það sé tryggt að ekki sé verið að mismuna fötluðum. Það þarf að tryggja að aðgengi fatlaðs fólks á vinnustað sé gott og að það verði ekki fyrir einhvers konar hindrunum á sínum vinnustað. Aðkoma inn á vinnustaðinn þarf að vera góð og salernin henti þeim líka. Brunabjöllur og hringingar er eitthvað sem heyrnaskertir geta ekki greint, svo uppfæra þyrfti þann búnað með því að setja upp ljós sem blikka. Einnig ættu neyðaráætlanir að vera þannig að tryggt sé að fatlaðir geti yfirgefið staðinn (Alþýðusamband Íslands, 2004).

Það er algjört skilyrði að bæði fólks með skerta starfsgetu og fatlaðir einstaklingar njóti á vinnumarkaði bæði jafna tækifæra og réttinda (Þroskahjálpi, e.d.). Þar sem íslenska ríkið hefur skuldbundið sig til þess að framfylgja fjölþjóðlegum mannréttindasamningum, þá eiga þessir einstaklingar líka að njóta möguleika samkvæmt íslensku lögnum. Það er brot

á íslenskum lögum ef þessu er ekki framfylgt. Það á sér stað mismunum hjá fötluðum einstaklingum þegar aðlaganir eru ekki gerðar á viðeigandi stöðum (Þroskahjálp, e.d.).

Fötlun fólks er misjöfn og getur fötlun hjá sumum verið meiri en hjá öðrum (International Labour Organization, 2018). Einnig getur fötlunin komið á einhverjum tímapunkti í líf einstaklings eða þetta er bara meðfætt. Misjöfn fötlun leiðir til þess að einstaklingar horfa fram á misjafnar áskoranir og þarfir við þátttöku á vinnumarkaðnum. Það er fjöldi hindrana sem að fatlaðir einstaklingar standi frammi fyrir í lífi sínu og getur það þar með haft áhrif á tækifæri þeirra til þess að finna sér hentugt starf (International Labour Organization, 2018).

Oft myndast hindranir fyrir fatlaða einstaklinga vegna ranghugmynda sem eru til staðar. Oft og tíðum bera vinnuveitendur upp þá ranghugmynd að afkastagetan hjá þeim sem eru fatlaðir sé töluvert minni en afkastageta þeirra sem ekki eru fatlaðir. Þessar ranghugmyndir eru enn til staðar þó að rannsóknir hafi sýnt fram þá kosti sem að fylgja því að hafa fatlaða einstaklinga með í fjölbreytta vinnuaflinu. Þessar hindranir geta haft þær afleiðingar í för með sér að fatlaðir einstaklingar hafi minni kjark til þess að vera á vinnumarkaðnum eða til þess að fara inn á hann (International Labour Organization, 2018).

Hindranir eru til staðar hjá báðum þessum minnihlutahópum á vinnumarkaðnum, innflytjendum og fötluðum. Fyrirtæki geta nýtt sér fræðin á bak við stjórn fjölbreytileika og inngildingu að ryðja úr vegi þeim hindrunum sem geta útilokað (Roberson, 2006) einstaklinga sem að tilhreyra báðum þessum minnihlutahópum og að þessir minnihlutahópar fái þá upplifun að þeir séu tilheyrandi í vinnuumhverfinu (Mor Barak, 2015) og einnig að þeir séu virtir fyrir sína misjöfnu eiginleika (Ferdman, 2014). Hagnýtu skrefin að inngilding, þ.e. líkanið eftir Mor Barak (2017), getur verið gott úrræði fyrir þessa minnihlutahópa þar sem það horfir til þess að skapa umhverfi þar sem inngildingin getur átt sér stað og þar með stuðlað að árangursríkri inngildingunni fyrir þessa hópa (Mor Barak, 2017).

## Lokaorð

Markmiðið með þessari ritgerð var að auka skilninginn á bæði hugtökunum fjölbreytileiki og inngilding og einnig að útskýra hvernig stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli fer fram með þessi tvö hugtök í huga. Það kom í ljós að hugtakið fjölbreytileiki er sífellt í þróun og hefur merking hugtaksins tekið miklum breytingum eftir að farið var að líta til fleiri gerða af fjölbreytni sem gætu líka verið hluti af merkingu hugtaksins. Það kom fram í ritgerðinni að hugtakið inngilding er mikilvægt að nota í tengslum við fjölbreytileika og töluvert meiri áhersla hefur verið lögð á hugtakið fjölbreytileika heldur en inngildingunni í gegnum tíðina. Inngildingin felur í sér samþættingu fjölbreytileikans og sköpun á umhverfi fyrir fjölbreytileikann þar sem að einstaklingar fá þá upplifun að vera tilheyrandi og að þeirra sérstaða sé metin í vinnuumhverfinu. Það er mikilvægt að fyrirtæki kynni sér vel hvaða hlutverki inngildingin gegnir því hún getur reynst mikilvæg fyrir stjórnendur þegar kemur að stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli. Það sýnir sig að til þess að fyrirtæki nái að tileinka sér þá stefnu að stjórna fjölbreyttu vinnuafli, þá þurfa stjórnendur fyrirtækja ekki eingöngu að hafa kynnt sér fjölbreytileika heldur líka inngildingunni og hvernig þessi tvö hugtök vinna saman. Það kom í ljós að stjórnun á fjölbreyttu vinnuafli felur í sér þó nokkurn ávinning og tækifæri fyrir fyrirtæki en þar má samt finna áskoranir sem að fyrirtæki þurfa að takast á við til þess að öðlast þennan ávinning. Það eru almenn mannréttindi að fólk hafi jöfn tækifæri þrátt fyrir að vera fjölbreytt á einhvern hátt, en það er hinsvegar, eins og fram kom í ritgerðinni ekki alltaf raunin þar sem að hindranir geta leynst víða. Á Íslandi eru ýmis lög um jafnrétti á vinnumarkaði og einnig er Jafnréttisstofan sem hefur umsjón með alls konar málum því tengt. Mikil aukning er á innflytjendum til Íslands og þörf er fyrir þá á vinnumarkaðnum. Það sýnir sig í niðurstöðum rannsókna að innflytjendum finnst þeir oft ekki fá störf sem hæfa þeirra menntun og upplifa meiri hindranir en þeir sem eru ekki innflytjendur. Það eru lög og reglur á Íslandi um málefni fatlaðra sem kveða á um hvernig megi gera vinnustaðinn þannig að fatlaðir einstaklingar fái sömu tækifæri og samstarfsaðilar þeirra og upplifi ekki hindranir á sínum vinnustöðum. Staðan er sú að fatlaðir séu að upplifa hindranir og það er mikilvægt að frekari rannsóknir séu gerðar um stöðu þeirra til þess að fjarlægja þessar hindranir og koma með fleiri úrlausnir.



Niðurstaða mín í þessari ritgerð og sem svar við þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram í innganginum er að það getur skapast ávinningur fyrir fyrirtæki með fjölbreyttu vinnuafli. Ég fæ þá niðurstöðu að fyrirtæki getað skapað sér ávinning með fjölbreyttu vinnuafli. Það er hægt ef stjórnendur fyrirtækja horfa til hagnýtu skrefanna til að stuðla að inngildingunni í vinnuumhverfi, þar sem að inngildingin sér um að fjölbreytta vinnuaflið upplifir sýna sérstöðu og fær tilfinningu um að þau geti verið besta útgáfan af sjálfum sér. Þetta getur leitt til aukinnar nýsköpunar, aukinnar vellíðunar og sköðunargáfu þegar þessu öllu fjölbreytta er komið saman í umhverfi þar sem að inngildingin er til staðar og jöfn tækifæri eru fyrir alla. Rannsóknir sýndu að minnihlutahópar verða fyrir hindrunum. Því er mikilvægt að þetta málefni haldi áfram í þróun svo að hægt sé að fjarlægja þessar hindranir sem eru ennþá til staðar og fara í ítarlegri rannsóknir um hvað sé hægt að gera.

Þetta er viðfangsefni sem hefur verið langan tíma í umræðunni og er í stöðugri þróun. Oft eru nýjar hugmyndir að koma á teikniborðið. Staða kynjanna hefur lengi verið rannsökuð og einnig hefur þó nokkuð mikið verið rannsakað um misjafna stöðu kynþátta. Það er hins vegar þörf fyrir frekari rannsóknir á stöðu fatlaðra og öryrkja og einnig er nokkuð nýtt að rannsóknir séu gerðar á mismunandi kynhneigð svo eitthvað sé nefnt. Þetta eru allt mikilvæg málefni sem brýnt er að skoða í þessu samhengi.

## Heimildaskrá

Lög um stjórnarsýslu jafnréttismála nr. 151/2020.

Alþýðusamband Íslands. (2004). *Fötlunarstjórnun á vinnustað: Viðmiðunarreglur ILO*.  
<http://hdl.handle.net/10802/5475>

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. John Wiley & Sons.

Cox, T. H. og Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45-56.  
<https://www.jstor.org/stable/4165021>

Dobbin, F. og Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail: And what works better. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organization: Toward a systemic and inclusive framework. Í B. M. Ferdman og B. R. Deane (ritstj.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (bls. 3-54). John Wiley & Sons.

Fischer, M. (2009). Diversity management and the business case. Í K. Kraal, J. Roosblad og J. Wrench (ritstj.), *Equal opportunities and ethnic inequality in european labour markets: Discrimination, gender and policies of diversity* (bls. 95-118). Amsterdam University Press.

Hagstofa Íslands. (2019a). Rannsókn á launamun eftir bakgrunni 2008-2017. *Hagtíðindi*, 104(6), 1-49. <http://hdl.handle.net/10802/18023>

Hagstofa Íslands. (2019b). *Félagsleg velferð innflytjenda á Íslandi*.  
<https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/lifskjor/felagsvisar-serhefti-um-innflytjendur/>

Hagstofa Íslands. (2019c). *Staða örorkulífeyrisþega á vinnumarkaði*.  
<https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/vinumarkadur/oryrkjar-a-islenskum-vinumarkadi/>

Hagstofa Íslands. (2021). *Innflytjendur 15,5% íbúa landsins*.  
<https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/mannfjoldi-ef-tir-bakgrunni-1-januar-2021/>

Hagstofa Íslands. (2022). *Atvinnuþátttaka jókst um 1,4 prósentustig árið 2021*.  
<https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/vinumarkadur/vinumarkadur-2021/>

- Hays-Thomas, R. (2017). *Managing Workplace Diversity and Inclusion: A psychological perspective*. Routledge.
- International Labour Organization. (2018). *Labour market inclusion of people with disabilities*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_646041.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf)
- Jafnréttisstofa. (e.d.). *Hlutverk Jafnréttisstofu*. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu>
- Jamal, N. og Tschida, T. (2021, 27. apríl). *3 actions for leaders to improve dei in the workplace*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/348266/actions-leaders-improve-dei-workplace.aspx>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. og Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kundu, S. C. (2001). Managing cross-cultural diversity: A challenge for present and future organizations. *Delhi Business Review*, 2(2), 27-34. [https://www.researchgate.net/publication/262312251\\_Managing\\_cross-cultural\\_diversity\\_a\\_challenge\\_for\\_present\\_and\\_future\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/262312251_Managing_cross-cultural_diversity_a_challenge_for_present_and_future_organizations)
- Maese, E. og Emond, L. (2021, 28. júlí). *Diversity, equity and inclusion: 10 lessons from 231 chros*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/352742/diversity-equity-inclusion-lessons-231-chros.aspx>
- Meckl, M. og Hermína Gunnþórsdóttir. (2020). *Samfélag fjölbreytileikans: Samskipti heimamanna og innflytjenda á Íslandi*. <https://hdl.handle.net/20.500.11815/2402>
- Miller, F. og Katz, J. (2002). *Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity*. Berrett-Koehler.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE.
- Pedulla, D. (2020, 12. maí). Diversity and inclusion efforts that really work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/05/diversity-and-inclusion-efforts-that-really-work>
- R. Roosevelt Thomas, J. (1996). A diversity framework. Í M. M. Chemers, S. Oskamp og M. A. Costanzo (ritstj.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (bls. 245-263). SAGE.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *SAGE*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177%2F1059601104273064>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. og Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>

Sinyan, P. M. K. og Qassimi, F. A. (2022, 16. mars). *Diversity, Equity and Inclusion: How to Make it a Competitive Advantage rather than Window Dressing*. Gallup.

Stjórnarráð Íslands. (e.d.). *Jafnrétti á vinnumarkaði*.

<https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannrettindi-og-jafnretti/jafnretti/jafnretti-a-vinumarkadi/>

Póra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir. (2016). „Veggurinn er alltaf til staðar“: Upplifun háskólamenntaðra innflytjenda af samskiptum og samningsstöðu gagnvart vinnuveitendum. *Íslenska þjóðfélagið*, 7(1). <http://hdl.handle.net/10802/16602>

Proskahjálpi. (e.d.). *Fatlað fólk á vinnumarkaði: Aðstæður, þarfir og réttindi*.

<https://www.throskahjalp.is/is/fraedsla/fatlad-folk-a-vinumarkadi-adstaedur-tharfir-og-rettindi>

Unnur Dís Skaptadóttir og Ólöf Garðarsdóttir. (2020). Becoming an immigration country: The case of Iceland 1990-2019. Í Kristín Loftsdóttir, Unnur Dís Skaptadóttir og Sigurjón Baldur Hafsteinsson (ritstj.), *Mobility and transnational Iceland: Current transformations and global entanglements* (bls. 23-38). Háskólaútgáfan.

Varða. (2021). *Staða fatlaðs fólks á Íslandi: Niðurstöður spurningakönnunar Vörðu fyrir Öryrkjabandalag Íslands*. <https://www.obi.is/static/files/skjol/pdf-skyrslur/stada-fatlads-folks-a-islandi-2021.pdf>

Vinnumálastofnun. (2021, ágúst). *Vinnumarkaðurinn á Íslandi: Yfirlit, horfur og þjónusta Vinnumálastofnunar*. <https://www.vinnumalastofnun.is/media/3247/agust-2021-skyrsla.pdf>

Waddell, G. og Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* TSO.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Routledge.