

# Analiza politika i pristupa upravljanja različitosti u profitnim organizacijama

---

**Peruško, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:572520>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA PERUŠKO**

**ANALIZA POLITIKA I PRISTUPA  
UPRAVLJANJA RAZLIČITOŠĆU U PROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**IVANA PERUŠKO**

**ANALIZA POLITIKA I PRISTUPA  
UPRAVLJANJA RAZLIČITOŠĆU U PROFITNIM  
ORGANIZACIJAMA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0082033105, izvanredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: organizacija i menadžment**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1.	Uvod.....	3
1.1	Predmet i cilj.....	4
1.2	Metode prikupljanja podataka.....	4
2	Upravljanje različitostima.....	5
2.1	Definicije i pojmovi.....	5
2.2	Temeljni aspekti i odrednice različitosti .....	7
2.3	Važnost i prednosti upravljanja različitostima .....	9
3	Pristupi i politike upravljanja različitostima u profitnim organizacijama .....	12
3.1	Različitost radne snage u profitnim organizacijama.....	12
3.2	Pristupi upravljanju različitostima.....	13
3.3	Uloga menadžmenta u upravljanju različitostima .....	16
3.4	Uloga odjela ljudskih potencijala u upravljanju različitostima.....	19
3.5	Program upravljanja različitostima.....	24
3.5.1	Razvoj jakog vodstva .....	24
3.5.2	Procjena situacije.....	25
3.5.3	Razvoj kulture tolerancije i inkluzije .....	28
3.5.4	Treninzi i edukacije o različitosti kao alat za upravljanje različitostima ....	30
3.5.5	Mjerenje uspješnosti provođenja programa upravljanja različitostima .....	32
3.6	Politike upravljanja različitostima .....	33
3.6.1	Upravljanje spolnom različitostima.....	34
3.6.2	Upravljanje dobnom različitostima .....	36
3.6.3	Upravljanje rasnom i etničkom različitostima .....	38
3.6.4	Upravljanje različitostima u odnosu na seksualnu orijentaciju .....	40
3.6.5	Zapošljavanje osoba s invaliditetom .....	42

4	Analiza i usporedba politika i pristupa upravljanja različitošću u profitnim organizacijama u praksi .....	44
4.1	Metodološki okvir .....	44
4.2	Uzorak .....	44
4.3	Rezultati analize pristupa i politika upravljanja različitošću u odabranim profitnim organizacijama .....	47
5	Zaključak .....	62
	Literatura .....	65
	Popis slika .....	70
	Popis tabela .....	71
	Sažetak .....	72
	Summary .....	73

## 1. Uvod

Radna mjesta u profitnim organizacijama postaju raznolikija nego ikad prije, zahvaljujući utjecaju svjetske ekonomske integracije, odnosno globalizacije. Različitost u profitnim organizacijama podrazumijeva razne dimenzije, od spolne, dobne, etničke i rasne, pa do seksualne orijentacije i invaliditeta pojedinaca.

Globalizacija je proces koji na različite načine intenzivno povezuje ljude, gradove, četvrti, regije, kao i zemlje. Izravna posljedica ovog procesa je isprepletanje života ljudi iz jednog dijela svijeta s ljudima iz drugih dijelova, odnosno suradnja pripadnika različitih rasa, etniciteta, kultura i sl. Brzina kojom su organizacije postale složene, zajedno s ogromnim pritiskom ostvarivanja rezultata, uslijed jake konkurencije, iziskivala je izgradnju globalne kulture sposobne da nadahne i privuče zaposlenike iz različitih dijelova i regija svijeta koji će se u takvoj organizacijskoj kulturi osjećati prihvaćeno. Jednostavno uklapanje u organizacijsku jedinicu u bilo kojem dijelu svijeta bez ikakvog osjećaja otuđenosti omogućava korporativna kultura, koja uspijeva jedino uz učinkovito upravljanjem različitošću. Iz tog razloga čini se da je upravljanje raznolikošću u posljednje vrijeme poprimilo veliki značaj u strateškom i upravljačkom smislu.

U ovom se radu govori o upravljanju različitostima u profitnim organizacijama, odnosno ukazuje se na važnost upravljanja različitošću u današnjem poslovnom svijetu, te se analiziraju pristupi i politike, putem kojih se razvija organizacijska kultura tolerancije i inkluzije.

Nakon uvođenja u osnovne termine i definicije upravljanja različitošću i pojašnjavanja važnosti, te prednosti upravljanja različitošću u suvremenom menadžmentu, slijedi teoretski dio rada koji potanko objašnjava politike, pristupe i sam program upravljanja različitošću u profitnim organizacijama.

U empirijskom dijelu rada analiziraju se i uspoređuju politike i pristupi kod odabranih profitnih organizacija u svrhu povezivanja teoretskog dijela rada s iskustvima iz prakse. Nakon prikaza rezultata analize politika i pristupa upravljanja različitošću u istraženim profitnim organizacijama, prema osnovnim dimenzijama različitosti, slijede zaključna razmatranja o obrađenoj temi rada.



## **1.1 Predmet i cilj**

Predmet ovog rada jest analiza i usporedba politika i pristupa upravljanja različitosti u profitnim organizacijama.

Cilj rada jest naglasiti nužnost mijenjanja organizacijskih kultura prema stvaranju pogodnih okruženja za razvijanje i prihvaćanje različitosti, ukazati na prednosti koje donosi različitost radne snage, uključujući razvijanje punog potencijala zaposlenika, koji vode većoj uspješnosti organizacije, te dati pregled temeljnih politika i pristupa upravljanja različitosti u profitnim organizacijama.

## **1.2 Metode prikupljanja podataka**

Pri pisanju ovog diplomskog rada korištene su različite metode znanstvenog istraživanja. Teorijski dio rada temelji se na proučavanju literature raznih autora, domaćih i stranih izvora, te internetskih izvora. U tom je dijelu korištena metoda kompilacije, koja predstavlja prikazivanje tuđih rezultata znanstveno istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Također, korištena je i metoda usporedbe ili komparativna metoda, koja se odnosi na uspoređivanja istih ili srodnih činjenica i odnosa, te utvrđivanje njihovih sličnosti. Slijedi metoda deskripcije, kojom su opisani pojedinačni pojmovi. Nadalje, bit će korištene induktivna i deduktivna metoda, gdje prva podrazumijeva primjenu induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, a druga metoda iz općih stavova izvodi posebne.

Za empirijski dio rada sekundarni podaci za analizu prikupljeni su na temelju dostupnih internet izvora. Analitičkim pristupom izveden je izveden opći zaključak i tumačenje rezultata istraživanja.

## 2 Upravljanje različitostima

U ovom se poglavlju definiraju osnovni pojmovi i definicije upravljanja različitostima. Prikazani su osnovni aspekti i dimenzije koje određuju različitost na radnom mjestu, te se ukazuje na važnost upravljanja različitostima u profitnim organizacijama i prednosti koje kvalitetno upravljanje različitostima donosi organizacijama.

### 2.1 Definicije i pojmovi

Tijekom posljednjih desetljeća način poslovanja pod utjecajem globalizacije mijenja strukturu radne snage, posebice zastupljenost žena, manjina, imigranata, starije populacije i različitih nacionalnosti. Postupno se mijenja struktura radne snage i na menadžerskim pozicijama od najnižeg do najvišeg menadžmenta. Stoga je upravljanje različitostima postalo gotovo neophodno kako u velikim organizacijama, tako i u manjim poduzećima.

Postoje različite definicije i pojmovi vezani za upravljanje različitostima u radnom okruženju.

*"Upravljanje različitostima je sustavno i planirano usmjerenje organizacije da privlači i zadržava zaposlenike različitih profila i mogućnosti. U kontekstu sustava upravljanja ljudskim snagama, upravljanje raznolikošću je ukupni učinak raznolikosti na pojedine podsustave, kao što su zapošljavanje, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, razvoj zaposlenika te pojedinačna ponašanja rukovoditelja u svrhu postizanja konkurentne prednosti kroz vodstvo i timski rad."*<sup>1</sup>

*"Raznolikost je varijacija društvenih i kulturnih identiteta među ljudima koji zajedno bivaju u određenom poslovnom ili tržišnom okruženju."*<sup>2</sup>

*"Upravljanje raznolikošću je strateški pristup u upravljanju koji ima za cilj prepoznavanje raznolikosti i njezinih vrijednosti. Štoviše, ima za cilj stvaranje strukturnih okvira i društvenih okolnosti koje omogućuju pojedincima povećavanje prilika i sposobnosti. U idealnim uvjetima to bi trebalo dovesti do većih uspjeha za sve, kao i za cijelu organizaciju."*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, "Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima. Priručnik za poslodavce", Zagreb, 2011, str. 7.

<sup>2</sup> T. Cox, "Stvaranje multikulturalne organizacije", Mate, Zagreb, 2004, str. 3.

<sup>3</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje "Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH", 2010 [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf) (pristupljeno 15.05. 2021), str.6

Prema Bahtijarević-Šiber<sup>4</sup>, upravljanje različitostima u organizacijama podrazumijeva zapošljavanje, obuku, vrednovanje i maksimiziranje potencijala zaposlenika različitih po dimenzijama spola, rase, invalidnosti, etniciteta, seksualne orijentacije, obrazovanja i ekonomskog statusa. Takvim se pristupom omogućuje različitim pojedincima da rade u takvoj organizacijskoj okolini koja je poticajna, te olakšava njihov razvoj i potencijal. Korištenjem raznih tehnika, pristupa i politika pri upravljanju različitostima, zapravo se stvara jedna produktivna i tolerantna radna okolina, u kojoj se pojedinci osjećaju poštovano i važno, te se njihovi potencijali koriste u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Upravljanje različitostima znači jamčiti pojedincima iz različitih društvenih grupa i pripadnicima manjina da neće biti izloženi negativnim posljedicama zbog svoje različitosti i/ili biti izloženi diskriminaciji, tj. nepoštovanju načela jednakih mogućnosti. Da bi se takvo ponašanje spriječilo organizacija reagira implementacijom sustava pravila za pružanje jednakih mogućnosti, sprečavanjem diskriminacije, razvojem socijalne pravde i društvene odgovornosti u organizacijama i institucijama. Upravljanje različitostima znači shvatiti kako se različitost i specifičnost ljudi mogu najbolje iskoristiti radi postizanja dobrobiti pojedinca, organizacije i društva.<sup>5</sup>

Iz svih ovih definicija jasno je da upravljanje različitostima na radnom mjestu ima veze s tolerancijom različitih jedinstvenih aspekata pojedinaca unutar organizacije, i s pozitivnim korištenjem njihovih karakteristika za organizacijske ciljeve. U suštini može se zaključiti da je upravljanje raznolikošću povezano s maksimiziranjem potencijala zaposlenika i većom kulturnom svijesti, a istovremeno se sustavnim upravljanjem različitostima smanjuju predrasude i pristranosti koje mogu utjecati na smanjeno zadovoljstvo zaposlenika, pa i na uspješnost organizacije.

---

<sup>4</sup> F. Bahtijarević-Šiber, "*Strateški menadžment ljudskih potencijala*", Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 362.-363.

<sup>5</sup> T. Greif, "*Upravljanje različitostima pri zapošljavanju. Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju.*", ŠKUC, Beograd, 2015., str.11 <http://labris.org.rs/sites/default/files/Upravljanje%20razlicitostima.pdf> (pristupljeno 21.05.2021)

## 2.2 Temeljni aspekti i odrednice različitosti

Prema Bahtijarević -Šiber<sup>6</sup> različitosti se odnose na karakteristike po kojima se ljudi razlikuju. Kao što je navedeno u tabeli 1, dijelimo ih na direktne, primarne ili nepromjenjive i na indirektno ili sekundarne dimenzije.

Tabela 1. Direktne i indirektno odrednice različitosti

Direktne dimenzije	Indirektno dimenzije
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dob</li><li>• Spol</li><li>• Rasa</li><li>• Etničko nasljeđe</li><li>• Mentalne/psihičke sposobnosti</li><li>• Seksualna orijentacija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obrazovanje</li><li>• Stil rada</li><li>• Stil komuniciranja</li><li>• Obiteljski status</li><li>• Uloga i hijerarhijska razina u organizaciji</li><li>• Geografska lokacija</li><li>• Radno iskustvo</li><li>• Prihodi</li><li>• Religija</li><li>• Vojno iskustvo</li><li>• Materinski jezik</li></ul>

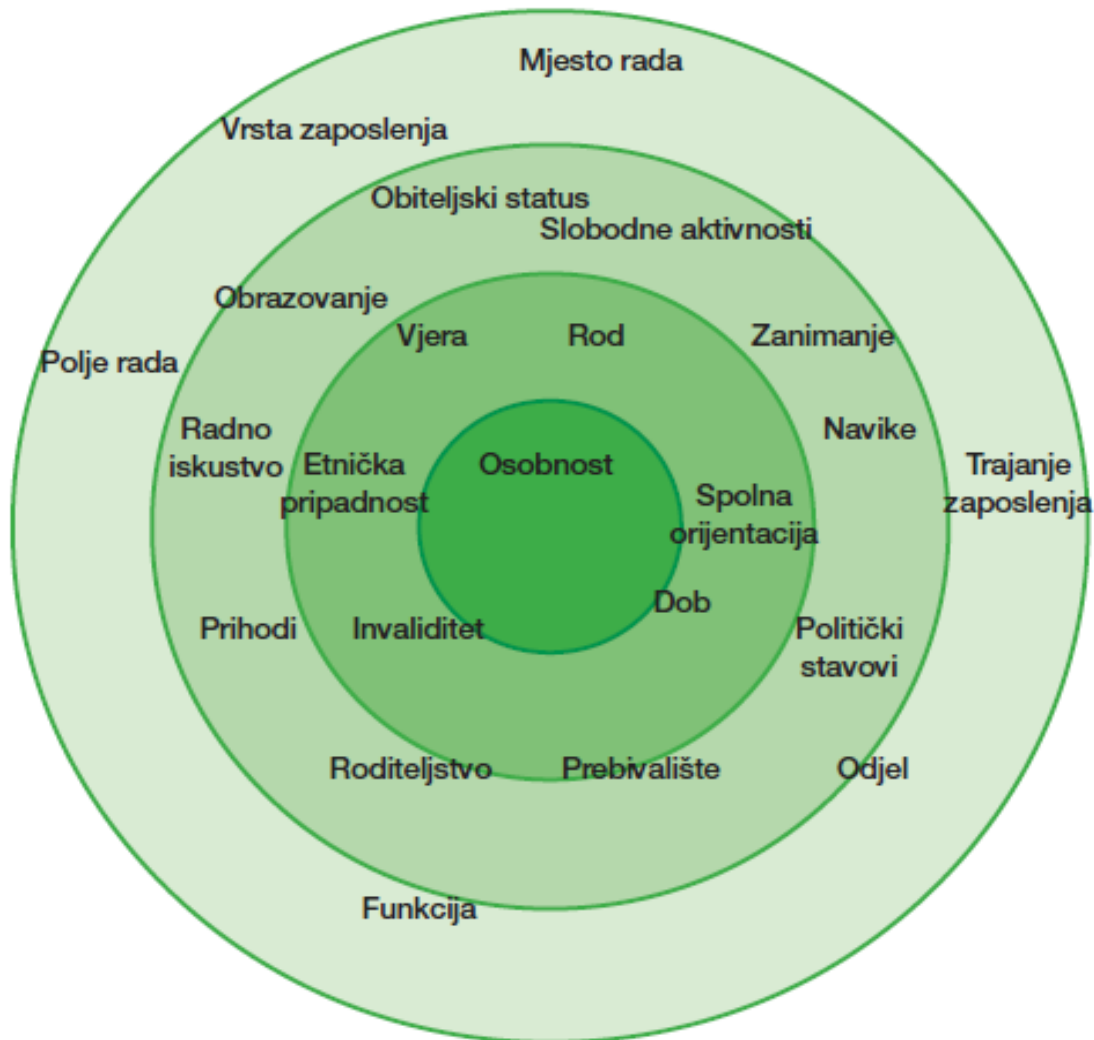
Prema: F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, "Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi" Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 67.

Direktno, odnosno nepromjenjivo dimenzije se odnose na čovjekovo razmišljanje o samome sebi i njegov pogled na svijet, te se u pravilu ne mijenjaju tijekom života. Indirektno, odnosno sekundarne dimenzije obuhvaćaju ono što pojedinac u pravilu mijenja tijekom života, dakle ono na što pojedinac može utjecati, a nije mu rođenjem nametnuto.

<sup>6</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, "Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi" Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 67.

Jedan od pristupa pri određivanju različitih aspekata raznolikosti temelji se na konceptu četiri razine raznolikosti koji su razvili Gardenswartz i Rowe<sup>7</sup>, a prikazan je na slici 1.

Slika 1. Dimenzije različitosti



Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje "Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH", 2010 [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf) (pristupljeno 27.05.2021)

Prema modelu 4 razine različitosti koji su stvorili Gardenswartz i Rowe, najuži krug predstavlja osobnost, kao dimenzija u središtu modela, koja obuhvaća sve aspekte osobe koji se mogu opisati kao osobni stil. Drugi krug su unutarnje dimenzije, za koje pojedinac smatra da su to njegove temeljne dimenzije, i to relativno nepromjenjive.

<sup>7</sup>L. Gardenswartz i A. Rowe, *Diverse Teams at Work*. Society for Human Resource Management, Alexandria, Va: Society for Human Resource Management, 2003

Te dimenzije uključuju sve ono što prvo vidimo kod drugih ljudi, poput rase ili spola i na kojima donosimo mnoge pretpostavke i temeljimo prosudbe. Vanjske dimenzije, treći krug, uključuju aspekte života nad kojima pojedinac ima određenu kontrolu, koji bi se s vremenom mogli promijeniti i koji obično čine osnovu za odluke u karijeri i stilove rada. Ovaj sloj često određuje s kime će pojedinac razvijati prijateljstva na radnome mjestu. Organizacijska dimenzija, četvrti krug, se odnosi na aspekte odnosa prema poslu, te na odanost i pripadnost organizaciji. Karakteristike ove dimenzije najčešće utječu na unapređenje pojedinca.<sup>8</sup>

### **2.3 Važnost i prednosti upravljanja različitostima**

U današnjem svijetu suvremenih organizacija i globalizacije, gdje se ljudski kapital sastoji od pojedinaca različitog spola, dobi, rase, etniciteta, obrazovanja, vjere i dr., vrlo je važno prepoznati izazov upravljanja toliko različitim pojedincima, te razviti sustav na nivou organizacije koji će pojedincima omogućiti bolju predanost poslu i ugodnije okruženje, kako bi se na taj način postigli organizacijski ciljevi i ostvarila veća konkurentna prednost.

Upravljanje različitostima na radnom mjestu složen je zadatak jer poticanje inkluzivnog okruženja nosi mnogo izazova. Prema Coxu<sup>9</sup>, upravljanje različitostima je kao mač s dvije oštrice, jer može poboljšati korporativni učinak, a istovremeno može biti vrlo skupo za organizaciju.

Poticanje različitosti ponajprije može dovesti do unutarnjeg otpora zaposlenika, jer nemaju svi zaposlenici isti stav prema različitosti. Može doći do aktivnog suprotstavljanja ideji stvaranja heterogenih skupina na radnom mjestu, poput uznemiravanja i diskriminacije, što organizaciji na kraju donosi određene troškove.

Prema Coxu<sup>10</sup>, drugi dio oštrice, odnosno prednosti koje nude kvalitetno upravljanje različitostima organizacijama i dodanu vrijednost jesu: unapređenje rješavanja problema; veća kreativnost i inovativnost; povećana organizacijska fleksibilnost kroz zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnijih zaposlenika, što omogućuje produktivnu radnu snagu; te učinkovita marketinška strategija.

---

<sup>8</sup> La Crosse Medical Health Science Consortium diversity, *Dimensions of Diversity Wheel: How has diversity impacted your life? Dimensions of Diversity, 2021*  
[https://www.lacrosseconsortium.org/uploads/content\\_files/files/Dimensions\\_of\\_Diversity\\_Wheel\\_Expanded.pdf](https://www.lacrosseconsortium.org/uploads/content_files/files/Dimensions_of_Diversity_Wheel_Expanded.pdf) ((pristupljeno 10.08.2021.)

<sup>9</sup> T. Cox, *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb, 2004, str. 4

<sup>10</sup> Ibidem, str. 5

Bolje rješavanje problema kao dodana vrijednost organizacijama pri kvalitetnom upravljanju različitošću ukazuje da heterogene skupine zaposlenika svakako doprinose širem pogledu i bogatijem iskustvu pri rješavanju problema, također dokazano<sup>11</sup> je da imaju kvalitetniju kritičku analizu od homogenih skupina, što govori o kvalitetnijem procesu donošenja odluka.<sup>12</sup>

Kreativnost i inovativnost direktno utječu na uspješnost poslovanja. Različitost ili heterogenost radnih skupina dovode do kreativnijeg razmišljanja i rješavanja problema, pa samim time i do inovativnih pristupa.<sup>13</sup>

Organizacijska fleksibilnost odnosi se na prihvaćanje različitosti i prilagodbe istoj. Ona pretpostavlja heterogenu strukturu zaposlenika unutar organizacije, koji su zbog svoje različitosti postavljeni na određene radne funkcije, na kojima mogu maksimizirati svoj potencijal, jer imaju veću kognitivnu fleksibilnost i divergentno razmišljanje. Dakle govori se o fleksibilnom razmišljanju koje organizaciju čini bržom i efikasnijom na upite koje postavlja tržište.<sup>14</sup>

Ljudska nadarenost također je vrlo važna dodana vrijednost organizacijama pri upravljanju različitošću. Heterogena struktura radne snage unutar organizacije, odnosno struktura koja je sačinjena od mnoštva pojedinaca različitog podrijetla, spola, dobi, rase, obrazovanja i dr., pruža širok raspon kvalitete znanja, vještina i talenata u organizaciji. One organizacije koje privlače pojedince iz različitih sredina, te rad na njihovom zadržavanju i produbljanju njihovih vještina, puno su konkurentnije od onih organizacija koje se ne vode ovim postupkom.<sup>15</sup>

Organizacije s heterogenim timovima lakše mogu doprijeti do potrošača s različitih geografskih mjesta, jer im zaposlenici pomažu svojim iskustvom i poznavanjem kulture u odabiru pristupa i marketinške strategije prema određenom geografskom segmentu tržišta.<sup>16</sup>

Postoji mnogo razloga za uvažavanje i integraciju raznolikosti pri zapošljavanju. Osim poštovanja i ispunjavanja zakona i postojećih zakonskih propisa, vrlo su važni i

---

<sup>11</sup> Istraživanje Charlene J. Nemeth u "*Dissent, group Process and Creativity*", *Advances in Group process* 2, 1985, 57-55., "*Differential contributions of Majority and Minority influence*", *Psychological review* 93, 1986., 23-32, "*Creative problem solving as a result Majority versus minority influence*", *European journal of social psychology* 13, 1983, 45-55

<sup>12</sup> Ibidem, str. 6

<sup>13</sup> Ibidem, str. 7

<sup>14</sup> loc. cit.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 8

<sup>16</sup> Ibidem, str. 9

ekonomski razlozi, koji se odnose na dinamiku radne snage, smanjivanje rizika i gubitaka zbog diskriminacije, te otvaranje novih tržišta. Ništa manje važni nisu ni etički ili moralni razlozi, koji nalažu apsolutnu neprihvatljivost diskriminacije, niti socijalni razlozi, iz kojih proizlaze socijalna uključenost i jednake mogućnosti.<sup>17</sup>

One organizacije koje su djelovale globalno ili u izrazito multikulturalnim društvima razvijale su način upravljanja raznolikošću kojim će dosegnuti veću konkurentsku prednost. Takav se način proširio na mnogo više područja različitosti, od kulturnih i nacionalnih/rasnih razlika, prema spolnim, dobnim i drugim dimenzijama i na mnogo veći broj organizacija, zbog čega se upravljanje različitostu može smatrati korisnim u svim vrstama i veličinama poduzeća, jer različitost među ljudima se nalazi svugdje.<sup>18</sup>

Različitost treba sagledati kao skup različitih perspektiva i pristupa prema poslu, kojima pojedinac može pridonijeti organizaciji. Različiti pojedinci donose drugačije, ali vrlo važno, kompetitivno znanje i perspektive o tome kako dostići ciljeve, kreirati procese rada, verbalizirati ideje, te upravljati timom ili projektom.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>T. Greif, op. cit., str. 8

<sup>18</sup> *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima* : priručnik za poslodavce / [autori/ce Antonio Matković ... et al.]. Zagreb : Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, 2011., str 8.

<sup>19</sup> Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996) Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity, Harvard Business Review, September-October 1996, str. 121-155



### **3 pristupi i politike upravljanja različitostima u profitnim organizacijama**

U ovom poglavlju analizirani su pristupi upravljanja različitošću, te uloga menadžmenta i odjela ljudskih potencijala u pristupima upravljanja različitošću. Pojašnjeni su svi dijelovi programa upravljanja različitošću, koji kvalitetnim provođenjem mijenja postojeću organizacijsku kulturu i promiče kulturu inkluzivnosti. Kao jedan od mehanizama za uspješno provođenje programa upravljanja različitošću analizirane su politike upravljanja različitostima prema svakoj od temeljnih dimenzija različitosti: spol; dob; rasa i etnicitet; seksualna orijentacija; te invaliditet.

#### **3.1 Različitost radne snage u profitnim organizacijama**

Prednost onih organizacija koje prepoznaju i poštuju različitost radne snage jest u razvijanju strategije kako da na najbolji način kapitaliziraju te različitosti. Upravljanje različitošću je stvaranje pozitivne vizije raznolikosti, poštivanje različitosti i različitih potreba, što ujedno ukazuje da u svrhu povećanja ekonomske vrijednosti organizacije imaju mogućnost koristiti prednosti različitih stavova i pristupa, te su spremne za provedbu pristupa jednakih mogućnosti za sve bez obzira na pripadnost različitim skupinama.<sup>20</sup>

Postoje dva glavna pokretača u provedbi strategija boljeg upravljanja raznolikošću i poticanja jednakih mogućnosti<sup>21</sup>:

Prvi pokretač se odnosi na promjene u strukturi društva, a to se ponajviše odnosi na starenje stanovništva. Takav razvoj će se odraziti na dob radno sposobnog stanovništva, te na određivanje radne dobi populacije. Također imigracije u vrijeme globalizacije su vrlo učestale, gdje stanovništvo seli u druge zemlje zbog potrage za poslom. Ovakve promjene u strukturi društva imaju značajan utjecaj na populaciju potencijalnih zaposlenika. Tradicionalni poželjni kandidat za posao je muškarac od 25 do 35 godina, koji dolazi iz matične zemlje, nema invaliditet itd. Ukoliko organizacije žele imati širok izbor za radna mjesta koja nude, onda moraju proširiti svoje viđenje osobe koju traže.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje *"Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH"*, 2010 [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf) (pristupljeno 01.06.2021), str.10-11

<sup>21</sup> Ibidem, str.12

<sup>22</sup> Ibidem, str.13

Drugi važan pokretač je inovacija. Zahvaljujući inovacijskim metodologijama poput dizajnerskog razmišljanja, mijenja se način na koji timovi rade zajedno. Inovacije ne uspijevaju tamo gdje se ljudi slažu, već na mjestima gdje nalazimo zdrave dijaloge, gdje svi nadograđuju ideje i misli jedni drugih kako bi stvorili inovativno i inkluzivno okruženje. Pronalazak novih i boljih rješenja, odnosno inovacija, zahtijeva drugačije razmišljanje. Stoga je različitost u organizacijama vrlo važna kako bi imali veći razvoj znanja i vještina, te perspektiva i stručnosti.

Kreativnost, inovativnost i sposobnost rješavanja problema su ključni elementi za razvoj i opstanak poduzeća koji posebice dolaze do izražaja u kriznim vremenima gdje je potreba za povećanjem konkurentnosti od presudne važnosti za opstanak.

Upravljanje raznolikošću na radnom mjestu, organizacije stvaraju inkluzivno i skladno okruženje koje poboljšava dobru reputaciju organizacije među pojedincima koji traže posao, te se na taj način mogu privući najkvalitetniji ljudski potencijali na tržištu rada. Upravljanje raznolikošću direktno utječe na angažman zaposlenika što na kraju dovodi do smanjenja fluktuacije radne snage.<sup>23</sup>

### **3.2 Pristupi upravljanju različitostima**

Postoje tri pristupa upravljanju različitostima u organizacijama, u kojima glavnu ulogu ima menadžment: pristup jednakih mogućnosti; pristup afirmativne akcije i pristup upravljanja različitostima.<sup>24</sup> Navedeni pristupi se oslanjaju na raznoliku radnu snagu; pravednije i pristupačnije radno okruženje; na inkluzivno okruženje u kojem se cijene svi zaposlenici; na radno okruženje bez diskriminacije; te na jednake uvjete za uspjeh zaposlenika. Ovi pristupi ne jamče da će se zaposliti ljudi nedovoljno zastupljenih skupina. Svrha ovih pristupa je osigurati da se nitko ne suoči s odbijanjem ili poteškoćama jer je dio manjinske skupine.

Pristup jednakih mogućnosti zapošljavanja je pristup koji se odnosi na prakse zapošljavanja koje osiguravaju nediskriminaciju na temelju rase, boje kože, nacionalnog podrijetla, spola, seksualne orijentacije, rodnog identiteta, tjelesne ili mentalne sposobnosti, religije, zdravstvenog stanja, podrijetla, bračnog statusa, genetskih predispozicija ili dobi. Glavno načelo ovog pristupa jest da bi svi trebali imati jednak pristup mogućnostima na radnom mjestu. Pristup jednakih mogućnosti

---

<sup>23</sup> T. Wambui et al., *Managing workplace diversity: A Kenyan perspective*, International Journal of Business and Social Science, 2003, 4(16), 199–218.

<sup>24</sup> F. Bahtijarević-Šiber, op.cit., str. 369 -372

zapošljavanja eliminira diskriminaciju u politikama i praksi ljudskih resursa. Uvjetovan je zakonima protiv diskriminacije i temelji se na asimilaciji manjinskih skupina u kolektiv.<sup>25</sup>

Pristup afirmativne akcije obuhvaća niz mjera kojima se smanjuje nejednakost pri zapošljavanju i promoviranju pojedinaca u organizaciji. U osnovi, afirmativna akcija stvara okruženje u kojem prevladavaju jednake mogućnosti zapošljavanja. Afirmativna akcija, također je kompenzacijska i služi za uklanjanje učinaka prošle diskriminacije. Afirmativna akcija znači poduzimanje pozitivnih koraka za zaustavljanje diskriminacije, sprječavanje njezinog ponavljanja i stvaranje novih mogućnosti koje su manjinama i ženama ranije uskraćivane.<sup>26</sup>

Pristup afirmativne akcije ide izvan okvira pristupa jednakih mogućnosti zapošljavanja, te ima za cilj razvijanje programa upravljanja različitošću na razini organizacije, koji na godišnjoj razini pokazuje mjerljive rezultate u zapošljavanju, regrutaciji i promociji manjina i žena. Stoga organizacije trebaju procijeniti postojeće stanje i strukturu zaposlenih u odnosu na diskriminacijske čimbenike; postaviti ciljeve i vremenske rokove za ispravljanje postojeće neravnoteže; odrediti kvote kategorija koje se želi zaposliti ili promovirati; pripremiti akcijski plan i program potrebnih aktivnosti; osigurati internu i eksternu podršku pri provođenju tog plana; te na kraju razviti sustav koji će pratiti i evaluirati napredak akcijskog plana.<sup>27</sup>

Pristup upravljanja različitošću odnosi se na sveobuhvatan organizacijski i upravljački proces za razvoj okruženja koje maksimizira potencijal svih zaposlenika bez obzira spol, dob, etničku pripadnost i rasu, seksualnu orijentaciju, invaliditet i ostale dimenzije različitosti. Pristup koji prihvaća različitost fokusira se na razvoj okruženja koje iskorištava potencijal svih zaposlenika, te uključuje kategorije šire od onih kojima se bavi pristup afirmativne akcije. Svakako prepoznaje vrijednost sve veće raznolikosti radne snage, te od toga ima poslovne koristi.<sup>28</sup>

Pristup upravljanja različitošću temelji se na<sup>29</sup>:

- širenju dimenzija različitosti na sve karakteristike po kojima se ljudi razlikuju;

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 369

<sup>26</sup> loc. cit.

<sup>27</sup> F. Bahtijarević-Šiber op.cit., str. 370.

<sup>28</sup> loc. cit.

<sup>29</sup> loc. cit.

- radikalnim promjenama u vrijednostima, kulturi, upravljanju i cjelokupnom načinu ponašanja u organizaciji;
- povećanju ekonomskih vrijednosti na temelju različitosti radne snage;
- prihvaćanju, priznavanju i promicanju individualnih razlika; te
- postavljanju interesa s moralnih i društvenih na poslovne i strateške dimenzije različitosti.

U tabeli 2 navedene su temeljne razlike gore navedenih tri pristupa različitosti.

Tabela 2. Pristupi različitostima – temeljne razlike

Značajke	Upravljanje različitošću	Afirmativna akcija	Jednake mogućnosti
<b>Iniciranje</b>	dobrovoljno, unutarnje	često obavezno	prisilno, zakonski uvjetovano
<b>Usmjerenost</b>	maksimiziranje potencijala svih zaposlenika i doprinosa uspješnosti organizacije	ispravljanje posljedica prošle diskriminacije	problem diskriminacije
<b>Uključuje</b>	sve dimenzije različitosti	diskriminirane skupine	zakonom određene zaštićene skupine
<b>Polazište</b>	pozitivno stajalište o različitosti	zakonska, društvena i moralna odgovornost	negativno stajalište o diskriminaciji
<b>Način djelovanja</b>	Proaktivan	Reaktivan	pasivan
<b>Trajanje</b>	dugoročno i stalno	kratkoročno i ograničeno	neodređeno
<b>Utemeljenje</b>	individualnost	kvote i asimilacija pripadnika skupina	pripadnost skupini

<b>Cilj</b>	individualna i organizacijska uspješnost	mijenjanje miksa zaposlenih	sprečavanje diskriminacije
<b>Osigurava</b>	percepciju pravednosti i jednakih šansi za razvoj i doprinos svih	percepciju prednosti	percepciju jednakosti
<b>Uspjeh se mjeri</b>	promjenom kulture i postizanjem poslovnih ciljeva	usklađenošću strukture zaposlenih sa strukturom radne snage na tržištu	sukladnošću sa zakonom
<b>Interes i odgovornost</b>	menadžment i svi članovi organizacije	odjeli ljudskih potencijala	personalni i pravni odjel

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 37

U sljedećem poglavlju produbljuje se analiza pristupa upravljanja različitošću kroz analizu uloge menadžmenta ili vodstva, te kroz analizu uloge menadžmenta ljudskih potencijala.

### 3.3 Uloga menadžmenta u upravljanju različitošću

Menadžment ima ključnu ulogu u prepoznavanju, povezivanju i korištenju različitosti za postizanje poslovnih uspjeha organizacije. Poticanje različitosti timova i njihovih rezultata je najviše primjenjivo u radnim okruženjima koja su usmjerena na postizanje rezultata. Na taj način, zaposlenici i timovi imaju veću, ako ne i cjelokupnu odgovornost za postizanje rezultata, a kod raznolikih timova ti rezultati u pravilu imaju veću vrijednost. Stoga je uloga menadžmenta da oformi onakve timove koji mogu isporučiti takve rezultate, ne vodeći se isključivo funkcionalnim sposobnostima pojedinih članova tima, već i osobnim karakteristikama i sklonostima. Također, menadžer treba djelovati na način da se okruženje različitosti poštuje i njeguje tijekom rada pojedinog tima. Strateško upravljanje raznolikošću predstavlja značajan izazov za sustav upravljanja ljudskim potencijalima jer je u globalnom kontekstu, suočavanje s različitim oblicima različitosti gotovo neizbježno, pitanje je samo kako se postaviti prema njima: zanemariti ih ili iskoristiti. Jedino sustavno upravljanje

raznolikošću, u poduzećima svih veličina, može osigurati i konkurentske prednosti i poslovnu dobit.<sup>30</sup>

Uloga menadžera pri upravljanju različitostima vrlo je važna i pokazuje se i kroz pokazivanje smjera ponašanja grupi ili pojedincima u organizaciji, i kroz sastavljanje strateškog plana ili programa upravljanja različitostima. Ukoliko zaposlenici vjeruju i vide da menadžment podržava različitost, oni će se lakše prilagoditi i slijediti njihov primjer i obrazac ponašanja.<sup>31</sup>

Sve veća različitost strukture radne snage u profitnim organizacijama menadžerima donosi tri glavna izazova: izazov nepristranosti i pravednosti; izazov poboljšanja odlučivanja i organizacijske uspješnosti; te izazov fleksibilnosti<sup>32</sup>:

Načelo nepristranosti može se tumačiti kao zahtjev da menadžer u moralnom prosuđivanju i djelovanju ne uzima u obzir svoju privrženost određenim pojedincima odnosno da neke osobe ne pretpostavlja drugima isključivo na temelju toga što je s njima prisnije povezan.<sup>33</sup> Menadžeri igraju ključnu ulogu pri selekciji, zapošljavanju i promociji radne snage, gdje se trebaju voditi načelima nepristranosti i pravednosti, te odluke donositi isključivo na temelju sposobnosti i doprinosa pojedinca.

Izazov poboljšanja odlučivanja i organizacijske uspješnosti ogleda se u korištenju razlika među ljudima kako bi se uspješnije postigli organizacijski ciljevi, te istovremeno iskoristio potencijal pojedinaca.

Izazov fleksibilnosti se u ovom slučaju odnosi na sposobnost menadžera da omoguće zaposlenicima fleksibilnije uvjete zapošljavanja i rada, s naglaskom na njihove potrebe. Odnosi se na omogućavanje raznih povlastica posebnim skupinama zaposlenika, prilagođavanje radne okoline i sl.

Menadžment organizacije pri upravljanju različitostima snosi sljedeće odgovornosti<sup>34</sup>:

- postavljanje ciljeva i rješenja, te plana i programa za poticanje različitosti;
- osiguravanje da menadžeri svih razina promiču i slave različitost;

---

<sup>30</sup> T. Greif, loc.cit., str.9

<sup>31</sup> U. Rahman, "Diversity Management and the Role of Leader" *Open Economics* 2, no. 1 (2019): 30-39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003> , str.32 (pristupljeno 07.06.2021.)

<sup>32</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 373

<sup>33</sup> L. Mađarević, *Pristranost i nepristranost iz perspektive brige*. Prolegomena, 2016 [pristupljeno 15.06.2021.];15(1):55-69. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/164910>

<sup>34</sup> Bahtijarević-Šiber F.,: *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 374

- postavljanje pristupa i politika upravljanja različitostima, te promoviranje istih među svim zaposlenicima;
- omogućavanje fleksibilnih uvjeta rada i osiguravanje različitosti na svim razinama organizacije;
- kroz edukacijske programe i komunikaciju razvijanje svijesti o različitostima;
- kreiranje inkluzivne organizacijske kulture, koja promiče različitost, jednako cijeni i poštuje sve zaposlenike, poštuje njihove potrebe i pravedno nagrađuje njihove doprinose;
- formiranje grupa i mreža podrške različitim zaposlenicima; te
- razvijanje prakse i programa kritičke analize; praćenje i nadziranje programa upravljanja različitostima, te distribucija rezultata kroz cijelu organizaciju.

Menadžmentu je pri razvijanju inkluzivne kulture i promicanju različitosti najveći izazov otpor zaposlenika, koji vodi ka međusobnim konfliktima i nerazumijevanju. Stoga je od velike važnosti da se u cijeli proces promicanja različitosti uključe apsolutno svi zaposlenici, kako bi rezultati upravljanja različitostima bili uspješni, a zaposlenici zadovoljni. U tabeli 3 dane su temeljne smjernice menadžmentu za uspješno upravljanje različitostima.

Tabela 3. Smjernice za uspješno upravljanje različitostima

<b>Smjernice</b>	<b>Ponašanje</b>
<b>Potpuno prihvaćanje različitosti</b>	<i>Prihvatanje multikulturalnosti, i to kao vrijednosti zbog nje same, a ne zato što se mora, i kao takvu promicati je riječima i djelima.</i>
<b>Široko pribavljanje</b>	<i>Nalaziti različite zaposlenike iz šireg spektra, a ne držati se samo preporuka zaposlenika, koji teže sličnostima.</i>
<b>Pravednost odabira</b>	<i>Potrebno je mjeriti specifične vještine, umjesto subjektivnih karakteristika, na način da se izbjegne diskriminacija.</i>
<b>Edukacije i obuke</b>	<i>Podupirati zaposlenike da se uklape u radnu sredinu, bez obzira na dimenziju različitosti.</i>
<b>Osjetljivost</b>	<i>Menadžer treba svojim primjerom drugim zaposlenicima</i>

**zaposlenika** *pokazati da vrednuje i promiče različitost.*

**Fleksibilnost** *Menadžment uvažavajući razlike, pa s time i različite potrebe zaposlenika, prilagođava se njihovim potrebama koliko je to moguće.*

**Individualna motiviranost** *Motiviranje zaposlenika je veoma zahtjevan zadatak za menadžera, posebice uvažavajući razlike u kulturi, spolu, dobi, etnicitetu, te predstavlja veliki izazov, na kojeg treba znati odgovoriti.*

**Poticanje različitosti** *Poticanje zaposlenika da poštuju različitost, na način da se promoviraju drugačije tradicije i rituali. Poticati različitost na način da se slave njeni pozitivni učinci, te biti spreman na moguće konflikte i nerazumijevanje.*

---

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 376

### **3.4 Uloga odjela ljudskih potencijala u upravljanju različitostima**

Kad je riječ o radnim mjestima, odjel ljudskih potencijala ima veliku odgovornost u upravljanju ukupnom raznolikošću organizacije. Ljudski potencijali, kao odjel, trebaju uzeti u obzir raznolikost u sljedećim područjima: zapošljavanje, promocija, promicanje jednakosti, edukacije, interne politike prema zaposlenicima, te pravni propisi. Menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu i pri kreiranju programa upravljanja različitostima.

Odjel ljudskih potencijala treba razvijati posebne programe za privlačenje i zapošljavanje posebnih skupina, te istovremeno nadzirati i mjeriti uspješnost programa upravljanja različitostima.

Uloga odjela ljudskih potencijala jest osigurati da se minimiziraju brige zaposlenika i da se problemi zaposlenika riješe kad se pojave. Također moraju slijediti strategiju



poduzeća i pridržavati se zakona u procesima zapošljavanja, otpuštanja, plaćanja i reguliranja statusa zaposlenika. To zahtijeva pažljivo i pomno razumijevanje pravnog i organizacijskog konteksta koji se odnosi na upravljanje raznolikošću. Da bi mogao pridonijeti povećanju različitosti i multikulturalizma u poduzeću, odjel za upravljanje ljudskim resursima treba pripremiti niz promjena u smjeru upravljanja različitosti.

Obzirom na različitost radne snage sukladno trendovima na tržištu rada, odjel ljudskih potencijala mora stalno prilagođavati svoje politike upravljanja različitosti obzirom na spol, dob, rasu/etnicitet, seksualnu orijentaciju i invaliditet, te ostale dimenzije različitosti, kao što prikazuje tabela 4.

Tabela 4. Intervencije menadžmenta ljudskih potencijala obzirom na trendove na tržištu rada

Dimenzije različitosti	Trendovi	Implikacije i potrebe	Politike
<b>dob</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medijan dobi raste</li> <li>• distribucija se dobi mijenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• briga o zdravlju</li> <li>• mobilnost</li> <li>• sigurnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programi <i>wellnessa</i></li> <li>• oblikovanje posla</li> <li>• planiranje i razvoj karijere</li> <li>• sustav nagrađivanja i povlastica</li> </ul>
<b>spol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak se žena povećava</li> <li>• zaposleni bračni parovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• briga o djeci</li> <li>• roditeljski dopusti</li> <li>• samohrani roditelji</li> <li>• usklađivanje posla i obitelji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje posla</li> <li>• fleksibilne povlastice</li> <li>• poticanje i prilagođavanje razvoja karijere</li> <li>• dvojne karijere</li> <li>• ravnoteža rada i života</li> </ul>

<b>rasa i etnicitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećava se broj imigranata i drugih manjinskih skupina</li> <li>• međukulturna suradnja</li> <li>• prilagodba sustava motiviranja i nagrađivanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilne organizacijske politike</li> <li>• autonomija</li> <li>• afirmacija</li> <li>• uvažavanje i poštovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje i razvoj karijere</li> <li>• uključivanje zaposlenika</li> <li>• sustavi nagrađivanja</li> <li>• međukulturno obrazovanje</li> </ul>
<b>seksualna orijentacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećava se broj istospolnih parova</li> <li>• liberalniji stavovi prema seksualnoj orijentaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nediskriminiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja</li> <li>• nagrađivanje i beneficije</li> <li>• obrazovanje i razvoj</li> </ul>
<b>invaliditet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećava se broj zaposlenih s invaliditetom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izazov posla</li> <li>• vještine za posao</li> <li>• fizički prostor</li> <li>• poštovanje i dignitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje posla</li> <li>• oblikovanje prostora</li> <li>• planiranje i razvoj karijere</li> <li>• obučavanje</li> </ul>

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 382

U poglavlju 3.6. biti će detaljnije pojašnjene politike upravljanja različitošću sukladno trendovima i dimenzijama različitosti.

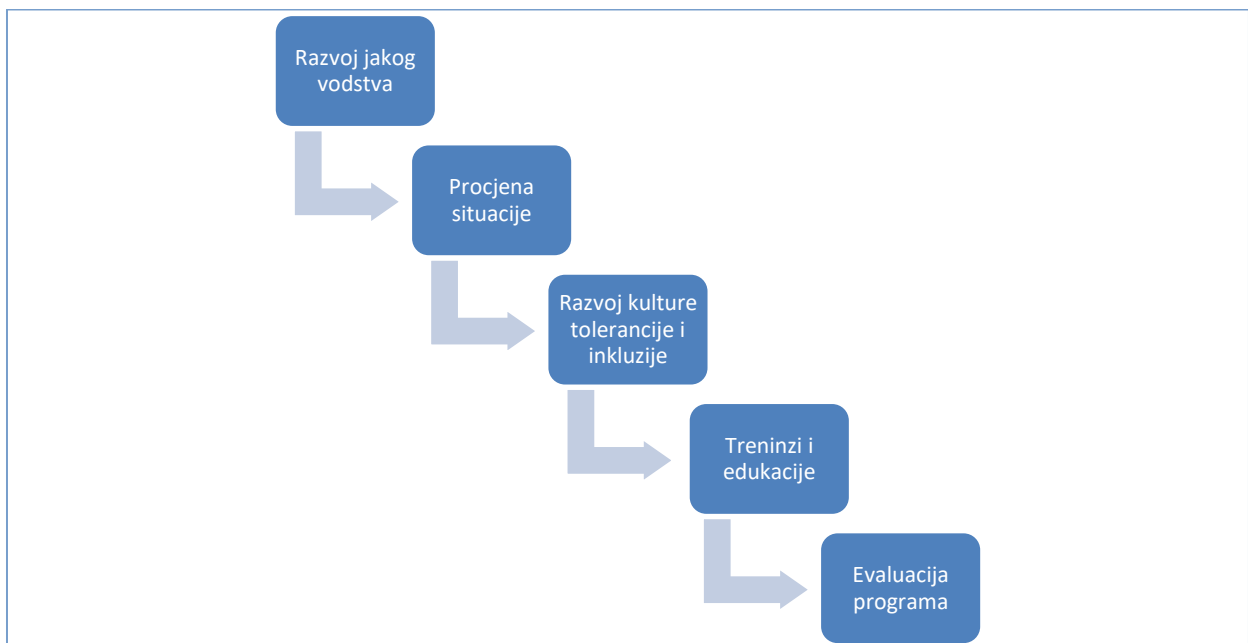
Potrebno je imati na umu da se o različitostima razmišlja već pri kreiranju oglasa za posao, koji mora biti u skladu s kulturom tolerancije i inkluzije. Proces regrutacije mora biti pravedan bez stereotipizacije manjinskih skupina. Za proces samog zapošljavanja i intervjua potrebno je educirati one koje zaposlenike koji sudjeluju u tome, kako bi prepoznali pojedince sa snagama koje nose njihove različitosti. Plaća bi trebala biti u skladu s opisom i odgovornostima radnog mjesta, bez obzira na spol,

dob, rasu/etnicitet, seksualnu orijentaciju ili/i invaliditet. Isto vrijedi i za sustav nagrađivanja i unapređivanja zaposlenika. Odjel ljudskih potencijala kreira program edukacija, treninga i mentorstva, kako bi svim zaposlenicima manjinskih skupina omogućili razvoj njihove karijere.

Organizacija uvijek treba pokušati poboljšati budućnost i trenutne performanse svojih zaposlenika kroz obrazovanje koje povećava njihove vještine i znanja na određenom polju. Funkcije upravljanja ljudskim resursima ovdje odražavaju promicanje prakse koja podržava ciljeve razvoja zaposlenika. Trening svijesti o različitostima također je važno za promicanje učinkovite integracije različitih članova grupe i takav trening promiče zajedničko razumijevanje i pomoć je u izgradnji osjećaja pripadnosti.<sup>35</sup>

Kreiranje programa upravljanja različitostima, od strane odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, podrazumijeva uklanjanje svih psiholoških, socioloških, fizičkih, institucionalnih prepreka, kako bi se iskoristio učinak dimenzija različitosti na uspješnost poslovanja. Stoga kao što je prikazano na slici 2, u praksi je identificirano pet temeljnih kategorija programa upravljanja različitostima.<sup>36</sup>

Slika 2. Kategorije programa upravljanja različitostima



Izvor: izrada autora prema: F. Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 377

<sup>35</sup> R. Anjorin i A. Jansari, *Managing Cultural Diversity At Workplace*, 2018. (JIBS Research Reports). dostupno na : <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-40190> (pristupljeno 15.06.2021.)

<sup>36</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc.cit., str. 377.

Jako vodstvo, kao prva kategorija, podrazumijeva da vrhovni menadžment, uprava ili direktor primjerom pokazuju da su pobornici ideje različitosti i uvođenja promjena.

Procjena situacije u organizaciji je nužna kako bi se mogli identificirati problemi pri odnošenju prema različitosti. U praksi se procjena najčešće provodi kroz mjere za jednake mogućnosti zapošljavanja i napredovanja, istraživanje stavova zaposlenika, evaluacije zaposlenika, fokus grupe i sl.<sup>37</sup>

Obuka i edukacija o različitostima su ključne za interpersonalno razumijevanje i promicanje ideje različitosti.

Promjena organizacijske kulture i sustava menadžmenta nadovezuju se na obuku i edukaciju zaposlenika o različitosti. Promjenom percepcije o različitostima i proaktivnim pristupom dolazi do promjene organizacijske kulture, pa i sustava menadžmenta.

Evaluacija programa je nužna kako bi se utvrdila uspješnost, sukladno tome rezultati bi trebali biti točni, vjerodostojni i dostupni svima.

Da bi program upravljanja različitostima bio uspješan, praksa pokazuje da je prvo potrebno utvrditi stanje u organizaciji, definirati mjerljive ciljeve, te strategije i politike upravljanja različitostima putem kojih će se ispuniti zadani ciljevi, slijedi kreiranje plana aktivnosti, provođenje istoga, te praćenje i evaluacija rezultata.

Menadžment ljudskih potencijala da bi ispunio strategiju promicanja različitosti vrhovnog menadžmenta provodi razne aktivnosti<sup>38</sup>:

- identificiranje i uklanjanje barijera;
- osnivanje višekulturalnih timova;
- isticanje različitosti;
- formiranje odbora za različitost;
- razvijanje inkluzivne kulture;
- formiranje grupa potpore različitostima;
- provođenje obuka o različitosti; te
- uspostavljanje sustava praćenja i ocjenjivanja programa upravljanja različitostima.

---

<sup>37</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 378.

<sup>38</sup> loc. cit.

Sve navedene aktivnosti se međusobno preklapaju, te se provode sustavno kako bi program upravljanja različitostima bio uspješan, te zaista promijenio organizacijsku kulturu i promicao kulturu inkluzivnosti.

### **3.5 Program upravljanja različitostima**

Program upravljanja različitostima je skup određenih akcija, ponašanja, smjernica, politika i mehanizama koji zajedno vode ka mijenjaju organizacijske kulture prema kulturi inkluzije i tolerancije. Ovaj se program sastoji od sljedećih elemenata nužnih za uspješnu provedbu strategije upravljanja različitostima organizacije: razvoj jakog vodstva; procjena situacije unutar organizacije; razvoj kulture tolerancije i inkluzije; treninzi i edukacije svih zaposlenika o različitostima među njima; te na kraju mjerenje i evaluacija programa upravljanja različitostima.

#### *3.5.1 Razvoj jakog vodstva*

U kontekstu upravljanja različitostima prema Coxu<sup>39</sup>, vodstvo je na prvom mjestu u programu ili modelu upravljanja različitostima, te obuhvaća 6 elemenata: filozofiju upravljanja; viziju; plan organizacije; osobnu angažiranost; strategiju komunikacije; te stratešku integraciju. Vodstvo predstavljaju glavni direktori, voditelji jedinica, službenici i koordinatori na bilo kojem organizacijskom stupnju, članovi glavnih odbora i vijeća, zaposlenici ljudskih potencijala koji su zaduženi za različitost, te čelnici sindikata.

Uspješnost upravljanja različitostima uvelike ovisi o filozofiji upravljanja, odnosno o predanosti vodstva organizacije međutim to nije dovoljno, potrebno je stvoriti mrežu rukovoditelja koji su spremni preuzeti inicijativu upravljanja različitostima. Dakle nije dovoljno da jedna ili samo par osoba promiču različitost, već jedna čitava mreža ili koalicija istomišljenika kako bi se uspješno sproveo plan.

Vodstvo organizacije treba ugraditi načela različitosti u misiju organizacije, integrirati različitost u korporativne prakse i razviti skup ciljeva različitosti povezanih s njezinim poslovnim i operativnim ciljevima. Važno je da vođe svojim ponašanjem budu uzori ostatku organizacije i na taj način pokažu koliko je različitost bitna za organizaciju, te da potiču zaposlenike da slijede njihov primjer.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> T. Cox, loc.cit., str. 19

<sup>40</sup> A. Algahtani, *Diversity in the corporate setting*, International Journal of Business and Social Science, 2013, 4(14), 53-57

Organizacija bi trebala dimenziju različitosti inkorporirati u svoju viziju, na način da vizija prikazuje organizaciju koja prihvaća i koristi prednosti različitosti. Ta bi vizija trebala promicati pluralizam, različitost, multikulturalnost, te odbijati pristranost, sukobe i netoleranciju. Dobro kreirana vizija privlači zaposlenike drugačijeg jezika, rase, mentaliteta, te na taj način omogućuje ostvarenje cilja uspješnog upravljanja različitostima. Uspješno upravljanje različitostima radne snage može uspjeti ako se usvoji zajednička vizija unutar najvišeg rukovodstva organizacije.

Utvrđivanje plana organizacije se odnosi na razvojne planove upravljanja različitostima koji zahtijevaju visoku stručnost i držanje plana od strane ključnih vođa unutar organizacije tijekom cijelog procesa mijenjanja organizacijske kulture.<sup>41</sup>

Viši menadžment i rukovoditelji osim što slijede viziju, trebali bi biti osobno angažirani, na način da svojim primjerom promiču različitost, a odbijaju netoleranciju i konflikte. Vodstvo daje time dobar primjer ostalima u organizaciji i šalje poruku da je rad na upravljanju različitostima, te njihovo prihvaćanje od velike važnosti za cijelu organizaciju i njene zaposlenike.

Kako bi gore opisana vizija bila ostvariva potrebno je da upravljanje različitostima postane dio strategije organizacije. Integracija različitosti u organizaciji, mora biti strateški isplanirana, što pretpostavlja postavljanje određenih ciljeva upravljanja različitostima i akcija, kojima će se oni ispuniti u zadanim vremenskim rokovima. Osim toga, potrebno je da opća strategija upravljanja ljudskim potencijalima bude integrirana u strateški okvir financijskih rezultata, te da takva opća strategija upravljanja ljudskim potencijalima sadrži upravljanje različitostima kao svoj sastavni dio. Za uspješno postizanje strateške integracije nužno je postaviti mehanizme komunikacije i koordinacije među rukovoditeljima koji su ključni pri implementaciji strategije za promicanje različitosti, a kako bi se izbjegle neučinkovitosti i propusti.<sup>42</sup>

### 3.5.2 Procjena situacije

Planiranje upravljanja različitostima započinje s procjenom stanja u organizaciji, s naglaskom na analizu različitosti radne snage, te identifikacijom potencijalnih problema u okvirima različitosti.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> T. Cox, loc.cit., str. 34

<sup>42</sup> loc.cit., str. 51.-55.

<sup>43</sup> G. Dessler, 'Upravljanje ljudskim potencijalima', 12 izdanje, Mate, Zagreb, 2015, str. 83.

Prema Coxu<sup>44</sup>, mjerenje stanja organizacije, bazirano na prikupljenim podacima podrazumijeva način prikupljanja podataka za izgradnju predanosti promjeni; korištenje prikupljenih podataka za učinkovitije edukacije; dijagnostiku stava prema različitosti unutar organizacije; te mjerenje napretka.

Pri mjerenju stanja organizacije u okviru različitosti, potrebno je pojasniti svrhu prikupljanja podataka i ukazati na to da promjena perspektive prema različitosti utječe na poslovnu uspješnost organizacije, da je promicanje različitosti ključno za timski rad, da utječe na bolju kvalitetu novozaposlene radne snage i sl. Cilj je prikupljanjem podataka osvijestiti vodstvo i članove organizacije o potrebi promjene.

Kako bi organizacija sprovela kvalitetniju edukaciju svih zaposlenika na temu različitosti, važno je dobro iskoristiti prikupljene podatke. Pokazalo se učinkovitim koristiti specifične slučajeve koji postoje i koji se događaju unutar organizacije, kako bi zaposlenici mogli lakše razumjeti i vizualizirati dimenziju različitosti na svojoj koži. Svrha edukacije zaposlenika jest navesti ih na razmišljanje i introspekciju o vlastitom ponašanju i vrednovanju različitosti.<sup>45</sup>

Pri dijagnosticiranju stava prema različitosti, izvodi se analiza izvedenih internih istraživanja. Mjerenje se izvodi na razini zaposlenika i na razini organizacije. Najčešći pokazatelji relevantni za mjerenje stava zaposlenika i organizacije prema različitosti su: količina predrasuda i stereotipa; kulturološke razlike; profil radne snage; sadržaj organizacijske kulture i dr., prikazani su u tabeli 5.

Tabela 5. Sastavni dijelovi stava prema različitosti

<i>Individualno mjerenje</i>	<i>Definicija</i>
<i>Količina predrasuda</i>	<i>Skлонost netrpeljivosti prema određenoj osobi</i>
<i>Količina stereotipizacije</i>	<i>Pretpostavka da pojedinci imaju ograničene sposobnosti ili negativne osobine zbog pripadanja određenoj skupini</i>
<i>Količina etnocentrizma</i>	<i>Osobita skлонost pripadnosti vlastitoj skupini</i>

<sup>44</sup> T. Cox, loc. cit., str. 57.

<sup>45</sup> loc. cit., str. 57.-64.

<i>Osobine važne za pitanje različitosti</i>	<i>Npr: tolerancija prema dvoznačnosti</i>
<i>Stupanj sukoba unutar skupine</i>	<i>Sukob direktno povezan s društveno - kulturološkim razlikama</i>
<i>Jačina pripadnosti skupini</i>	<i>Jačina pripadnosti skupini koju pojedinac osjeća</i>
<i>Kvaliteta komunikacije unutar skupine</i>	<i>Učestalost i učinkovitost komunikacije među članovima skupine</i>
<i>Kulturološke sličnosti i razlike</i>	<i>Jaz među kulturama naspram preklapanja istih</i>
<b>Mjerenje na razini organizacije</b>	
<i>Profil radne snage</i>	<i>Demografija ključnih razlika u skupinama ili na nivou organizacije</i>
<i>Oblik akulturalizacije</i>	<i>Metoda suočavanja s kulturološkim razlikama</i>
<i>Sadržaj organizacijske kulture</i>	<i>Ključne norme, vrijednosti i uvjerenja</i>
<i>Podjela moći među skupinama</i>	<i>Količina moći i autoriteta pripadnika skupina s različitim identitetom</i>
<i>Praksa i politika upravljanja ljudima</i>	<i>Regrutacije, promaknuća, naknade, fizičko radno okruženje, rad na razvojučnosti, radni sati</i>
<i>Otvorenost neslužbenih mreža</i>	<i>Pristup koji pripadnici svih skupina imaju društvenim i komunikacijskim mrežama</i>

Izvor: T. Cox, *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb, 2004, str. 64.

Važan dio procjene situacije u organizaciji je i mjerenje napretka. Primjeri metrike za mjerenje napretka navode se u tabeli 6.

Tabela 6. Primjeri metrike za mjerenje napretka

## 1. Fluktuacija zaposlenika



2. Izostanak s posla

3. Strukturirane povratne informacije od zaposlenika (ankete, intervjui)

4. Razina promjene profila različitosti

5. Postotak primjene planova djelovanja

6. Razina diskriminacije pri zapošljavanju

7. Razine identiteta – pritužbe na skupinu

8. Uspješna prilagodba osoba s invaliditetom

Izvor: T. Cox, *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb, 2004, str. 67

Prilikom mjerenja napretka važno je imati dosljedan plan komunikacije u kojem se zaposlenike treba pohvaliti za postignute rezultate, također zaposlenicima treba dati povratne informacije i osigurati im pristup podacima kako bi imali uvid u rezultat promjene.

### 3.5.3 Razvoj kulture tolerancije i inkluzije

*"Inkluzivna organizacijska kultura je ključna za razvoj različitosti jer je ona plodno tlo gdje ideje mogu sazrijevati i razvijati se. Stvaranje takvog okruženja zahtijeva od organizacije da se služi s nekoliko osnovnih karakteristika inkluzivnog radnog okruženja:*

- *vjerovati i osnaživati zaposlenika za doprinos stalnom unapređenju poslovanja;*
- *poštovati sklonost za suradnju i različitost misli;*
- *znati razmišljati kreativno za rješavanje problema i otkrivanje prilika; te*
- *cijeniti i koristiti raznolikost.*<sup>46</sup>

Promjena kulture organizacije prema kulturi tolerancije i inkluzivnosti od velike je važnosti za upravljanje različitošću. Kad se govori o kulturi inkluzije, govori se o organizacijskom okruženju koje dopušta da ljudi s različitim porijeklom, načinom

<sup>46</sup> *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima* : priručnik za poslodavce / [autori/ce Antonio Matković ... et al.]. Zagreb : Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, 2011., str 9.

razmišljanja i načinom rada zajedno ispunjavaju svoj najveći potencijal kako bi se postigli organizacijski ciljevi utemeljeni na zdravim načelima.

U takvom okruženju poštuju se različiti stavovi, različita gledišta, perspektive, a pozitivni pristupi prema različitosti se cijene i ohrabruju. Kako bi oživjeli takvu viziju inkluzije potrebno je uspostaviti određene preduvjete. Organizacijska kultura je uvijek zajedničko, a nikad individualno postignuće, stoga i kultura inkluzije ovisi o razini uzajamnog priznavanja. Inkluzivna organizacijska kultura pretpostavlja da se poštuje mnoštvo supkultura unutar korporacije; da nijedna nije isključena iz trajnog moralnog diskursa; i da svaka supkultura ima priliku sudjelovati u oblikovanju kulture organizacije, te njezinih vrijednosti, normi, politika itd.<sup>47</sup>

Inkluzivna organizacijska kultura promiče različitost, jednako cijeni i poštuje sve zaposlenike, poštuje njihove potrebe i pravedno nagrađuje njihove doprinose.

Kako bi došlo do promjene kulture organizacije i stvaranja kulture inkluzije, zaposlenici moraju imati određene kvalitete i osobine, koje se nazivaju kompetencijama inkluzije, a koje će im omogućiti da učinkovito odgovore na izazove u radnoj okolini. Te kompetencije imaju važnu ulogu u stvaranju inkluzivne organizacijske kulture, a obuhvaćaju<sup>48</sup>:

- iskazivanje poštovanja i empatije;
- prepoznavanje drugog kao različitog, ali jednakog;
- pokazivanje zahvalnosti za različite stavove, npr. aktivno slušanje, razumijevanje različitih gledišta i mišljenja;
- vježbanje i poticanje otvorene i iskrene komunikacije u svim interakcijama;
- poticanje participativnog odlučivanja i procesa učinkovitog rješavanja problema u timu; te
- pokazivanje integriteta i naprednog moralnog stava, posebno kada se radi o etičkim pitanjima.

Navedene kompetencije vode ka senzibiliziranju zaposlenika, menadžera i vođa za ponašanja koja su važna za inkluzivnu organizacijsku kulturu.

---

<sup>47</sup> A. Cooks-Campbell, *What does "dominant culture" mean in the workplace?*, 2021 <https://www.betterup.com/blog/dominant-culture> (pristupljeno 12.08.2021.)

<sup>48</sup> N. Pless i T. Maak, *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice*. *Journal of Business Ethics* 54, 129–147 (2004). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8> (pristupljeno 12.06.2021.)

Prema Bahtijarević-Šiber<sup>49</sup>, upravljanje različitošću vodi ka razvijanju jake organizacijske kulture u čijem je središtu različitost i koja osigurava da se svi talenti maksimalno razvijaju. Za razvoj takve kulture prvo je neophodno identificirati oblike diskriminacije u postojećoj organizacijskoj kulturi, te postojeće supkulture. Također važno je inkorporirati različitost u misiju organizacije, na način da se provodi politika nulte tolerancije za sve oblike diskriminacije, ali i razviti nove politike za promicanje i poticanje različitosti. Kako bi se takva kultura prenosila, neophodno je educirati sve menadžere, te istovremeno prikazati privrženost vrhovnog menadžmenta koji će primjerom poticati promicanje različitosti u radnom okruženju.

#### 3.5.4 *Treninzi i edukacije o različitosti kao alat za upravljanje različitošću*

Trening i edukacija o različitosti, organizirani je obrazovni program koji ima za cilj promicanje svijesti i razumijevanja kako bi ljudi iz različitih sredina, kultura i uvjerenja mogli najbolje skladno surađivati. Cilj mu je istaknuti područja u kojima ljudi mogu imati pristranosti ili zastarjela uvjerenja, pružiti informacije koje će pomoći u suzbijanju tih pristranosti i sveukupno osposobiti ljude da se prema svojim kolegama zaposlenicima odnose s poštovanjem i dostojanstvom. Učinkovit program obuke o raznolikosti naučit će zaposlenike kako prepoznati pristranost u sebi ili drugima i pokazati im kako se mogu nositi s negativnim ponašanjem povezanim s tim. Pružit će informacije koje ističu pozitivne načine na koje promjene u ponašanju mogu utjecati na njih same, njihove kolege i njihovu organizaciju.

Mnogo je različitih programa treninga i edukacija na temu promicanja različitosti, npr: edukacija o suzbijanju stereotipizacije članova; upoznavanje zaposlenika s različitim mentalitetima, iskustvima i vrijednostima kulturološki drugačijih zajednica; učinkovito rješavanje sukoba i napetosti povezanih s raznolikošću; te općenito trening boljeg razumijevanja među zaposlenicima.<sup>50</sup>

Trening raznolikosti i inkluzije ima dvije skupine prednosti. S jedne strane, postoje prednosti usmjerene na poslovanje<sup>51</sup>:

- promovirati zdravu i inkluzivnu organizacijsku kulturu;

---

<sup>49</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 378.

<sup>50</sup> K. Esty, R. Griffin, i M. Schorr-Hirsh, *Workplace diversity. A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*, Avon, MA: Adams Media Corporation, 1995., str. 154-160 [http://portfolio.petra.ac.id/user\\_files/91-022/MAN09110206.pdf](http://portfolio.petra.ac.id/user_files/91-022/MAN09110206.pdf) (pristupljeno 14.06.2021.)

<sup>51</sup> Valamis, Knowledge Hub, *Diversity Training*, 2021 <https://www.valamis.com/hub/diversity-training> (pristupljeno 14.06.2021.)

- povećati stupanj zadržavanja zaposlenika;
- potaknuti moral zaposlenika; te
- imati zadovoljne zaposlenike, koji daju bolje poslovne rezultate.

Zaposlenici se osjećaju poštovanijima, sretniji su u interakciji s kolegama i menadžerima i više će raditi za organizaciju koja ih uzdiže i poštuje. Oni prodaju više proizvoda ili isporučuju bolji rezultat ili su učinkovitiji u obavljanju svojih dužnosti. Oni ostaju u organizaciji, možda ih se i promovira na viša radna mjesta, čime se smanjuju troškovi zapošljavanja, a istovremeno organizacijsko znanje ostaje u organizaciji. S druge strane klijenti dobivaju izvrsnu uslugu ili brže rješavanje probleme i zadovoljni su komunikacijom s članovima organizacije.<sup>52</sup>

Temeljni ciljevi edukacije o različitosti su<sup>53</sup>:

- pružanje osnovnih informacija o svim dimenzijama različitosti;
- ukazivanje na osobne predrasude i stereotipe zaposlenika, koji direktno utječu na njihovo ponašanje prema drugima;
- povećanje temeljnog poštovanja, razumijevanja, te prihvaćanje drugih koji se razlikuju od njih samih;
- fleksibilnost i bolje komunikacijske vještine;
- konstruktivno rješavanje konflikata i nesporazuma u odnosu prema različitosti;
- promicanje različitosti kao prednosti za bolju produktivnost i uspješnije organizacijske rezultate;
- podrška menadžerima za bolje razumijevanje i upravljanje različitostima; te
- sprečavanje diskriminacije i uznemiravanja na temelju različitosti.

Edukacijom o različitosti želi se stvoriti skladnije radno okruženje, povećanjem znanja i svijesti zaposlenika o kulturnim, dobnim ili rasnim razlikama, a istodobno se dostavljaju informacije o tome kako pojedinac može promijeniti svoje ponašanje kako bi ono bilo što inkluzivnije. Svaka organizacija imati će različita područja na kojima treba raditi, a njihovi će zaposlenici biti najbolji izvor informacija o tome koja su područja najkritičnija. Svrha je stvoriti zdravo radno okruženje u kojem ljudi različitog porijekla, iskustva, perspektive i talenta mogu produktivno surađivati.

---

<sup>52</sup>Valamis, Knowledge Hub, *Diversity Training*, 2021 <https://www.valamis.com/hub/diversity-training> (pristupljeno 14.06.2021.)

<sup>53</sup>F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 386.

Različite pozicije moći i borba za moć unutar organizacije mogu biti izvorom stereotipiziranja. Stoga je vrlo važno da organizacija sustavno radi da nadvlada takvu vrstu otpora zaposlenika prema pripadnicima manjinskih skupina. O organizacijskoj klimi i kulturi ovisit će razina te stereotipizacije.<sup>54</sup>

### *3.5.5 Mjerenje uspješnosti provođenja programa upravljanja različitosti*

Mjerenje uspješnosti provođenja politika i programa za upravljanje različitosti služi za procjenu implementacije programa upravljanja različitosti na razini zaposlenika i organizacije. Prema Bahtijarević-Šiber<sup>55</sup> mjerenje se može obavljati na više načina: analizom diskriminacije pri zapošljavanju; analizom strukture zaposlenika; analizom rukovodećih pozicija i svih razina menadžmenta; te analizom sustava promoviranja.

Analiza diskriminacije pri zapošljavanju odnosi se na broj članova diskriminatornih ili manjinskih skupina u procesu selekcije, koji mora biti veći od 80% od većine članova u populaciji koja se zapošljava. Analizira se omjer postotka kandidata koji su prošli selekcijski postupak i zaposlenih iz prijavljenih pripadnika manjinske skupine s onima isto takvih iz većinske skupine. Primjerice, ukoliko je zaposleno 30% kandidata iz manjinskih skupina, 70% iz većinske grupe, omjer je tada 42% i u tom slučaju ukazuje na diskriminaciju pri zapošljavanju

Analiza strukture zaposlenika uzima u obzir zastupljenost relevantnih dimenzija različitosti, odnosno spol, dob, rasu, nacionalnu pripadnost i dr. u odnosu na strukturu zaposlenika, a kako bi se ocijenila uspješnost upravljanja različitosti na tržištu rada. S tim povezano je utvrđivanje indeksa profila ljudskih potencijala, a koji se utvrđuje na temelju analize strukture zaposlenika i njenog odstupanja od poželjne strukture.

Analiza rukovodećih pozicija i svih razina menadžmenta se vrši prema relevantnim obilježjima, npr. broj žena na višim pozicijama u organizaciji u odnosu na broj muškaraca na istim pozicijama.

Analiza promoviranja obuhvaća karakteristike osoba promoviranih na više pozicije i kompleksnije poslove u određenom razdoblju usporedbom osoba promoviranih na

---

<sup>54</sup> I. Vrhovski i I. Medvešek., *Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama*, Praktični menadžment, vol. 3, br. 2, 2012, str. 29-36.

<sup>55</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 388

više pozicije i kompleksnije poslove u različitim razdobljima, kako bi se ustanovila promjena prakse i njeni pomaci.

Ostali načini mjerenja uspješnosti provođenja programa za upravljanje različitošću: broj i programi zapošljavanja osoba s invaliditetom; broj pritužbi na diskriminaciju; broj slučajeva spolnog uznemiravanja; fluktuacija zaposlenika pripadnika manjinskih skupina; ispitivanje stavova i mišljenja zaposlenika o organizacijskoj klimi, te uspoređivanje istog među različitim skupinama; ispitivanja zadovoljstva zaposlenika i usporedba različitih kategorija; procjena ponašanja menadžera u odnosu prema različitosti; analiza programa razvoja i podrške diskriminiranim skupinama; i dr.<sup>56</sup>

Mjerenje uspješnosti provođenja programa za upravljanje različitošću je glavni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala, koji prati provodi li se plan kontinuirano prema zadanom programu, planiranim strategijama, te vodi li ka ostvarivanju zadanih ciljeva. Najčešće se organizacija u ovom slučaju odlučuje za jedan od odgovarajućih softvera za praćenje uspješnosti upravljanja različitošću. Primjer jednog takvog softvera jest *Pipeline*, platforma koja ukazuje na postojeće spolne razlike u organizaciji i generira prijedloge u vezi zapošljavanja, plaća, učinka i napredovanja. Izvodi predviđanja i analize koje se odnose na upravljanje različitošću, te monetarne učinke programa za upravljanje različitošću.<sup>57</sup>

### 3.6 Politike upravljanja različitostima

Politike upravljanja različitostima daju smjernice za stvaranje i provođenje programa upravljanja različitostima ljudskih potencijala te promicanje pozitivne kulture na radnom mjestu i zapošljavanja na temelju osobnih sposobnosti i kvalifikacija, bez diskriminacije i uznemiravanja. Usmjerene su na kvalitetnije razumijevanje utjecaja različitosti kod svih zaposlenika definirajući ciljeve, uloge i odgovornosti, te praćenja mjerljivih pokazatelja učinka.<sup>58</sup> Menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu pri kreiranju tih politika i njihovo provođenje u praksi.

Učinkovita politika upravljanja različitostima zahtijeva niz općih uvjeta<sup>59</sup>:

---

<sup>56</sup> Ibidem, str. 389

<sup>57</sup> Pipeline-equity, *How it works*, <https://www.pipelineequity.com/how-it-works/> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>58</sup> Končar – Institut za elektrotehniku d.d. Uprava, *Politika raznolikosti i nediskriminacije*, 2018 [https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2019/01/Koncar-Institut\\_Politika-raznolikosti.pdf](https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2019/01/Koncar-Institut_Politika-raznolikosti.pdf) (pristupljeno 17.06.2021)

<sup>59</sup> T. Vojvoda, *Učiti živjeti zajedno*, Obrtničko učilište, Zagreb, 2020

- izričita volja vrha organizacije učiniti različitost uspješnom;
- postavljanje konkretnih ciljeva koji su povezani s rokovima;
- struktura unutar koje se oblikuje politika različitosti, tj. jasno definirane odgovornosti i uspostavljeni postupci u području odgovornosti za rezultate politike različitosti;
- prisutnost stručnosti u pogledu različitosti unutar organizacije;
- dostupnost financijskih i eventualno drugih izvora sredstava i instrumenata u području ljudskih potencijala;
- dostupnost relevantnih podataka za praćenje napretka procesa redovitog mjerenja politike različitosti; te
- ozračje u kojem različitost “živi” kroz cijelu organizaciju.

U narednim potpoglavljima analizirane su politike upravljanja spolnom; dobnom; rasnom i etničkom različitosti; različitosti obzirom na seksualnu orijentaciju; te zapošljavanje osoba s invaliditetom.

### 3.6.1 Upravljanje spolnom različitosti

Kategorija spola se zasniva na podijeli na dva biološka spola, iz koje proizlaze rodne razlike, i na osnovu toga često strogo podijeljene i odvojene rodne uloge i rodne ideologije, koje priliče ili ženama ili muškarcima. U društvenoj rodnoj hijerarhiji žene su u pravilu u podređenom položaju. Žene, kao rodna kategorija, smatraju se ugroženom grupom populacije i pri zapošljavanju. Žene su ekonomski i socijalno više ugrožene od muškaraca i izložene višem stupnju rizika od siromaštva i socijalne isključenosti. O nejednakosti žena i muškaraca svjedoči statistika u svim segmentima tržišta rada i zapošljavanja.<sup>60</sup>

Dva su ključna pokazatelja diskriminacije žena u modernim organizacijama: položaj i broj žena u menadžmentu, te razlike u plaćama muškaraca i žena.<sup>61</sup>

Politike koje potiču ravnopravnost i jednakost spolova bave se fazom selekcije, gdje je potrebno da se prije poduzimanja bilo kakvih mjera sazna više o podređenom i diskriminatornom položaju žena pri zapošljavanju, te da se informira o specifičnom društvenom položaju podređene kategorije (ženskog spola) i problemu diskriminacije

---

[https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost\\_u\\_obrazovanju\\_odraslih-uciti\\_zivjeti\\_zajedno\\_tamara\\_vojvoda\\_0.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost_u_obrazovanju_odraslih-uciti_zivjeti_zajedno_tamara_vojvoda_0.pdf) (pristupljeno 17.06.2021)

<sup>60</sup> T. Greif, loc. cit., str.14

<sup>61</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 400

žena u društvu. Potrebno je otkrivanje diskriminacije na osnovi spola na svim razinama organizacije, te kreiranje posebnih mjera i poticaja za žene koje se zapošljava.<sup>62</sup>

Politike upravljanja spolnom različitosti obuhvaćaju i promjenu organizacijske kulture, odnosno napuštanje dominantne muške i promicanje umjesto spola, sposobnosti i kompetencija. Potrebno je prije svega krenuti od analize trenutne kadrovske politike, te analizirati na koji način se ona odnosi prema zaposlenim ženama, počevši sa stopom uključenosti žena prilikom zapošljavanja. Potrebno je uzeti u obzir podređeni položaj žena zbog mogućnosti majčinstva i formiranja obitelji, te usvojiti mjere za uravnoteživanje radnog i privatnog života. Ovdje se govori o fleksibilnosti npr. u roditeljskim dopustima, jednokratnim novčanim poticajima, zapošljavanju žena na neodređeno vrijeme i sl., koje su također mehanizam koji olakšava položaj ženama u organizacijama. Također poželjno je omogućiti razne mehanizme za otpuštanje stresa, kao npr. psihološka pomoć na radu, zdravstvena skrb, i drugi oblici relaksacije. Fleksibilno radno vrijeme, koje osim dnevnog radnog vremena uključuje i tjedno, mjesečno, godišnje, ovisno o specifičnim potrebama, kao npr. školski i obiteljski praznici i sl., koji su također mehanizam koji olakšava položaj ženama u organizacijama. Također poželjno je i razvijati i druge mogućnosti, kao rad od kuće ili skraćeno radno vrijeme zbog rasporeda djece u školi, vrtićima i drugim institucijama.<sup>63</sup>

Potrebno je uvoditi politike koje promiču ravnopravnost žena i muškaraca u pogledu zarade i promovirati pravedne prakse nagrađivanja. Kod planiranja politika potrebno je uzeti u obzir razlike u plaćama za isti posao i problem niže mirovine kod žena, koji proizlazi iz u prosjeku nižih plaća tokom cijelog radnog perioda žene. Sustav nagrađivanja treba biti pravedan, te se bazirati na isključivo sposobnostima, znanju i vještinama.<sup>64</sup>

Politika upravljanja spolnom različitosti obuhvaća i ulaganja u obrazovanje žena, na način da ih se stimulira za profesionalno napredovanje i za rukovodeće funkcije, odnosno za horizontalno i vertikalno kretanje u organizaciji.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> T. Greif, loc. cit., str.14

<sup>63</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 400

<sup>64</sup> T. Greif, loc. cit., str.15

<sup>65</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 412



U svrhu boljeg razumijevanja žena i njihove pozicije u organizaciji potrebno je kontinuirano ispitivati stavove o preprekama i prednostima sa kojima se suočavaju u radnom procesu. Važno je oglašavati slobodna radna mjesta na način koji je prijateljski i inkluzivan u odnosu na žene. Radno mjesto bi trebalo biti sigurno, na način da se poštuju razlike u spolovima i to na svim razinama i u svim segmentima zapošljavanja.<sup>66</sup>

Potrebno je razviti politike protiv spolnog uznemiravanja, na način da se obuhvati opis i zabrana svih oblika uznemiravanja, potrebna je edukacija o primjerima nekorektnog ponašanja, te disciplinske mjere ukoliko se ustanovi da je počinjen ijedan oblik uznemiravanja.<sup>67</sup>

Primjerice, Adform, kao globalna organizacija za suvremeni marketing, u vlastiti je kodeks korporativnog upravljanja uvrstila i politike upravljanja spolnom različitosti. Kako bi se osiguralo povećanje udjela žena na rukovodećim razinama organizacija se obvezala: da će proces zapošljavanja za interne i eksterne kandidate biti otvoren i transparentan; da će na godišnjoj razini pratiti razvoj različitosti unutar organizacije, uključujući spolnu raspodjelu; da će pokrenuti program razvoja karijere za žene s ciljem jačanja osobnog razvoja i mogućnosti napredovanja; te da će promijeniti proces zapošljavanja i napredovanja tako da uključi procjenu osobnosti, te na taj način smanjiti nesvjesnu pristranost pojedinaca tijekom procesa selekcije i zapošljavanja.<sup>68</sup>

### 3.6.2 Upravljanje dobnom različitosti

Pri razvoju politike upravljanja dobnom različitosti potrebno je uzeti u obzir sve dobne skupine i njihove potrebe i iskustva. Dob se sama ne smije koristiti kao odlučujući faktor za zapošljavanje, osposobljavanje i napredovanje.

Različite dobne skupine mogu se međusobno nadopunjavati u podjeli radnog vremena, znanja, iskustva, komunikacijskih praksi (pristupa, načina, znanja) kako bi osigurali rast i razvoj poslovanja. Znanja i iskustva starijih zaposlenika predstavljaju vrijednu imovinu organizacije, za čiju nadoknadu kod radnika mlađe dobi treba uložiti znatna sredstva, i financijska i vrijeme, u edukaciju i razvoj. Dodatno je ključno razviti

---

<sup>66</sup> loc.cit.

<sup>67</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 417

<sup>68</sup> Adform, *Gender Diversity Policy*, 2021 <https://site.adform.com/company/corporate-governance/gender-diversity-policy/> (pristupljeno 14.08.2021.)

procesu i sustavu upravljanja karijerom zaposlenika svih dobnih skupina kako bi se svim dionicima omogućilo davanje kvalitetnog doprinosa. U cilju uspješnog upravljanja dobnom različitosti menadžeri se nužno moraju educirati i također raditi na svojim vještinama upravljanja radnom snagom koja stari i obuhvaća više različitih generacije s njihovim jedinstvenim potrebama.<sup>69</sup>

Upravljanje dobnom različitosti vrlo je važno, te neizbježno zbog specifične demografske strukture Europe i svijeta. Prvi korak organizacije koja želi uvesti inkluzivno i stimulatивно zapošljavanje za sve generacije je identifikacija stanja, potreba i interesa unutar ovog pitanja. Svrha jest uklanjanje dobne granice i primjena kulture ravnopravnosti i različitosti.<sup>70</sup>

Potrebno je prvo razmotriti politike zapošljavanja na temu dobi, te se educirati o razlikama među generacijama i međugeneracijskoj solidarnosti. Za upravljanje dobnom različitosti potrebno je uzeti u obzir moguće prepreke na koje nailaze mlađi zaposlenici i osobe koje prvi put traže posao. Također treba omogućiti zapošljavanje mladih roditelja, osigurati fleksibilno radno vrijeme, organizirano čuvanje djece zaposlenih u organizaciji i sl..<sup>71</sup>

Pri upravljanju dobnom različitosti potrebno je sagledati kakva je organizacijska kultura i organizacijska dobna struktura, odnosno kakav je stav prema dobnom različitosti, postoje li određene predrasude i sl., također potrebno je prilagoditi trenutne kadrovske prakse onima koje smanjuju ili uklanjaju diskriminaciju obzirom na dob zaposlenika. Za zaposlenike starije dobi treba osigurati fleksibilne uvjete rada, pa i radno vrijeme, i formu ugovora o radu. Za one zaposlenike koji se bliže mirovini potrebno je razmotriti opcije premještanja na ona radna mjesta, koja zahtijevaju iskustvo i sa kojih je moguće prenositi iskustva na mlađe zaposlenike unutar organizacije. Također treba im smanjiti intenzitet rada i eventualno omogućiti djelomično umirovljenje i manje radnih sati. Potrebno je i razvijati mehanizme za razvoj karijere starijih zaposlenika, programe rotacije poslova i preraspodjele za starije zaposlenike, te programe upravljanja znanjem i prijenosa znanja.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, Bridging the "AgeGap", Razvoj inicijativa za uspješno upravljanje među-generacijskim izazovima (Age management) , 2020, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/nina/projekt-agegap-nacionalno-izvjesce.pdf>

<sup>70</sup> T. Greif, loc. cit., str.19

<sup>71</sup> loc. cit.

<sup>72</sup> Ibidem, str. 20

Slobodna se radna mjesta trebaju oglašavati na način koji je prijateljski i inkluzivan u odnosu na sve generacije.

Primjerice, Vedanta Resources Limited, globalna organizacija koja opskrbljuje prirodne resurse, predana je cilju promicanja različitosti kroz zapošljavanje, zadržavanje i promicanje pojedinaca kako bi unaprijedila strateške ciljeve organizacije. U sklopu svojih politika i mehanizama, kojima se organizacija koristi za upravljanje različitošću na temelju spola, dobi, invaliditeta, etničke pripadnosti, seksualne orijentacije, obiteljskog statusa, vjerskog uvjerenja i sposobnosti, navodi sljedeće: pružanje okruženja jednakosti i poštivanja svim zaposlenicima; antidiskriminaciju za bilo koje pojedince na temelju njihova spola, dobi, invaliditeta, etničke pripadnosti, seksualne orijentacije, obiteljskog statusa, vjerskog uvjerenja i sposobnosti; osiguravanje pravednosti i izbjegavanje diskriminacije u naknadama; izgradnju sposobnosti vodstva pružanjem jednakih mogućnosti za obuku i razvoj; te pružanje jednakih mogućnosti za sve zaposlenike u pogledu napredovanja u karijeri.<sup>73</sup>

### 3.6.3 Upravljanje rasnom i etničkom različitošću

Rasna i etnička pripadnost vrlo su važne u današnjim organizacijama, gdje znatno utječu na strukturu tržišta rada, te zbog toga zahtijevaju poseban pristup, gdje je moralno da struktura zaposlenih u organizacijama zapravo bude pravi odraz i strukture tržišta rada.<sup>74</sup>

Pripadnost rasnoj ili etničkoj manjini je lako vidljiva na prvi pogled i kao takva može prouzročiti momentalno razlikovanje i diskriminaciju. Treba imati u vidu veliki broj stereotipa i predrasuda na osnovu rasne, etničke pripadnosti, koji su pretežito negativni. Često se događa da organizacije zanemaruju opasnost od diskriminacije u pogledu rasnih, etničkih i nacionalnih manjina.<sup>75</sup>

Kako je etnička raznolikost dio šire slike različitosti, koja uključuje dob, spol, seksualnu orijentaciju, vjerska uvjerenja, raznolikosti mišljenja i stilova razmišljanja, kao i rasu, potrebno je sagledati sve kutove ove dimenzije, te dobro pripremiti politike

---

<sup>73</sup> Vedanta, Diversity Policy, <https://www.vedantaresources.com/InvestorRelationDoc/diversity-inclusion-policy-final.pdf>

<sup>74</sup>K. Naswall, i J. Hellgren i M. Sverke, "The Individual in the Changing Working Life", Cambridge: Cambridge University Press, 2008, str. 211

<sup>75</sup> T. Greif, loc. cit., str. 24

upravljanja različitošću na osnovi rase, etniciteta i nacionalnih manjina (Romi, migranti, strani radnici).

Jedan od instrumenata politika upravljanja rasnom i etničkom različitošću se odnosi na programe mentorstva kao instrumenata za aktivaciju i promicanje nedovoljno zastupljenih skupina. Uspješni mentori pomažu odabranim pojedincima u njihovim profesionalnim karijerama. Oni pomažu svom pripravniku u izboru programa edukacija, te u integraciji unutar organizacije. Također umrežavanje unutar organizacije je alat u jačanju pojedinca u borbi protiv diskriminacije dajući mu moć kroz pripadnost nekoj skupini. Štoviše, pridonosi društvenim promjenama jer povećava vidljivost marginalnih skupina na radnom mjestu kao i u društvu.<sup>76</sup>

Veoma važno je kontinuirano učenje, obrazovanje i trening pripadnika rasnih i etničkih manjina, sa namjerom integracije i reintegracije u postojeće radne procese.<sup>77</sup>

Zaposlenike treba obavijestiti da se unutar organizacije provodi politika nulte tolerancije u pogledu rasizma i diskriminacije. Uz to, treba naglasiti važnost prepoznavanja i vrednovanja različitosti na radnom mjestu.

Jedan od mehanizama bio bi otvorena komunikacija o rasi i etničkoj pripadnosti pojedinaca, kako bi zaposlenici podijelili informacije o svom porijeklu i iskustvima, kulturi i tradiciji.<sup>78</sup>

Primjerice, European Central Bank, kako bi se borila protiv rasizma u svim njegovim oblicima, pridržava se vlastitih inicijativa i mehanizama za promicanje raznolikosti i inkluzije: organiziranje obuke za osoblje radi podizanja svijesti o različitosti i uključenosti; provođenje istraživanja o raznolikosti i inkluziji koja se bave rasom i etničkom pripadnošću, radi boljeg razumijevanja stavova i potreba njihovih zaposlenika; korištenje inkluzivnih vodiča za jezične stilove, na način da ističu one nazive i/ili izraze koje treba izbjegavati zbog rasističke povijesti ili zato što mogu potaknuti stigmatu.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Hrvatski Zavod za zapošljavanje: " Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću": [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf) , str. 32

<sup>77</sup> T. Greif, loc. cit., str. 26

<sup>78</sup> B. Reinert, *Types of Diversity in the Workplace You Need to Know: A guide to 34 unique diversity characteristics*, 2021 <https://builtin.com/diversity-inclusion/types-of-diversity-in-the-workplace> (pristupljeno 28.08.2021.)

<sup>79</sup> European Central Bank, *Why we value Diversity: Diversity and inclusion*, <https://www.ecb.europa.eu/careers/why-we-value-diversity/html/index.en.html> (pristupljeno 14.08.2021.)

### 3.6.4 Upravljanje različitostu u odnosu na seksualnu orijentaciju

Upravljanje različitostu u odnosu na seksualnu orijentaciju znači promicati politiku i praksu koje za cilj imaju borbu protiv diskriminacije zasnovane na seksualnoj orijentaciji ili rodnom identitetu, isto tako, promicati politike rada koje njeguju različitost na radnom mjestu, zajedno s inicijativama koje potiču potpunu uključenost i poštivanje onih koji pripadaju lezbijskoj, gay, biseksualnoj i transrodnoj (LGBT) populaciji zaposlenika u radnom okruženju.<sup>80</sup>

Homofobična diskriminacija razlikuje se od ostalih vrsta diskriminacije po tome što je ona teže prepoznatljiva. Zbog straha i srama LGBT osobe često pasivno reagiraju na diskriminaciju, te ne poduzimaju ništa u pogledu prijave i zaštite, već umjesto toga podnose zlostavljanje u tišini. Uslijed toga je ova vrsta diskriminacije statistički manje zastupljena i teže dokaziva.<sup>81</sup>

Politike koje se odnose na upravljanje različitostu u odnosu na seksualnu orijentaciju podrazumijevaju izradu sustava koji će biti senzibilan na LGBT manjine, te na otkrivanje homofobičnog ponašanja i diskriminacije. Također potrebno je pripremiti posebne mjere pri zapošljavanju LGBT zaposlenika, koje nadilaze moguće prepreke tijekom njihovog rada u kolektivu. Obuhvaća i uvođenje politike nulte tolerancije prema uznemiravanju i diskriminaciji, te poticanje LGBT zaposlenika da prijave neprimjerna ponašanja s kojima se susreću.<sup>82</sup>

Oglasi za posao trebaju biti jasni u pogledu prihvaćanja LGBT kandidata, a odjel ljudskih potencijala bi trebao razgovarati o različitosti i inkluziji tijekom intervjua potencijalnih zaposlenika. Širenjem informacija i vijesti o LGBT problemima na društvenim mrežama i internetu, kao i putem oglasa, organizacija može pokazati da razumije potrebe i probleme LGBT zaposlenika i da su LGBT zaposlenici dobrodošli u njihovom radnom okruženju.<sup>83</sup>

Potrebno je pregledati prikladnost jezika internih politika, kako bi bio spolno neutralan. Važno je i usredotočiti se na inkluzivnost kako bi uključili netradicionalne obitelji, stvorili inkluzivni kodeks odijevanja koji izbjegava rodne stereotipe, te pregledati internu komunikaciju zbog jezika i slika koji prešutno pretpostavljaju

---

<sup>80</sup> Vijeće Europe, *Diskriminacija na osnovi seksualne orijentacije i rodnog identiteta u Europi*, 2011. <https://rm.coe.int/diskriminacija-na-osnovi-seksualne-orijentacije-i-rodnog-identiteta-u-/16807ba909>

<sup>81</sup> T. Greif, loc. cit., str. 26

<sup>82</sup> T. Greif, loc. cit., str. 27-28

<sup>83</sup> loc. cit., str. 27-28

heteroseksualne obitelji i tradicionalne odnose kao jedinu ispravnu formu partnerske zajednice.<sup>84</sup>

Jedan od mehanizama za upravljanje različitosti u odnosu na seksualnu orijentaciju odnosi se na osnivanje LGBT mreže ili grupe na svim razinama organizacije, te uspostavljanje programa mentorstva koji odgovaraju sudionicima različitih seksualnih identiteta.

Važno je poticati rasprave o različitosti uspostavljanjem proaktivnih programa koji uključuju cijelu organizaciju, uključujući i obuku o različitosti i inkluziji. Svakako pomaže i razgovor, otvorena komunikacija, sa zaposlenicima različitih spolova, spolnosti i rodni izraza, o tome što bi im pomoglo da se osjećaju uključenima u organizacijsku kulturu, te intervjui o preprekama s kojima se suočavaju LGBT zaposlenici na radnome mjestu, kako bi se te prepreke uklonile.<sup>85</sup>

Kao primjer upravljanja različitosti u odnosu na seksualnu orijentaciju, organizacija *Accenture*, kao sastavni dio svoje globalne strategije za upravljanje različitosti i inkluzijom, sprovodi politike koje potiču inkluzivno okruženje za sve svoje LGBT zaposlenike diljem svijeta. Organizacija je osnovala LGBT mrežu za svoje zaposlenike, gdje okuplja LGBT zajednicu za umrežavanje, mentorstvo i razmjenu informacija. U sklopu te mreže organiziraju se razni programi i događaji kao što su proslave, događaji umrežavanja klijenata, sponzorstva zajednice, emitiranje web stranica i još mnogo toga. Zaposlenicima koji pripadaju LGBT zajednici organizacija pruža pristup specijaliziranim stručnjacima i programima za razvoj karijere, mentorstvo i mogućnosti umrežavanja. Svojim politikama organizacija nastoji osigurati jednak tretman zaposlenika bez obzira na spolnu orijentaciju, rodni identitet i izražavanje.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Everfi, *LGBTQ Workplace Issues: Why the majority of LGBTQ workers still hide their identity at work*, 2021 (<https://everfi.com/blog/workplace-training/lgbt-workplace-issues-hide-their-identity/>) (pristupljeno 14.08.2021.)

<sup>85</sup> Everfi, *LGBTQ Workplace Issues: Why the majority of LGBTQ workers still hide their identity at work*, 2021 (<https://everfi.com/blog/workplace-training/lgbt-workplace-issues-hide-their-identity/>) (pristupljeno 14.08.2021.)

<sup>86</sup> Accenture, *Fostering a Workplace of Equality for Our LGBT Employees*, 2017 (<https://www.accenture.com/acnmedia/Careers/PDF-7/Accenture-Global-LGBT-Fact-Sheet-New.pdf>) (pristupljeno 14.08.2021.)

### 3.6.5 Zapošljavanje osoba s invaliditetom

Invaliditet kao privremena ili trajna hendikepiranost fizičkih ili mentalnih funkcija predstavlja veliku prepreku u zapošljavanju i na tržištu rada. Iako su osobe sa invaliditetom takozvana najveća europska manjina i predstavljaju jednu šestinu europskog stanovništva radno sposobnog uzrasta, njihova isključenost sa tržišta rada je izuzetno visoka i iznosi 80 posto<sup>87</sup>. Pored toga često su izloženi pritiscima i mržnji na radnom mjestu.<sup>88</sup>

Rezultat rada osoba s invaliditetom uopće nije upitan, već je uglavnom potrebno prilagoditi proces rada kako bi se ostvarili najbolji rezultati. Vrlo je važno osigurati suradnju s organizacijama koje mogu predložiti članove koji se uklapaju u njihovu radnu sredinu kao i prema potrebi pružiti dodatnu podršku u radu. Organizacija mora uložiti truda da se osobe s invaliditetom uključe u redovne aktivnosti zaposlenih, tako da i oni postaju dio radnog kolektiva te im se priznaju prava kao i svim zaposlenima (od plaće do modela nagrađivanja, sudjelovanja u zajedničkim okupljanjima i sl.).<sup>89</sup>

Za uspješno integriranje osoba s invaliditetom, potrebna je velika uključenost i dosljednost menadžmenta, razvijanje senzibiliteta radnog kolektiva, te prilagodba posla i radnih uvjeta za osobe s invaliditetom.<sup>90</sup>

Program politika vezanih za zapošljavanje osoba s invaliditetom treba obuhvaćati analizu poslova u organizaciji, koja prethodi prilagođavanju posla i radnih uvjeta, povezano s potrebama i mogućnostima osoba s invaliditetom. Također, treba omogućiti fleksibilno radno vrijeme ili rad na daljinu, pa čak i dijeljenje jednog radnog mjesta. Mogao bi se i smanjiti intenzitet rada i broj radnih operacija.<sup>91</sup>

Dodjelom mentora svakom zaposleniku s invaliditetom, koji bi pratio njihov rad, te sudjelovao u kreiranju programa za kontinuirano učenje, obrazovanje i trening osoba sa invaliditetom, omogućila bi se lakša integracija i reintegracija u postojeće radne procese.

---

<sup>87</sup> T. Greif, loc. cit., str. 21.

<sup>88</sup> loc. cit.

<sup>89</sup> Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima : priručnik za poslodavce / [autori/ce Antonio Matković ... et al.]. Zagreb : Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, str. 22

<sup>90</sup> Bahtijarević-Šiber F, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014, str. 391

<sup>91</sup> F. Bahtijarević-Šiber, loc. cit., str. 391-392



Treba ukloniti sve fizičke prepreke na radnom mjestu, te urediti posebne prilaze i ulaze, kako bi osobama s fizičkim invaliditetom omogućili nesmetano kretanje. Također potrebno je nabaviti posebne opreme i tehnologije koja će im omogućiti lakši i ugodniji rad.<sup>92</sup>

Organizacija treba pripremiti obilazak radnog prostora i mjesta rada u suradnji sa stručnjacima. Zajedno s posloprimcem i stručnjacima treba razmotriti potrebu za prilagodbom radnog mjesta. Za svoje zaposlenike i nadređene treba organizirati tečaj o alternativnim oblicima komunikacije za pojedini invaliditet, te prilagoditi radno mjesto koristeći dostupne potpore, ali provesti i mjere prilagodbe koje poslodavac može samostalno i bez značajnih troškova provesti (promjena opisa posla, prilagođena mjerila uspješnosti, fleksibilni radni aranžmani).<sup>93</sup>

Radno mjesto osoba s invaliditetom mora biti respektabilno u svim segmentima zapošljavanja. Diskriminaciju i nedostatak tolerancije od strane ostalih zaposlenika treba prijaviti, te shodno situaciji postupiti kako bi se uklonili konflikti i neugoda na radnome mjestu.

Pri razvijanju politika i programa za zapošljavanje osoba s invaliditetom organizacija se može udružiti s lokalnom zajednicom, te zatražiti savjete od udruženja osoba s invaliditetom, kako bi ih što bolje razumjela i omogućila ugodno i svrhovito radno mjesto.<sup>94</sup>

Primjerice, globalna organizacija American International Group, provodi politike upravljanja različitošću i inkluzije, u kojima se obvezuje da neće vršiti diskriminaciju na temelju mentalnog ili fizičkog invaliditeta. Organizacijske politike za zapošljavanje osoba s invaliditetom temelje se na omogućavanju prilagodbe posla, radnog okruženja ili omogućavanja osobi s invaliditetom obavljanje važnih funkcija svog posla ili uživanje jednakih pogodnosti i privilegija zapošljavanja, kao i ostali zaposlenici organizacije.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Loc.cit.

<sup>93</sup> A. Matković i L. Načinović, *Zapošljavanje osoba s invaliditetom - Priručnik za poslodavce*, Zagreb, 2010, (<https://zaposlosi.hr/data/guide/01.pdf>) (pristupljeno 22.06.2021.)

<sup>94</sup> T. Greif, loc. cit., str. 22-23.

<sup>95</sup> American International Group, *AIG's Diversity/Equal Opportunity Policy*, 2020 <https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/about-us/policy/aig-diversity-equal-opportunity-policy.pdf> (pristupljeno 20.08.2021.)



## 4 Analiza i usporedba politika i pristupa upravljanja različitošću u profitnim organizacijama u praksi

### 4.1 Metodološki okvir

Na temelju prikupljenih sekundarnih podataka iz višestrukih izvora provedena je analiza i usporedba pristupa i politika upravljanja različitošću odabranih organizacija. Istraživanje je provedeno na tri velike korporativne organizacije koje imaju svoje sjedište u Europi i u Sjedinjenim američkim državama, sa podružnicama po čitavom svijetu. Okvir uzorka tipičnih slučajeva zasnovan je na jednostavnosti dostupa podataka i dokumentacije preuzetih s interneta. Kako bi uzorak bio vjerodostojan odabrane su organizacije koje su prema analitičarima *Forbesa*<sup>96</sup> objavljene na listi organizacija koje uspješno upravljaju različitošću za 2021. godinu, te su njihovi programi različitosti i inkluzije visoko ocijenjeni. Časopis *Forbes* se koristio metodom anonimnog upitnika, te je anketirano 50.000 zaposlenika, koji su trebali ocijeniti pristup svoje organizacije prema dimenzijama različitosti kao što su dob, spol, etnička pripadnost, invaliditet i ravnopravnost spolne orijentacije, kao i opća različitost.

Temeljem analize sekundarnih podataka o programu, politikama i pristupima upravljanja različitošću izvršena je analiza i usporedba odabranih organizacija u upravljanju različitostima. Podaci su analizirani kvalitativno, analitičkim pristupom usmjerenim na procese uključivanja i prihvaćanja zaposlenika koji pripadaju manjinskim skupinama, te su predložene sugestije za poboljšanje politika i pristupa upravljanja različitošću.

### 4.2 Uzorak

Odabrani uzorak se sastoji od tri velike profitne organizacije koje djeluju globalno, s uredima otvorenim po cijelom svijetu: L'Oreal S.A., Netflix Inc. i PricewaterhouseCoopers (PwC). Temeljem uvida u njihove izvještaje<sup>97</sup> o upravljanju

---

<sup>96</sup> K. Stoller, America's Best Employers for Diversity, 2021, mrežna stranica Forbes <https://www.forbes.com/best-employers-diversity/#516e52839b9e> (pristupljeno 25.06.2021.)

<sup>97</sup> L'Oreal, "Diversity: beauty for all", (<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/theme/diversity-beauty-for-all-0-2-5/>) (pristupljeno 16.08.2021.)

V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix (<https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>) (pristupljeno 16.08.2021.)

PwC, 2020 PwC Diversity & Inclusion Transparency Report: Building on a culture of belonging, 2021 <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/assets/diversity-inclusion-transparency-report.pdf> (pristupljeno 16.08.2021)

različitostima za 2020. godinu, predstavljene su njihove politike i pristupi obzirom na spol, dob, rasu, invaliditet, te seksualnu orijentaciju.

Sve tri organizacije imaju veliki broj zaposlenika, te su lideri u svojoj branši. Također svaka od navedenih organizacija ima vlastito istraživanje, proizvodnju, distribuciju i prodaju. Na godišnjoj razini objavljuju svoje izvještaje na temu različitosti i inkluzije. L'Oréal S.A. izvještaje o upravljanju različitostu i inkluziji objavljuje od 2016. godine, Netflix od 2021.godine, te PwC od 2020. godine

L'Oréal S.A.

L'Oreal je francuska organizacija za osobnu njegu s sa sjedištem u Parizu, s preko 18.000 zaposlenih.<sup>98</sup> Najveća je svjetska kozmetička organizacija, te je razvila aktivnosti na tom području koncentrirajući se na boju kose, njegu kože, zaštitu od sunca, šminku, parfeme i njegu kose. L'Oreal je objavio svoje prvo svjetsko izvješće o upravljanju različitostu i inkluziji 2016. godine<sup>99</sup>, ističući napredak grupe između 2010. i 2015. u rodnoj ravnopravnosti, uključivanju osoba s invaliditetom i uključivanju ljudi različitog socijalnog i etničkog podrijetla.

Njihova misija je biti najinkluzivniji lider na tržištu ljepote i pridonijeti društvu u kojem svatko može živjeti sigurno, mirno i s jednakim pravima. L'Orealova strategija upravljanja različitostu i inkluzije pokriva 4 dimenzije<sup>100</sup>:

Spol i *LGBTQIA*<sup>101</sup>: L'Oréal se zalaže za postizanje rodne ravnopravnosti na svim razinama i funkcijama organizacije; doprinosi uspostavljanju inkluzivnijeg okruženja u korist *LGBTQIA* zajednice svugdje u svijetu; bori se protiv bilo koje vrste uznemiravanja ili nasilja, posebno seksualnog uznemiravanja i rodno uvjetovanog nasilja.

Invaliditet: Zalažu se za interno ubrzano uključivanje osoba s invaliditetom u svim zemljama u kojima organizacija djeluje.

---

<sup>98</sup> L'Oreal Annual Report 2019, "L'Oreal in figures", 2020, <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2019/loreal-figures-2-2-0/> (pristupljeno 16.08.2021)

<sup>99</sup> L'Oreal, "L'Oréal's 1st Worldwide Diversity Report", 2016, <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/press-releases/group/lorals-1st-worldwide-diversity-report/tt3ntc1214pz-1-294.pdf> (pristupljeno 16.08.2021)

<sup>100</sup> L'Oreal, "How we transform beauty", <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/diversity-inclusion/> (pristupljeno 25.06.2021)

<sup>101</sup> engleska skraćenica za "lesbian, gay, bisexual, trans, questioning, queer, intersex, androgynous/agender"

Cilj im je promicati dijalog i suradnju među zaposlenicima različitih generacija, uključujući starije osobe i mlade pripravnike.

Socio-ekonomsko i multikulturalno podrijetlo: Predani su strategiji promicanja različitosti socio-ekonomskog i kulturnog podrijetla zaposlenika u svim timovima. Posebna pažnja posvećuje se diverzifikaciji prilikom zapošljavanja, osiguravanju jednakih mogućnosti u smislu profesionalnog razvoja i podizanju svijesti zaposlenika i menadžmenta o ovoj temi.

Netflix Inc.

Netflix Inc. je organizacija za *streaming* i iznajmljivanje video zapisa, osnovana 1997. godine u Kaliforniji. Danas broji preko 9.400 zaposlenika.<sup>102</sup> Osim u Sjedinjenim Državama, Netflix ima urede rasprostranjene po Europi, Aziji i Južnoj Americi. Uz svoj program upravljanja različitostu i inkluziju, išli su i korak dalje, pa putem svoje platforme plasiraju sadržaj koji povezuje ljude širom svijeta.

Smatraju kako je za uspješno promoviranje različitosti na ekranu putem svojih *streaming* servisa prvo potrebno to učiniti unutar organizacije, gdje njihovi zaposlenici dolaze iz različitih sredina i potrebno im je stvoriti okruženje u kojem će se osjećati uključeno i prihvaćeno.

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers (PwC) je multinacionalna mreža organizacija s profesionalnim uslugama, nude stručnost u reviziji, poreznim i savjetodavnim uslugama. Osnovana je 1998. godine sa sjedištem u New Yorku. Broji preko 284.000 zaposlenika u uredima lociranim diljem svijeta.<sup>103</sup>

PwC je uložio veliki napor u unapređivanje različitosti i inkluzije na radnom mjestu, što svjedoči da su dosegli značajnu jednakost unutar podružnice u SAD-u s najrazličitijom strukturom partnera u povijesti organizacije, i to s 47% žena i/ili rasno etnički raznolikih pojedinaca. To je u kombinaciji s trenutnim voditeljskim timom koji je

---

<sup>102</sup> United States Securities and Exchange Commission, Godišnji financijski izvještaj Netflix Inc. za 2020. g. objavljen od Komisije za vrijednosnice i burzu Sjedinjenih Američkih Država, 2021: [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf) (pristupljeno 16.08.2021)

<sup>103</sup> PwC Global Annual review 2020, *Working together to build better tomorrow*, 2021 <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020/our-people.html> (pristupljeno 16.08.2021)

također najrazličitiji dosada, s 50% žena i/ili rasno etnički različitih pojedinaca.<sup>104</sup> Nudi inkluzivne pogodnosti kao što su novčana naknada za vraćanje studentskih zajmova i hitni program naknade za brigu o djeci. Fokus su im mjerljivi rezultati uspješnosti provođenja politika upravljanja različitosti.

PwC se obvezuje da će u svojem programu upravljanja različitosti<sup>105</sup>:

- biti transparentan i smatrati se odgovornim prema svojim zaposlenicima kada je riječ o raznolikosti i uključivanju. U tu svrhu, sa svojim će zaposlenicima svake godine podijeliti svoj plan raznolikosti, te napredak u postizanju svojih ciljeva;
- donirati organizacijama za socijalnu pravdu kao npr. Američkoj zakladi za građanske slobode i Centru za policijsku pravdu. Uz to, pružaju podršku svojim zaposlenicima kad započnu s *crowdfunding* kampanjama za podršku organizacijama usmjerenim na socijalnu pravdu;
- donirati vrijeme i stručnost svojih zaposlenika neprofitnim organizacijama. Kroz svoj program nude za 55.000 zaposlenika tjedan dana plaćenog vremena da volontiraju u neprofitnim organizacijama;
- osnažiti podružnice da se lokalno angažiraju, tako da omoguće da svaki njihov ured ili podružnica surađuje s lokalnim neprofitnim organizacijama, udrugama i organizacijama, koje oni smatraju potrebitima, kako bi se ostvario napredak u njihovim zajednicama.

#### **4.3 Rezultati analize pristupa i politika upravljanja različitosti u odabranim profitnim organizacijama**

Na temelju analiziranih podataka o upravljanju različitosti u odabranim profitnim organizacijama (L'Oreal, Netflix i PwC) prikupljenih iz njihovih godišnjih izvještaja o različitosti i inkluziji za 2020. godinu<sup>106</sup> i s njihovih internet stranica posvećenih

---

<sup>104</sup> PwC Diversity & Inclusion Transparency Report 2020: *Building on a culture of belonging*, 2021 <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/assets/diversity-inclusion-transparency-report.pdf> (pristupljeno 16.08.2021), str. 2

<sup>105</sup> *What PwC is doing to stand up against racism*, Message from Tim Ryan, PwC US Chair and Senior Partner <https://www.pwc.com/us/en/press-releases/what-pwc-is-doing-to-stand-up-against-racism.html> (pristupljeno 26.06.2021.)

<sup>106</sup> L'Oreal, "Diversity: beauty for all", (<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/theme/diversity-beauty-for-all-0-2-5/>) (pristupljeno 16.08.2021.)

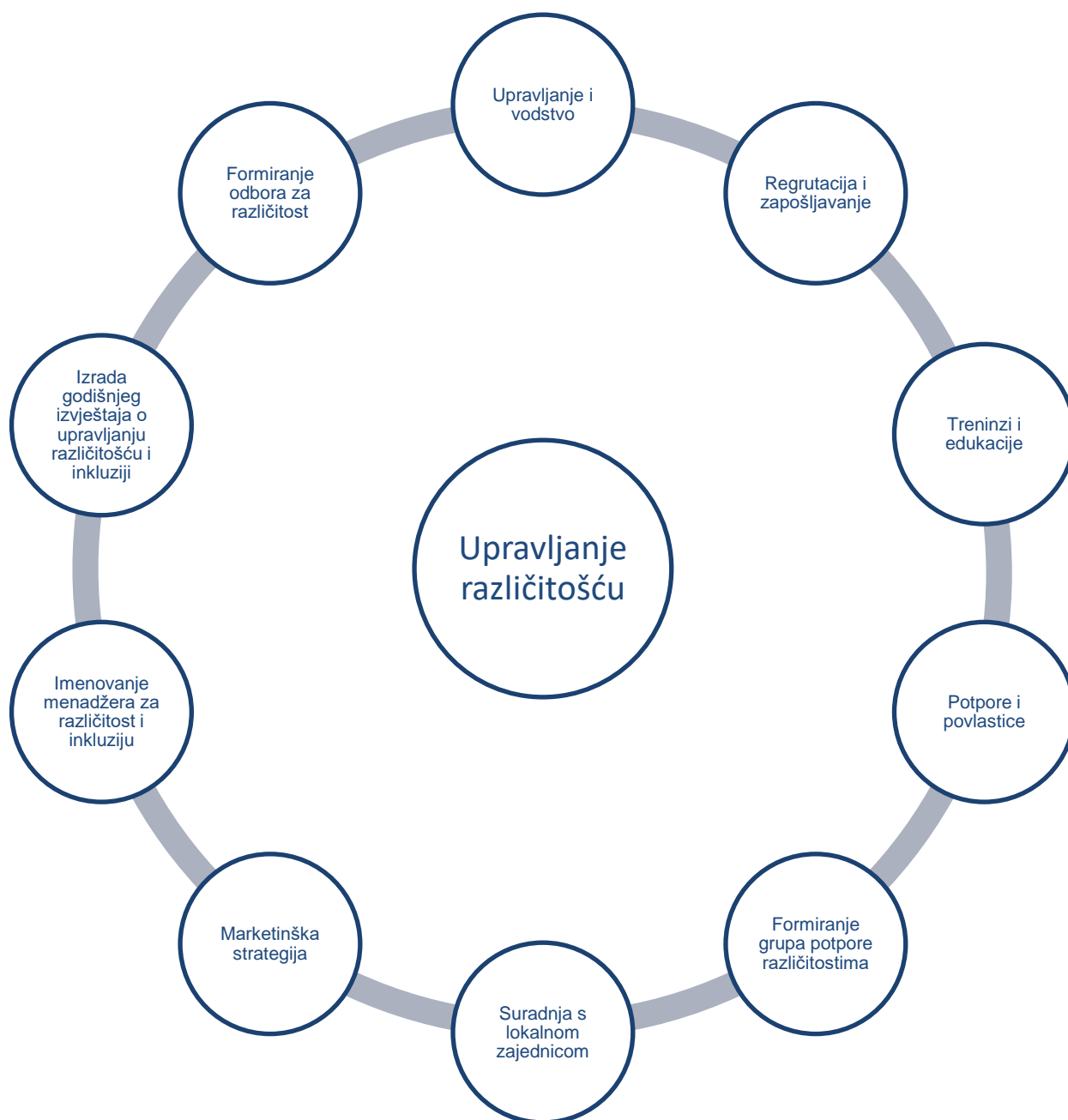
V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix (<https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>) (pristupljeno 16.08.2021.)

PwC, *2020 PwC Diversity & Inclusion Transparency Report: Building on a culture of belonging*, 2021

programima upravljanja različitostima i inkluziji, te temeljem teorije opisane u ranijim poglavljima, osobito u dijelu koji se odnosi na ulogu odjela ljudskih potencijala, koji da bi ispunili strategiju promicanja različitosti vrhovnog menadžmenta provodi razne aktivnosti (identificiranje i uklanjanje barijera; osnivanje višekulturalnih timova; isticanje različitosti; formiranje odbora za različitost; razvijanje inkluzivne kulture; formiranje grupa potpore različitostima; te provođenje edukacije o različitosti) dolazi se do nekoliko zaključaka, opisanih u nastavku.

Istraživanjem upravljanja različitostima u organizacijama L'Oreal, Netflix i PwC, vidljivo je da one promoviraju različitost kroz svoje vodstvo i upravljanje, formiraju svoje odbore za različitost, te imenuju menadžera za različitost i inkluziju, ističu različitosti kroz politike regrutacije i zapošljavanja; održavaju obuke i edukacije o različitostima; nude razne programe potpora i povlastica kako bi poticale inkluzivnu organizacijsku kulturu; formiraju razne mreže za potporu različitostima; surađuju s lokalnim zajednicama koje zapošljavaju ili direktno surađuju s manjinskim skupinama; te na kraju koriste različitost kao svoj marketinški alat u pozicioniranju na tržištu, istovremeno promovirajući različitost. Na slici 3, prikazane su sve navedene aktivnosti odabranih organizacija.

Slika 3. Aktivnosti pri upravljanju različitostima u organizacijama: L'Oreal, Netflix i PwC



Izvor: izrada autora

### Vodstvo i upravljanje

Kod promoviranja različitosti već jer ranije spomenuta važnost menadžerskog pristupa i razvoj jakog vodstva. L'Oréal je početkom 2021. godine osnovao odbor za globalnu raznolikost i inkluziju, koji se sastoji od 11 vanjskih članova (specijalist za

ljudske resurse, dekan afroameričkog studija, profesor antropologije, aktivist za ženska prava, sociolog i dr.), te 8 unutarnjih članova (predsjednik uprave, lokalni i globalni menadžeri za različitost i inkluziju, direktor korporativne odgovornosti i dr.) odbora. Uloga odbora jest poticanje otvorene rasprave o tome kako ojačati i obogatiti strategiju raznolikosti i uključivanja. Članovi odbora dobrodošli su da se izjasne, podijele uvide i konstruktivne kritike, te da time pridonese njihovom akcijskom planu za pomicanje naprijed na svim dimenzijama različitosti, posebno na dimenziji socio-ekonomskog i multikulturalnog podrijetla. Organizacija ima i svog globalnog menadžera za različitost i inkluziju, Margaret Johnston-Clarke, koja upravlja drugim menadžerima koji se na lokalnoj razini bave različitošću i inkluzijom.<sup>107</sup>

Netflix je tijekom 2017. godine uključio program upravljanja različitošću u svoju organizacijsku kulturu. Svoj prvi izvještaj na temu upravljanja različitošću objavili su početkom 2021. godine, te smatraju da uključivanje programa upravljanja različitošću u organizacijsku kulturu direktno utječe na njihovu sposobnost inoviranja, kreativnosti i rješavanja problema. Pristup problemu uključuje različita proživljena iskustva i perspektive zaposlenika. Smatraju da strategija upravljanja različitosti započinje od vodstva, međutim svi su zaposlenici uključeni i potiče ih se da prihvaćaju i promoviraju različitost.<sup>108</sup>

PwC strategija različitosti i inkluzije jest da temi različitosti pristupaju na isti način kao i bilo kojem poslovnom problemu, odnosno analiziraju podatke; prepoznaju temeljne uzroke; definiraju svoj pristup, te ga primjenjuju prema organizacijskim vrijednostima. Imaju svoj odbor za različitost i inkluziju, odnosno tim odgovoran za provođenje strategije raznolikosti i uključivanja, koji uključuje voditelje iz PwC ureda iz cijelog svijeta.<sup>109</sup> Globalni lider za raznolikost i uključivanje u organizaciji PwC, Dale E Meikle, koordinira tim za upravljanje različitošću i inkluzijom, koji je odgovoran za

---

<sup>107</sup> L'Oreal, "L'Oréal Launches its Global Diversity & Inclusion Advisory Board" <https://www.loreal.com/en/news/commitments/global-diversity-and-inclusion-advisory-board/> <https://www.loreal.com/en/news/commitments/global-diversity-and-inclusion-advisory-board/> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>108</sup> V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix (<https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>) (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>109</sup> PwC, Global diversity and inclusion leadership team, <https://www.pwc.com/sk/en/diversity/leadership.html>



provođenje strategija upravljanja različitostu i razvojnih politika u pojedinačnim uredima diljem svijeta.<sup>110</sup>

### Regrutacija i zapošljavanje

L'Oreal obučava svoje menadžere da paze na nesvjesnu pristranost u procesu zapošljavanja. Cilj je podići svijest o predrasudama koje mogu biti dio pojedinačnih i kolektivnih odluka općenito, a posebno u procesu zapošljavanja, te pokazati ljudima kako smanjiti te pristranosti i predrasude.

U Netflixu postoji tim ljudi obučenih za programe zapošljavanja za inkluziju. Imaju razrađen edukativni plan i program s temama kao što su: uočavanje pristranosti u procesu intervjua, pronalaženje kandidata na netradicionalne načine i pomaganje menadžerima u zapošljavanju da prepoznaju perspektive koje nedostaju njihovim timovima.<sup>111</sup>

PwC pazi da su procesi zapošljavanja od studenata do iskusnih pojedinaca, otvoreni i privlačni za svih. Uložili su u nove alate za zapošljavanje kako bi smanjili nenamjernu pristranost u svojim procesima. Objavljen je plan gdje je odlučeno da će PwC uložiti 125 milijuna dolara za potporu pravednijoj budućnosti za 25.000 studenata Afroamerikanaca i Latinoamerikanaca koji se pripremaju za buduću karijeru. Usredotočujući se na studente na fakultetima i sveučilištima, koji su dio crnačke i latinoameričke zajednice, omogućiti će pristup potrebnoj digitalnoj obuci, te usavršavanju i mentorstvu do početka njihove karijere.<sup>112</sup>

### Treninzi i edukacije

L'Oreal provodi razne edukacije u suradnji s vanjskim stručnjacima kako bi njihovi zaposlenici što lakše razumjeli različitost, te kako bi se promoviralo zapošljavanje i razvoj ljudi svake etničke skupine, socijalno-ekonomskog podrijetla, kulture, dobi, vjere, spola i seksualne orijentacije, kao i osoba s vidljivim i nevidljivim invaliditetom.

---

<sup>110</sup> The PwC diversity journey, *Creating impact, achieving results*, 2016

<https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>111</sup> V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix <https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021> (pristupljeno 20.8.2021.)

<sup>112</sup> PwC, Access Your Potential, Closing the divide between those with access to opportunity and those without: *Because career access should be a right, not a privilege*, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/access-your-potential.html> (pristupljeno 20.8.2021.)



Osuđuje se bilo koji oblik diskriminacije, fizičkog ili psihičkog nasilja i kršenja ljudskih prava.<sup>113</sup>

Više od 200 ljudi iz Netflixovog regrutnog tima završilo je jedan ili više tečajeva u programu upravljanja različitošću. Također rade na oblikovanju pristupa talentima u nastajanju, odnosno na uključivanju onih manjinskih skupina koje inače nisu zastupljene na pojedinim radnim mjestima (npr. zastupljenost zaposlenika iz crnačkih zajednica u informatičkom sektoru).<sup>114</sup>

Kako bi organizacija poticala objektivniji pristup različitosti i kako bi utjecala na percepciju stereotipizacije, PwC uvodi razne programe treninga i edukacija za sve svoje zaposlenike. Primjerice, "*Open Mind behavioural change programme*", tečaj za razvoj vještina i tehnika kako bi radno mjesto bilo inkluzivnije, koje obuhvaća psihološke testove i ilustrativne video uratke za svoje zaposlenike u svrhu boljeg razumijevanja nesvjesne pristranosti.<sup>115</sup>

#### Potpore i povlastice

Kako bi svojim zaposlenicima omogućila ravnopravan tretman u pogledu fizičkog i mentalnog zdravlja, L'Oreal je razvio program "*Share & Care*", stvorenog kako bi se osiguralo da svi zaposlenici L'Oréala širom svijeta, bez obzira u kojoj zemlji rade, imaju pristup najboljoj socijalnoj zaštiti, zdravstvenoj pokrivenosti i dobrobiti na poslu. Također uzimajući u obzir spol, dob, te invaliditet uvedeni su fleksibilni modeli rada (rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme) posebno za roditelje. Godine 2020. nekoliko glavnih podružnica produžilo je plaćeni roditeljski dopust za očeve i suroditelje na najmanje 6 tjedana, što je cilj koji će se ostvariti 2021. za sve podružnice kao dio programa "*Share & Care*".<sup>116</sup>

Za sve skupine zaposlenika, pogotovo žene i stariju populaciju L'Oreal grupe, omogućena je socijalna zaštita bilo u obliku osiguranja, socijalnih naknada ili

---

<sup>113</sup> Vision Loreal Inclusion and Diversity - European Commission, Celica Thellier d'Auzers, European Coordinator, Management Programs, *L'Oréal Learning for Development*, 12 December, 2008 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>114</sup> V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix (<https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>) (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>115</sup> PwC, The PwC diversity journey:., *Creating impact, achieving results* <https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>116</sup> L'Oreal, Share & Care: how you take care of your employees is what makes a company great, <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/social-innovation/> (pristupljeno 16.08.2021.)

novčane potpore u slučaju neočekivanih životnih događaja, kako bi se zaposlenicima pružio osjećaj sigurnosti za sebe i svoje obitelji. Također nude razne programe tjelesne i mentalne dobrobiti, psihološku pomoć na radnom mjestu i sl. Za osobe s invaliditetom, osigurani su prostorni radni uvjeti.

Netflixova fleksibilna politika roditeljskog dopusta je rodno slijepa. Nudi pogodnost za stvaranje obitelji kako bi podržali zaposlenike u njihovom roditeljstvu, surogat majčinstvu ili putu posvojenja. Dostupno je svim zaposlenicima bez obzira na bračno stanje, spol ili seksualnu orijentaciju

Netflix je fleksibilan po pitanju radnog vremena i godišnjih odmora zaposlenika. Nemaju propisani radni dan od 9 do 17 sati, niti postavljaju raspored odmora. Sve navedene politike pisane su neutralnim jezikom, kako bi se izbjegao bilo koji oblik diskriminacije.

PwC nudi pripravništvo kroz jedinstveni program osmišljen kako bi privukao studente manjinskih skupina. Također nude do 1.200 američkih dolara godišnje za studentske zajmove. Ovaj se program odnosi na pripadnike tradicionalno nedovoljno zastupljenih manjinskih skupina u industriji profesionalnih usluga (crnci ili Afroamerikanci, Latinoamerikanci...), branitelji i / ili osobe s invaliditetom.<sup>117</sup>

Sveobuhvatno medicinsko pokriće dostupno je svakom zaposleniku, njegovom partneru, obitelji i uzdržavanim osobama putem višestrukih mogućnosti medicinskog plana (uključuje pokrivanje troškova lijekova na recept; osigurava rutinske preglede oka, kontaktne leće kao i okvire; stomatološke usluge i sl.)

PwC politika za upravljanje različitošću omogućava plaćeno slobodno vrijeme za njegu bolesnog djeteta, roditelja, supružnika ili istospolnog partnera. Novi roditelji u prvoj godini od rođenja ili posvojenja / udomiteljstva, dobivaju osam tjedana plaćenog roditeljskog dopusta. Roditelji imaju mogućnost raditi 60% sati, uz ugovor na puno radno vrijeme, dodatna četiri tjedna neposredno nakon plaćenog roditeljskog dopusta.

PwC kroz svoj program upravljanja različitošću nudi za ratne veterane posebne programe, na način da im omogućuje treninge i edukacije, fleksibilno radno vrijeme, te mogućnosti za daljnji razvoj karijere.

---

<sup>117</sup> PwC, Employee benefits, <https://www.pwc.com/us/en/careers/why-pwc/employee-benefits.html> (pristupljeno 16.08.2021.)

PwC uvodi prilagodbe kako bi omogućio pristup osobama s invaliditetom, procjenjujući potrebu za edukacijom, promjenama na radnim stanicama ili drugim prilagodbama. Menadžeri i timovi također imaju obuku kako bi bili sigurni da su senzibilizirani za rad s osobama s invaliditetom.

Formiranje grupa potpore različitostima

L'Oreal je osnovao *Out @ L'Oréal*, mrežu LGBTQ skupine zaposlenika, koja uvodi promjene radi poticanja inkluzije LGBT zaposlenika u L'Oréalu.

Netflix radi na izgradnji raznolikih mreža. Smatraju da ljudi imaju tendenciju da zapošljavaju ljude slične sebi. Tim za programe zapošljavanja za inkluziju pomaže menadžerima da se izvuku iz tog kalupa povezujući ih s mrežama izvan njihove vlastite mreže, poput *Black*, *Latinx*, *LGBTQ* i sl.. Svaka od tih mreža stvara prostor za ljude da slave svoje kulture i običaje, zaposlenicima nude mentorstvo, razvoj karijere i mogućnosti volontiranja, podržavajući jedni druge kroz izazove.

PwC je na svim razinama organizacije formirao mreže manjinskih skupina, sa ciljem da se te skupine učine zadovoljnijima i više uključenima u organizaciju. Npr. *DAWN*<sup>118</sup> je mreža za osobe s invaliditetom, *Shine* je zajednica LGBT zaposlenika, zatim tu su i zajednica kršćana, zajednica židova i dr.

Suradnja s lokalnom zajednicom

L'Oréal radi na inkluzivnom fondu za ljepotu, novom programu dodjele bespovratnih sredstava u partnerstvu s NAACP<sup>119</sup>, najvećom i najistaknutijom organizacijom za građanska prava u SAD-u. Kroz početnu rundu financiranja, L'Oréal će dodijeliti 30 jednokratnih potpora od po 10.000 američkih dolara malim poduzećima u vlasništvu crnaca, poduzetnicima crncima i ponuđačima profesionalnih usluga u svim sektorima američke industrije ljepote.

L'Oreal surađuje s lokalnom zajednicom, također usvaja inkluzivan pristup prema potrošačima, dobavljačima i svim dionicima. Izravno ili s dobavljačima, L'Oréal podugovara (zajedničko pakiranje, prepakiranje, sklapanje) one organizacije koje zapošljavaju osobe s invaliditetom. Kutije za pakiranje njihovih putničkih maloprodajnih kompleta podugovaraju s organizacijom koja zapošljava samo osobe s invaliditetom.

---

<sup>118</sup> DAWN - Disability, AWareness Network

<sup>119</sup> NAACP (National Association for the Advancement of Colored People)

Netflix je dio svojih finansijskih sredstava uložio u finansijske institucije koje opslužuju zajednice crnaca s niskim i umjerenim prihodima u SAD-u.

PwC finansijski podržava institucije i udruge koje promiču socijalnu pravdu, primjerice: NAACP, *Dream Corps* i dr. Također svoje zaposlenike koji se odluče za sudjelovanje u prikupljanju donacija drugih institucija za promicanje socijalne pravde, podržati će svaku donaciju sa 1000 američkih dolara.

### Marketinška strategija

L'Oréal radi na takvoj ponudi proizvoda i usluga koje će udovoljavati potrebe svih potrošača, bez obzira na spol, dob, rasu, boju kože, kose, i sl. U tu svrhu L'Oréal proučava i analizira rituale na svim kontinentima kako bi razumio kako žene i muškarci diljem svijeta provode svoje svakodnevne rituale ljepote i njege kože, tako da može udovoljiti širokom rasponu želja i težnji. Zato je različitost ljudi nevjerovatan izvor inspiracije za istraživačke i inovacijske timove i neprestano poboljšava njihovo znanje o različitim tipovima kože i kose. L'Oréal stvara proizvode za ljude svih identiteta, kultura i porijekla. Različiti timovi s različitim perspektivama vještiji su u razumijevanju različitih ideala ljepote, služeći raznolikom spektru potrošača i iskorištavajući prilike.

Kroz svoju platformu filmova i serija, Netflix plasira sadržaj koji se odnosi na manje zastupljene skupine. Sadržaji koje prikazuje obuhvaćaju osobe s invaliditetom i drugim fizičkim ili mentalnim nedostacima; LGBT pojedince, te filmove i serije koje prikazuju različite kulture, rase, vjere i sl., kako bi ukazali na važnost tolerancije među ljudima, te približavanje i razumijevanje različitosti.

PwC u sklopu svojih konzultantskih usluga, nudi i stručno savjetovanje klijentima u oblastima upravljanja različitošću i inkluzijom u njihovim organizacijama. Na način da priprema prilagođene strategije za različitost i inkluziju svojim klijentima, pomažući im da pomoću tih strategija ostvare veći korporativni uspjeh, te istovremeno PwC svojim primjerom ukazuje na važnost upravljanja različitošću u profitnim organizacijama u svrhu ostvarivanja veće konkurentske prednosti.

Sintezom navedenih politika i pristupa upravljanja različitošću organizacija L'Oreal, Netflix i PwC u tabeli 7 prikazan je presjek skupa politika i mehanizama upravljanja različitošću u pojedinoj organizaciji za svaku od pet dimenzija različitosti: spol, dob, rasa/etnicitet, seksualna orijentacija, te invaliditet.

Tabela 7. Prikaz politika i mehanizama upravljanja različitostu prema dimenzijama različitosti

Dimenzije različitosti	Politike i mehanizmi upravljanja različitostu		
	L'oreal	Netflix	PwC
<b>Spol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija;</li> <li>"Share &amp; Care"</li> <li>Jednake plaće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>Jednake plaće</li> <li>fleksibilno radno vrijeme za roditelje;</li> <li>fleksibilni odmori;</li> <li>formiranje mreže za osobni razvoj i napredovanje u karijeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>Jednake plaće</li> <li>medicinsko pokriće</li> <li>fleksibilno radno vrijeme za roditelje</li> </ul>
<b>Dob</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>"Share &amp; Care"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>formiranje mreže za osobni razvoj i napredovanje u karijeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studentski zajmovi</li> <li>medicinsko pokriće</li> <li>poseban program za veterane</li> </ul>
<b>Rasa i etnicitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>"Share &amp; Care"</li> <li>suradnja s lokalnom zajednicom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>jednake plaće</li> <li>formiranje mreža za uključivanje zaposlenika: <i>Black, Latinx</i></li> <li>ulaže u institucije koje opslužuju crnačku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edukacija</li> <li>medicinsko pokriće</li> <li>formiranje mreže za uključivanje zaposlenika (židovske, hindu ,</li> </ul>

		populaciju	kršćanske zajednice)
<b>Seksualna orijentacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija;</li> <li>• "Share &amp; Care"</li> <li>• formiranje grupa: <i>Out @ L'Oréal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija</li> <li>• jednake plaće</li> <li>• formiranje mreža za uključivanje zaposlenika: <i>Pride @Netflix</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija;</li> <li>• medicinsko pokriće</li> <li>• formiranje mreže za uključivanje zaposlenika: <i>SHINE</i></li> </ul>
<b>Invaliditet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija</li> <li>• "Share &amp; Care"</li> <li>• suradnja s lokalnom zajednicom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija</li> <li>• Jednake plaće</li> <li>• formiranje mreža: <i>Accessibility</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija</li> <li>• medicinsko pokriće</li> <li>• prilagodba radnog mjesta</li> <li>• formiranje mreže <i>DOWN</i></li> </ul>

Izvor: izrada autora

Iz gore navedenih podataka, može se zaključiti da sve analizirane organizacije (L'Oreal, Netflix i PwC) provode politike upravljanja različitošću za navedenih 5 temeljnih dimenzija različitosti; spol, dob, rasa i etnicitet, seksualna orijentacije, te invaliditet. Vidljivo je da su treninzi i edukacije ključni za uspješno upravljanje različitostima svih dimenzija, bilo da se radi o regrutaciji ili o mentorstvu ili razvojnim programima. Treninzi zaposlenika započinju već u fazi regrutacije, služe u razvoju karijere, i nastavljaju se do edukacije zaposlenika starije populacije, a uključuju i trening mentorstva za osobe s invaliditetom.

Također formiranje grupa potpora različitosti za gotovo svaku pojedinu dimenziju jedan je od mehanizama upravljanja različitostima svih organizacija. Sve navedene politike poticajne su za inkluziju manjinskih skupina u organizaciji, te za promjenu organizacijske kulture. Služe i za uspostavljanje društvenih i profesionalnih veza s ostatkom organizacije.

L'Oreal i PwC nude program zdravstvene i socijalne zaštite svih zaposlenika. Netflix je vrlo orijentiran na crnačku manjinu, obzirom da skoro 10%<sup>120</sup> zaposlenika pripada toj skupini, odmah nakon bijelaca i azijata, gdje ulažući u institucije koje financijski potpomažu pripadnike crnačke manjine. Ta je podrška istaknuta posebno nakon pokreta *BlackLivesMatters*<sup>121</sup>, kako bi podržali svoje zaposlenike i ukazali na problem rasnog nasilja. Također sve analizirane organizacije kroz politike povlastica navode fleksibilno radno vrijeme, osobito za roditelje i skrbnike.

Za zaposlenike s invaliditetom postoje politike koji im olakšavaju radne procese. L'Oreal ponajviše surađuje lokalno organizacijama koje zapošljavaju osobe s invaliditetom, te im na taj način omogućavaju svrsishodan posao i naknadu.

Primjećuje se da su sve tri organizacije kroz svoja izvješća o upravljanju različitostu i inkluziji fokusirane na 5 temeljnih dimenzija različitosti: spol, dob, rasa/etnicitet, seksualna orijentacija i invaliditet. Nemaju dodatne mjere, politike ili mehanizme za ostale dimenzije različitosti, kao što su obrazovanje, prihodi, zanimanje, radno iskustvo, prebivalište, navike i dr. Međutim može se iščitati kroz njihove programe poticaja i povlastica da sagledavaju roditeljski/skrbnički status zaposlenika, kroz koje nude fleksibilno radno vrijeme, medicinsku zaštitu i slične povlastice. Predlaže se da organizacije sagledaju i ostale dimenzije po kojima se zaposlenici razlikuju, koji su također važni i utječu na poslovnu učinkovitost, kako pojedinaca, tako i organizacija, kojima je kao gospodarskom objektu svrha ostvarivanje profita. Ponajviše jer je kao jedna od prednosti rada heterogenih skupina njezina inovativnost i kreativnost, te povećana organizacijska fleksibilnost kroz zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnijih zaposlenika.

Osim pozitivnih praksi profitnih organizacija u upravljanju različitostu, postoje i regulatorni okviri koji ih obvezuju na određene promjene u strukturi vodstva. Primjerice za urede koji su registrirani u SAD-u, Kalifornija je donijela zakon koji zahtijeva da tvrtke imaju najmanje jednog direktora iz "nedovoljno zastupljene zajednice" do 2021. godine, a do kraja 2022. godine upravni će odbori morati imati ili dvoje ili tri takva člana iz "nedovoljno zastupljene zajednice", ovisno o veličini odbora. Zakon pod "nedovoljno zastupljene zajednice" obuhvaća one koji se identificiraju kao

---

<sup>120</sup> V. Myers, "Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report", 2021, mrežna stranica Netflix <https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021> (pristupljeno 16.08.2021.)

<sup>121</sup> Politički i društveni pokret koji prosvjeduje protiv incidenata policijske brutalnosti i svih rasno motiviranih nasilja nad crncima.

crnci, Latinoamerikanci, Azijci, i dr. ili kao LGBT pojedinci. Uzorak je napravljen prema drugom kalifornijskom zakonu, usvojenom 2018. godine, koji nalaže da javna poduzeća sa sjedištem u državi imaju najmanje jednu ženu u svojim upravnim odborima do kraja 2019. godine, s tim da su potrebna daljnja buduća povećanja ovisno o veličini odbora. Također NASDAQ<sup>122</sup> je podnio prijedlog Američkoj komisiji za reguliranje i trgovinu vrijednosnim papirima koji bi zahtijevao da tvrtke koje kotiraju na burzi otkriju podatke o različitosti svojih upravnih odbora i imaju li najmanje jednog direktora koji je žena i jednog koji je pripadnik rasne ili etničke manjine ili se identificira kao LGBT. Tvrtke bi imale dvije godine nakon odobrenja pravila da dodaju jednog takvog direktora ako njihov odbor nema već jednu, a četiri ili pet godina, ovisno o veličini tvrtke, dodati još jednu. Oni koji ne poštuju morat će objasniti zašto ne ili riskirati brisanje s liste na burzi.<sup>123</sup> U Europi, primjerice Ujedinjeno kraljevstvo je 2017. godine usvojilo zakon u kojem se poslodavac, koji ima preko 250 zaposlenih, mora pridržavati propisa o prijavljivanju razlika u plaćama po spolu.<sup>124</sup>

Dakle, analizirane profitne organizacije biti će prije ili kasnije zakonom prisiljene usvojiti neke od praksi u svrhu veće zastupljenosti manjinskih skupina u svojim upravnim odborima, stoga zaključujem da će odabranim organizacijama program upravljanja različitošću biti od velike koristi, te će im sustavno upravljanje različitošću, s kojim su već započele, donijeti bolje poslovne učinke.

Važno je naglasiti da uz zakone i direktive koji služe kako bi se umanjili ili uklonili razlozi do kojih dolazi do diskriminacije po određenim osnovama na tržištu rada, navedene organizacije koriste pristup upravljanju različitostima koji nije niti obavezan, niti prisilno uvjetovan (kao kod pristupa jednakih mogućnosti i/ili pristupa afirmativne akcije) već dobrovoljan napor poduzeća da planski i dugoročno privlači zaposlenike svih dimenzija različitosti (a ne samo one zakonski zaštićene ili diskriminirane skupine), čiji je cilj individualna i organizacijska uspješnost, a odgovornost je na vodstvu i svim zaposlenicima organizacije. Sve ove organizacije djeluju globalno, pa je neosporno da se suočavaju s raznolikošću radne snage. Na njima je hoće li to iskoristiti za svoje organizacijske ciljeve i na koji će to način učiniti, ili će zanemariti.

---

<sup>122</sup> NASDAQ - National Association of Securities Dealers Automated Quotations

<sup>123</sup> PwC, Boardroom diversity should top directors' 2021 agenda, 2021

<https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-boardroom-diversity-should-top-directors-2021-agenda.pdf> (pristupljeno 20.08.2021.)

<sup>124</sup> Government Equalities Office, *Gender pay gap reporting*, 2021

<https://www.gov.uk/government/collections/gender-pay-gap-reporting> (pristupljeno 20.08.2021.)



Svakako da se moraju poštovati zakonski i regulatorni okviri, ali napor organizacije i njenih zaposlenika je ključan kod upravljanja različitostću, jer svaki pojedinac mora uložiti nešto truda da bi organizacijska kultura postala inkluzivnija i tolerantnija, a to počinje s prihvaćanjem i priznavanjem različitosti u svakom njenom obliku.

Procjene situacija u analiziranim organizacijama, kao dio programa upravljanja različitostću s naglaskom na internu procjenu stava prema različitosti, na razini zaposlenika i na razini organizacije, nisu jasno navedene. Može se pretpostaviti da su se mjerile jednake mogućnosti u zapošljavanju, profil radne snage i/ili sadržaj organizacijske kulture na razini organizacije i istraživanjem stavova zaposlenika, putem anketa ili upitnika, na individualnoj razini.

Prema vidljivim podacima u izvještajima analiziranih organizacija mjerenje uspješnosti upravljanja različitostću u organizaciji, analizom strukture zaposlenika, prema spolu i rasi; analizom rukovodećih pozicija i svih razina menadžmenta; analizom strukture pripravnika; analizom sustava promoviranja kroz razne razine organizacije; analizom eksternih dionika; analizom programa razvoja i podrške diskriminiranim skupinama; te analizom programa potpora i povlastica.

Predlaže se veća transparentnost kod objavljivanja budućih izvještaja o različitosti i inkluziji, kako bi bilo jasnije kojom se metrikom organizacija služi za procjenu stanja različitosti u svojoj okolini, također bilo bi dobro da se gore navedene analize upotpune, kako bi se prikazao jasan napredak programa upravljanja različitostću u pojedinoj organizaciji na godišnjoj razini.

Izvještavanje o različitosti služi za prikazivanje transparentnosti u zapošljavanju, napredovanju na radnom mjestu, osiguravanju jednakih plaća i drugih oblika nagrađivanja zaposlenika, osiguravanje jednakih uvjeta rada i omogućavanje pristupa obrazovanju. Upravljanje različitostću, koje sprovode analizirane organizacije, istovremeno i privlače potencijalne kandidate koji su pripadnici manje zastupljenih skupina da se prijave na oglas za posao baš tih organizacija, kako bi one na taj način dugoročno pridobile kvalitetniju radnu snagu. Također je vrlo zgodno za promoviranje brenda organizacije, koja se na taj način pozicionira na tržištu i stvara imidž korporacije koja brine o svojim zaposlenicima, pa tako i o svojim klijentima ili krajnjim kupcima, u svrhu ostvarivanja dobiti i drugih strateških ciljeva organizacije. Predlaže se da bez obzira na politike i mehanizme kojima se navedene organizacije služe kako bi upravljale različitostću i stvarale inkluzivnu organizacijsku

kulturu, ipak shvate različitost kao nešto više od jednakosti i antidiskriminacije, odnosno kao dostojanstvo pojedinaca, kojima je uz sve navedene mehanizme i povlastice potrebno iskreno poštovanje i razumijevanje, i to kao vrijednosti, a ne zato što se mora, i kao takve promicati ih ponašanjem na individualnoj i organizacijskoj razini, uz pokazivanje zahvalnosti i empatije.

## 5 Zaključak

Upravljanje raznolikošću predstavlja značajan izazov za sustav upravljanja ljudskim snagama jer je u globalnom kontekstu, kako za velike, tako i za manje organizacije suočavanje s raznim oblicima različitosti gotovo neizbježno, pitanje je samo kako se postaviti prema njima: zanemariti ih ili iskoristiti.

U radu je naglašena nužnost mijenjanja organizacijskih kultura prema stvaranju pogodnih okruženja za razvijanje i prihvaćanje različitosti, iskorištavanje prednosti koje donosi različitost radne snage, čime će se povećati zadovoljstvo zaposlenika i poboljšati uspješnost poslovanja.

Za uspješno upravljanje različitosti u profitnim organizacijama, potrebno je prvo priznati i prihvatiti sve dimenzije različitosti (primarne i sekundarne), na svim razinama organizacije. Ključno je sastaviti strateški program upravljanja različitosti, putem kojega se kreiraju pristupi i definiraju politike za razvoj organizacijske kulture tolerancije i inkluzije, sa ciljem kako bi se svi zaposlenici bez obzira na spol, dob, rasu/etnicitet, seksualnu orijentaciju, invaliditet ili druge dimenzije različitosti, osjećali zadovoljno i prihvaćeno od ostalih zaposlenika i organizacije. Kroz pristupe upravljanja različitosti, stvara se poticajna i heterogena radna okolina, koja vodi ka unapređenju rješavanja problema; većoj kreativnosti i inovativnosti; te organizacijskoj fleksibilnosti kroz zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnijih zaposlenika.

Ključnu ulogu u upravljanju različitosti ima menadžment koji postavlja ciljeve i programe za poticanje različitosti; osigurava da menadžeri svih razina promiču i slave različitost; da se postave određeni pristupi i politike upravljanja različitosti, te promoviranje istih među svim zaposlenicima. Program upravljanja različitosti predstavlja temelj za provođenje pristupa i politika upravljanja različitosti, a obuhvaća razvoj jakog i predanog vodstva; procjenu situacije unutar organizacije u odnosu na različitost radne snage; razvoj kulture tolerancije i inkluzije kroz treninge i edukativne programe; te na kraju evaluacija uspješnosti samog programa.

Politike i mehanizmi upravljanja temeljnim dimenzijama različitosti temelje se na identifikaciji i uklanjanju barijera; osnivanju heterogenih timova; isticanju različitosti; formiranju odbora za različitost; razvijanju inkluzivne kulture; formiranju grupa potpore različitostima; provođenju obuka o različitosti; oblikovanju posla; planiranju i

razvoju karijere; sustavu nagrađivanja i povlastica; te na uspostavljanju sustava praćenja i ocjenjivanja programa upravljanja različitosti.

Kod analiziranih profitnim organizacijama (L'Oreal, Netflix, PwC) zaključuje se da kroz svoje programe za upravljanje različitosti najviše koriste onim politikama donesenih od strane menadžmenta, koje se odnose na razne potpore i poticaje zaposlenicima; na uvođenje edukacija i treninga za prihvaćanje različitosti i otklanjanje stereotipa; na jednakost plaća za sve zaposlenike na istim radnim pozicijama; na zapošljavanje i regrutaciju manjinskih skupina; na osnivanje mreža potpore; na suradnju s lokalnim zajednicama u okvirima različitosti; te na marketinšku strategiju promicanja različitosti.

Svaka analizirana organizacija ima svoj odbor za upravljanje različitosti, te dodijeljenog menadžera za različitost i inkluziju. Također na godišnjoj razini objavljuju transparentne izvještaje u kojima prikazuju rezultate svog programa i provođenja politika upravljanja različitosti.

Edukacije i treninzi za prihvaćanje različitosti i otklanjanje stereotipa, koje sprovode analizirane organizacije odnose se na sve dimenzije različitosti (spol, dob, rasu/etnicitet, seksualnu orijentaciju i invaliditet). Edukacije su od ključne važnosti za promjenu organizacijske kulture prema kulturi inkluzivnosti, te za razvijanje tolerancije i promicanje različitosti na svim razinama organizacije.

Analizirane organizacije pri procesu regrutacije i zapošljavanje ulažu puno truda u uočavanje pristranosti, te educiraju svoj tim za regrutaciju da uoče različitosti kao prilike, te da se odmaknu od postojećih predrasuda. Također provode politiku nulte tolerancije za svaki oblik uznemiravanja i diskriminacije.

Potpore i poticaji kao politike upravljanja različitosti za L'Oreal, Netflix i PwC su najčešće fleksibilnost radnog vremena, zdravstvena i socijalna zaštita, te formiranje mreža potpore i mentorstva za lakši razvoj karijera. Isto vrijedi za sve zaposlenike bez obzira na dob, spol, rasu/etnicitet, seksualnu orijentaciju i invaliditet. Rodiljski dopusti i povlastice omogućene su svima, bez obzira na spol, rod ili seksualnu orijentaciju.

Svaka od organizacija provodi politiku osnivanja mreža potpore različitostima, koje se zasnivaju na socijalnom identitetu i različitostima kao npr. crnačka mreža, mreža

veterana, LGBT mreže i dr., kako bi izbjegle diskriminaciju, te istovremeno poticale i promovirale različitost.

Ove se organizacije udružuju ili surađuju s lokalnom zajednicom, kako bi na taj način podržale i potpomogle razne organizacije, udruge i institucije koje se zalažu za promoviranje različitosti, ili čak nude materijalnu podršku pojedincima manjinskih skupina.

Radom na upravljanju različitosti i razvijanju kulture inkluzije, organizacije L'Oreal, Netflix i PwC, privlače pripadnike raznih dimenzija različitosti u svoju organizaciju, te na taj način dobivaju heterogene timove, koji pridonose kreativnosti i inovativnosti, te efikasnijem rješavanju problema različitosti, što vodi prema boljem iskorištavanju prilika na tržištu i ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Osim ostvarivanja konkurentске prednosti, organizacije promoviranjem različitosti izvan organizacije putem proizvoda i usluga koje nude, istovremeno približavaju različitost, te šalju poruku o važnosti tolerancije i prihvaćanju različitosti.

## Literatura

1. Accenture, "Fostering a Workplace of Equality for Our LGBT Employees", 2017, [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Careers/PDF-7/Accenture-Global-LGBT-Fact-Sheet-New.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Careers/PDF-7/Accenture-Global-LGBT-Fact-Sheet-New.pdf)
2. Adform, "Gender Diversity Policy", 2021, <https://site.adform.com/company/corporate-governance/gender-diversity-policy/>
3. Algahtani, A., "Diversity in the corporate setting", International Journal of Business and Social Science, 2013, 4(14), 53-57
4. American International Group, "AIG's Diversity/Equal Opportunity Policy", 2020, <https://www.aig.com/content/dam/aig/america-canada/us/documents/about-us/policy/aig-diversity-equal-opportunity-policy.pdf>
5. Anjorin, R., Jansari, A., "Managing Cultural Diversity At Workplace", 2018. (JIBS Research Reports). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-40190>
6. Bahtijarević-Šiber F. i P. Sikavica i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazov*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
7. Bahtijarević-Šiber, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014
8. Cooks-Campbell A., "What does "dominant culture" mean in the workplace?", 2021 <https://www.betterup.com/blog/dominant-culture>
9. Cox, T., *Stvaranje multikulturalne organizacije*, Mate, Zagreb, 2004
10. Dessler, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Mate, Zagreb, 2015
11. Esty, K. i R. Griffin i M. Schorr-Hirsh, "Workplace diversity. A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage", Avon, MA: Adams Media Corporation, 1995., str. 154-160 [http://fportfolio.petra.ac.id/user\\_files/91-022/MAN09110206.pdf](http://fportfolio.petra.ac.id/user_files/91-022/MAN09110206.pdf)
12. European Central Bank, "Why we value Diversity: Diversity and inclusion", <https://www.ecb.europa.eu/careers/why-we-value-diversity/html/index.en.html>

13. Everfi, *"LGBTQ Workplace Issues: Why the majority of LGBTQ workers still hide their identity at work"*, 2021
14. Government Equalities Office, *Gender pay gap reporting*, 2021  
<https://www.gov.uk/government/collections/gender-pay-gap-reporting>
15. Greif, T., *Priručnik "Upravljanje različitostima pri zapošljavanju. Uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju."*, ŠKUC, Beograd, 2015.
16. Hrvatska udruga poslodavaca, *Bridging the "AgeGap", Razvoj inicijativa za uspješno upravljanje među-generacijskim izazovima (Age management)*, 2020,  
<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/nina/projekt-agegap-nacionalno-izvjesce.pdf>
17. Hrvatski zavod za zapošljavanje *"Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH"*, 2010 [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf)  
<http://lib.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15790/1/Managing-Workplace-Diversity.pdf>
18. Končar – Institut za elektrotehniku d.d. Uprava, *"Politika raznolikosti i nediskriminacije"*, 2018,  
[https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2019/01/Koncar-Institut\\_Politika-raznolikosti.pdf](https://www.koncar-institut.hr/wp-content/uploads/2019/01/Koncar-Institut_Politika-raznolikosti.pdf)
19. Kumar Betchoo, N., *"Managing Workplace Diversity: A Contemporary Context"*, Bookboon Publications, 2015.
20. La Crosse Medical Health Science Consortium diversity, *Dimensions of Diversity Wheel: "How has diversity impacted your life? Dimensions of Diversity"*, 2021  
[https://www.lacrosseconsortium.org/uploads/content\\_files/files/Dimensions\\_of\\_Diversity\\_Wheel\\_Expanded.pdf](https://www.lacrosseconsortium.org/uploads/content_files/files/Dimensions_of_Diversity_Wheel_Expanded.pdf)
21. L'Oreal Annual Report 2019, *"L'Oreal in figures"*, 2020 <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2019/loreal-figures-2-2-0/>
22. L'Oreal, *"Diversity: beauty for all"*, <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2020/theme/diversity-beauty-for-all-0-2-5/>
23. L'Oreal, *"How we transform beauty"*  
<https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/diversity-inclusion/>

24. L'Oreal, "L'Oréal Launches its Global Diversity & Inclusion Advisory Board"  
<https://www.loreal.com/en/news/commitments/global-diversity-and-inclusion-advisory-board/>
25. L'Oreal, "L'Oréal's 1st Worldwide Diversity Report", 2016,  
<https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/press-releases/group/lorals-1st-worldwide-diversity-report/tt3ntc1214pz-1-294.pdf>
26. L'Oreal, *Share & Care: how you take care of your employees is what makes a company great*, <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/social-innovation/>
27. Mađarević, L., "Pristranost i nepristranost iz perspektive brige", *Prolegomena* 15, br. 1 (2016): 55-69. <https://hrcak.srce.hr/164910>
28. Matković A. i L. Načinović, "Zapošljavanje osoba s invaliditetom - Priručnik za poslodavce", Zagreb, 2010
29. Naswall, K. i J. Hellgren, i M. Sverke, "The Individual in the Changing Working Life" Cambridge: Cambridge University Press, 2008
30. Pipeline-equity, "How it works" <https://www.pipelineequity.com/how-it-works/>
31. Pless, N. i T. Maak, "Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice", *Journal of Business Ethics* 54, 129–147 (2004).  
<https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
32. PwC Diversity & Inclusion Transparency Report 2020: "Building on a culture of belonging", 2021 <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/assets/diversity-inclusion-transparency-report.pdf>
33. PwC, "2020 PwC Diversity & Inclusion Transparency Report: Building on a culture of belonging", 2021, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity/assets/diversity-inclusion-transparency-report.pdf>
34. PwC, Access Your Potential, Closing the divide between those with access to opportunity and those without: Because career access should be a right, not a privilege, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/access-your-potential.html>
35. PwC, "Boardroom diversity should top directors' agenda", 2021  
<https://www.pwc.com/us/en/governance-insights->



- [center/publications/assets/pwc-boardroom-diversity-should-top-directors-2021-agenda.pdf](#)
36. PwC, Employee benefits <https://www.pwc.com/us/en/careers/why-pwc/employee-benefits.html>
  37. PwC, Global Annual review 2020, "Working together to build a better tomorrow" , 2021, <https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf>
  38. PwC, Global diversity and inclusion leadership team, <https://www.pwc.com/sk/en/diversity/leadership.html>
  39. PwC, "The PwC diversity journey, Creating impact, achieving results", 2016 <https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>
  40. PwC, The PwC diversity journey: Creating impact, achieving results, <https://www.pwc.com/gx/en/diversity-inclusion/best-practices/assets/the-pwc-diversity-journey.pdf>
  41. PwC, "What PwC is doing to stand up against racism, Message from Tim Ryan, PwC US Chair and Senior Partner" <https://www.pwc.com/us/en/press-releases/what-pwc-is-doing-to-stand-up-against-racism.html>
  42. Rahman, Ummeh Habiba Faria Benteh. "Diversity Management and the Role of Leader" *Open Economics* 2, no. 1 (2019): 30-39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>
  43. Reiners B., "Types of Diversity in the Workplace You Need to Know: A guide to 34 unique diversity characteristics", 2021 <https://builtin.com/diversity-inclusion/types-of-diversity-in-the-workplace>
  44. Stoller K., "America's Best Employers for Diversity", 2021, mrežna stranica Forbes <https://www.forbes.com/best-employers-diversity/#516e52839b9e>
  45. Thomas, D.A. i R.J. Ely, "Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity", *Harvard Business Review*, September-October 1996, str. 121-155
  46. United States Securities and Exchange Commission, godišnji financijski izvještaj Netflix Inc. za 2020. g. objavljen od Komisije za vrijednosnice i burzu Sjedinjenih Američkih Država, 2021,

[https://s22.g4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf](https://s22.g4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/ar/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf)

47. Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, *"Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima : priručnik za poslodavce / [autori/ce Antonio Matković ... et al.]*. Zagreb
48. V. Myers, *"Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report"*, 2021, mrežna stranica Netflix , <https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>
49. V. Myers, *"Inclusion Takes Root at Netflix: Our First Report"*, 2021, mrežna stranica Netflix, <https://about.netflix.com/en/news/netflix-inclusion-report-2021>
50. Valamis, Knowledge Hub, *"Diversity Training"*, 2021 <https://www.valamis.com/hub/diversity-training>
51. Vendata, Diversity Policy, <https://www.vedantaresources.com/InvestorRelationDoc/diversity-inclusion-policy-final.pdf>
52. Vijeće Europe, *"Diskriminacija na osnovi seksualne orijentacije i rodnog identiteta u Europi"*, 2011. Diskriminacija na osnovi seksualne orijentacije i rodnog identiteta u Europi - Vijeće Europe, 2011., dostupno na: <https://rm.coe.int/diskriminacija-na-osnovi-seksualne-orijentacije-i-rodnog-identiteta-u-/16807ba909>
53. Vision Loreal Inclusion and Diversity - European Commission, Celica Thellier d'Auzers, European Coordinator, Management Programs, L'Oréal Learning for Development, 12 December, 2008 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet>
54. Vojvoda, T.: *"Učiti živjeti zajedno"*, Obrtničko učilište, 2020, dostupno na: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost\\_u\\_obrazovanju\\_odr\\_aslih-uciti\\_zivjeti\\_zajedno\\_tamara\\_vojvoda\\_0.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost_u_obrazovanju_odr_aslih-uciti_zivjeti_zajedno_tamara_vojvoda_0.pdf)
55. Vrhovski, I. i I. Medvešek, *"Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama"* Praktični menadžment, vol. 3, br. 2, 2012, str. 29-36.
56. Wangombe, J., et al., *"Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective"* International Journal of Business and Social Science, 4(16), 2013, 199–218.

## **Popis slika**

Slika 1. Dimenzije različitosti .....	8
Slika 2. Kategorije programa upravljanja različitostima .....	22
Slika 3. Aktivnosti pri upravljanju različitostima u organizacijama: L'Oreal, Netflix i PwC.....	49

## **Popis tabela**

Tabela 1. Direktne i indirektne odrednice različitosti.....	7
Tabela 2. Pristupi različitostima – temeljne razlike .....	15
Tabela 3. Smjernice za uspješno upravljanje različitošću.....	18
Tabela 4. Intervencije menadžmenta ljudskih potencijala obzirom na trendove na tržištu rada.....	20
Tabela 5. Sastavni dijelovi stava prema različitosti.....	26
Tabela 6. Primjeri metrike za mjerenje napretka .....	27
Tabela 7. Prikaz politika i mehanizama upravljanja različitošću prema dimenzijama različitosti.....	56

## **Sažetak**

### **Analiza politika i pristupa upravljanja različitosti u profitnim organizacijama**

U ovom se diplomskom radu teorijski razmatraju i empirijski analiziraju pristupi i usporedbu pristupa i politika upravljanja različitosti u odabranim profitnim organizacijama (L'oreal, Netflix i PwC). Nakon definiranja različitosti, te analize prednosti i važnosti upravljanja različitosti, govori se o pristupima i politikama koje organizacije koriste u upravljanju različitostima.

Empirijska analiza i usporedba pristupa i politika upravljanja različitosti temelji se na pet osnovnih dimenzija različitosti: spol, dob, rasa/etnicitet, seksualna orijentacija; te invaliditet.

Na temelju dobivenih rezultata ustanovljeno je da je kreiranje pristupa i politika za upravljanje različitostima, ključno kako bi se razvila kultura tolerancije i inkluzije. Najčešće se to ostvaruje kroz sastavljanje plana ili programa upravljanja različitosti, kroz razvoj jakog vodstva, što podrazumijeva formiranje odbora za različitost i odgovornu osobu za provođenje definiranih politika upravljanja različitosti; kontinuiranim treninzima i edukacijama za prihvaćanje različitosti i otklanjanje stereotipa; usmjerenosti na različitost prilikom regrutacije i zapošljavanja; formiranjem programa potpora i povlastica zaposlenicima; formiranjem grupa potpore različitostima; suradnjom s lokalnim zajednicama; te marketinškom strategijom, gdje se internim razvojem kulture različitosti i tolerancije promiče ista također eksterno, odnosno prema tržištu.

**Ključne riječi: različitost, inkluzija, organizacijska kultura, diskriminacija, tolerancija**

## **Summary**

### **Analysis of Diversity Management policies and approaches in for-profit organisations**

This thesis theoretically discusses and empirically analyses approaches and policies of diversity management in selected for-profit organizations (L'oreal, Netflix and PwC). After defining diversity, its benefits and the importance of its role, diversity management approaches and policies within the organization are explained and finally analysed through selected global for-profit organizations.

Empirical analysis and comparison of approaches and policies in diversity management is based on five basic dimensions: gender, age, race / ethnicity, sexual orientation and disability.

Based on the obtained results, the creation of approaches and policies for diversity management is crucial in order to develop a culture of tolerance and inclusion. This is most often achieved through the development of a diversity management plan or programme, through the development of strong leadership, which implies the formation of a diversity committee and a responsible person; continuous trainings and educations for accepting diversity and removing stereotypes; focusing on diversity in recruitment and employment; forming employees' program of support and benefits; forming diversity support networks; cooperation with local communities; and marketing strategy, where the internal development of a culture of tolerance and diversity promotes the same towards the market.

**Key words: diversity, inclusion, organizational culture, discrimination, tolerance**