

# Značaj ekonomije identiteta za praksu menadžmenta

---

Jug, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:137:703685>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Martina Jug**

**ZNAČAJ EKONOMIJE IDENTITETA ZA PRAKSU MENADŽMENTA**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**Martina Jug**

**ZNAČAJ EKONOMIJE IDENTITETA ZA PRAKSU MENADŽMENTA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303073279, redovita studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: Izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Martina Jug, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije 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 nedozvoljen 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, **Martina Jug** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**Značaj ekonomije identiteta za praksu menadžmenta**“ koristi na način da gore navedemo 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 sa 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.....	1
2. EKONOMIJA IDENTITETA .....	3
2.1. Podrijetlo ekonomije identiteta .....	4
2.2. Koncept.....	5
3. IDENTITET.....	6
3.1. Pojam .....	6
3.2. Elementi identiteta .....	8
3.3. Identitetska korisnost .....	9
3.4. Eksternalije .....	11
3.5. Identitet u organizaciji .....	12
4. DRUŠTVENE NORME .....	14
4.1. Norme i ideali.....	15
4.2. Radne norme .....	17
5. UPRAVLJANJE IDENTITETOM RAZLIČITOSTI U ORGANIZACIJI .....	18
5.1. Pojam i izvori različitosti .....	18
5.2. Predrasude i stereotipi .....	21
5.3. Diskriminacija.....	24
5.4. Upravljanje različitostima .....	28
6. PRIMJENA EKONOMIJE IDENTITETA U PRAKSI MENADŽMENTA .....	30
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA EKONOMIJE IDENTITETA ZA PRAKSU MENADŽMENTA.....	41
8. ZAKLJUČAK .....	61
POPIS LITERATURE .....	63
POPIS TABLICA .....	65
POPIS SLIKA .....	66
POPIS GRAFIKONA .....	67
SAŽETAK.....	68
SUMMARY .....	69

# 1. UVOD

Ekonomija identiteta noviji je pojam u ekonomiji kojim se nastoji olakšati razumijevanje odluka ljudi, bez obzira jesu li te odluke donesene kod kuće, na poslu, u školi, na fakultetu ili na bilo kojem drugom mjestu. Identitet je među važnijim čimbenicima donošenja odluka, pa samim time ima utjecaj i na ekonomski život pojedinca. Ekonomija identiteta u ekonomiju uvodi norme i identitet i pojedincima daje odgovore na pitanja kao što su štedjeti ili ne, obrazovati se dalje ili pak ne i mnogo više od toga. Ekonomija identiteta ne bi trebala biti zanemarena u poslovnom svijetu, a različiti identiteti trebali bi predstavljati prilike, a ne prijetnje organizacijama.

Prvo poglavlje, uvod, ukratko opisuje što je obrađeno u kojem poglavlju ovoga diplomskog rada. Za početak je bilo potrebno definirati osnovni pojam diplomskog rada, a to je „ekonomija identiteta“ koji je obrađen u drugom istoimenom poglavlju, gdje je također opisano podrijetlo ekonomije identiteta i njezin koncept.

Treće poglavlje odgovara na pitanje što je identitet. Uz definiranje osnovnog pojma obrađeni su također i elementi identiteta (društvene kategorije, norme i ideali te identitetska korisnost). Ukratko je opisan svaki element, a zatim slijedi podpoglavljje u kojemu je detaljnije obrađena identitetska korisnost. Uz tri osnovna sastojka koji predstavljaju elemente identiteta, tu se pojavljuje i četvrti sastojak, a to su eksternalije koje su obrađene u slijedećem podpoglavljju, dok se zadnje podpoglavljje odnosi na identitet u organizaciji.

U četvrtom poglavlju „Društvene norme“ obrađene su norme i ideali (definicija i općenito o normama), a zatim su obrađene i radne norme.

Peto poglavlje posvećeno je upravljanju identitetom različitosti u organizaciji jer organizacije danas većinom zapošljavaju raznoliku populaciju koja donosi brojne prednosti na tržištu, a raznolikost na radnom mjestu danas je popularnija no ikad. Prvo podpoglavljje definira pojam i izvore različitosti, a zatim su obrađene predrasude i stereotipi koji se usko vezuju uz zadnje podpoglavljje, a to je diskriminacija gdje se pojašnjava diskriminacija te oblici diskriminacije i primjeri.

U šestom poglavlju analizirana je „Primjena ekonomije identiteta u praksi menadžmenta“ na primjeru MAMFORCE standarda (dvogodišnji EU projekt čija je svrha bila smanjenje spolnih stereotipa na radnom mjestu).

Sedmo poglavlje predstavlja rezultate empirijskog istraživanja značaja ekonomije identiteta za praksu menadžmenta, iza kojeg slijedi zaključak, popis literature, popis priloga (tablice, slike i grafikoni) te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku uz ključne pojmove.



## 2. EKONOMIJA IDENTITETA

Ekonomija identiteta relativno je mladi pojam u ekonomiji suvremenog svijeta. Organizacije se sve češće susreću s problemom raznolikosti, stoga je potrebno obratiti pažnju na njih (razlike između pojedinaca uočavaju se na temelju spola, rase, etničke pripadnosti, manjina, invaliditeta i tako dalje). Ekonomija identiteta predstavlja novi način razumijevanja odluka koje mi kao pojedinci ili društvo svakodnevno donosimo (bilo da su te odluke vezane za posao, školu, fakultet ili pak ostale segmente života), odnosno поближе promatra ekonomski i društveni život i to spaja u jedinstvenu cjelinu. Naše odluke zapravo govore o nama samima (tko smo i kakvi želimo postati), stoga je identitet jedan od važnijih čimbenika koji utječe na donošenje odluka, ali i na naš ekonomski život. Od rođenja nam je svojstveno da pripadamo određenoj zajednici i da živimo u skladu s njom. Te zajednice nas na neki način i oblikuju/ definiraju kao osobe. *„Mnogo naučimo promatrajući druge. Očit se primjer događa pri usvajanju jezika, kada djeca – bez napora, kako se čini – uče govoriti oponašajući druge. Ne samo da nauče riječi i gramatiku, ali, zamjetljivo, također oponašaju točne izgovore.“*<sup>1</sup> Od malih nogu uče nas što je zabranjeno, što primjereno, koliko se za nešto trebamo potruditi, na što ćemo potrošiti više, a na što manje novca i slično. U svakodnevici svatko pripada određenoj skupini ljudi, tu je riječ o grupama s kojima ljudi ostvaruju komunikaciju na svakodnevnoj bazi, to jest o grupama za koje imaju osjećaj pripadnosti (mogu se identificirati kao na primjer studenti Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, kao članovi obitelji ili pak katolici). Svakoj toj grupi postoji suprotstavljena grupa (to su na primjer studenti drugih sveučilišta, oni koji dolaze iz drugih obitelji ili oni koji žive drugu religiju). Svi ti sukobi među različitim grupama oblikovali su ljudsku povijest. Dolazilo je do brojnih ratova zbog religije, politika, a dolazilo je također, i dan danas dolazi, do sukoba između različitih etničkih, rasnih pa i vjerskih skupina. Ljudi su lojalni grupama kojima pripadaju, a zbog identifikacije s jednom grupom dolazi do sukoba s drugom grupom. Značaj ekonomije identiteta ne bi trebao biti zanemaren u poslovnom svijetu i različiti identiteti trebali bi predstavljali prilike, a ne prijetnje organizacijama, na što ukazuje nastavak rada.

---

<sup>1</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, *Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 11.

## 2.1. Podrijetlo ekonomije identiteta

Istraživanje o ekonomiji identiteta započeli su autori George Akerlof i Rachel Kranton 1995. godine predstavivši djelo (koje u ekonomiju uvodi društveni aspekt), pod nazivom: „*Ekonomija identiteta: Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje*“.<sup>2</sup> Ekonomija identiteta zapravo predstavlja doprinos tradicionalnoj ekonomiji povezujući je s drugim društvenim znanostima, otkrićima i postignućima, ponajprije sa sociologijom (točnije, autori ne odbacuju stvarnu ekonomiju, samo gledaju identitet kao dodatak ekonomiji koji potencijalno predstavlja sredstvo za poboljšanje institucija i društva u cjelini). Na početcima istraživanja smatrali su da je identitet možda i bio uključen u ekonomiju, ali da su istraživači to nazivali *ukusima*. Sav fokus usmjerili su na identitet, norme i ideale te društvene kategorije. „*To viđenje ukusa je važno jer su norme moćni izvori motivacije. Norme utječu na suptilne trenutačne odluke – odluke tako trivijalne kao izbor majice koju nosimo kada pođemo na jogging. Norme također pokreću i odluke koje mijenjaju život: o stvarima tako važnima poput toga treba li prekinuti školovanje, treba li se vjenčati i s kime, treba li raditi, štedjeti, ulagati, poći u mirovinu i boriti se u ratovima.*“<sup>3</sup> Ideje o tome što ljudi općenito misle na koji bi se način oni i ostali trebali ponašati te na koji način društvo utječe na ponašanje pojedinaca imaju značajnu ulogu kako zapravo funkcionira ekonomija. Shvatili su da se i identitet i norme mogu lako promatrati, odnosno da su lako uočljivi u svakodnevicu. „*Knjiga Identity economics predstavlja jedinstveno i originalno djelo koje u ekonomiku uvodi društveni kontekst. Novim ekonomskim modelom autori istražuju neke od okruženja u kojima identitet igra važnu ulogu, brojne izvore identiteta, te načine na koji se oni odražavaju u pojedinčevu korisnost i njegovo ponašanje. Autori zaključuju kako dodavanje identiteta u standarde ekonomske modele pruža uvjerljiva objašnjenja za brojne obrasce ponašanja, te odgovore na pitanja koja standardni ekonomski modeli ne mogu objasniti.*“<sup>4</sup> Istražujući o ovoj temi, ekonomisti, sociolozi, ali i brojni drugi istraživači mogli bi doći do novih rješenja kako učinkovito iskoristiti resurse koji su sve oskudniji.

---

<sup>2</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 6.

<sup>4</sup> Raguž, Irena. "Prikaz knjige: Identity Economics: *How our Identities shape our Work, Wages and Well-being.*" Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 9, br. 1 (2011): 233-238. [<https://hrcak.srce.hr/70808>], pristupljeno: 11.11.2022.

## 2.2. Koncept

Ekonomija identiteta nudi novo shvaćanje organizacija i rezultira novim i drugačijim zaključcima. Ono što je zanimljivo kod ekonomije identiteta je da postoje mnogi identiteti koje ljudi mogu imati ovisno o tome u kakvoj se situaciji zadese. Ljudi imaju identitet o tome tko su i kojoj zemlji pripadaju, kojoj etničkoj skupini pripadaju, koji su spol i tako dalje. „*Ekonomija identiteta sugerira da će tvrtka dobro poslovati ako se zaposlenici s njom identificiraju i ako njihove norme unapređuju njezine ciljeve.*“<sup>5</sup> Ekonomija identiteta može nam dati odgovore na pitanja zašto neke organizacije opstaju, dok druge pak propadaju. Najvažniji element jesu ljudi. „*Ljudi često imaju stanovit izbor u vezi sa svojim identitetima. Roditelji biraju škole za svoju djecu. Žene mogu odabrati karijeru ili ostati kod kuće. Doseljenici biraju hoće li se asimilirati. Muškarci i žene biraju hoće li ostati samci ili se vjenčati. Na taj način ljudi stvaraju svoje motive ili ukuse. Stoga, izbor identiteta može biti nečija najvažnija „ekonomska“ odluka.*“<sup>6</sup> Odluke koje ljudi donose u većini slučajeva nisu donesene samo na temelju vlastitih interesa, već na njih svjesno ili nesvjesno utječu i treće strane, kao na primjer političari i organizacije. Kako zapravo ekonomija identiteta utječe na globalnu ekonomiju ili na to kako ekonomski sustavi funkcioniraju? Ekonomija se uglavnom sastoji od organizacija, vlada, škole, fakulteta i puno drugih institucija. Neke organizacije zapravo su funkcionalnije naspram drugih manje uspješnih organizacija, upravo zato što ljudi koji se poistovjećuju s takvim organizacijama često imaju jasnu predodžbu o tome što žele raditi i njihovi ciljevi odgovaraju ciljevima organizacije. Kako rade institucije otkriva i to kako zapravo funkcionira gospodarstvo, a kada ljudi znaju tko su, što žele biti i koji su njihovi motivi (kada saznamo što je nečiji ideal), onda se dolazi do ključne uloge u uspješnosti, a to je motivacija zaposlenika.

---

<sup>5</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 14.

<sup>6</sup> Ibidem, str. 15.

### 3. IDENTITET

Identitet odgovara na pitanje „tko smo mi“, točnije „tko sam ja“, međutim, pojedinac svoje odgovore na ta pitanja pronalazi i u grupama kojima pripada. Grupe zapravo služe kreiranju društvenih identiteta. Sve osobe na svijetu pripadaju određenoj grupi ljudi, stoga um osobe automatski koncipira razmišljanje kako su pravila grupe kojoj pripada superiornija od pravila druge grupe. To, primjerice, vidimo u politici, religiji, vjerovanjima, točnije svuda gdje su ljudi podijeljeni u grupe. Vodeći se time, lako dolazi do problema poput rasizma, govora mržnje ili pak seksizma. Naravno da postoji i zdrava konkurencija (kada ljudi zapravo pokušavaju biti bolji u odnosu na određenu grupu), ali češće dolazi do predrasuda koje su također obrađene u nastavku ovog rada. U ekonomiji identiteta, riječ nije o identitetu organizacija/poduzeća. *„Identitet poduzeća može se jednostavno opisati kao skup individualnih karakteristika poduzeća. Za uspješan opstanak i položaj na tržištu potrebno je njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet poduzeća.“*<sup>7</sup>, u ekonomiji identiteta riječ je o identitetima zaposlenika koji rade za tu organizaciju: to utječe na donošenje njihovih odluka, tko su oni i kakvi žele postati te koja je ograničenja društvo postavilo na te identitete.

#### 3.1. Pojam

Osobni identiteti su različiti. Identiteti se mogu temeljiti na interesima, vještinama kojima ljudi raspolažu ili se identitet, primjerice, temelji na spolu, etničkoj pripadnosti, religiji i drugim izvorima. *„Identitet se odnosi na razumijevanje koje ljudi imaju o tome tko su i što im je važno. On ima dvije razine: 1. Društveni identitet čine obilježja po kojima je pojedinac smješten u određenu društvenu skupinu (student, pravnik, katolik, majka, beskućnik...) i 2. Osobni identitet koji nas odvaja od okoline, tiče se našeg samorazvoja i svijesti tko smo, otkuda dolazimo i kamo idemo.“*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Sinčić Ćorić, Dubravka i Elvira Kovačić. "Unutarnja percepcija identiteta poduzeća", Ekonomski pregled 60, br. 11 (2009): 616-633. [<https://hrcak.srce.hr/42630>], pristupljeno 16.11.2022.

<sup>8</sup> Šundalić A., *Sociologija*, Grafika d.o.o., Osijek, 2011., str. 21.

Tijekom cijelog života ljudi se mijenjaju i redovito prilagođavaju okolini, poslu, zajednici, pa uzimajući to u obzir postoji raspon učestalosti promjene identiteta tijekom životnog vijeka, te možemo govoriti o identitetima koje karakterizira najniža, niska i visoka (ili redovita) učestalost promjene što je objašnjeno u tablici 1 u nastavku.

Tablica 1. Raspon učestalosti promjene identiteta tijekom životnog vijeka

NAJNIŽA UČESTALOST	NISKA UČESTALOST	VISOKA UČESTALOST
„Neke vrste identiteta su stalne. Primjerice, rasa i rod (spol) samo se rijetko mijenjaju tijekom životnog vijeka.“	„Neke vrste promjene identiteta događaju se rijetko, otprilike jednom ili dva puta u životu. Često su označene obredima prijelaza, kao što su krštenja, svete potvrde, vjenčanja ili proslave prije umirovljenja. Ti obredi prijelaza smještaju osobu u njezinu novu situaciju i označavaju njezin prelazak za ostale u zajednici.“	„Neke se promjene događaju vrlo učestalo, kao što su svakodnevni prijelazi između kuće i posla. Potrebe iz radnog okruženja popuštaju kod kuće, kao što kućne potrebe popuštaju u radnom okruženju.“

Izvor: izrada autorice prema: Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, *Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 126.

Identitet je ono što prati i određuje čovjeka tijekom njegova života. „Identitet može opisivati interakcije u jednom trenutku, jednom danu, u nekoliko godina, u životnom vijeku ili kroz generacije. Primjerice, tijekom dana žena može sebe vidjeti kao majku kod kuće ili stručnjakinju na poslu. Društvena kategorija odnosi se stoga na način kako sebe vidi u danom vremenu. Tijekom životnoga vijeka ljudi mogu dramatično mijenjati svoja shvaćanja o vlastitim životima.“<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 13.

U suvremenom svijetu, pojam identitet, sve je češće u uporabi, kao primjerice pojmovi globalizacija, ljudska prava, demokracija i slično. U sociologiji, pojam identitet sve se češće razmatra, a najviše ga se vezuje uz kulturu i povijest. Prema Hrvatskoj enciklopediji, definicija identiteta glasi: „*Skup značajki koje određuju posebnost pojedinca ili skupine u smislu različitosti ili pak pripadnosti u odnosu na druge pojedince ili skupine. Individualni identitet odgovor je na pitanje »tko sam ja?«, a proizlazi iz činjenica koje tvore pojedinčev životopis, koji je jedinstven i neponovljiv, te iz vlastitih iskaza o pripadnosti različitim skupinama, odnosno državljanstvu, koje čine društveni ili kolektivni identitet, svojstven ili tipičan većemu broju pojedinaca. Društveni identitet odgovor je na pitanje »tko smo mi?«, a može biti spolni ili rodni, dobni, seksualni, rodbinski, jezični, vjerski, nacionalni, regionalni, klasni, profesionalni, organizacijski, klupski, politički, tradicionalni, moderni, i tako dalje.*“<sup>10</sup>

### 3.2. Elementi identiteta

Funkciju korisnosti kod ekonomije identiteta čine tri sastojka, a to su društvene kategorije, norme i ideali te identitetska korisnost, koji ujedno predstavljaju i elemente identiteta. „*Riječ identitet koristi se kao stenografska kratica za povezivanje sva tri pojma.*“<sup>11</sup> Ljudi sebe i druge dijele u društvene kategorije, pa su samim time društvene kategorije i norme međusobno povezane. Praksa pokazuje da se ljudi, zapravo automatski, u različitim društvenim kategorijama ponašaju različito. „*Norme također određuju kako bi ljudi različitih vrsta, iz različitih društvenih kategorija, trebali postupati jedni prema drugima. Norme su izrazito jasne kada ljudi imaju ideal o tome tko bi trebali biti i kako bi trebali djelovati (ideal podrazumijeva uzorna obilježja i ponašanja povezana s društvenom kategorijom).*“<sup>12</sup> Izvrstan primjer jesu religije (npr. za kršćane je život Isusa Krista primjer, odnosno ideal kako se trebaju ponašati tijekom života). I zadnji sastojak, identitetska korisnost, „*predstavlja dobitak kada su akcije usklađene s normama i idealima i gubitak ukoliko nisu*“<sup>13</sup>, što će detaljnije biti obrađeno u sljedećem podpoglavlju.

---

<sup>10</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26909>, pristupljeno: 16.11.2022.

<sup>11</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 13.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 11.

<sup>13</sup> Ibidem, str. 18.

### 3.3. Identitetska korisnost

Identitetska korisnost „predstavlja dobitak kada su akcije usklađene s normama i idealima i gubitak ukoliko nisu.“<sup>14</sup> Pojedinci često odluke ne donose racionalno, prednost daju odlukama koje im donose identitetsku korist. „Ljudi djeluju kao što djeluju, prirodno i bez pitanja, uglavnom iz navike. Proizvodi su svojeg okruženja i nisu svjesni da bi mogli djelovati sasvim drukčije.“<sup>15</sup> Samim time, razlikujemo individualistički nasuprot interakcionističkog identiteta čija se objašnjenja nalaze u tablici 2.

Tablica 2. Individualistički identitet nasuprot interakcionističkog identiteta

INDIVIDUALISTIČKI IDENTITET	INTERAKCIONISTIČKI IDENTITET
„Pojedinac maksimizira funkciju korisnosti koja iskazuje društvene norme i njegove vlastite preferencije ili ukuse. Pojedinac – u odsutnosti drugih – uživa dobitak u „identitetskoj korisnosti“ kada se pridržava normi za svoju kategoriju.“	„Dobitak u identitetskoj korisnosti predstavlja zadovoljstvo koje ljudi iskuse kada čine nešto zbog čega se uklapaju u skupinu. Također, može predstavljati dobitak od diferenciranja jedne skupine od druge. Korisnost potječe iz grupnih procesa.“

Izvor: izrada autorice prema: Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, *Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 24.

Društvene kategorije koje je moguće prepoznati u radnim okruženjima jesu *insider* i *outsider*. „Radnici koji se poistovjećuju sa svojom tvrtkom ili organizacijom jesu insidéri (unutrašnje/uklopljene osobe), dok oni koji nemaju takvu identifikaciju – koji se ne identificiraju s tvrtkom jesu outsiders. Insider misli da treba raditi u korist tvrtke. Njegov je ideal uložiti veliki trud. Suprotno tome, outsider misli da treba uložiti minimalni trud – on misli samo na sebe, ne na organizaciju za koju radi. Insider gubi na identitetskoj korisnosti kada uloži slab trud umjesto velikog truda. Outsider, s druge strane, gubi na identitetskoj korisnosti kada uloži veliki trud za organizaciju pri čemu ne smatra da joj pripada.“<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 18.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 22.

<sup>16</sup> Ibidem, str. 42.

Kod elemenata identiteta, kao što je već ranije pojašnjeno, riječ je o tri sastojka, a to su društvene kategorije, norme i ideali te dobici i gubici u identitetskoj korisnosti. Organizacije si često postavljaju pitanje isplati li se ulagati u radnike da bi postali insideri. „Odgovor je potvrđan. Insider je spreman biti vrlo radišan za nižu ukupnu plaću. Kada je razlika u plaćama dovoljno velika, za tvrtku se isplati ulagati u mijenjanje identiteta radnika.“<sup>17</sup> Radnik koji je insider ne treba dodatne poticaje, kao što je veća plaća ili napredovanje na bolje radno mjesto, jer on ulažući veliki trud u rad maksimizira svoju identitetsku korisnost (samim time povećavaju se i prihodi organizacije), dok suprotno njemu, outsider, velikim ulaganjem truda u posao gubi na identitetskoj korisnosti i njemu je potrebna određena motivacija, kao što je veća plaća ili bolje radno mjesto, kako bi postao radišniji te tako nadoknadio svoj gubitak u identitetskoj korisnosti. „Mijenjanje identiteta radnika može biti skupo, uključivši izdatke za obuku, bonuse za primitak u tvrtku i beneficije.“<sup>18</sup> Ako je nekom zaposleniku samo bitna novčana nagrada vrlo vjerojatno će izigrati sustav ako će proći nekažnjeno.

„Ovaj model govori da će se sveukupni profiti tvrtke vjerojatno povećati od ulaganja u identitet radnika i tvrtke će prihvatiti to ulaganje:

1. ako je usađivanje identiteta jeftino,
2. ako postoje mnoge temeljne ekonomske neizvjesnosti,
3. ako je teško promatrati trud radnika,
4. ako prihodi ili proizvodnja ovise o posebnom naporu u glavnim sezonama,
5. ako radnici osobito ne vole rizik i
6. ako je velik trud ključan za proizvodnju organizacije.“<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 43.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 43.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 43.



### 3.4. Eksternalije

Svi postupci u našem životu i u društvu u kojemu živimo, ma koliko oni bili jednostavni prema našem mišljenju, imaju dalekosežne posljedice na ostatak društva. Te posljedice mogu biti pozitivne i negativne i nazivaju se eksternalije. „*Eksternalije se pojavljuju kada djelatnosti jedne osobe štete ili donose koristi drugoj osobi.*“<sup>20</sup> Drugi naziv za eksternalije još je i efekt okruženja, jer zapravo učinci nastaju kada štete ili koristi utječu na osobu ili osobe koje nisu uključene u proces donošenja odluka. Negativni učinci javljaju se kada određena odluka ili pak aktivnost nameću troškove svima koji nisu uključeni u donošenje te odluke. Svaka odluka donosi nam određeni privatni trošak, ali ponekad te odluke nameću troškove i drugima, vanjske troškove. Primjer negativne eksternalije može biti telefoniranje prilikom vožnje automobila. Privatni trošak u ovoj situaciji bila bi cijena mobitela ili usluge SMS poruka ili minuta ili trošak popravka automobila ukoliko dođe do sudara, dok bi vanjski trošak (trošak drugih ljudi koji nemaju kontrolu nad tom odlukom) bio povećani rizik od izazivanja nesreće u prometu. Država u ovom konkretnom slučaju može reagirati uvođenjem zakona koji zabranjuje telefoniranje tijekom vožnje uz velike novčane kazne. Također, kako postoje negativne, tako postoje i pozitivne eksternalije. Pozitivne eksternalije, kao što je i ranije u radu spomenuto, odnose se na donošenje odluka koje rezultiraju dobrobiti/koristima za druge. Primjer pozitivnih eksternalija može biti cijepljenje protiv gripe, tako ju osoba ne može prenijeti drugima ili ju u najboljem slučaju ne može niti dobiti. Još jedan primjer može biti i obrazovanje, ako nakon srednje škole osoba odluči nastaviti školovanje, koristi koje se javljaju u ovom slučaju jesu bolje plaćen posao u budućnosti za pojedinca, ali i pozitivan utjecaj na društvo, jer društvo ostvaruje koristi od bolje obrazovanog stanovništva (visokoobrazovani), koje obično stvara više inovacija i unaprjeđuje gospodarstvo. Mjere poticanja pozitivnih eksternalija kojima država nastoji potaknuti inovacije i istraživanja jesu na primjer davanje subvencija (javno obrazovanje, financiranje najuspješnijih studenata i tako dalje) ili odobravanje patenata (za izume i tehnološka otkrića).

---

<sup>20</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 18.

### 3.5. Identitet u organizaciji

Do prije dva desetljeća gotovo sve organizacije bile su usmjerene stvaranju takve organizacijske strukture u kojoj su zaposlenici tu samo kako bi ispunili organizacijske ciljeve. Danas, nakon brojnih istraživanja, u centru pozornosti nalazi se čovjek. „Čovjek se smatra najvrjednijom imovinom organizacije, temeljem njenog uspjeha/neuspjeha. Od kvalitete osobe/radnika ovisi i kvaliteta proizvoda.“<sup>21</sup> Svaka organizacija trebala bi težiti stvaranju takve organizacijske kulture u kojoj će se prvenstveno znati prepoznati i cijeniti doprinosi i individualne razlike svakog zaposlenika. Identitet zaposlenika u organizaciji odnosi se na način na koji se zaposlenik zapravo percipira i na koji način doživljava samog sebe u odnosu na organizaciju i njene ciljeve. To može uključivati stavove i uvjerenja zaposlenika o radnom mjestu, kao i njegove osobne ciljeve i ambicije u vezi s radom. Identitet zaposlenika u osnovi je povezan s njegovim društvenim i kulturnim identitetom. Identitet zaposlenika može utjecati na njegovu motivaciju, zadovoljstvo radom i lojalnost prema organizaciji. Menadžment mora poduzeti korake kako bi podržao i razvio identitet zaposlenika, kao što je stvaranje kulture koja podržava različitosti i daje priliku za rast i razvoj, te pružanje prilika za profesionalni razvoj i napredovanje. Kultura organizacije zapravo predstavlja organizacijski identitet. Kultura se razlikuje od organizacije do organizacije i u suštini može utjecati na cjelokupno zadovoljstvo zaposlenika, njihovu motivaciju, produktivnost, ali i rezultate. „Kultura organizacije, kao sustav vrijednosti, normi i uvjerenja, predstavlja osnovu na kojoj se razvija određena organizacijska struktura, strategija i stil ponašanja, po kojem se određena organizacija razlikuje od drugih. Ona je temelj iz kojeg se stvara korporacijski identitet/imidž prema unutarnjem i vanjskom okruženju.“<sup>22</sup> Nizozemski profesor, istraživač, znanstvenik i psiholog, Geert Hofstede, rekao je da „svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja i potencijalnog djelovanja koje je naučio tijekom života, a veliki dio tih obrazaca, vrijednosti i normi, naučen je i prihvaćen u ranom djetinjstvu, kada pojedinac prolazi razdoblje primarne socijalizacije u obitelji i školi učeći obrasce svoje kulture ili kulturu svoga društva,

---

<sup>21</sup> H. Pende: „Kultura, identitet imidž korporacije: mogućnosti i ograničenja“; *Tourism and hospitality management* 9, br. 1 (2003): 137-151. [<https://hrcak.srce.hr/181603>], pristupljeno: 22.01.2023.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 138.

*te se asimilira*<sup>23</sup> te to još naziva mentalni softver, softver uma ili pak kolektivno programiranje uma. Uspješnost pojedinca ne ovisi samo o njegovim osobnim izborima, često do posljedica dolazi zbog izbora drugih zaposlenika. „U slučaju identiteta, korisnost ljudi može se povećati ili smanjiti ne zbog njihovih vlastitih izbora, nego i zbog izbora drugih. Kao što ljudi trpe kada tvornica zagađuje, oni mogu trpjeti gubitak ako drugi krše norme. I kao što ljudi prosvjeduju protiv zagađivanja, oštećena strana može prosvjedovati protiv ili kažnjavati kršenja normi.“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Jeknić, Ranka. „Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede.“ Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu 48, br. 1 (2011): 103-123. [<https://hrcak.srce.hr/66433>], pristupljeno: 22.01.2023.

<sup>24</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 18.

## 4. DRUŠTVENE NORME

Od postanka svijeta, pa do dana današnjeg, čovjek živi u zajednicama s drugim ljudima. Te zajednice usmjeravaju i oblikuju život pojedinca. „*Očigledno je da je život u zajednici manje stvar slobodnoga izbora, a više prihvaćanja određenih normi i pravila.*“<sup>25</sup> Društvene norme zapravo predstavljaju nepisana pravila kojih se ljudi drže kako bi održali dobre međuljudske odnose. Većinu normi ljudi poštuju na svjetskoj razini, dok s druge strane postoje i one društvene norme kojih se drži samo određena zemlja ili pak grupa ljudi. Što god radili, ljudi osjećaju i određenu dozu dužnosti prema društvu, odnosno prilikom donošenja odluka pridržavaju se i nekih društvenih mjerila, a također često oponašaju ponašanje drugih gotovo automatski. Svakodnevni izbori koje nudi tržište duboko su pod utjecajem prevladavajućih društvenih normi i društvenih običaja. Ono što je danas prihvatljivo, ne znači da je u prošlosti bilo prihvatljivo niti da će biti u budućnosti. Još jedna nezaobilazna sastavnica svakog društva jest moral. „*Moral je skup nepisanih pravila kojima se reguliraju odnosi kako između članova zajednice uzajamno, tako i između pojedinaca i zajednice. Moralne norme se stoga poštuju dobrovoljno, po savjesti i imaju snagu jačanja socijalne kohezije, jačaju osjećaj pripadanja, homogeniziraju zajednicu, razvijaju solidarnost i povjerenje unutar zajednice, jačaju takozvani socijalni kapital.*“<sup>26</sup> Primjerice, neke društvene norme jesu pozdravljanje prilikom dolaska i odlaska, rukovanje prilikom upoznavanja, ustupanje sjedišta u javnom prijevozu osobama starije životne dobi i trudnicama, slušanje drugih bez ometanja i prekidanja, dolazak na mjesto dogovora bez kašnjenja, prilagođavanje odijevanja s obzirom na odgovarajuću prigodu, pokrivanje usta prilikom kihanja ili zijevanja, održavanje dovoljnog razmaka između sugovornika i tako dalje. „*Prema teoriji Roberta Oxobyja, ljudi trebaju norme da bi se prilagodili psihološki nepovoljnim okolinama.*“<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Šundalić A., op. cit., str. 15.

<sup>26</sup>Ibidem, str. 23.

<sup>27</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 35.

#### 4.1. Norme i ideali

Norma na latinskom jeziku znači mjera ili pravilo. „Norme su svojevrsna nepisana pravila koja se odnose na očekivano i prihvatljivo ponašanje članova grupe. To su zajedničke i standardne smjernice ponašanja, koje slijedi većina članova grupe.“<sup>28</sup> Ideal je pak „cilj ili svrha; misao vodilja; najviše savršenstvo. Zamišljanje nečega (predmeta, svojstva, stvari), osobe ili društvenog stanja u potpuno savršenu liku kako bi nam poslužili kao uzor kojemu ćemo težiti, u koji ćemo se ugledati, i kao cilj kojemu ćemo težiti.“<sup>29</sup> Kršenjem normi ne ispunjavaju se očekivanja iz okoline te se samim time ljudi izlažu različitim sankcijama kao što su osuđivanje od strane ljudi, prijezir, podsmijavanje, prigovori i slične neugodnosti. Mnogi uglavnom žive i rade na svoju korist, ne sagledavajući pritom posljedice usmjerene na druge. „Mnogi ljudi i organizacije manipuliraju kategorijama, normama i idealima za vlastitu korist.“<sup>30</sup> Najpoznatija podjela normi je ona na formalne i neformalne, čija se objašnjenja i primjeri nalaze u tablici 3.

Tablica 3. Formalne i neformalne norme

FORMALNE NORME	NEFORMALNE NORME
„Formalne norme zakonom su zapisana pravila i norme ili su uspostavljene od strane organizacija, samim time mogu biti službeno kažnjive ukoliko se krše.“	„Neformalne norme su nepisana pravila koja upravljaju društvenim ponašanjem. Prenose se s jedne generacije na drugu i često se temelje na kulturnim tradicijama.“
Primjerice to je stajanje na semaforu (prolazak kroz crveno svjetlo je zakonom zabranjeno), pravila o radnom vremenu i tako dalje.	Primjeri: ustajanje starijima i trudnicama u javnom prijevozu, pozdravljanje prilikom dolaska i odlaska, rukovanje prilikom upoznavanja i tako dalje.

Izvor: izrada autorice na temelju dostupnih podataka: *Helpful professor: Primjeri neformalnih normi*, <https://helpfulprofessor.com/informal-norms-examples/>, pristupljeno: 23.01.2023.

<sup>28</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, *Suvremeni menadžment (Vještine, sustavi i izazovi)*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 157.

<sup>29</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26900>, pristupljeno 20.01.2023.

<sup>30</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 125.

Postoji velik broj neformalnih normi kojih se ljudi pridržavaju nesvjesno jer smatraju da je to pravilno i poželjno u društvu. S druge strane, velike kazne koje se mogu dobiti kršenjem formalnih normi, motivacija su ljudima da ih se pridržavaju kako se ne bi suočili s posljedicama. I jedna i druga skupina normi od jednake su važnosti jer slijedeći norme ljudi pokazuju poštovanje prema kulturnim vrijednostima koje dijele s društvom. *„Ljudi često donose odluke koje im se vraćaju i muče ih. Jedemo pretjerano, pušimo, trošimo previše i zbog toga žalimo. Ekonomija identiteta uvelike širi proučavanje takvih „vremenskih nedosljednosti“. Ljudi imaju različite osobnosti u različitim trenucima svoga života. Nova osobnost može se požaliti na odluke koje je donijela stara osobnost. Preferencije nove osobnosti protječu iz novih identiteta i njihovih povezanih normi i ideala. Katkad su ti prijelazi predviđeni i ljudi prave svoje planove prema tome. Norme i ideali mogu se sukobiti i ljudi mogu žaliti za prošlim ponašanjem.“*<sup>31</sup> U društvenim kategorijama, norme i ideali jesu ono što ih opisuje i pokazuju kako bi se zapravo ljudi, iz različitih društvenih kategorija, trebali ponašati jedni prema drugima. *„Općenito, ljudi misle da drugi s drukčijim idealima donose krive odluke.“*<sup>32</sup> I upravo iz tog razloga često dolazi do sukoba između različitih društvenih grupa. Norme bi trebale pomoći regulirati društveno ponašanje i omogućiti ljudima da predvide kako će se drugi ponašati u određenim situacijama. Primjerice, svi znaju da je u knjižnicama potrebna tišina kako se ne bi ometali drugi prisutni koji nešto čitaju ili pak uče, kada se od nekoga nešto dobije pristojno se zahvaliti, ako se nekome nešto daje kaže se izvoli, isključuju se mobilni uređaji prilikom ulaska u vjerske ustanove, kina, kazališta, ali i obrazovne ustanove, nosi se prikladna odjeća u vjerske i obrazovne ustanove, na posao, na sprovode, na vjenčanja i druge obrede. Potrebno je ponašati se odgovorno prema vrijednostima i stvarima koje pripadaju cijeloj zajednici, jer samo tako zajednice i društva mogu funkcionirati. Norme i ideali razlikuju se u društvenim skupinama i kulturama, pa recimo odlaskom u drugu zemlju poželjno je pridržavati se određenih normi i pravila ponašanja te zemlje kako ne bi došlo do nesporazuma i pogrešnog shvaćanja (primjer: prilikom posjete džamije izuti se prije ulaska).

---

<sup>31</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 126.

<sup>32</sup> Ibidem, str. 122.

## 4.2. Radne norme

Uz formalne i neformalne norme, usko se vezuju i radne norme. Svaka organizacija ima pisana pravila koja u pravilu određuje menadžment organizacije, dok norme predstavljaju nepisana pravila koja članovi organizacije prihvaćaju i razvijaju kroz interakcije i zajedničko djelovanje. Drugim riječima, prihvaćene su od strane zaposlenih jer ih usmjeravaju ka pravilnom ponašanju. *„Norme se odnose na ponašanja vezana za rad i socijalne odnose. One diktiraju čimbenike kao što su radni sati, razina radnog outputa, način interakcije, razmjena informacija među članovima, način obavljanja zadaća, stav prema rokovima, socijalni odnosi, pa čak i način odijevanja.“*<sup>33</sup> Krađa, ogovaranje, laganje, maltretiranje, konzumiranje alkohola ili drugih opojnih sredstava za vrijeme radnog vremena, nepoštivanje dress coda, iznošenje povjerljivih informacija izvan radnog mjesta, podmićivanje i slične situacije nepoželjne su i stvaraju probleme kako između zaposlenika tako i za ostvarivanje organizacijskih ciljeva u konačnici. Također, velika većina tih ponašanja je i kažnjiva. S druge strane, postoje i one radne norme kojih bi se zaposlenici trebali uvijek pridržavati kao što su način interakcije s kolegama i nadređenima, korištenje četiri čarobne riječi: molim, hvala, oprost, izvoli, pravilno pisanje e-mail poruka, pomaganje drugome, poštivanje radnog vremena i vremena pauze, nošenje prikladne odjeće i ostalo. Radne norme razlikuju se od organizacije do organizacije i od tima do tima.

---

<sup>33</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, op. cit., str. 157.

## 5. UPRAVLJANJE IDENTITETOM RAZLIČITOSTI U ORGANIZACIJI

Danas je vrlo popularna tema upravljanje različitostima u organizacijama i važno je naglasiti da organizacije posvećene upravljanju različitostima ostvaruju brojne prednosti zapošljavajući raznoliku populaciju. Uzimajući u obzir da većina uspješnih organizacija danas djeluje na globalnoj razini, raznolikost na radnom mjestu češća je no ikada, a identiteti sve složeniji. Ne samo da se organizacije suočavaju s raznolikošću u društvu, već i s raznolikošću unutar pojedinca jer svaku osobnost određuje mnoštvo višestrukih i raznolikih elemenata. Kako bi se organizacije uspješno nosile s raznolikošću koje im pružaju društvo i zaposlenici potrebno je da prilagode strategije i strukturu organizacije potrebama zaposlenika, ali je potrebno i ispunjavanje zahtjeva sve raznolikijeg društva.

### 5.1. Pojam i izvori različitosti

Identiteti se u mnogočemu razlikuju, stoga je potrebno uvažiti te raznolikosti i poticati ih kako bi se kreirala zdrava radna okolina u kojoj će svi zaposlenici pridonositi organizaciji i njenim ciljevima, a istovremeno ostvarivati osobni rast i razvoj. „*Upravljanje različitostima podrazumijeva maksimiziranje mogućih koristi koje proizlaze iz različitosti zaposlenika i istodobno minimiziranje mogućih zaprjeka (npr. predrasuda i pristranosti) koje mogu ugroziti funkcioniranje različitih ljudskih potencijala.*“<sup>34</sup> Ako u organizaciji radi loš zaposlenik, on neće djelovati samo na svoj rad, nego, na različite i uočljive načine, i na rad ostalih zaposlenika, jer ih na primjer demotivira, ometa, frustrira i slično. Neefikasan rad dovodi do niske radne učinkovitosti, loših međuljudskih odnosa, nezadovoljstva i frustracije, demotivacije i učestalih pogrešaka. „*Cilj treninga za upravljanje raznolikošću jest otkloniti vrijednosti, stereotipije i managersku praksu koja blokira osobni razvoj zaposlenih i omogućiti svim zaposlenima da pridonese organizacijskim ciljevima bez obzira na rasu, spol, seksualnu orijentaciju, obiteljski status, religijsku pripadnost ili kulturno podrijetlo.*“<sup>35</sup>

---

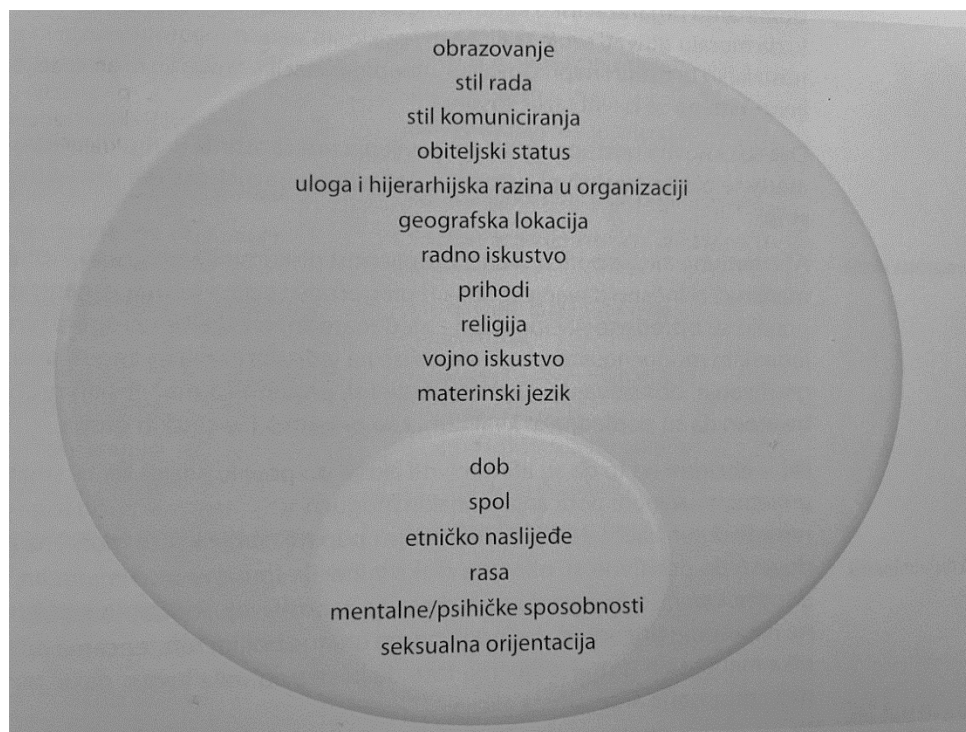
<sup>34</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, op. cit., str. 624.

<sup>35</sup> Šiber Bahtijarević, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, 1999., str. 816.



Ljudi se razlikuju po mnogim karakteristikama, samim time mnogo je i izvora različitosti. Autori Fikreta Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavica i Nina Pološki Vokić u djelu „Suvremeni menadžment“, podijelili su obilježja identiteta pojedinca na šest izravnih i jedanaest neizravnih karakteristika, što je vidljivo iz slike 1.

Slika 1. Izravne i neizravne karakteristike na kojima se temelji identitet pojedinca



Izvor: Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, *Suvremeni menadžment (Vještine, sustavi i izazovi)*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 627.

Obilježja direktnih (primarnih ili nepromjenjivih) i indirektnih (sekundarnih) dimenzija nalaze se u tablici 4. „Zbog međudjelovanja primarnih i sekundarnih dimenzija nastaju mnogobrojne kombinacije različitosti. To međudjelovanje utječe na naše poimanje samih sebe (naše vrijednosti, potrebe, ciljevi i očekivanja) te zajednički određuje naš identitet različitosti i utječe na to kako nas vide i kako se prema nama odnose drugi. Jednostavno rečeno, određuje naše percepcije i reakcije, te način na koji se prema nama odnosi na poslu.“<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, op. cit., str. 627.

Tablica 4. Direktne i indirektne odrednice različitosti

DIREKTNE, PRIMARNE ILI NEPROMJENJIVE DIMENZIJE	INDIREKTNE ILI SEKUNDARNE DIMENZIJE
<p>„Određuju čovjekovo razmišljanje o samome sebi i njegovo gledanje na okolni svijet. One su, kao što im govori i ime, po pravilu nepromjenjive, što znači da se ne mijenjaju tijekom života.“</p>	<p>„Uključuju ono što pojedinac postiže i mijenja tijekom života, odnosno ono što može sam odabrati i na što može utjecati. One na pojedinca utječu manje od osnovnih dimenzija, ali utječu na ono što ljudi misle sami o sebi i na to kako ih vide drugi, te su važne za organizacijsko okruženje.“</p>

Izvor: Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, *Suvremeni menadžment (Vještine, sustavi i izazovi)*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 627.

Direktne i indirektne dimenzije zajedno kroje jednu cjelinu koja obilježava svakog pojedinca. Za organizacije, obje dimenzije su od jednake važnosti, jer kao što je i ranije spomenuto, ako je u organizaciji zaposlen jedan loš zaposlenik, on tvori lanac loših zaposlenika, jer svojim ponašanjem utječe na rad ostalih. Različitostima bi se trebalo upravljati dugoročno i neprestano, ako ih se zanemari dolazi do nepovjerenja, problema u komunikaciji, nerazumijevanja, različitih razmišljanja i sličnih situacija. „Sve to u konačnici može dovesti do pada morala, većeg apsentizma i fluktuacije radne snage, manje produktivnosti i radne uspješnosti, smanjene lojalnosti i slično. Drugim riječima, ako se različitostima ne pridaje pozornost, one mogu dovesti do sukoba, tenzija i niske produktivnosti, pa stoga menadžeri trebaju nastojati maksimizirati koristi te minimizirati potencijalne probleme u vezi s različitostima“<sup>37</sup> Svaka bi organizacija trebala težiti što boljem upravljanju ljudskim potencijalima jer su tada i zaposlenici lojalniji, motiviraniji te su više posvećeni obavljanju posla, a samim time uspješnije rješavaju probleme.

<sup>37</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, op. cit., str. 635.

## 5.2. Predrasude i stereotipi

Predrasude se usko vezuju s diskriminacijom i stereotipima te su također jedan od većih problema s kojima se suočavaju zaposlenici ili pak potencijalni zaposlenici i organizacije. Sveprisutne su i vrlo opasne. Već prilikom intervjuiranja za određeni posao osobe doživljavaju određene neugodnosti i često je razlog tomu nesagledavanje stvarne tržišne situacije. Organizacije si postave nerealna očekivanja u traganju za „idealnim kandidatima“ koji najvjerojatnije uopće ne postoje, pa zapošljavaju one koji u danom trenutku najbolje odgovaraju zamišljenom idealu. *„Kompanije često propuste zaposliti izvrsne kandidate jer ne udovoljavaju njihovim očekivanjima glede odijevanja, osobnih navika i slično, što je za sam posao potpuno periferno, ali nažalost prisutno u procesu selekcije“*<sup>38</sup> Obrazovanjem je moguće otkloniti takve predrasude te stvoriti pozitivan odnos i svijest o prednostima i koristima različitosti i raznolikosti ljudskih potencijala. Iako mogu biti pozitivne prirode, predrasude se češće negativno etiketiraju. Najčešće se predrasude javljaju prilikom zapošljavanja osoba s invaliditetom, prilikom zapošljavanja žena ili pak osoba mlađe dobi, ali i zbog drugih razloga kao što su izgled ili pak način odijevanja - dolazi do ismijavanja, govora mržnje i sličnih situacija. *„Neki jednostavno drže da određeni poslovi nisu za žene, ili su uvjereni da ih muškarci bolje obavljaju, da su mladi po pravilu sposobniji od starijih i tako dalje.“*<sup>39</sup> Žene imaju sve značajniju ulogu u poslovnom svijetu, osobito zato što imaju sposobnost raditi više poslova istodobno, ambiciozne su, fleksibilne, jake su u području interpersonalnih vještina, komunikativnije i otvorenije po prirodi te ih također karakterizira odlučivanje putem konsenzusa, dok muškarce više karakterizira autokratski stil vođenja, odnosno konkurentski i individualni stil rada, vole moć nagrađivanja i kažnjavanja, borbeniji su po prirodi i natjecateljskog duha. U pravilu, žene su više usmjerene na međuljudske odnose i na sam proces rada, dok su muškarci usredotočeniji na zadatke i rezultate. *„Smatra se da se muškarci i žene na radnom mjestu razlikuju s obzirom na odnos prema radu, stil rada, odnos prema pogreškama, način odlučivanja, pristup pregovorima, odnos prema kolegama, način komuniciranja i izvore motivacije.“*<sup>40</sup> Za uspjeh organizacije važna je usklađenost „muških“ i „ženskih“ osobina.

---

<sup>38</sup> Šiber Bahtijarević, F., op. cit., str. 441.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 416.

<sup>40</sup> Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, op. cit., str. 617.

Što zapravo uzrokuje predrasude i zašto ih ljudi imaju, dolazi li do njih prirodno ili neprirodno? „*Predrasude mogu biti sastavni, suštinski dio našeg biološkog mehanizma preživljavanja, izazivajući favoriziranje vlastite obitelji, plemena ili rase te izražavanje neprijateljstva prema strancima. Možda je naša prirodna sklonost da smo prijateljski, otvoreni i surađujući. Ako je tako do predrasuda ne dolazi prirodno. Prije će biti da nas kultura (roditelji, zajednica, mediji), namjerno ili nenamjerno, podučava da ljudima koji su različiti od nas pripisujemo negativna obilježja i osobine.*“<sup>41</sup> Nije pravilo, ali vrlo često djeca preuzimaju predrasude od svojih roditelja, ali ih ne zadržavaju nužno kada napuštaju dom (na primjer odlaskom na fakultet) i kada se zateknu sa suprotnim gledištima u odrasloj dobi. Kroz tablicu 5 pojašnjene su tri sastavnice stava, slične, ali dovoljno različite da se svaka sastavnica zapravo treba razmatrati zasebno jer predrasude kada prerastu u djelovanje, potaknute određenim stereotipima postaju diskriminacija.

Tablica 5. Tri sastavnice stava

<b>DISKRIMINACIJA</b> (ponašajna sastavnica)	„ <i>Neopravdano negativno ili štetno ponašanje prema članovima grupe, samo zbog pripadnosti toj grupi.</i> “
<b>STEREOTIP</b> (spoznajna sastavnica)	„ <i>Generalizacija o grupi ljudi, kojom se istovjetne osobine pripisuju gotovo svim članovima te grupe, neovisno o stvarnim razlikama između članova.</i> “
<b>PREDRASUDA</b> (emocionalna sastavnica)	„ <i>Neprijateljski ili negativan stav prema pripadnicima prepoznatljive grupe ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovom članstvu u toj grupi.</i> “

Izvor: Arosan, E., T. D. Wilson i Akert, M. Robin, *Socijalna psihologija* (četvrto izdanje), MATE d.o.o., Zagreb, 2005., str. 460.-465.

<sup>41</sup> Arosan, E., T. D. Wilson i Akert, M. Robin, *Socijalna psihologija* (četvrto izdanje), MATE d.o.o., Zagreb, 2005., str. 466.

U novije vrijeme pojavljuje se i pojam „moderne predrasude“. *„Pred drugima se ljudi ponašaju nepredrasudno iako u sebi održavaju stereotipna gledišta. Ova se pojava u slučaju rasa naziva moderni rasizam. Međutim, kada je situacija sigurna, njihove predrasude izlaze na vidjelo.“*<sup>42</sup> Predrasude i stereotipi u najvećem se dijelu zasnivaju na pogrešnim informacijama. Predrasude mogu nestati obrazovanjem ljudi, točnije njihove će predrasude nestati ako im se pruže točne informacije.

Stereotipi zapravo prikazuju opise članova određene grupe koji se održavaju kulturalnim vjerovanjima. Primjerice: „žene su loši vozači“, „žene su preosjetljive“, „homoseksualci se ponašaju ženskasto“, „muškarci su jaki“ i slično. *„Stereotip predstavlja sklop pojednostavljenih i pretjerano uopćenih osobina koje pripadaju svim pripadnicima neke društvene skupine (na primjer: profesori su rastreseni i sitničavi, Japanci marljivi i točni). Stereotipi pojednostavljivanjem složene društvene sredine olakšavaju obradbu informacija i snalaženje u njoj.“*<sup>43</sup> Svi ljudi imaju stereotipe prema određenoj skupini ljudi, upravo zato što ljudi društvenu okolinu kategoriziraju i grupiraju jer je tako lakše funkcionirati. Zbog međusobne ovisnosti i ostvarivanja ciljeva, grupe trebaju funkcionirati zajedno, stoga je potrebna sposobnost suradnje koju nije uvijek lako ostvariti. Novinar Walter Lippmann (1922.) koji je uveo izraz „stereotip“, smatra kako su stereotipi zapravo *„male slike u našim glavama koje nosimo uokolo.“*<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Aroson, E., T. D. Wilson i Akert, M. Robin, *Socijalna psihologija (četvrto izdanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2005., str. 492.

<sup>43</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58036>, pristupljeno: 15.11.2022.

<sup>44</sup> Aroson, E., op. cit., str. 461.

### 5.3. Diskriminacija

Diskriminacija u organizacijama, odnosno na radnom mjestu uzrokuje nepravedno postupanje prema zaposlenicima ili potencijalnim zaposlenicima temeljem njihove rase, boje, spola, dobi, invaliditeta, vjere ili nacionalnog podrijetla među ostalim karakteristikama, te ne utječe samo na pojedinca, već i na obitelji i cijele zajednice. Ponekad ljudi ne uspijevaju shvatiti štetu koju zapravo čine drugima kroz diskriminaciju. „*Diskriminacija predstavlja zakonski, društveno i poslovno neprihvatljivo ponašanje, a definira se kao postavljanje jedne osobe u nepovoljniji (lošiji) položaj od druge na temelju neke njene karakteristike.*“<sup>45</sup> Svaki pojedinac na neki svoj različit, ali individualan način procjenjuje što je (ili nije) diskriminacija. U društvu i okolini diskriminacija je još uvijek prisutna u velikoj mjeri. Najčešće se spominje kada je riječ o zapošljavanju, ali se često pojavljuje i prilikom samog obavljanja rada (tu je vidljiva kod edukacija, kada je riječ o napredovanju, uvjetima rada, ali u najvećoj mjeri kod nagrađivanja ili pak visine plaća). Proces zapošljavanja u većini slučajeva započinje intervjuiranjem potencijalnih kandidata za određeno radno mjesto. Prilikom intervjuiranja poslodavci si daju za pravo postavljati pitanja vezana za bračni status, namjeru i planiranje obitelji/djece, pitanja vezana uz religijsku i nacionalnu pripadnost, pitanja o zdravlju, godinama i tako dalje. Ovakva i slična pitanja nisu poželjna na razgovoru za posao, osim ako nisu usko vezana uz obavljanje posla. Diskriminacija vrlo lako može demotivirati osobu, također, može imati učinaka u rasponu od niskog samopoštovanja do većeg rizika za razvoj poremećaja povezanih sa stresom, kao što su anksioznost ili depresija, ali s druge strane, može imati i pozitivan individualni efekt ako u osobi probudi osjećaj prkosnosti da postane poduzetnija, da se izbori za sebe, odnosno da osoba postane još upornija tražeći si odgovarajući posao. S ciljem zaštite prava ljudi postoji nekoliko različitih akata koji su napisani kako bi se spriječila diskriminacija u društvu. Tako se primjerice Zakonom o suzbijanju diskriminacije: „*osigurava zaštita i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, stvaraju se pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i uređuje zaštita od diskriminacije na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog*

---

<sup>45</sup> Bušić Crnković A., A. Frlan Bajer i Načinović L., *Neudoban položaj; Izvještaj o diskriminaciji mladih na hrvatskom tržištu rada*, ACT Printlab d.o.o., Zagreb, 2012.

stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog nasljeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije.”<sup>46</sup> Također, Zakon o suzbijanju diskriminacije navodi i dva oblika diskriminacije čija se obilježja nalaze u tablici 6.

Tablica 6. Oblici diskriminacije

IZRAVNA DISKRIMINACIJA	NEIZRAVNA DISKRIMINACIJA
Izravna diskriminacija je postupanje uvjetovano nekim od osnova iz gore navedenog Zakona o suzbijanju diskriminacije kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe u usporedivoj situaciji.	Neizravna diskriminacija postoji kada naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa, stavlja ili bi mogla staviti osobe u nepovoljniji položaj po osnovi gore navedenog Zakona o suzbijanju diskriminacije, u odnosu na druge osobe u usporedivoj situaciji, osim ako se takva odredba, kriterij ili praksa mogu objektivno opravdati legitimnim ciljem, a sredstva za njihovo postizanje su primjerena i nužna.

Izvor: izrada autorice na temelju dostupnih podataka sa slijedeće web stranice:

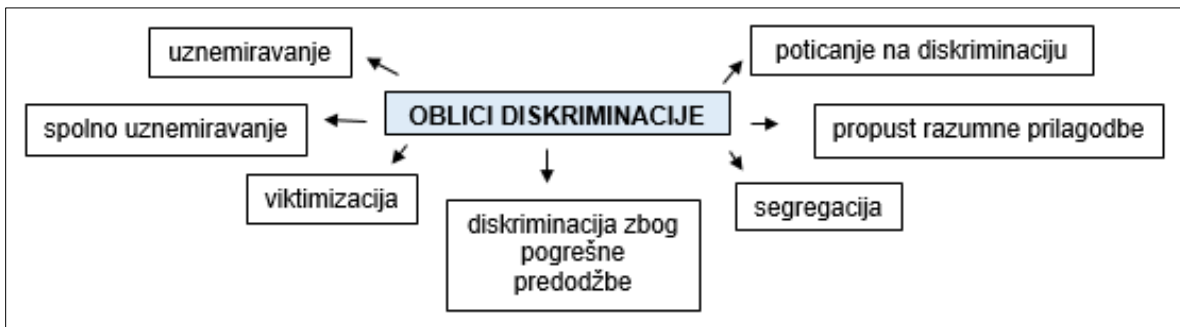
<https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> , pristupljeno: 08.11.2022.

Primjer izravne diskriminacije može biti oglas za posao u kojemu se potražuje radno mjesto prodavač, a (neopravdano) se iz oglasa isključuje potraga za radnicima drugog spola, odnosno prodavačicama. Primjer neizravne diskriminacije bila bi diskriminacija usmjerena ka ženama koje rade na određeno radno vrijeme i u slučaju trudnoće, odnosno nakon poroda, poslodavci odbijaju sklapanje novog ugovora o radu. Ovo je primjer neizravne diskriminacije na temelju spola.

<sup>46</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije, dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> , pristupljeno: 08.11.2022.

U širem smislu diskriminacija se dijeli na više oblika koji su prikazani na slici 2.

Slika 2. Oblici diskriminacije u širem smislu



Izvor: izrada autorice na temelju dostupnih podataka sa sljedeće web stranice: Vodič za prepoznavanje diskriminacije: <http://sos-rijeka.org/wp-content/uploads/vodic-za-prepoznavanje-diskriminacije.pdf>, pristupljeno: 24.01.2023.

„Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od osnova iz članka 1. Zakona o suzbijanju diskriminacije koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.“<sup>47</sup> Na primjer, poslodavac fizički napada svog radnika te radnik zadobije lakše tjelesne povrede. „Spolno uznemiravanje je svako verbalno, neverbalno ili tjelesno neželjeno ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a posebice ako stvara zastrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće, omalovažavajuće ili uvredljivo okruženje.“<sup>48</sup> Na primjer, radnica dolazi na posao u haljini. Kolega joj zviždi i nabacuje komentar kako nosi „izazovnu odjeću“. Ona mu odgovori da se ne ponaša tako, no on nastavlja, dobacujući također kako bi je vrlo rado dodirivao po intimnim dijelovima. „Viktimizacija kaže da nitko ne smije biti doveden u nepovoljniji položaj zbog toga jer je u dobroj vjeri prijavio diskriminaciju, nazočio diskriminaciji, odbio nalog za diskriminatornim postupanjem ili na bilo koji način sudjelovao u postupku vođenom povodom diskriminacije sukladno odredbama Zakona o diskriminaciji.“<sup>49</sup> Na

<sup>47</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije, Članak 3., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 24.01.2023.

<sup>48</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije, Članak 3., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 24.01.2023.

<sup>49</sup> Zakon o suzbijanju diskriminacije, Članak 7., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 25.01.2023.



primjer, kolega na poslu je primijetio da se kolegicu spolno uznemirava. Prijavio je slučaj, međutim slučaj nije istražen, a svjedok je prebačen na rad u drugi odjel. „*Diskriminacijom se smatra i stavljanje neke osobe u nepovoljniji položaj na temelju pogrešne predodžbe o postojanju osnove za diskriminaciju iz Zakona o diskriminaciji.*“<sup>50</sup> Na primjer, radnik ostvaruje bolje rezultate nego njegovi kolege koji obavljaju iste radne zadatke, no on ne može ostvariti napredovanje zato što smatraju da je druge vjere, iako se kasnije utvrdilo kako diskriminacijska osnova ne postoji, diskriminacija je počinjena. „*Segregacija u smislu Zakona o diskriminaciji predstavlja prisilno i sustavno razdvajanje osoba po nekoj od osnova iz Zakona o diskriminaciji.*“<sup>51</sup> Najčešći primjer je razdvajanje po spolu, odnosno podjela poslova na muške i ženske. Muškarci ne bi bili dobri u čuvanju djece, dok žene s druge strane ne mogu biti vatrogasci, na primjer. „*Diskriminacijom u smislu Zakona o diskriminaciji smatrat će se i propust da se osobama s invaliditetom, sukladno njihovim specifičnim potrebama, omogući: korištenje javno dostupnih resursa, sudjelovanje u javnom i društvenom životu, pristup radnom mjestu i odgovarajući uvjeti rada, prilagodbom infrastrukture i prostora, korištenjem opreme i na drugi način koji nije nerazmjeran teret za onoga tko je to dužan omogućiti.*“<sup>52</sup> Radnica je zbog prijeloma noge na štakama, te je zamolila poslodavca da joj omogući korištenje lifta (koje služi samo i isključivo za dostavu proizvoda i materijala) kako bi lakše dolazila na radno mjesto. Poslodavac to odbija uz komentar da ako dopusti njoj, sutra će to htjeti svi radnici. Poslodavac ovo ne smatra diskriminacijom jer se odnosi prema njoj kao i prema svim ostalim djelatnicima. Međutim ovo je diskriminacija, jer je kod osoba s invaliditetom i propuštanje razumne prilike (odnosno nečinjenje) diskriminacija, a zahtjev radnice lako je ispuniti i zadovoljen je uvjet razumne prilagodbe. „*Poticanje na diskriminaciju smatrat će se diskriminacijom u smislu odredaba Zakona o diskriminaciji.*“<sup>53</sup> Kolege zadirkuju kolegicu, ona se požali direktoru, no on nagovara zaposlenike da je nastave zadirkivati, nadajući se da će kolegica dati otkaz.

---

<sup>50</sup> *Zakon o suzbijanju diskriminacije*, Članak 1., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 25.01.2023.

<sup>51</sup> *Zakon o suzbijanju diskriminacije*, Članak 5., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 25.01.2023.

<sup>52</sup> *Zakon o suzbijanju diskriminacije*, Članak 4., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 25.01.2023.

<sup>53</sup> *Zakon o suzbijanju diskriminacije*, Članak 4., dostupan na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>, pristupljeno: 25.01.2023.

## 5.4. Upravljanje različitostima

Obzirom da je u organizacijama prisutna sve veća demografska raznolikost, u mnogim društvima došlo je do razvoja različitih formalnih i neformalnih mehanizama koji od organizacija očekuju uklapanje i promicanje raznolikosti. *„Mehanizmi sežu od neformalnih normi, praksi i etičkih smjernica za poštivanje različitosti, kao i formalnih pravila, zakona i institucija koje zahtijevaju usklađenost organizacije kako bi se izbjegle kazne.“*<sup>54</sup> Upravljanje različitostima za sve organizacije postaje važan zadatak kako bi u potpunosti razumjele svoju organizacijsku perspektivu. Obično su organizacije podložne društvenim problemima i očekivanjima koji ih okružuju. *„Stoga, uključivanje različitosti u identitet organizacije odražava usvajanje povoljne društvene vrijednosti.“*<sup>55</sup>

Kod upravljanja različitostima u organizacijama najbitnije je pružiti jednake uvjete u procesu zapošljavanja, ali i unutar same organizacije. Treba uzeti u obzir da se različitosti ne mogu zanemariti jer su izuzetno važan čimbenik. *„Organizacije koje promiču raznoliki identitet, ali podbacuju u stvarnoj praksi, izgubit će percipirani legitimitet, stoga je potrebno aktivno upravljati identitetom različitosti.“*<sup>56</sup> Ako se određena organizacija želi probiti i na strana tržišta trebala bi zadovoljiti zahtjeve lokalnog gospodarstva. Ciljna skupina zaposlenika, ali i korisnika kulturno je, vjerski i po drugim aspektima raznolike prirode, samim time bitno je da organizacija odgovori zahtjevima takvog tržišta i da se prilagodi tim različitostima. Svaka osoba na svijetu je jedinstvena i sve te razlike mogu generirati različita gledišta. Potrebno je prihvatiti različite talente te vrednovati sposobnosti svakog člana u timu, tako dolazi do novih, inovativnijih i kreativnih rješenja. *„Među najbolje poznatim teorijskim zaključcima je taj da bi konkurentsko tržište eliminiralo učinke diskriminacije, jer bi tvrtke koje diskriminiraju da bi udovoljile tim sklonostima bile zamijenjene tvrtkama koje jednostavno unajmljuju najučinkovitije radnike.“*<sup>57</sup> Ali praksa govori drugačije. Većina ljudi najvjerojatnije radi u okruženju za koje smatra da mu ne

---

<sup>54</sup> Brooklyn M. Cole i Manjula S. Salimath: *Diversity Identity Management: An Organizational Perspective Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, (kolovoz, 2013.), [https://www.jstor.org/stable/42001910#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/42001910#metadata_info_tab_contents), str. 151. (pristupljeno 31.01.2023.)

<sup>55</sup> Ibidem, str. 152.

<sup>56</sup> Ibidem, str. 152.

<sup>57</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 32.

pripada, samim time ne radi najefikasnije i ne daje sve od sebe. Potrebno je različitosti u organizaciji gledati kao resurs kojim organizacija raspolaže, drugim riječima, organizacija bi mogla učiti iz znanja svakog pojedinog zaposlenika. Također, vrlo je bitno i da komunikacija među članovima organizacije bude usklađena. Svaki pojedinac nema samo jedan identitet koji ga određuje, primjerice, na poslu je osoba X marketinški stručnjak, dok je ista ta osoba X kod kuće majka, supruga, kuharica, prijateljica i ostalo. Upravljanje različitostima nije odgovornost samo jednog odjela u organizaciji, tu je prijeko potrebna integracija svih odjela za sveopću dobrobit. To što je osoba druge rase, nacionalnosti, vjere, spolne orijentacije, drugačijeg životnog stila, ne znači da je manje vrijedna ili manje inovativna od osobe suprotne sebi samoj. Bit nije u tome da osoba u potpunosti mijenja svoje navike i životni stil ili da smatra kako je netko bolji od nje ili da su tuđi postupci ispravniji od njenih, bit je u podržavanju, njegovanju i korištenju različitosti u korist organizacije. Kada je organizacija uspješna i napreduje, istovremeno napreduju i njeni članovi, to se može promatrati kroz više plaće, inovativnija rješenja, veću produktivnost i lakše rješavanje mogućih problema. Kao primjer možemo uzeti tim u kojemu se nalaze novi, mladi članovi organizacije i članovi koji su već godinama tamo. Mlade osobe su energične, otvorene za učenje nečeg novog i možda bolje upoznate s inovacijama i tehnologijom, s druge strane tu su stariji članovi organizacije, bolje upoznati s time kako organizacija diše u cjelini, koje su njene snage, a koje slabosti te su to osobe koje su već mnogo puta prošle kroz različite problematične situacije i možda već unaprijed imaju rješenja za rješavanje istih, dok mladi pak nisu spremni na određene rizike. Zajedničkim snagama moguće je ostvariti bolje rezultate, nego kad bi mlađi članovi ili dugogodišnji članovi odluke donosili pojedinačno. Niti jedna osoba nije vrijedna podcjenjivanja. Trebala bi se podići individualna sposobnost za otvorenu komunikaciju i odnos s drugima i prema drugima tako da se uvažavaju njihove specifičnosti i razlike, različita mišljenja, stajališta i ponašanja. Cilj je izgraditi organizacije bogate talentiranim vještinama i perspektivama kako bi uvijek što efikasnije mogle riješiti složene probleme.

## 6. PRIMJENA EKONOMIJE IDENTITETA U PRAKSI MENADŽMENTA

Ekonomija identiteta, kao što je već i ranije rečeno, uvodi identitet i norme u ekonomiju kako bi se olakšalo razumijevanje odluka koje ljudi svakodnevno donose. Ekonomija identiteta u konačnici donosi odgovore na pitanja zašto su neke organizacije uspješne, a druge pak ne, zašto neki ljudi ulažu u svoje obrazovanje i budućnost, a s druge strane drugi ne ulažu i slična pitanja. „Kada bi se pojedinci mogli identificirati u ekonomskom životu, kroz niz njihovih životnih i grupnih pripadnosti i asocijacija, oni bi se nadali da će im to omogućiti da održe „najveće moguće osobno blagostanje“ u svojim životima u cjelini.“<sup>58</sup> Svakog pojedinca menadžment treba promatrati kao neovisni ekonomski subjekt koji se razlikuje od drugog pojedinca. Nečiji karakter utječe i na nečiju individualnu prirodu u cjelini. U organizacijama, ali i općenito u svijetu moć je ono što jednima stvara prednost na račun drugih. Moćni ljudi su oni koji ograničavaju manje moćne, pa se samim time manje moćni prilagođavaju njihovim potrebama i identitetima. Tada, ekonomski život pojedinca ujedno sve više određuje i karakter osobnog života tog pojedinca. Menadžeri moraju biti spremni da u organizacije dolaze ljudi različitih mišljenja, karaktera, ponašanja i načina života. Upravljanjem raznolikošću, kao temeljnom strategijom, menadžeri trebaju pokušati stvoriti takvo radno okruženje koje bi svima omogućilo da doprinesu svom punom potencijalu. To bi značilo da se od zaposlenika nastoji izmamiti ne samo ono što organizacija očekuje od njih, već i sve ono što oni njoj imaju ponuditi. Zaposlenici se tada povezuju s misijom, vizijom, strategijom i kulturom organizacije i slobodno traže i nadilaze i one prilike koje menadžeri ističu, sve samo radi unapređenja dobrobiti organizacije. Nije bitno da se samo zaposlenici povežu s organizacijom, nego je bitno i povezivanje zaposlenika međusobno. U organizacijama uvijek postoji određena doza raznolikosti, bilo da je riječ o rasnoj raznolikosti ili pak postoji i razlika po dobi, spolu ili radnom stažu u organizaciji.

---

<sup>58</sup> Davis B. John, *The Theory of the Individual in Economics: Identity and value*, Routledge, London, 2003., str. 188.

Kod ekonomije identiteta, pretpostavlja se da ljudi slijede norme jer to žele, dok je pretpostavka ekonomista od prije bila da ljudi slijede norme samo kako ne bi bili kažnjeni kršeći ih. Danas, iako u manjoj mjeri, i dalje je u praksi menadžmenta zaposleno puno manje žena, nego muškaraca, stoga ću ekonomiju identiteta nastojati objasniti kroz rod, odnosno spol. Rijetko koji posao danas obavljaju samo muškarci, odnosno samo žene, iako i dalje ljudi dijele poslove na „muške“ i „ženske“.

Na početku pojašnjavanja identitetskog modela tržišta rada potrebno je odrediti standardne ekonomske modele tržišta rada, a zatim i funkcije korisnosti radnika s pomoću tri sastojka identiteta koji su objašnjeni ranije u radu. Postupak je objašnjen u nastavku:

Postupak I. dio: Potrebno je izraditi šablonski model tržišta rada. Na tržištu rada nalaze se organizacije koje žele zapošljavati radnike koji će izvršavati potrebne zadatke i tako nastaje potražnja za radom. Također, postoje muškarci i žene koji žele raditi i tako dolazi do ponude rada. Neki muškarci i žene obavljaju poslove bolje od drugih, stoga nema opće razlike između muškaraca i žena.

Postupak II. dio: Dodavanje tri sastojka identiteta (objašnjeno u tablici 7).

*Tablica 7. Identitetski model tržišta rada – identitetski sastojci*

<b>DRUŠTVENE KATEGORIJE</b>	Muškarci i žene.
<b>NORME I IDEALI</b>	Neki su zadaci označeni kao prikladni za muškarce – muški poslovi. Drugi su zadaci označeni kao ženski – ženski poslovi.
<b>DOBICI I GUBICI U IDENTITETSKOJ KORISNOSTI</b>	Žene gube korisnost kada rade na muškom poslu. I muškarci gube korisnost kada rade na ženskom poslu. Muškarci također gube korisnost kada žene rade na muškom poslu.

*Izvor: izrada autorice prema: Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje), MATE d.o.o., Zagreb, 2012., str. 87.*

Autori knjige „*Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje)*“, Rachel Kranton i George Akerlof, došli su do zaključka „*da će poslodavci obično zapošljavati muškarce za muške poslove i žene za ženske poslove. U prosjeku, žene koje rade na muškim poslovima posjeduju veće vještine od muškaraca. Unatoč premalom korištenju ženskih vještina, taj radni obrazac maksimizira profite tvrtki, jer plaćaju niže ukupne plaće. Jedna druga opcija za tvrtke je da potpuno razdvoje muškarce i žene i izbjegnu bilo kakav gubitak u produktivnosti zbog uzvraćanja i poremećaja rada.*“<sup>59</sup>

Razmatrajući ovaj zaključak vidimo kako u radnom okruženju dolazi do radne segregacije zanimanja<sup>60</sup> i spolne diskriminacije koja predstavlja i najčešći oblik diskriminacije na radnom mjestu. Diljem svijeta, muškarci i žene rade zajedno, no za žene je tipično da, na primjer, rade na radnom mjestu tajnica, dok muškarci obavljaju rukovodeće poslove, također žene većinom obavljaju poslove administrativnog i uslužnog sektora, dok muškarci češće obavljaju fizičke poslove. Ako se žene nalaze na vrhu hijerarhijske ljestvice, to je rijetkost, i vjerojatno su u manjini. U visokom obrazovanju, uočava se sve veći udio žena u studentskoj populaciji, što znači da bi trebao postojati i veći broj visokoobrazovanih žena na boljim radnim pozicijama, no statistike ne pokazuju takve brojke. U društvu i dalje prevladava da žene ostaju kod kuće i da im je glavna zadaća odgajanje djece. Danas je bitno sagledati i ženske potencijale jer su žene po prirodi više emotivne, pristupačne, komunikativne, tolerantne, bolje slušaju i motiviraju kolege te imaju više samopouzdanja što u konačnici dovodi do bolje radne atmosfere na poslu. Kada se uključi i sluša druge zaposlenike, i oni sami se osjećaju korisnijim jer ih se uključuje u proces donošenja odluka i njihovo mišljenje postaje važno. Trebale bi se smanjiti razlike u plaćama između muškaraca i žena i trebalo bi se poticati napredovanje žena na bolje radne pozicije u organizaciji. „*Općedruštvene promjene potrebne su da bi se promijenile rodne (spolne) norme. Potpun lijek za diskriminaciju je skidanje spolnih oznaka s poslova. I kod kuće i u radnom okruženju.*“<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, op. cit., str. 87.

<sup>60</sup> Segregacija (lat. segregare – razlučiti, rastaviti) je politika odvajanja i ograničavanja prava dijelova stanovništva na osnovi vjere, rase, spola i slično.

<sup>61</sup> Ibidem, str. 90.

Radi sve konkurentnijeg i raznolikog okruženja, na važnosti dobivaju produktivnost i maksimalna iskorištenost svih raspoloživih resursa kako je i navedeno više puta tijekom pisanja ovog diplomskog rada. Iz navedenih razloga došlo je do razvoja MAMFORCE metode čiji je logo prikazan na slici 3.

Slika 3. Logo MAMFORCE metode



Izvor: MAMFORCE metoda; <https://www.mamforce.hr/usluge/certifikat/mamforce-metoda/>, pristupljeno: 09.02.2023.

MAMFORCE metoda „inovativna je metoda procjene i poslovne certifikacije koja objedinjuje korporativnu odgovornost prema obitelji i rodnu jednakost.“<sup>62</sup> Usmjeren je ka efikasnom poslovanju i rezultatima. Procjene MAMFORCE metode znanstveno su utemeljene i razvijene uz suradnju s vodećim akademskim i međunarodnim institucijama. „MAMFORCE metoda<sup>®</sup> je strateški alat promjene organizacijske kulture koji pomaže kompanijama pri kreiranju podržavajuće i uključujuće radne klime bazirane na otvorenoj komunikaciji i povjerenju uz poštovanje različitosti. Time se stvaraju pretpostavke za punu ravnopravnost bez obzira na specifične obiteljske potrebe različitih skupina u različitim fazama života. U sve konkurentnijem okruženju, sve je važnija produktivnost i maksimalno korištenje svih raspoloživih resursa. Žene čine više od pedeset posto populacije i u većini zemalja isto toliko ili više radne snage. Dio postojećih talenata iz ženskih, ali i muških redova ne dolazi do izražaja zbog organizacijske kulture bazirane na nefleksibilnosti, nedovoljnoj osjetljivosti i nedostatku podrške kroz različite životne faze zaposlenih. Održivi razvoj nije moguć bez odgovarajućeg korištenja postojećih talenata. Promjena kulture znači promjenu načina razmišljanja i načina rada.“<sup>63</sup>

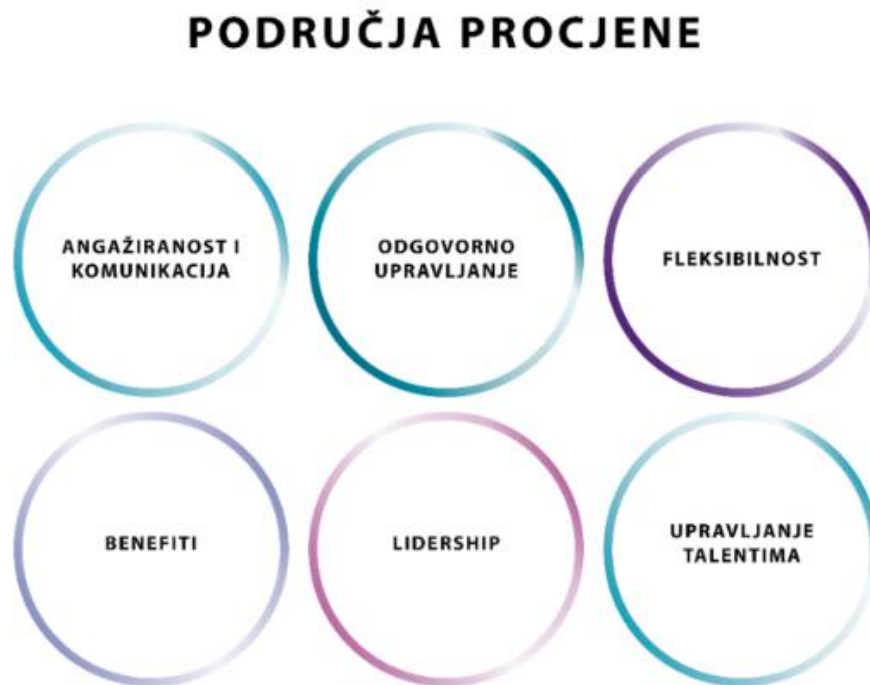
---

<sup>62</sup> MAMFORCE metoda; <https://www.mamforce.hr/usluge/certifikat/mamforce-metoda/>, pristupljeno: 09.02.2023.

<sup>63</sup> MAMFORCE metoda; <https://www.mamforce.hr/usluge/certifikat/mamforce-metoda/>, pristupljeno: 09.02.2023.

MAMFORCE metoda usmjerena je na organizacijsku kulturu i način poslovanja koji omogućava usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, a da se pri tome poštuju načela jednakih šansi za muškarce i žene. Ključna područja procjene vidljiva su na slici 4.

Slika 4. Ključna područja procjene MAMFORCE metode



Izvor: MAMFORCE metoda; <https://www.mamforce.hr/usluge/certifikat/mamforce-metoda/>,  
pristupljeno: 09.02.2023.

Uočivši da u Hrvatskoj među nezaposlenima i dalje prednjače žene, često upravo zbog majčinstva, čime dolazi do usporavanja napretka gospodarstva i smanjenja demografskog potencijala, u Osijeku je u listopadu 2020. predstavljen EU projekt pod nazivom „Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce“ čiji su nositelji Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, a partneri su organizacije Spona Code d.o.o. i Hrvatska zajednica županija. Projekt je javno predstavljen i u još 4 velika hrvatska grada, a to su Pula, Split, Rijeka i Varaždin, gdje je okupljeno oko 1100 sudionika. Logo EU projekta „Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce“ prikazan je na slici 5.



Slika 5. Logo EU projekta „Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce



Izvor: Mamforce: RE-KREIRAJ ŽIVOT ZA ŽENE I MUŠKARCE – uravnotežena roditeljska odgovornost; <https://www.mamforce.hr/projekt/rekreiraj-zivot-i-posao-za-zene-i-muskarce/>, pristupljeno: 09.02.2023.

Projektom „Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce“ cilj je osvijestiti poslovne zajednice, ali i širu javnost o izazovima koje čekaju mlade ljude prilikom zaposlenja i podizanja obitelji. Temeljni cilj je potaknuti uvođenje novih poslovnih praksi kojima će se uskladiti poslovni i obiteljski životi žena i muškaraca, gdje će se promicati ravnopravnije sudjelovanje majki na tržištu rada kao i aktivna uloga očeva u skrbi djece, što je također u skladu s prioritetima demografske obnove i jačanja obitelji Vlade Republike Hrvatske. Projekt sufinancira Europska komisija kroz program REC (*Rights, Equality and Citizenship* - Prava, Jednakost i Građanstvo). Projekt se provodio u razdoblju od 01. lipnja 2020. do 31. svibnja 2022. „Rodno uvjetovanim stereotipima društvo očekuje da majke primarno skrbe o djeci i obitelji dok očeve obeshrabruje u preuzimanju aktivnije uloge u roditeljstvu. Poslodavci su tako skloniji zapošljavaju mladih muškaraca kojima pružaju bolje prilike za napretkom u karijeri. U pravičnijem društvu život i rad se prilagođavaju mogućnostima životne faze kako bi svi imali ispunjen privatni i profesionalni život, a zajednica bila prosperitetnija.“<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Mamforce: RE-KREIRAJ ŽIVOT ZA ŽENE I MUŠKARCE – uravnotežena roditeljska odgovornost; <https://www.mamforce.hr/projekt/rekreiraj-zivot-i-posao-za-zene-i-muskarce/>, pristupljeno: 09.02.2023.

*Ciljevi EU sufinanciranog projekta bili su:<sup>65</sup>*

- 1. Smanjenje utjecaja spolnih stereotipa na mogućnosti zapošljavanja i razvoja karijere mladih žena/roditelja.*
- 2. Senzibilizacija poslodavaca i javnosti o kulturalno uvjetovanom različitom očekivanju od muškaraca i žena na poslu i u obitelji.*
- 3. Smanjenje nesvjesne pristranosti poslodavaca, zaposlenih i predstavnika regionalnih/lokalnih vlasti.*
- 4. Poboljšanje položaja zaposlenih majki i žena na radnom mjestu.*
- 5. Poboljšanje informiranosti zaposlenih majki i očeva o postojećim zakonskim rješenjima roditeljskog dopusta te im osvijestiti mogućnosti fleksibilnih radnih aranžmana. Time utjecati na rast korištenja roditeljskog dopusta očeva.*

Kroz navedeni projekt i njegove temeljne ciljeve možemo vidjeti kako su u Hrvatskoj još uvijek ukorijenjene uloge u društvu koje obeshrabruju očeve da sudjeluju u skrbi o djeci, te istu tu odgovornost prebacuju na žene, dok s druge strane organizacije roditeljstvo gledaju kao prijetnju, pa se samim time iz navedenog očituje diskriminacija na temelju spola i obiteljskog statusa. *„Uvođenjem MAMFORE standarda, cilj je tijekom trajanja projekta provesti promjene koje će povećati angažman zaposlenih, poboljšati produktivnost te pridonijeti promjeni organizacijske kulture koja će biti spremnija za prihvaćanje zakonskih promjena koje donosi nova EU Direktiva o ravnoteži privatnog i poslovnog života. Organizacije će uključanjem u projekt biti spremnije za promjene koje će uskoro postati zakonska obaveza. Brojne kompanije i institucije su prepoznale prednost uključanja i započele proces koji vodi do MAMFORCE statusa.“<sup>66</sup>* Organizacije koje pokažu najbolje pozitivne pomake i imaju najbolje prakse na kraju dobiju priznanje u obliku MAMFORCE certifikata kao znak kvalitete za organizacije prijatelja, obitelji i žena. Primjer kako izgleda MAMFORCE certifikat nalazi se na slici 6.

---

<sup>65</sup> Hrvatska zajednica županija; Projekti: *Re-kreiraj posao i život za muškarce i žene*; <https://www.hrvzz.hr/projekti/re-reiraj-posao-i-zivot-za-muskarce-i-zene> , pristupljeno: 09.02.2023

<sup>66</sup> Mamforce: *RE-KREIRAJ ŽIVOT ZA ŽENE I MUŠKARCE – uravnotežena roditeljska odgovornost*; <https://www.mamforce.hr/projekt/rekreiraj-zivot-i-posao-za-zene-i-muskarce/> , pristupljeno: 09.02.2023.

Slika 6. MAMFORCE certifikat



Izvor: [odgovorno.hr](https://odgovorno.hr), MAMFORCE COMPANY Standard: Korporativna obiteljska odgovornost je efikasan alat za usklađivanje privatnog i profesionalnog života, <https://odgovorno.hr/mamforce-company-standard-korporativna-obiceljska-odgovornost-je-efikasan-alat-za-usklađivanje-privatnog-i-profesionalnog-zivota/>, pristupljeno: 10.02.2023.

Sve izazovnija gospodarstva zahtijevaju od organizacija da odgovore na te izazove. Ljudi su, kao što je i ranije spomenuto, najvažniji resurs svake organizacije. Žene čine polovicu radno sposobnog stanovništva, no međutim, društvo ih i dalje smatra „domaćicama“ i one većinu svog posla obavljaju u domaćinstvu te nisu plaćene za to. Pitanje spolne ravnopravnosti u uskoj je povezanosti s problemom usklađivanja privatnog i profesionalnog života. „Uvođenje MAMFORCE© Standarda kao priznatog znaka kvalitete, koji potvrđuje kompetencije poslodavca u implementiranju korporativne obiteljske odgovornosti, predstavlja dokazan način sustavnog pristupa području usklađivanja privatnog i profesionalnog života te razvoju željene organizacijske kulture temeljene na obiteljskoj odgovornosti i rodnoj ravnopravnosti.“<sup>67</sup>

<sup>67</sup> [odgovorno.hr](https://odgovorno.hr), MAMFORCE COMPANY Standard: Korporativna obiteljska odgovornost je efikasan alat za usklađivanje privatnog i profesionalnog života, <https://odgovorno.hr/mamforce-company-standard-korporativna-obiceljska-odgovornost-je-efikasan-alat-za-usklađivanje-privatnog-i-profesionalnog-zivota/>, pristupljeno: 10.02.2023.

MAMFORCE COMPANY standard, s obzirom na rezultate procjene, organizacijama omogućava stjecanje certifikata u jednoj o tri kategorije, a to su MAMFORCE CHANGE, MAMFORCE GROW te MAMFORCE LEAD. „MAMFORCE CHANGE označava kompanije koje su spremne razviti obiteljsku odgovornost i rodnu jednakost. MAMFORCE GROW označava kompanije koje su već postigle određene ciljeve i koje su posvećene daljnjem napretku u ključnim područjima obiteljske odgovornosti i rodne jednakosti. To su kompanije koje su razvile ciljane programe s kojima kontinuirano rade na osvještavanju obiteljske odgovornosti i važnosti rodne jednakosti pri kreiranju politika zapošljavanja, razvoja i promocije, odnosno općenito upravljanja. Posvećene su daljnjem razvoju akcijskih planova i konkretnih mjera koje im donose poslovne benefite. Te MAMFORCE LEAD, kategorija koja označava kompanije koje su nadogradile već postojeće prakse upravljanja ljudskim potencijalima u ključnim područjima, implementirale ciljane programe i već imaju mjerljive pokazatelje provedenih mjera. Razvijena je kultura međusobne podrške i uključenja koja podrazumijeva osjetljivost za specifične potrebe i različitosti. Mogućnost zapošljavanja i napredovanja je bazirana na principu jednakih mogućnosti, što se reflektira i na svim nivoima menadžmenta kroz ujednačenu rodnu strukturu. Jednakost plaća za iste pozicije je standard poslovanja. To su kompanije koje već kapitaliziraju na benefitima odgovorne obiteljske politike i rodne ravnopravnosti.“<sup>68</sup> Oznake sva tri standarda nalaze se na slici 7.

Slika 7. Oznake MAMFORCE standarda u kategoriji CHANGE, GROW I LEAD



Izvor: mamforce.hr; <https://www.mamforce.hr/5-koraka-do-mamforce-standarda/>, pristupljeno: 27.04.2023.

<sup>68</sup>MAMFORCE COMPANY STANDARD; svijet-kvalitete.com, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3668-mamforce-company-standard> (pristupljeno 27.04.2023.)

Mnoge poznate organizacije rade na poboljšanju i usklađivanju privatnog i poslovnog života svojih zaposlenika, tako se među onima koje su ostvarile MAMFORCE standard nalaze i „vodeći telekomunikacijski operatori (VIPnet/Telekom Austria, Hrvatski Telekom/Deutsche Telekom), vodeće banke (Privredna banka Zagreb/Intesa Sanpaolo Group, Zagrebačka banka/UnicreditGroup), Industrija nafte (INA), Coca Cola HBC, 24 sata/Styria Media Group, Lidl, Jadranski naftovod (JANAF), Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM), Hrvatska elektroprivreda (HEP), Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) i druge.“<sup>69</sup> Ono glavno, što se želi postići MAMFORCE standardom je zapravo promjena organizacijske kulture, ali na način da se promijene ustaljeni načini razmišljanja i način rada, kako bi se zaposlenim ženama, ali i muškarcima osigurali ravnopravni uvjeti prilikom razvoja karijere. MAMFORCE standardom ukazuju na stereotipe, ali i provode mjere „za usklađenje privatnih i poslovnih obaveza kako bi zaposlenici mogli razvijati profesionalnu karijeru te istovremeno biti odgovorni roditelji ili sinovi i kćeri svojim starijim roditeljima. Šira zajednica ostvaruje korist kroz više stope fertiliteta koje su u pozitivnoj korelaciji s brojem žena na tržištu rada te kroz uspješnija nacionalna gospodarstva uslijed pozitivnih rezultata primjene politika rodne ravnopravnosti.“<sup>70</sup>

Na primjer, naftna kompanija INA, koja broji oko 10 700 zaposlenih, ostvarila je MAMFORCE standard u kategoriji GROW. Izazovi s kojima se INA susreće jesu:

1. Napredovanje žena u visoki menadžment.
2. Više fleksibilnosti za bolju ravnotežu između privatnog i poslovnog.
3. Uspješan razvoj novih talenata te
4. Jasna i otvorena komunikacija sa zaposlenima.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> odgovorno.hr, MAMFORCE COMPANY Standard: Korporativna obiteljska odgovornost je efikasan alat za usklađivanje privatnog i profesionalnog života, <https://odgovorno.hr/mamforce-company-standard-korporativna-obiceljska-odgovornost-je-efikasan-alat-za-uskladivanje-privatnog-i-profesionalnog-zivota/>, pristupljeno: 10.02.2023.

<sup>70</sup> odgovorno.hr, MAMFORCE COMPANY Standard: Korporativna obiteljska odgovornost je efikasan alat za usklađivanje privatnog i profesionalnog života, <https://odgovorno.hr/mamforce-company-standard-korporativna-obiceljska-odgovornost-je-efikasan-alat-za-uskladivanje-privatnog-i-profesionalnog-zivota/>, pristupljeno: 10.02.2023.

<sup>71</sup> MAMFORCE.hr, tvrtke INA, <https://www.mamforce.hr/tvrtke/ina-2/>, pristupljeno: 10.02.2023.

Najpoznatija platforma kojom INA pruža pogodnosti svojim zaposlenicima je BeneFIT intranet platforma, a uz nju su također poznate i platforme FORa, #EveryonelsOK, The Change Code i #WeAreINA. „BeneFIT intranet platforma predstavlja širok niz pogodnosti zaposlenicima INA-e. Platforma obuhvaća 20 kategorija pogodnosti, uključujući fleksibilne radne aranžmane, pogodnosti za roditelje, financijske pogodnosti, aktivnosti povezane sa zdravljem – a popis se nastavlja. INA surađuje s trećim stranama kako bi svojim zaposlenicima omogućila popuste i promocije putem posebne beneFIT kartice. Aspekti obuhvaćeni programom pogodnosti uključuju fizičku, intelektualnu, emocionalnu, socijalnu, financijsku i profesionalnu dobrobit. Prepoznajući važnost holističkog pristupa ravnoteži između privatnog i poslovnog života, svaki zaposleni može pronaći nešto za sebe. Danas je beneFIT platforma jedna od najposjećenijih intranet stranica u tvrtki, dok se stopa korištenja pogodnosti stabilno povećava. Drugi važan projekt koji je proizašao iz partnerstva s MAMFORCE-om je FORa – sustav koji zaposlenicima omogućuje da na transparentan način koriste fleksibilne radne aranžmane. To uključuje fleksibilno radno vrijeme (Flexitime) i fleksibilne rasporede radnog mjesta (Flexiplace). Ove mjere su neizmjerljivo važne za ravnotežu između privatnog i poslovnog života i razvoj karijera kod žena.“<sup>72</sup> Kada su zaposlenici zadovoljni radom i uvjetima na svom radnom mjestu to se očituje i kroz ukupne organizacijske rezultate. Zaposlenici su lojalni svojim nadređenima, međusobno se uvažavaju i poštuju, bolja je radna atmosfera, a i nisu potrebni dodatni izvori motivacije kako bi zaposlenici efikasno obavljali svoje radne zadatke.

---

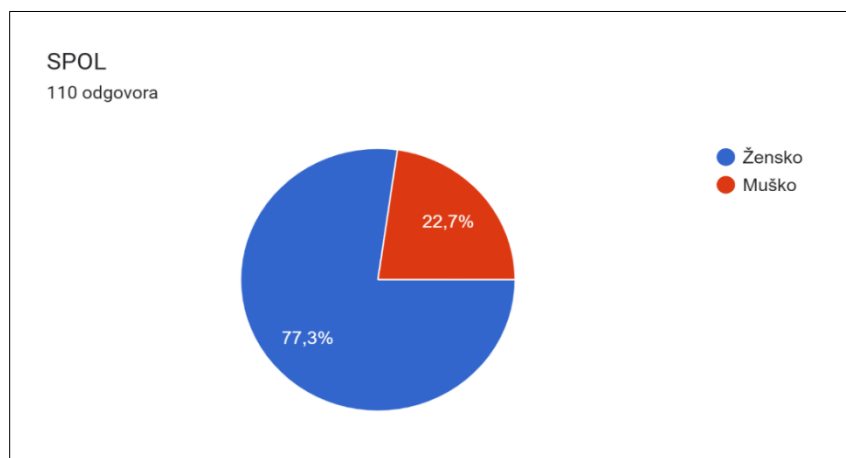
<sup>72</sup> MAMFORCE.hr, tvrtke INA, <https://www.mamforce.hr/tvrtke/ina-2/>, pristupljeno: 10.02.2023.

## 7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA EKONOMIJE IDENTITETA ZA PRAKSU MENADŽMENTA

Empirijsko istraživanje pod nazivom „Značaj ekonomije identiteta za praksu menadžmenta“ provedeno je u veljači 2023. godine putem online ankete. Ciljana skupina bile su osobe dobi od 18 pa do navršene 65. godine života. Cilj istraživanja bio je ispitati stavove zaposlenih/nezaposlenih i umirovljenika o identitetu, diskriminaciji, normama i idealima te stereotipima. Anketa je bila anonimna te se sastojala od ukupno 17 pitanja vezanih za temu diplomskog rada te od 6 pitanja vezanih uz socio – demografske podatke ispitanika. Anketni upitnik distribuiran je putem društvenih mreža.

U istraživanju je sudjelovalo 110 ispitanika od kojih je bilo 85 (77,3%) žena te 25 (22,7%) muškaraca što se može iščitati iz grafikona 1.

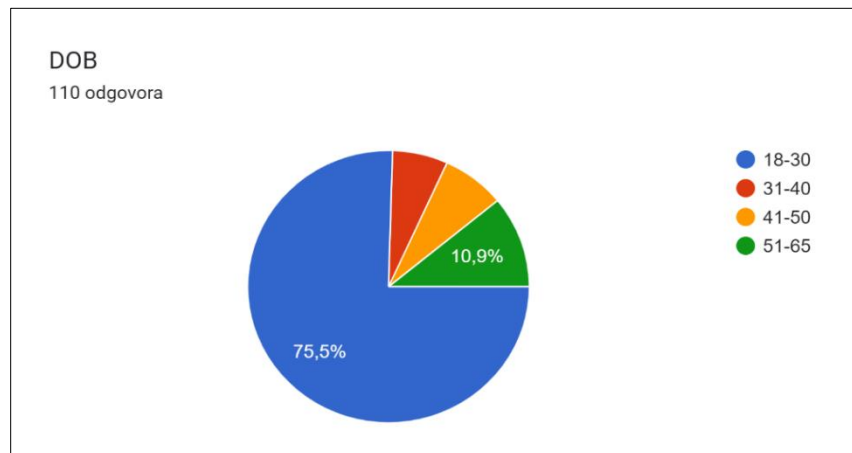
Grafikon 1. Prikaz broja ispitanika prema spolu



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Dob ispitanika varirala je od 18. do 65. godine života. Najveći broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 18-30 godina, njih 83 (75,5%), sljedeća najzastupljenija dobna skupina je od 51-65 godina u kojoj se nalazilo 12 ispitanika (10,90%), dok se podjednak broj ispitanika nalazio u dobnoj skupini od 31-40 godina (njih 7 ili 6,4%) te u dobnoj skupini od 41-50 godina (njih 8 ili 7,3%) što je vidljivo iz grafikona 2.

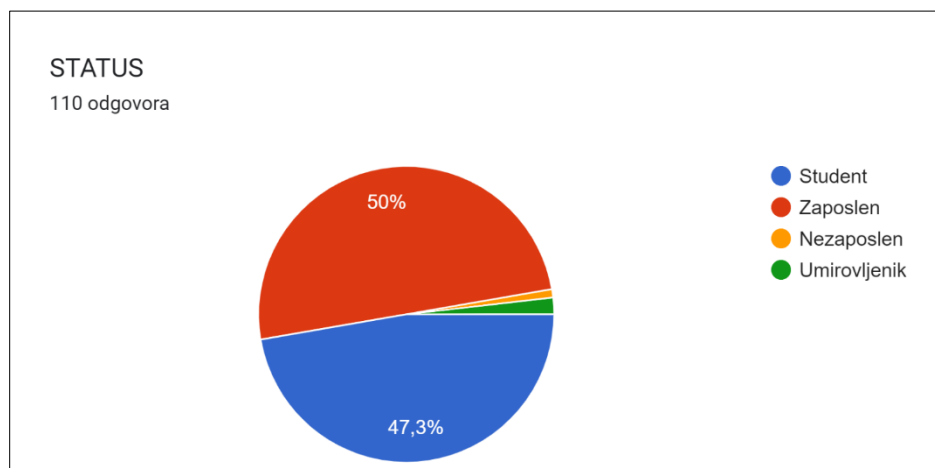
Grafikon 2. Prikaz broja ispitanika prema dobi



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Radni status ispitanika odnosio se na njihov trenutni status: jesu li studenti (koji također mogu biti zaposleni), jesu li zaposleni ili nezaposleni ili su pak umirovljenici (koji su radili, pa su se također možda nekad susreli s diskriminacijom, stereotipima i predrasudama). Najveći broj ispitanika jesu zaposlenici, njih 55 (50% ukupnih ispitanika), zatim su to studenti, kojih je bilo 52 (što je u postotku 47,3%), a u istraživanju je također sudjelovalo i dva umirovljenika (1,8%) te jedna osoba koja je trenutno nezaposlena (0,9%) što je vidljivo iz grafikona 3.

Grafikon 3. Prikaz broja ispitanika prema radnom statusu

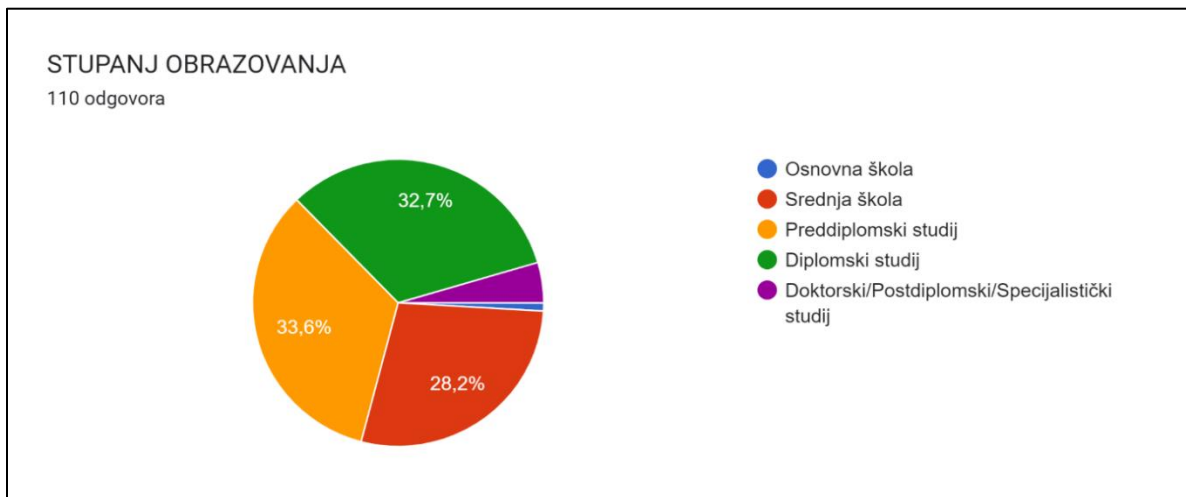


Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete



Stupanj obrazovanja odnosio se na postignutu razinu obrazovanja u trenutku istraživanja. Najmanji broj ispitanika, točnije 1 ispitanik (0,9%) ima završenu samo osnovnu školu, dok njih 5 (4,5%) ima završen doktorski/postdiplomski ili specijalistički studij. Najzastupljenija skupina ispitanika ima završen preddiplomski studij, njih 37 (33,6%), zatim diplomski studij, njih 36 (32,7%) te je 31 ispitanik (28,2%) sa završenom srednjom školom što je vidljivo iz grafikona 4.

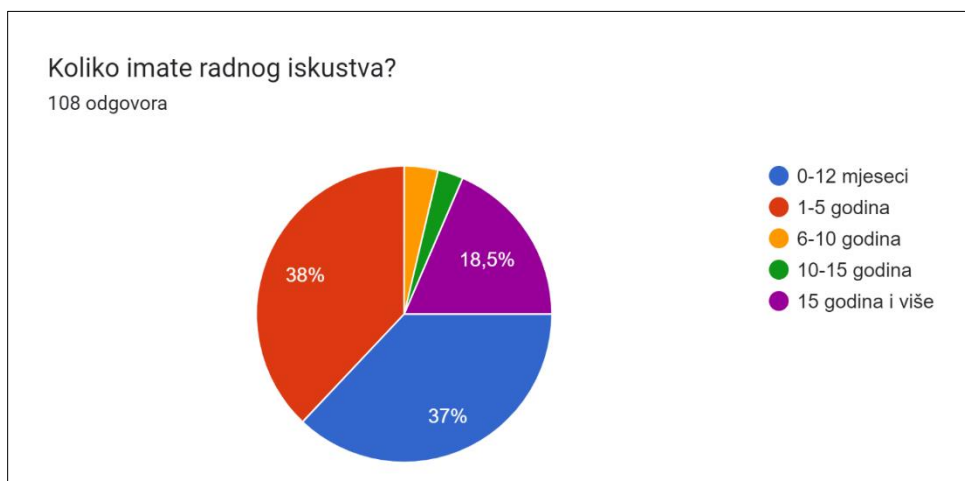
Grafikon 4. Prikaz broja ispitanika prema stupnju obrazovanja



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Pitanje vezano uz radno iskustvo, odnosilo se na broj mjeseci ili godina radnog staža ispitanika uzimajući u obzir da je veća vjerojatnost da će ispitanici doživjeti više oblika diskriminacije ukoliko rade duži period. Najveći broj ispitanika nalazio se u rasponu od 1-5 godina radnog staža, njih 41 (38%), zatim 40 ispitanika (37%) u rasponu od 0-12 mjeseci, 20 ispitanika (18,5%) ima 15 godina radnog staža i više, 3 ispitanika (2,8%) ima radni staž od 10-15 godina, a 4 ispitanika ima radni staž od 6-10 godina što je vidljivo iz grafikona 5.

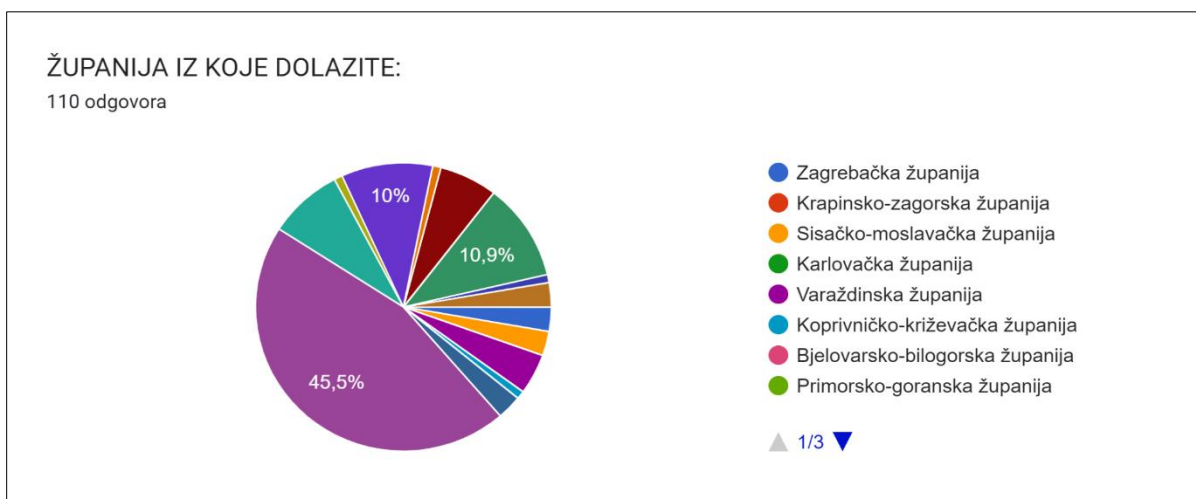
Grafikon 5. Prikaz broja ispitanika prema radnom iskustvu



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Zadnje pitanje kod socio-demografskih podataka ispitanika odnosilo se na županiju iz koje dolaze. Najveći broj ispitanika, njih 50 (45,5%) dolazi iz Požeško-slavonske županije, zatim njih 12 (10,9%) iz Istarske županije, 11 (10%) iz Osječko-baranjske, 9 (8,2%) iz Brodsko-posavske, 7 (6,4%) iz Vukovarsko-srijemske, 5 (4,5%) iz Varaždinske, po troje (2,7%) iz Grada Zagreba, Zagrebačke, Virovitičko-podravske i Sisačko-moslavačke županije, te po jedna osoba (0,9%) iz Zadarske, Šibensko-kninske, Međimurske i Koprivničko-križevačke županije što je vidljivo iz grafikona 6.

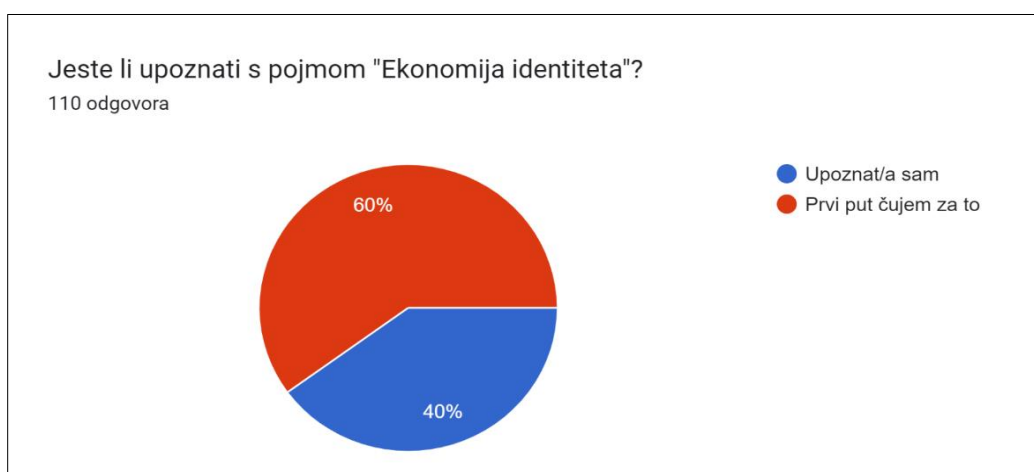
Grafikon 6. Prikaz broja ispitanika prema županiji iz koje dolaze



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

U prvom dijelu pitanja, koja se odnose na temu diplomskog rada, cilj je bio istražiti koliko su ljudi zapravo upoznati s pojmom „ekonomija identiteta“. Većina ispitanika, njih 66 (60%) su prvi puta čuli za taj pojam u ovom istraživanju, dok je njih 44 (40%) reklo da su od ranije upoznati s pojmom, što je vidljivo iz grafikona 7. Na temelju dobivenih rezultata većina ispitanika nije upoznata s pojmom „ekonomija identiteta“, što dokazuje kako je to noviji pojam suvremene ekonomije koji se tek mora uvesti, kako u poslovni vokabular, tako i u samo poslovanje.

*Grafikon 7. Prikaz broja ispitanika o poznavanju pojma „ekonomija identiteta“*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Najbitnija stavka koja se prožima kroz cijeli diplomski rad, zapravo je identitet. Pitanje u ovom istraživanju glasilo je: „Možete li svojim riječima napisati što je identitet?“, neki od reprezentativnih odgovora nalaze se u nastavku:

- „osobina po kojoj je osoba ili predmet prepoznatljiva“
- „identitet je sve što izdvaja pojedinca ili grupu od drugih, što ga čini posebnim, nešto što ga opisuje, stajalište, a svi ga imaju“
- „prepoznatljivost nekog/nečeg, specifičnost“
- „spoznaja o tome tko smo i što smo“
- „osnovna značajka nekog pojedinca koja ga čini prepoznatljivim“
- „identitet je skup karakteristika koje osobu čine jedinstvenom“
- „nečija osobnost, otkriva kakav je netko i što ga opisuje“

- „identitet je skup svega što nas predstavlja i što utječe na nas te je jedinstveno za svakog pojedinca“
- „identitet je karakteristika po kojoj je stvar ili osoba prepoznatljiva“
- „skup nekih značajki koje određuju osobnost“
- „sve ono što nas određuje kao pojedinca“
- „identitet je jedna ili više osobina koje obilježavaju nekoga ili nešto s ciljem razlikovanja“
- „identitet je nešto po čemu smo prepoznati i jedinstveni, drugačiji od drugih“
- „identitet je osobnost pojedinca, ono po čemu se razlikuje od drugih osoba“
- „autentična osobnost izgrađena od različitih socio-kulturoloških okolnosti“
- „identitet je osobnost pojedinca. Svatko od nas je drugačiji. Donosi drugačije odluke ili se ponaša drugačije u poslovnom okruženju. Te razlike nas čine posebnima i stvaraju naš identitet po kome smo prepoznatljivi.“

Svaki ispitanik imao je drukčiju definiciju identiteta, no sve su zapravo vodile ka istom odgovoru. U pravilu se može zaključiti kako većina ljudi razumije pojam identiteta. Na pitanje „Smatrate li da je identitet bitna stavka u ekonomiji?“, 95 (86,4%) ispitanika je odgovorilo da smatra kako je identitet je bitna stavka, dok njih 15 (13,6%) smatra da nije, što je vidljivo iz grafikona 8.

*Grafikon 8. Prikaz broja ispitanika o bitnosti identiteta kao stavke u ekonomiji*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

U drugom dijelu, pitanja su se uglavnom odnosila na identitet, kako on utječe na pojedinca u njegovom privatnom i poslovnom životu. Prvo pitanje glasilo je: „Smatrate li da je identitet promjenjiv tijekom života ili je uvijek prisutan samo jedan koji nas određuje?“ Od ukupno 110 odgovora, 83 ispitanika (75,5%) smatra kako se identitet mijenja tijekom života, dok 27 ispitanika (24,5%) smatra da je prisutan samo jedan identitet cijeli život, što je vidljivo iz grafikona 9.

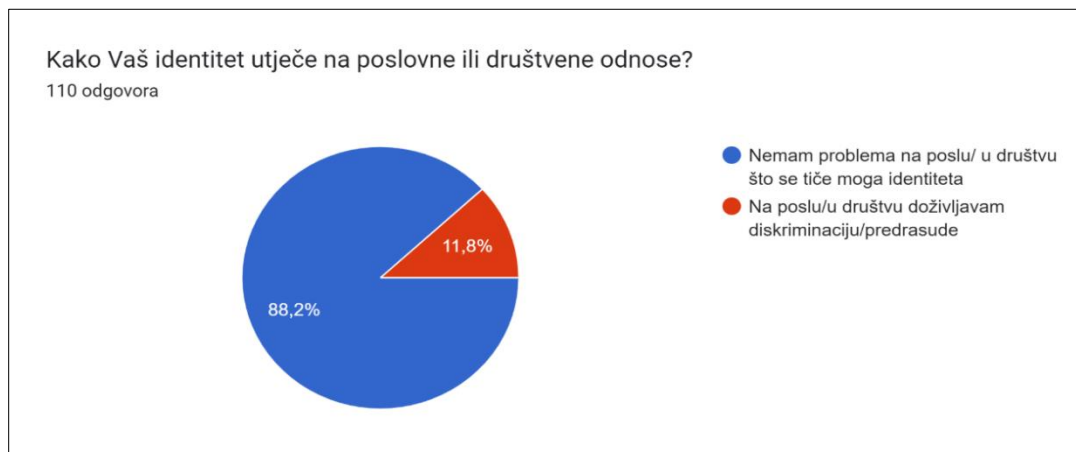
*Grafikon 9. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Smatrate li da je identitet promjenjiv tijekom života ili je uvijek prisutan samo jedan koji nas određuje?“*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Sljedeće pitanje glasilo je: „Kako Vaš identitet utječe na poslovne ili društvene odnose?“ Imaju li ispitanici problema u društvu ili na poslu što se tiče njihova identiteta ili ne doživljavaju diskriminaciju/ predrasude. Pozitivno je što rezultati pokazuju kako zapravo 97 ispitanika (88,2%) nemaju problema niti na poslu niti u društvu vezano uz njihov identitet, dok 11,8% ispitanika, točnije njih 13 smatraju da zbog onoga tko su i što su na poslu i u društvu doživljavaju diskriminaciju i predrasude, što je vidljivo u grafikonu 10.

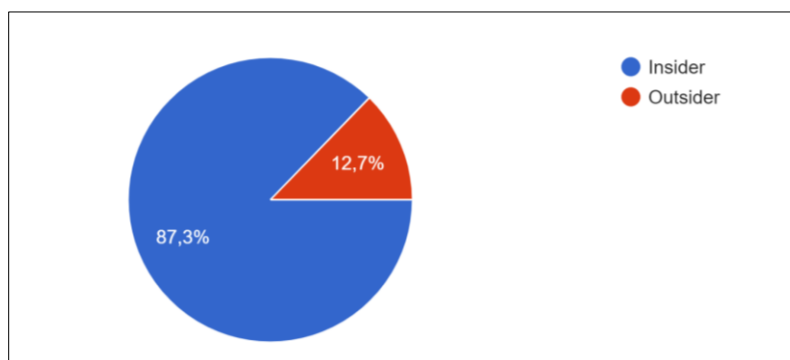
Grafikon 10. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Kako Vaš identitet utječe na poslovne ili društvene odnose?“



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Pojmovi koji su obrađeni tijekom pisanja diplomskog rada jesu „insider“ i „outsider“. Insideri jesu oni radnici koji se poistovjećuju s organizacijom i misle da treba raditi u korist organizacije, dok su outsideri one osobe koje smatraju da treba uložiti minimalan trud, misle samo na sebe, a ne na organizaciju u kojoj rade. U istraživanju je ispitanicima dano objašnjenje oba pojma, te su trebali odabrati onaj pojam koji ih više opisuje. Čak 96 ispitanika (87,3%) sebe smatra insiderima, što je zapravo pozitivno, jer to onda znači da rade posao koji vole i rade u korist organizacije, dok je njih 14 odabralo kako ih više opisuje pojam outsider, što zapravo znači da rade samo kako bi zaradili, a ne zato što ih zanima taj posao, što je vidljivo iz grafikona 11.

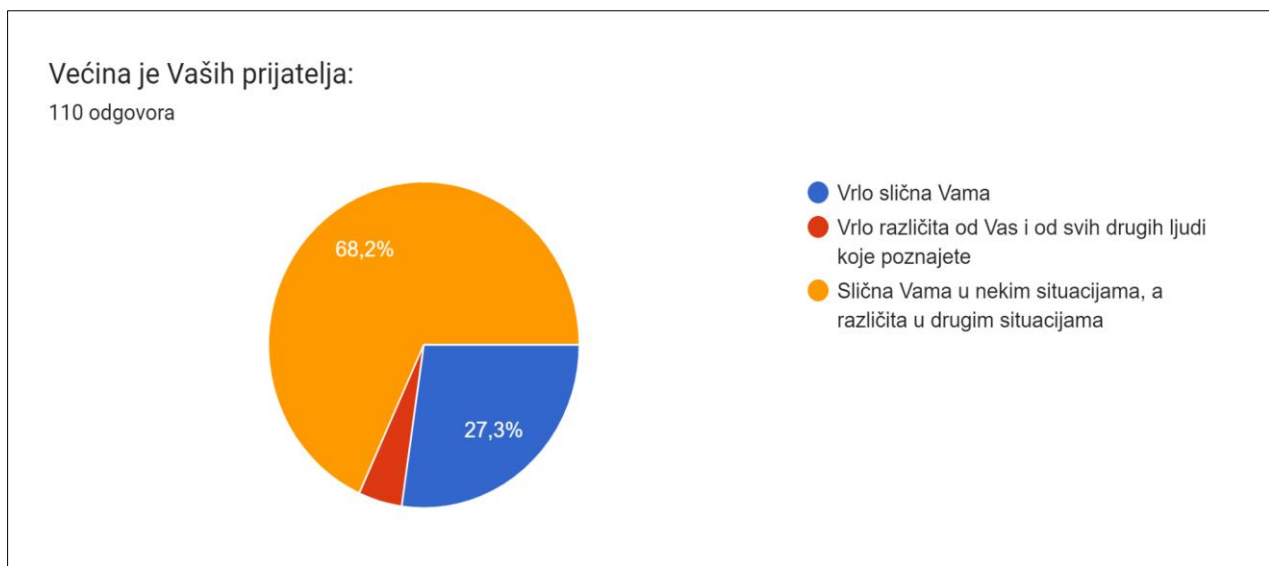
Grafikon 11. Prikaz broja ispitanika prema tome smatraju li se insiderima ili outsiderima



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Zadnje pitanje u drugom dijelu, glasilo je: „Većina je Vaših prijatelja: 1. Vrlo slična Vama, 2. Vrlo različita od Vas i od svih drugih ljudi koje poznajete, 3. Slična Vama u nekim situacijama, a različita u drugim situacijama.“ Najveći broj ispitanika, njih 75 (68,2%) odgovorilo je kako je većina njihovih prijatelja slična njima u nekim situacijama, a različita u drugim situacijama, 30 ispitanika (27,3%) izjavilo je da su prijatelji vrlo slični njima samima, dok je 5 ispitanika (4,5%) izjavilo da su prijatelji vrlo različiti od njih i od svih drugih ljudi koje poznaju, što prikazuje grafikon 12.

*Grafikon 12. Prikaz broja ispitanika na pitanje kakvi su njihovi prijatelji*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Ovakvi odgovori su bili i očekivani, jer zapravo svaki pojedinac bira sebi one ljude koji su vrlo slični njemu samom. Pojedinac lakše funkcionira s takvim osobama iz razloga što ih privlače slične stvari i radnje i što na sličan način razmišljaju. Iako je svaki identitet različit, uvijek je lakše ostvariti komunikaciju s pojedincima čiji je identitet sličniji nama. Već od malih nogu, ljudi se grupiraju i formiraju određene zajednice. Norme ponašanja u tim zajednicama poštuju se desetljećima. Rijetko tko odabrat će se družiti s onim osobama koje su vrlo različite od njih samih, a i od svih drugih ljudi koje poznaju, jer to predstavlja izlazak iz komfor zone, kojemu ljudi nisu skloni.

U trećem dijelu istraživanja, pitanja su se odnosila na norme i ideale. Prvo pitanje glasilo je: „Smatrate li da ljudi manipuliraju normama i idealima u svoju korist?“. Čak 95 (86,4%) ispitanika smatra da ljudi manipuliraju normama i idealima u svoju korist gotovo svakodnevno, dok 15 (13,6%) ispitanika to nije primijetilo, što je vidljivo iz grafikona 13.

*Grafikon 13. Prikaz broja odgovora na pitanje „Smatrate li da ljudi manipuliraju normama i idealima u svoju korist?“*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Sljedeće pitanje glasilo je: „Kršenjem normi ne ispunjavaju se očekivanja iz okoline te se samim time ljudi izlažu različitim neugodnim situacijama poput prijezira, podsmjehivanja, prigovora i slično. Možete li navesti primjer jedne takve situacije koju ste uočili u praksi?“. Neki od odgovora nalaze se u nastavku:

- „ljudi koji žive zajedno, a nisu u braku“
- „korištenje mobitela tijekom vožnje“
- „pušenje u dijelovima kafića koji su za nepušače, konobaru može biti nelagodno odbiti gosta jer je gost uvijek u pravu“
- „nepoštivanje starijih i nemoćnih“
- „odnos djece koja nose markiranu robu ili neki skupi uređaj, prema drugoj djeci koja to ne mogu imati zbog nekog razloga, pa ih odbacuju ili im se podsmjehuju“
- „kašnjenje“
- „nepoštivanje starijih osoba, učitelja“



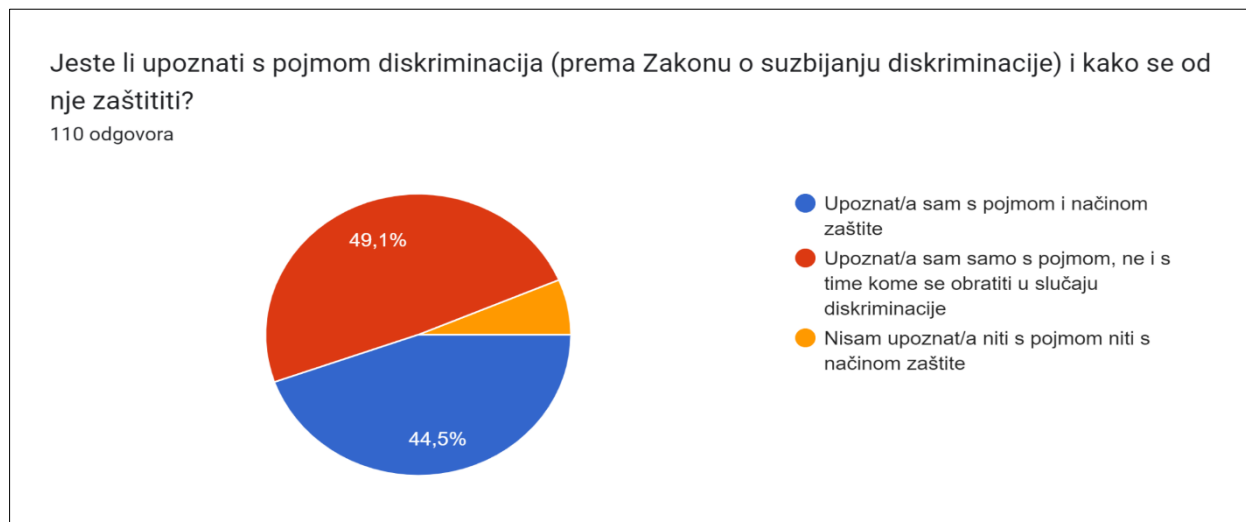
- „na poslu često dolazi do diskriminacije, na primjer, jedna radnica ima višak kilograma i na temelju toga joj se svi podsmijavaju“
- „kad se netko nepristojno ponaša, ne ponaša se u skladu s bontonom“
- „norme od čopora izgrađuju civilizirano društvo, na primjer, onaj tko se gura preko reda redovito dobije „jezikove čorbe“, i zaslužno“
- „ne nošenje maske za vrijeme Covid epidemije“
- „npr. vožnja gradskim prijevozom, ali bez kupljene karte, te ulazak kontrole gdje svi ljudi zagledavaju jer je pozornost uperena prema njima“
- „imala sam situaciju prilikom upoznavanja da mi se nije pružila ruka, a ja sam uredno pružila ruku iz kulture, vrlo ružno iskustvo“
- „kreiranje vlastitog modnog stila koji je drugačiji, što dovodi do podsmjehivanja od strane okoline“
- „ne poštivanje tuđih termina, ulaz „na kratko“ u tuđi termin jer nisi rezervirao vlastiti“
- „imati svoje mišljenje, stil, život koji se razlikuje od većine populacije je razlog za osude“
- „ne ustajanje starijoj osobi u javnom prijevozu“
- „ne nošenje maske kada je ona obvezna izaziva prigovore okoline, a prije pandemije dok je bila samo preporuka nositi masku, često bi došlo do podsmijeha od strane drugih ukoliko netko nosi masku“
- „društvene mreže, ukoliko ih nemamo iskačemo iz društva ili mobilni uređaji primjerice“
- „ruganje naglasku kolegama ili nekim njihovim običajima jer nisu iz istog mjesta“
- „radnik koji provodi dan na poslu samo da mu prođe vrijeme, dok drugi rade jer netko mora“
- „kada osoba u razgovoru za posao kaže da je timski igrač, jer je to bitno reći kada je u pitanju firma u kojoj se radi u timu, a osoba zapravo nije timski igrač“
- „višak kilograma u odnosu na nekakav postavljeni i očekivani ideal ljepote“
- „primjer moje situacije „kršenje normi“ je imati svoje mišljenje, ljudi žele da imaš svoje mišljenje, ali da se u potpunosti slaže s njihovim, što u privatnom, a pogotovo u poslovnom svijetu i iz tog razloga znam dobivati osude, ali rijetko kad da mi to kaže u lice“

- „u srednjim i osnovnim školama je to gotovo svakodnevno, ako se dijete ne ponaša u skladu s onime što većina misli da je „kul“, na iste situacije možemo naići i u poslovnom svijetu gdje se pojedinac teško prilagodi ukoliko nije istog mišljenja kao njegovi kolege, nadređeni, podređeni i to izričito iskazuje...“

Često u praksi ljudi krše norme, namjerno ili nenamjerno. Što god radili, uvijek postoji određena doza dužnosti prema društvu. Upravo radi kršenja normi, ljudi sebe, ali i druge dovode u neugodne situacije. Jedan od gore navedenih primjera, koji se vrlo često može vidjeti u praksi upravo je „ulaženje na tuđi termin“ ili „obavljanje samo nečega na kratko“, što je vrlo često u pošti, kod liječnika, kod frizera i u sličnim ustanovama. Neprimjereno je, a istovremeno dovodi više ljudi u neugodnu poziciju. Također, jedan od češćih primjera je i ne ustajanje starijim osobama u javnom prijevozu. Ali tu se javlja i drugi problem, netko će prije osuditi drugu osobu što nije ustupila mjesto nekome kome je potrebnije, dok s druge strane niti ta osoba neće ustati toj istoj osobi. Potrebno je pridržavati se normi, jer na taj način pojedinci sami sebi čine uslugu.

Četvrti, a ujedno i zadnji dio pitanja ovog istraživanja, usmjeren je na diskriminaciju, stereotipe i predrasude koji danas još uvijek predstavljaju veliki problem u društvu. Kroz prvo pitanje cilj je bio istražiti koliko ispitanika zapravo zna što je diskriminacija (prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije) te znaju li kako se od iste zaštititi. S pojmom „diskriminacija“, ali ne i s time kome se obratiti u slučaju diskriminacije upoznato je 54 (49,1%) ispitanika, s pojmom i načinom zaštite upoznato je 49 (44,5%) ispitanika, dok niti s pojmom niti s načinom zaštite nije upoznato 7 (6,4%) ispitanika. Iz rezultata istraživanja može se zaključiti da velika većina zapravo ne zna kome se obratiti u slučaju diskriminacije, što predstavlja veliki problem za društvo u cjelini. Mnogi se susreću s diskriminacijom osobno, ali mnogi su i svjedoci da se nad nekim vrši diskriminacija, no ne znaju kome bi se obratili. Potrebno je više pažnje posvetiti edukaciji, na primjer, održavanjem tečaja. Prikaz broja odgovora na ovo pitanje nalazi se u grafikonu 14.

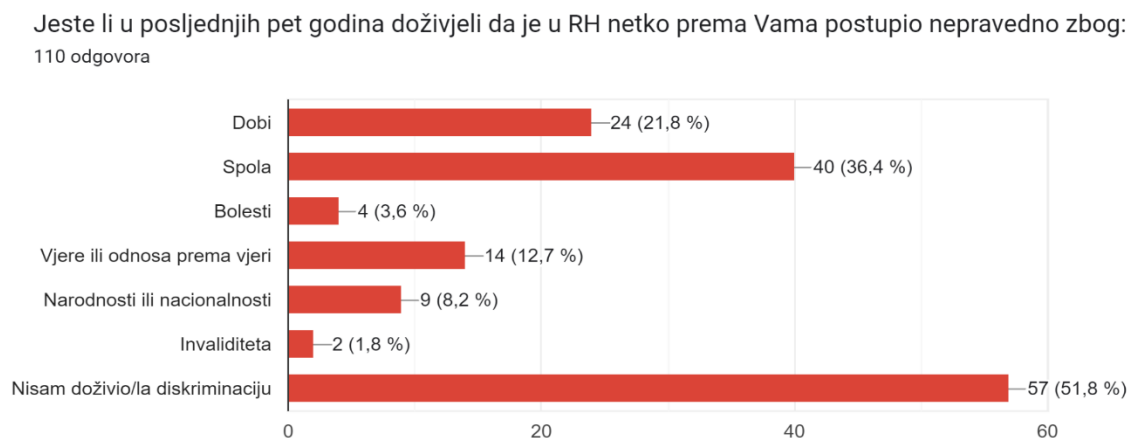
Grafikon 14. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li upoznati s pojmom diskriminacija (prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije) i kako se od nje zaštititi?“



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Sljedeće pitanje glasilo je „Jeste li u posljednjih pet godina doživjeli da je u RH netko prema Vama postupio nepravедno zbog: dobi, spola, bolesti, vjere ili odnosa prema vjeri, narodnosti ili nacionalnosti, invaliditeta ili nisam doživio/la diskriminaciju?“.

Grafikon 15. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li u posljednjih pet godina doživjeli da je netko u RH prema Vama postupio nepravедno zbog...?“

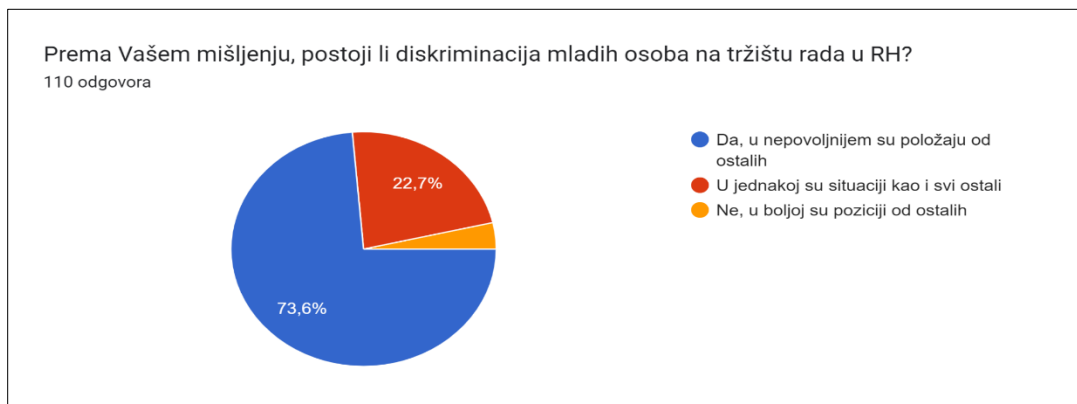


Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Iz grafikona 15 vidljivo je da 57 (51,8%) ispitanika nije doživjelo diskriminaciju. S obzirom da je bilo moguće odabrati više odgovora, neki su se opredijelili za više njih. Najveći broj ispitanika, njih 40 (36,4%) izjavilo je da su doživjeli diskriminaciju na temelju spola, zatim njih 24 (21,8%) da su doživjeli diskriminaciju na temelju dobi, 14 (12,7%) ispitanika izjavilo je da je doživjelo diskriminaciju na temelju vjere ili odnosa prema vjeri, 9 (8,2%) ispitanika doživjelo je diskriminaciju na temelju narodnosti ili nacionalnosti, 4 (3,6%) ispitanika doživjelo je diskriminaciju na temelju bolesti, dok je 2 (1,8%) ispitanika doživjelo diskriminaciju na temelju invaliditeta. Iz prikazanih rezultata dolazi se do zaključka kako je u Republici Hrvatskoj diskriminacija i dalje izražena te kako je potrebno više djelovanja s ciljem sprječavanja iste.

Sljedeće pitanje glasilo je: „Prema Vašem mišljenju, postoji li diskriminacija mladih osoba na tržištu rada u RH?“ Da su mladi u nepovoljnijem položaju od ostalih, složio se vrlo velik broj ispitanika, njih 81 (73,6%), 25 (22,7%) ispitanika smatra da su u jednakoj situaciji kao i svi ostali, dok 4 (3,6%) ispitanika smatra kako su u boljoj poziciji od ostalih, što je vidljivo iz grafikona 16. Navedeni podaci pokazuju da su mladi u nepovoljnijem položaju na tržištu rada. Mnogi poslodavci ne žele primati mlade osobe u poslovanje jer „nemaju iskustva“, a umjesto stjecanja iskustva mladi su odlučili ulagati u svoje obrazovanje. Potrebno je mijenjati sliku poslodavaca o mladim osobama, jer godine života nisu faktor na koji se može utjecati.

*Grafikon 16. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Prema Vašem mišljenju, postoji li diskriminacija mladih osoba na tržištu rada u RH?“*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Na pitanje: „Jeste li prilikom intervjua za posao doživjeli neki oblik diskriminacije ili Vam je netko postavljao nedozvoljena pitanja?“ 94 (85,5%) ispitanika izjavilo je da nisu doživjeli diskriminaciju niti su im bila postavljena nedozvoljena pitanja, dok je 16 (14,5%) ispitanika izjavilo da su doživjeli neki oblik diskriminacije ili su im bila postavljena nedozvoljena pitanja, što je vidljivo iz grafikona 17.

*Grafikon 17. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li prilikom intervjua za posao doživjeli neki oblik diskriminacije ili Vam je netko postavljao nedozvoljena pitanja?“*



*Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete*

Pitanje koje se nadovezuje na prethodno glasi: „Ako ste prilikom intervjua za posao doživjeli neki oblik diskriminacije, molim da navedete koji (na primjer, nisam dobio/la posao zbog fizičkog izgleda, zbog nacionalnosti, zbog vjere i slično).“ Neki od odgovora jesu:

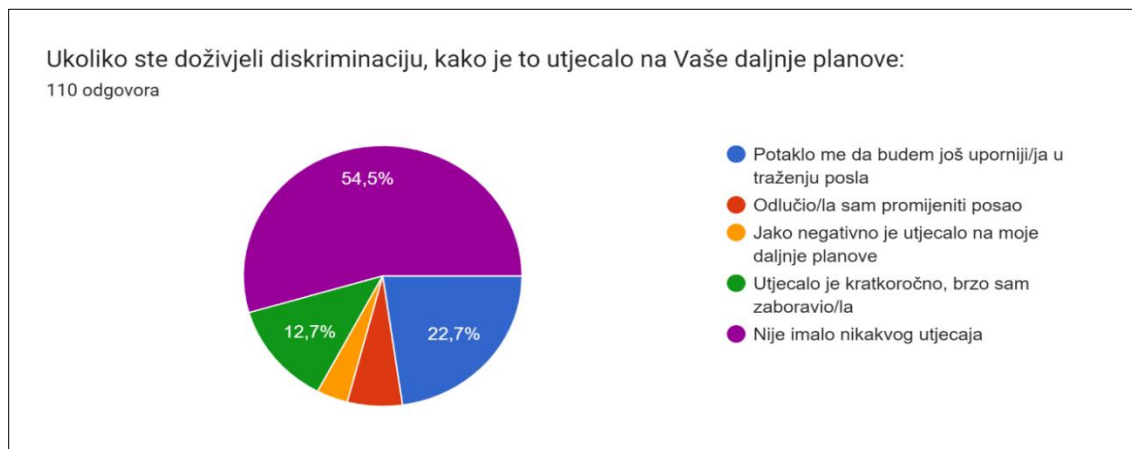
- „jednom nisam dobio posao zbog spola, s obzirom da sam muško nisu me htjeli primiti u prodavaonicu C&A, lik mi je doslovno rekao da zašto sam došao kad sam muško“
- „nisam dobio posao zbog toga što traže da imaš 20 godina i 5 godina radnog iskustva“
- „na razgovoru za posao su me indirektno pitali „mislim li ostati duže vrijeme?“, jedna cura je tu krenula raditi i odmah ostala trudna, ne vjerujem da je s pitanjem

mislio na išta drugo osim na situaciju mislim li ostati trudna, nisam dobila posao, i bolje!“

- „zbog fizičkog izgleda“
- „zbog toga što planiram imati obitelj i žena sam“
- „nisam dobila posao zbog fizičkog izgleda (po nekim standardima, dobrog)“
- „nisam bio član pokreta pod imenom HDZ“
- „zbog spola, to jest planiranja ili neplaniranja trudnoće“
- „zbog dobi i zbog spola te zbog toga što je potrebno određeno iskustvo za posao, a prvi put se prijavljuješ za posao“
- „zbog seksualnosti“
- „diskriminacija zbog spola i očekivanja da pošto sam žena u srednjim 20ima da me se ne isplati zaposliti zbog pretpostavke da ću se uskoro odlučiti za djecu“
- „diskriminacija radi spola i godina, na primjer, neki jednostavni poslovni kao na primjer dostavljač se doživljava muškim poslom, a u oglasu navedu da mogu biti oba spola, ali kada dođete na razgovor za posao ne žele primiti žensku osobu, a zbog godina u smislu „da nisam dovoljno iskusna“, ne znam ni kako misle da mladi budu iskusni ako ih nitko neće primiti“

Od ispitanika koji su doživjeli diskriminaciju, takvo iskustvo kod 60 (54,5%) ispitanika nije imalo nikakvog utjecaja na daljnje planove, 25 (22,7%) ispitanika reklo je da ih je to potaklo da budu još uporniji u traženju posla, na 14 (12,7%) ispitanika to je utjecalo kratkoročno, brzo su zaboravili na diskriminaciju, 7 (6,4%) ispitanika odlučilo je promijeniti taj posao, dok je na 4 (3,6%) ispitanika diskriminacija utjecala jako negativno glede daljnjih planova. Rezultati istraživanja prikazani su grafikonom 18.

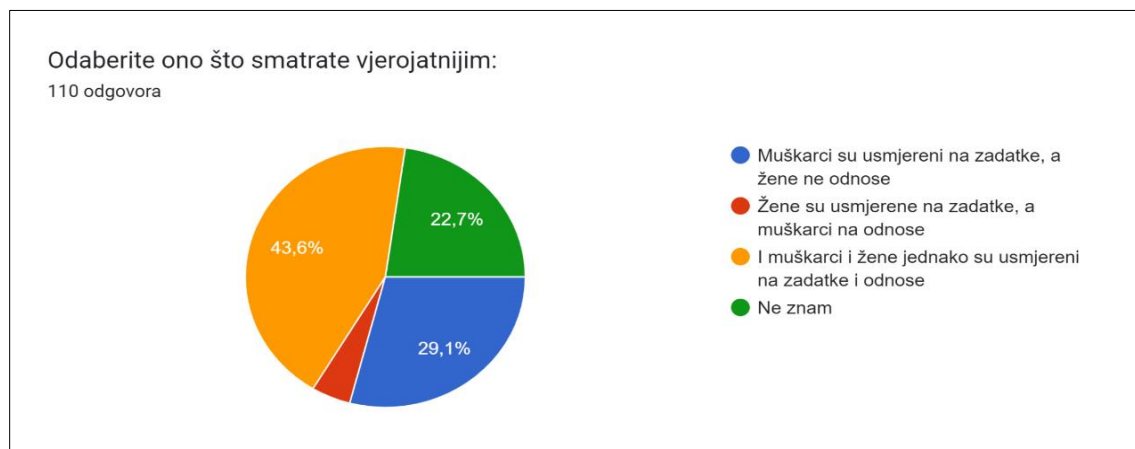
Grafikon 18. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Ukoliko ste doživjeli diskriminaciju, kako je to utjecalo na Vaše daljnje planove?“



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

Ispitanicima su u nastavku istraživanja dane 4 opcije za odabiranje onoga što smatraju vjerojatnijom pojavom u praksi. Da su muškarci i žene jednako usmjereni na zadatke i odnose smatra 48 (43,6%) ispitanika, da su muškarci usmjereni na zadatke, a žene na odnose smatra 32 (29,1%) ispitanika, 5 ispitanika (4,5%) smatra da su žene usmjerene na zadatke, a muškarci na odnose, dok je 25 (22,7%) ispitanika izjavilo da ne znaju jesu li žene više usmjerene na zadatke, a muškarci na odnose, odnosno obrnuto ili su i muškarci i žene jednako usmjereni na zadatke i odnose, što je vidljivo iz grafikona 19.

Grafikon 19. Prikaz broja odgovora vezanih uz stavove o usmjerenosti žena i muškaraca u radu



Izvor: Autorova obrada podataka iz provedene ankete

U zadnjem pitanju, ispitanici su morali zamisliti agresivnog građevinskog radnika (kako je odjeven, gdje se nalazi, kako pokazuje agresiju) te agresivnog odvjetnika (kako je odjeven, gdje se nalazi, kako pokazuje agresiju), dva potpuno različita zanimanja, kako bi utvrdili postoje li stereotipi u društvu. Neki od odgovora nalaze se u nastavku:

- „agresivan građevinski radnik - odjeven siromašno, na skeli, vikanjem lupanjem; agresivan odvjetnik - odijelo, u uredu, preko slučajeve“
- „agresivan građevinski radnik - kombinezon, na terenu, psovanjem; agresivan odvjetnik - odijelo, odvjetnički ured, arogancijom“
- „agresivan građevinski radnik će vjerojatno nešto namjerno sfušati u svom poslu, odjeven u radno odijelo, možda čak sklon alkoholizmu, agresivan odvjetnik vjerojatno elegantno odjeven, možda neće pokazati agresiju pred strankom, ali bi možda nešto razbio u svom uredu dok ga nitko ne vidi“
- „agresivan građevinski radnik je odjeven u radnu odjeću, često prljav, nalazi se na građevinskom mjestu, pod otvorenim nebom, agresiju pokazuje kroz psovanje i fizički posao; agresivan odvjetnik je odjeven u odijelo, nalazi se u uredu, na toplom, agresiju vjerojatno pokazuje tako što je neprijatan sa svojim korisnicima ili na način da svoje komplekse i agresiju izražava na svoju obitelj“
- „agresivan građevinski radnik – odjeven u radnu odjeću, nalazi se na gradilištu, dere se; odvjetnik – skupo elegantno odijelo, nalazi se u uredu ili u sudnici, dere se, to jest pojačanim tonom iskazuje svoje nezadovoljstvo“
- „agresivan građevinski radnik – neverbalnim ponašanjem; agresivan odvjetnik – verbalnim ponašanjem“
- „agresivan građevinski radnik – odjeven je u radnu odjeću, nalazi se na radnom mjestu, odnosno gradilištu, agresiju pokazuje povišenim tonom; agresivan odvjetnik – odjeven je vjerojatno u odijelo, nalazi se u odvjetničkom uredu ili u sudnici, agresiju pokazuje riječima neslaganja ili negiranja neke situacije, možda i strožim i odrješitim tonom“
- „agresivan građevinski radnik - odjeven je u radnički kombinezon i bijelu zaprljanu majicu te se nalazi na gradilištu, viče i psuje dok pokazuje svoju agresiju i neslaganje s nečim; agresivan odvjetnik – odjeven je u odijelo te se nalazi u sudnici dok brani svog klijenta te viče i rukama objašnjava svoje dokaze“



- „radnik – odjeća mu je istrošena, nalazi se u kafiću, agresiju pokazuje na način da je bučan i smetaju mu ostali ljudi, ono što oni rade ili su pak uspješniji od njega; odvjetnik – odjeven u skladu sa svojim poslom, možda odijelo, nalazi se u uredu među papirima, agresiju bi možda mogao iskazivati svojim znanjem misleći da će tako postići što želi“
- „radnik – u radnom odijelu, na gradilištu, potencijalno baca stvari, psuje i agresiju pokazuje na verbalni i neverbalni način; odvjetnik – odijelo, u uredu, agresiju iskazuje verbalno“
- „radnik u prljavom odijelu, sa pivom u ruci i cigaretom među zubima, psuje i razbija flašu; odvjetnik u svom klasičnom odijelu, sjedi u fotelji, pije viski, puši cigaretu, razgovara na mobitel, baca mobitel, ispija viski do kraja i baca čašu“
- „radnik ima prljavo radno odijelo, na baušteli, psuje; odvjetnik ima odijelo, u uredu je i iživljava se na ostalim zaposlenicima“
- „građevinski radnik – radno odijelo/prljav, nalazi se na gradilištu, psuje i galami; agresivan odvjetnik – odijelo/čist, nalazi se u zatvorenom prostoru, nije glasan, smiren“
- „građevinski radnik – na svom radnom mjestu, bezobrazan je prema drugima koji s nije rade, psuje, lice mu je u grču; odvjetnik – odjeven poput odvjetnika, no pomalo neuredno, papiri su na sve strane u uredu, viče na telefon i svoje suradnike“  
Iz navedenih odgovora može se zaključiti kako su stereotipi prisutni.

Agresivnog građevinskog radnika većina ispitanika vidi kao prljavog čovjeka koji svoju agresiju pokazuje i verbalno i neverbalno, najčešće vikom, galamom, psovanjem, lupanjem i bacanjem alata oko sebe, izričito je nervozan i bezobrazan prema ostalim suradnicima. Agresivnog odvjetnika većina ispitanika zamišlja sređenom i urednom osobom u lijepom radnom odijelu s kravatom, agresiju ne pokazuje neverbalno pred drugim ljudima (eventualno u svom uredu), najčešće agresiju pokazuje verbalno i to vičući na sve oko sebe odrješitim i oštrim tonom (iživljavanje nad drugima) te arogancijom.

Rezultati istraživanja ukazuju kako je potrebno više ulagati u edukaciju, točnije osvještavati javnost o diskriminaciji i predrasudama. Potrebno je osvijestiti predrasude te podučiti o načinima zaštite i suzbijanja diskriminacije, ali i podučavati o načinima umanjivanja predrasuda (ponuditi javnosti više informacija o ovoj problematici).

Edukacije bi se trebale provoditi mladima još za vrijeme srednjoškolskog obrazovanja, jer mnogi mladi odmah nakon srednje škole stupaju na tržište rada, gdje najčešće dolazi do susreta s ovom problematikom. Brojne talentirane osobe, koje su žrtve diskriminacije i osuđivanja od strane drugih, najvjerojatnije u tim situacijama gube samopoštovanje i samopouzdanje pa samim time dolazi i do gubitka potencijalnih inovativnih rješenja, jer će se osobe tada najvjerojatnije povući u sebe i obavljati samo one poslove koje poslodavci od njih zahtijevaju, ustručavajući se ponuditi nešto više. Edukacije bi trebale ponuditi polaznicima uvid da različitosti postoje, ali da bi se iz tih različitosti trebale stvarati prilike, a ne problemi. Izazov je ovo s kojim se bori veliki broj ljudi na svijetu. Umjesto diskriminiranja, potrebno je učiti od drugih i s drugima dijeliti stečena znanja. Voljeti svoje, ali poštovati tuđe. Diskriminacija ne bi trebala postati uobičajena pojava, kako to već danas je, nego bi se trebalo poraditi na uklanjanju iste kako bi se poboljšali uvjeti života svima, pa i nama samima.

## 8. ZAKLJUČAK

Ekonomija identiteta predstavlja način razumijevanja kako i iz kojih razloga ljudi donose odluke. U prvi plan ljudi stavljaju ideju o tome tko su i tko misle da su unutar društva i to se naziva identitet. Ekonomija identiteta uvodi identitet i norme u ekonomsku analizu te ukazuje na važnost normi za ekonomske ishode. Postoji dugi popis obilježja za koje se smatra da su prikladna samo za muškarce, odnosno samo za žene, pa samim time, što onda znači biti žena ili muškarac u određenom društvu, ima veliki utjecaj i na ekonomske odluke koje ljudi donose, kao što su, na primjer: što kupiti, u koju školu ići, štedjeti ili trošiti i slično.

Ljudi imaju različit identitet o tome tko su i kojoj zemlji pripadaju. Promatrajući ljudsku povijest, može se zaključiti kako se ono što je prikladno u određenom razdoblju, mijenja tijekom vremena, i ono što je danas važno, možda prije nije bilo ili pak sutra neće biti. Za poduzeća je od iznimne važnosti upravljanje identitetom jer tako ostvaruju pozitivnu reputaciju u vanjskom svijetu, međutim, ekonomija identiteta ne bavi se identitetom poduzeća, nego identitetom zaposlenika koji kroje to poduzeće. Do prije dvadesetak godina organizacije su gledale zaposlenike samo kao nekoga tko radi da bi ispunio ciljeve organizacije, a danas je čovjek u središtu pozornosti i smatra se najvrjednijom imovinom organizacije. Identitet se sastoji od tri elementa. To su društvene kategorije, norme i ideali te identitetska korisnost. Ljudi općenito sebe i druge dijele u kategorije prema kojima se zapravo razlikuju, a te različitosti ističu se u normama koje određuju kako bi se ljudi iz različitih društvenih kategorija trebali ponašati jedni prema drugima. Svaka društvena kategorija teži ka određenom idealu (savršenstvu u nečemu). Identitetska korisnost predstavlja dobitke, odnosno gubitke, ovisno o tome jesu li akcije usklađene s normama i idealima ili nisu.

Najpoznatija podjela normi je ona na formalne (određene zakonom) i neformalne (nepisana pravila koja se prenose s generacije na generaciju). Norme u organizacijama nazivaju se radne norme, formalne su one zakonom određene ili one koje određuje menadžment organizacije i odnose se na rad i socijalne odnose, dok se neformalne razlikuju od organizacije do organizacije i od tima do tima.

U modernom poslovanju naglasak se stavlja na različitost. Većina uspješnih organizacija danas posluje na globalnoj razini, pa je stoga od velike važnosti upravljanje identitetom različitosti u organizacijama. Cilj je maksimizirati korisnost svakog zaposlenika, a minimizirati moguće zaprjeke koje se pojavljuju u obliku diskriminacije, stereotipa i predrasuda. U društvu, ali i u organizacijama diskriminacija je još uvijek prisutna u velikoj mjeri, očituje se kroz nepravedno ponašanje prema zaposlenicima ili potencijalnim zaposlenicima temeljem njihove rase, boje, spola, dobi, invaliditeta, vjere ili nacionalnog porijekla i ne utječe samo na pojedince, već i na njihove obitelji, a ponekad i na širu zajednicu. Stereotipi prikazuju kako ljudi zapravo generaliziraju osobine pripadnika iste grupe, pripisujući iste osobine svim članovima te grupe, neovisno o individualnim razlikama između njih. Predrasude predstavljaju negativan stav prema članovima određene grupe samo zato što su članovi te grupe. A kada predrasude prerastu u djelovanje, potaknute stereotipima postaju diskriminacija.

Primjenu ekonomije identiteta u praksi menadžmenta opisala sam na primjeru MAMFORCE metode čiji je EU projekt u trajanju od 01. lipnja 2020. do 31. svibnja 2022. pod nazivom „*Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce*“ za cilj nastojao riješiti pitanje: kako društvene uloge u Hrvatskoj odvrćaju očeve od sudjelovanja u dječjoj skrbi te poboljšanje položaja zaposlenih majki i žena na radnom mjestu, uz još jedan vrlo bitan cilj, a to je smanjenje spolnih stereotipa na radnom mjestu.

Empirijsko istraživanje značaja ekonomije identiteta za praksu menadžmenta provedeno je putem anonimne online ankete u veljači 2023. godine. Anketa je distribuirana putem društvenih mreža (instagram, facebook). Rezultati istraživanja ukazuju na to da je potrebno ulagati u edukaciju - osvijestiti diskriminaciju i predrasude (kako ih umanjiti) te podučiti o načinima zaštite od diskriminacije i suzbijanja diskriminacije (više informirati javnost o toj problematici).

## POPIS LITERATURE

- Knjige:

1. Akerlof, A. G. i R. E. Kranton, *Ekonomija identiteta (Kako naši identiteti oblikuju naš rad, plaće i blagostanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2012.
2. Arosen, E., T. D. Wilson i Akert, M. Robin, *Socijalna psihologija (četvrto izdanje)*, MATE d.o.o., Zagreb, 2005.,
3. Bušić Crnković A., A. Frlan Bajer i Načinović L., *Neudoban položaj; Izvještaj o diskriminaciji mladih na hrvatskom tržištu rada*, ACT Printlab d.o.o., Zagreb, 2012.
4. Davis B., John, *The Theory of the Individual in Economics: Identity and value*, Routledge, London, 2003.
5. Samuelson, Paul A. i William D. Nordhaus, *Ekonomija 19. izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
6. Šundalić A., *Sociologija*, Grafika d.o.o., Osijek, 2011.
7. Šiber Bahtijarević, F., P. Sikavica i Pološki Vokić Nina, *Suvremeni menadžment (Vještine, sustavi i izazovi)*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
8. Šiber Bahtijarević F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing , Zagreb, 1999.

- Internet izvori:

1. Brooklyn M. Cole i Manjula S. Salimath: *Diversity Identity Management: An Organizational Perspective*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, [https://www.jstor.org/stable/42001910#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/42001910#metadata_info_tab_contents) (kolovoz, 2013.), pristupljeno 31.01.2023.
2. H. Pende: „Kultura, identitet imidž korporacije: mogućnosti i ograničenja“; *Tourism and hospitality management* 9, br. 1 (2003): 137-151. [<https://hrcak.srce.hr/181603>], pristupljeno: 22.01.2023.
3. Helpful professor: Primjeri neformalnih normi, <https://helpfulprofessor.com/informal-norms-examples/> , pristupljeno: 23.01.2023.
4. Hrvatska enciklopedija, <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26909>, pristupljeno: 15.11.2022.; 16.11.2022.; 20.01.2023.

5. Hrvatska zajednica županija; Projekti: *Re-kreiraj posao i život za žene i muškarce*; <https://www.hrvzz.hr/projekti/re-reiraj-posao-i-zivot-za-muskarce-i-zene> , pristupljeno: 09.02.2023.
6. Jeknić, Ranka. „Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede.” *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu* 48, br. 1 (2011): 103-123. [<https://hrcak.srce.hr/66433>], pristupljeno: 22.01.2023.
7. MAMFORCE COMPANY STANDARD; svijet-kvalitete.com, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3668-mamforce-company-standard> (pristupljeno 27.04.2023.)
8. MAMFORCE: Re-kreiraj život za žene i muškarce – uravnotežena roditeljska odgovornost; <https://www.mamforce.hr/projekt/rekreiraj-zivot-i-posao-za-zene-i-muskarce/> , pristupljeno: 09.02.2023.
9. MAMFORCE.hr, tvrtke INA, <https://www.mamforce.hr/tvrtke/ina-2/> , pristupljeno: 10.02.2023.
10. Odgovorno.hr, *MAMFORCE COMPANY Standard: Korporativna obiteljska odgovornost je efikasan alat za usklađivanje privatnog i profesionalnog života*, <https://odgovorno.hr/mamforce-company-standard-korporativna-obiljska-odgovornost-je-efikasan-alat-za-uskladivanje-privatnog-i-profesionalnog-zivota/> , pristupljeno: 10.02.2023.
11. Raguž, Irena. „Prikaz knjige: Identity Economics: *How our Identities shape our Work, Wages and Well-being*.” *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 9, br. 1 (2011.): 233-238. [<https://hrcak.srce.hr/70808>], pristupljeno: 11.11.2022.
12. Sinčić Ćorić, Dubravka i Elvira Kovačić. „Unutarnja percepcija identiteta poduzeća”, *Ekonomski pregled* 60, br. 11 (2009): 616-633. [<https://hrcak.srce.hr/42630>], pristupljeno 16.11.2022.
13. SOS Rijeka (Centar za nenasilje i ljudska prava), Vodič za prepoznavanje diskriminacije; <http://sos-rijeka.org/wp-content/uploads/vodic-za-prepoznavanje-diskriminacije.pdf> , pristupljeno: 24.01.2023.
14. Zakon o suzbijanju diskriminacije; <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije> , pristupljeno: 08.11.2022., 24.01.2023.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Raspon promjena identiteta tijekom životnog vijeka.....	7
Tablica 2. Individualistički identitet nasuprot interakcionističkog identiteta .....	9
Tablica 3. Formalne i neformalne norme .....	15
Tablica 4. Direktne i indirektne odrednice različitosti .....	20
Tablica 5. Tri sastavnice stava .....	22
Tablica 6. Oblici diskriminacije.....	25
Tablica 7. Identitetski model tržišta rada – identitetski sastojci.....	31

## POPIS SLIKA

Slika 1. Izravne i neizravne karakteristike na kojima se temelji identitet pojedinca.....	19
Slika 2. Oblici diskriminacije u širem smislu.....	26
Slika 3. Logo MAMFORCE metode .....	33
Slika 4. Ključna područja procjene MAMFORCE metode .....	34
Slika 5. Logo EU projekta „Re-kreiraj život i posao za žene i muškarce .....	35
Slika 6. MAMFORCE certifikat.....	37
Slika 7. Oznake MAMFORCE standarda u kategoriji CHANGE, GROW I LEAD .....	38



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz broja ispitanika prema spolu.....	41
Grafikon 2. Prikaz broja ispitanika prema dobi .....	42
Grafikon 3. Prikaz broja ispitanika prema radnom statusu.....	42
Grafikon 4. Prikaz broja ispitanika prema stupnju obrazovanja .....	43
Grafikon 5. Prikaz broja ispitanika prema radnom iskustvu .....	44
Grafikon 6. Prikaz broja ispitanika prema županiji iz koje dolaze .....	44
Grafikon 7. Prikaz broja ispitanika o poznavanju pojma „ekonomija identiteta“ .....	45
Grafikon 8. Prikaz broja ispitanika o bitnosti identiteta kao stavke u ekonomiji .....	46
Grafikon 9. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Smatrate li da je identitet promjenjiv tijekom života ili je uvijek prisutan samo jedan koji nas određuje?“ .....	47
Grafikon 10. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Kako Vaš identitet utječe na poslovne ili društvene odnose?“ .....	48
Grafikon 11. Prikaz broja ispitanika prema tome smatraju li se insiderima ili outsiderima .....	48
Grafikon 12. Prikaz broja ispitanika na pitanje kakvi su njihovi prijatelji .....	49
Grafikon 13. Prikaz broja odgovora na pitanje „Smatrate li da ljudi manipuliraju normama i idealima u svoju korist?“ .....	50
Grafikon 14. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li upoznati s pojmom diskriminacija (prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije) i kako se od nje zaštititi?“ .....	53
Grafikon 15. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li u posljednjih pet godina doživjeli da je netko u RH prema Vama postupio nepravedno zbog...?“ .....	53
Grafikon 16. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Prema Vašem mišljenju, postoji li diskriminacija mladih osoba na tržištu rada u RH?“ .....	54
Grafikon 17. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Jeste li prilikom intervjua za posao doživjeli neki oblik diskriminacije ili Vam je netko postavljao nedozvoljena pitanja?“ ....	55
Grafikon 18. Prikaz broja odgovora na pitanje: „Ukoliko ste doživjeli diskriminaciju, kako je to utjecalo na Vaše daljnje planove?“ .....	57
Grafikon 19. Prikaz broja odgovora vezanih uz stavove o usmjerenosti žena i muškaraca u radu .....	57

## SAŽETAK

Ekonomija identiteta područje je ekonomije koje u ekonomsku analizu donosi društveni kontekst. Istraživanje o ekonomiji identiteta započeli su George Akerlof i Rachel Kranton. Ekonomija identiteta zapravo najveću poveznicu ostvaruje sa sociologijom i sličnim društvenim znanostima jer identitet predstavlja sredstvo za poboljšanje institucija i društva u cjelini. Identitet posjeduje svaka osoba na zemlji i on zapravo odgovara na pitanje „tko sam ja“, a odgovor na to pitanje osobe primaju i iz grupa kojima pripadaju. Identiteti se nalaze svugdje i različiti su (postoje osobni, ali i društveni identiteti). Donedavno je organizacijama bilo bitno ostvariti samo organizacijske ciljeve, a danas se u središtu pozornosti nalaze zaposlenici. Elementi identiteta jesu društvene kategorije, norme i ideali te identitetska korisnost. Ljudi dijele sebe i druge u društvene kategorije, norme predstavljaju nepisana pravila koja se odnose na prihvatljivo i očekivano ponašanje članova grupe dok je ideal zamišljanje nečega ili nekoga u potpuno savršenom liku koji služi kao uzor kojemu netko teži. Identitetska korisnost predstavlja dobitak kada su akcije usklađene s normama i idealima i gubitak ako nisu. Najčešća podjela normi je ona na formalne (zakonom zapisane norme i pravila) i neformalne (nepisana pravila koja se prenose s generacije na generaciju). Vrlo popularna tema danas je i upravljanje identitetom različitosti u organizacijama, uzimajući u obzir činjenicu da većina uspješnih organizacija djeluje na globalnoj razini gdje je raznolikost na radnom mjestu češća no ikada, a identiteti sve složeniji. Kada je riječ o različitostima, također dolazi do pojave diskriminacije, predrasuda, ali i stereotipa i upravo iz tog razloga dolazi do kategoriziranja i grupiranja društvene okoline. Empirijsko istraživanje značaja ekonomije identiteta za praksu menadžmenta provedeno je putem anonimne online ankete. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je potrebno ulagati u edukaciju - osvijestiti diskriminaciju i predrasude (kako ih umanjiti) te podučiti o načinima zaštite od diskriminacije i suzbijanja diskriminacije (više informirati).

**KLJUČNE RIJEČI:** ekonomija identiteta, identitet, identitetska korisnost, norme i ideali, različitost, predrasude, stereotipi, diskriminacija

## SUMMARY

Identity economics is an area of economics that brings a social context to economic analysis. The research on identity economics was started by George Akerlof and Rachel Kranton. Identity economics actually makes the greatest connection with sociology and similar social sciences because identity means to improve institutions and society as a whole. Identity is owned by every person on earth and it actually answers the question "who am I", and the answer to this question is received by persons from the groups to which they belong. Identities are found everywhere and are different (there are personal, but also social identities). Until recently, it was important for organizations to achieve only organizational goals, and today the focus is on employees. The elements of identity are social categories, norms and ideals, and identity utility. People divide themselves and others into social categories, norms represent unwritten rules relating to the acceptable and expected behavior of group members, while the ideal is to imagine something or someone in a completely perfect character that serves as a role model to whom one aspires. Identity utility is a gain when actions are aligned with norms and ideals and a loss if they are not. The most common division of norms is the formal one (law-written norms and rules) and informal (unwritten rules passed down from generation to generation). A very popular topic today is diversity identity management in organizations, taking into account the fact that most successful organizations operate globally where diversity in the workplace is more common than ever and identities are more complex. When it comes to diversity, there is also the appearance of discrimination, prejudice, but also stereotypes and it is for this reason that the categorization and grouping of the social environment occurs. Empirical research on the importance of identity economy for management practice was conducted through an anonymous online survey. The results of the research indicate that it is necessary to invest in education – to raise awareness of discrimination and prejudice (how to reduce them) and to teach about ways to protect against discrimination and suppress discrimination (more information).

**KEYWORDS:** identity economy, identity, identity utility, norms and ideals, diversity, prejudice, stereotypes, discrimination