

# Stavovi prema različitosti na radnom mjestu: Uloga osobina ličnosti i sustava vrijednosti

---

Oršolić, Andrej

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:231675>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Diplomski studij psihologije

**STAVOVI PREMA RAZLIČITOSTI NA RADNOM MJESTU:  
ULOGA OSOBINA LIČNOSTI I SUSTAVA VRIJEDNOSTI**

Diplomski rad

Andrej Oršolić

izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Diplomski studij psihologije

Andrej Oršolić

**STAVOVI PREMA RAZLIČITOSTI NA RADNOM MJESTU: ULOGA  
OSOBINA LIČNOSTI I SUSTAVA VRIJEDNOSTI**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Belajdžić

Osijek, 2024.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, 8. ožujka 2024.



Andrej Oršolić, 0122227166

## Sadržaj

Uvod .....	1
Različitost na radnom mjestu .....	1
Stavovi prema različitosti na radnom mjestu .....	4
Osobine ličnosti .....	6
Osobne vrijednosti .....	8
Odnos između stavova o različitosti na radnom mjestu, osobina ličnosti i sustava vrijednosti .....	9
Cilj, problemi i hipoteze .....	11
Cilj .....	11
Problemi i hipoteze .....	11
Metoda .....	11
Sudionici .....	11
Instrumenti .....	12
Postupak .....	15
Rezultati .....	16
Testiranje preduvjeta za provođenje statističkih postupaka .....	16
Povezanost osobina ličnosti, sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu .....	17
Osobine ličnosti i sustav vrijednosti kao prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu .....	20
Rasprava .....	23
Implikacije, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja .....	26
Zaključak .....	27
Literatura .....	29

## **Stavovi prema različitosti na radnom mjestu: Uloga osobina ličnosti i sustava vrijednosti**

Malo je istraživanja analiziralo odnos između osobina ličnosti, sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati taj odnos. Istraživanje je provedeno *online* putem na uzorku od 225 sudionika koji su ispunili Upitnik sociodemografskih podataka, HEXACO upitnik ličnosti, Schwartzov upitnik vrijednosti te Skalu stavova o različitosti. Rezultati istraživanja upućuju na statistički značajnu pozitivnu povezanost između svih osobina ličnosti HEXACO modela i stavova prema različitosti te statistički značajnu pozitivnu povezanost između dostignuća, konformizma i sigurnosti te stavova prema različitosti. Rezultati hijerarhijske regresijske analize su pokazali da su se rod, percepcija sebe kao pripadnika manjine, sektor rada, otvorenost k iskustvima, ugodnost, ekstraverzija, iskrenost-poniznost, tradicija i sigurnost pokazali kao značajni prediktori stavova prema različitosti. Ovo istraživanje produbilo je spoznaje u području upravljanja ljudskim potencijalima i upravljanja različitosti na radnom mjestu.

*Ključne riječi:* HEXACO model ličnosti, sustavi vrijednosti, stavovi prema različitosti, upravljanje različitostu na radnom mjestu

## **Attitudes towards diversity in the workplace: The role of personality traits and value systems**

Few studies have examined the relationship between personality traits, value systems, and attitudes towards diversity in the workplace. Hence, the aim of this study was to investigate this relationship. The study was conducted online with a sample of 225 participants who completed a Questionnaire on sociodemographic data, the HEXACO personality questionnaire, Schwartz's values questionnaire, and the Attitudes Toward Diversity Scale. Research results indicate a statistically significant positive correlation between all personality traits of the HEXACO model and attitudes towards diversity, as well as a statistically significant positive correlation between achievement, conformity, and security, and attitudes towards diversity. The results of the hierarchical regression revealed that gender, self-perceived minority status, work sector, openness to experience, agreeableness, extraversion, honesty-humility, tradition, and security emerged as significant predictors of attitudes towards diversity. This study deepens our understanding of existing knowledge in human resources and diversity management.

*Keywords:* HEXACO personality model, value systems, attitudes toward diversity, diversity in the workplace management

## Uvod

Različitost na radnom mjestu i stavovi prema istoj teme su koje danas, vjerojatno više nego ikad, neupitno zahtijevaju veliku pozornost. Djelatnici koji čine radnu snagu brojnih država u današnjem su vremenu raznolikiji nego ikad prije. Brojne organizacije prepoznaju spomenuto, uče kako upravljati različitošću na radnom mjestu, pa čak i koriste različitost na radnom mjestu kao jedan od alata za povećavanje vlastite kompetitivne prednosti na tržištu rada (Fredman, 2001). S druge strane, povećana raznolikost radne snage može biti i uzrok niže kvalitete posla, poslovnih gubitaka, brojnih nerazumijevanja, konflikata i predrasuda, kako na radnom mjestu, tako i u društvu (Tamunomiebi i John-Eke, 2020). S obzirom na spomenuto, očigledno je da stavovi prema raznolikoj radnoj snazi mogu biti pozitivni ili negativni, što se, sudeći prema dosadašnjim istraživanjima, može atribuirati individualnim razlikama među ljudima, uključujući osobine ličnosti i sustav vrijednosti.

Ovim se istraživanjem nastoji ostvariti dublji uvid u to kakav je odnos između osobina ličnosti, osobnih sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, odnosno utvrditi kakvu ulogu „igraju“ osobine ličnosti i osobni sustav vrijednosti u stavovima prema različitosti na radnom mjestu. U skladu s dobivenim rezultatima i teorijskom podlogom, u ovom se radu nude i praktične implikacije koje se mogu uzeti u obzir u daljnjim i budućim istraživanjima ove tematike, kao i u praktičnom radu organizacija i djelatnika ljudskih resursa.

### **Različitost na radnom mjestu**

Konstrukat različitosti u organizacijskom kontekstu (u obliku kakav se poznaje i danas) u znanstvenoj se literaturi počinje pojavljivati i izučavati 90-ih godina prošloga stoljeća (Roberson, 2019). Tamunomiebi i John-Eke (2020) različitost na radnom mjestu definiraju kao skup razlika među djelatnicima neke organizacije koje uključuju rasnu pripadnost, spol, rod, etničku pripadnost, dob, osobine ličnosti, obrazovanje i ostalo. Dike (2013) navodi da se različitost na radnom mjestu može definirati kao prepoznavanje, razumijevanje i prihvaćanje pojedinaca, neovisno o njihovoj rasi, spolu, rodu, dobi, socioekonomskom statusu, etničkoj pripadnosti, seksualnoj orijentaciji, religioznim ili duhovnim uvjerenjima. Nadalje, neki autori (Harrison i sur., 2002) različitost dijele na tzv. površinsku i dubinsku, pri čemu površinsku različitost čine uočljive tjelesne karakteristike pojedinaca, dok dubinsku različitost čine stečene karakteristike pojedinaca koje nisu lako uočljive. No, možda najobuhvatnija definicija različitosti na radnom mjestu je ona prema kojoj različitost na radnom mjestu predstavlja holistički konstrukat koji obuhvaća sve razlike koje postoje među pojedincima koji su zaposleni

u nekoj organizaciji – sve složene tjelesne, društvene ili psihološke razlike i značajke koje sačinjavaju pojedinca ili grupu na radnom mjestu (Cletus i sur., 2018).

Međutim, postavlja se pitanje zašto je onda upravo danas naglasak na različitosti na radnom mjestu možda veći nego ikad prije. Ljudi se oduvijek razlikuju – oduvijek su postojali muškarci i žene različitih rasnih pripadnosti, različitih religioznih ili duhovnih uvjerenja, različitih etničkih pripadnosti... Odgovor na postavljeno pitanje svakako leži u brojnim pokretima i trendovima koji su promijenili sastav radne snage u proteklom stoljeću (Roberson, 2019). Brojni autori (Ashkanasy i sur., 2002; Singh i sur., 2013; Anglim i sur., 2019; Tamunomiebi i John-Eke, 2020) izvještavaju o tome da je globalizacija (kao i posljedično „kretanje“ radne snage) uvelike utjecala na današnju pojavu sve raznolikijih djelatnika. Brojne svjetske organizacije otvaraju svoje podružnice u gotovo svakom kutku svijeta, s različitim stanovništvom koje sačinjava radnu snagu i različitim kulturama kojima moraju prilagoditi svoje usluge i/ili proizvode (Hodgkinson i Ford, 2010). Nadalje, promijenila se i sama priroda obavljanja posla – djelatnici više nisu „vezani“ za jednu geografsku lokaciju, nego sve više imaju slobodu i fleksibilnost u kretanju i odabiru lokacije rada, čak i mogućnosti rada od kuće (Borman i sur., 2003; Tamunomiebi i John-Eke, 2020). Osim toga, Roberson (2019) navodi da su u posljednjim desetljećima brojni pomoci u području ljudskih prava rezultirali većim brojem radne snage koju čine pojedinci ili grupe koje su kroz povijest bile nedovoljno zastupljene na radnom mjestu. Konačno, važno je istaknuti i to da je svjesnost poslodavaca o postojanju različitih oblika diskriminacije na radnom mjestu, kao i negativnih posljedica diskriminacije također uvelike porasla posljednjih godina (Colella i sur., 2017). Sve spomenuto sigurno je moglo imati utjecaj na to da organizacije danas sve više usvajaju poželjne prakse upravljanja različitosti na radnom mjestu.

Različitost na radnom mjestu možda je najbolje vidljiva kada je prikazana u obliku statističkih podataka. Sukladno tome, Europska komisija (2023a) izvještava o tome da se u razdoblju između 2001. godine i 2020. godine ukupna populacija zemalja članica Europske Unije povećala s 429 milijuna na 447 milijuna, čime se, dakako, povećao i udio radne snage. Osim toga, 2022. godine u Europskoj Uniji živjelo je 4.6% više žena nego muškaraca (Europska komisija, 2023a), što također može utjecati na sastav radne snage. Na sastav radne snage može utjecati i dob stanovništva te se u razdoblju između 2002. godine i 2022. godine udio osoba starijih od 65 godina u ukupnom stanovništvu zemalja članica Europske Unije povećao sa 16% na 21%, dok se u istom razdoblju udio osoba mlađih od 20 godina u ukupnom stanovništvu zemalja članica Europske Unije smanjio sa 23% na 20% (Europska komisija, 2023a).



No, možda čak i očitiji podaci koji mogu ukazivati na sve veću raznolikost stanovništva u Europskoj Uniji, a samim time i sastava radne snage, mogu se vidjeti promatrajući statističke podatke vezane uz imigraciju i emigraciju. Europska komisija (2023a) izvještava o tome da je u 2021. godini u Europskoj Uniji zabilježena brojka od 3.7 milijuna internacionalnih imigracija, ali i oko 2.5 milijuna emigracija. Čak 2.3 milijuna imigranata je, sudeći prema Europskoj komisiji (2023b) u Europsku Uniju došlo iz država koje nisu članice Europske Unije, što je porast od 18% u odnosu na 2020. godinu. Republika Hrvatska također je doživjela značajan porast u broju ukupnih imigracija, posebice u razdoblju između 2017. i 2019. godine, kada je broj ukupnih imigracija porastao s 15.553 na 37.726, što je ujedno i brojka koja se sličnom održavala i narednih godina (Europska komisija, 2023a). Slično je vidljivo i kada se gleda broj imigranata u Republici Hrvatskoj koji su došli iz država koje nisu članice Europske Unije, a koji se povećao s 9.087 u 2017. godini na 29.861 u 2019. godini (Europska komisija, 2023b).

Uz to, Europska komisija (2023b) izvještava i o tome da su države članice Europske Unije u 2022. godini ukupno izdale gotovo 3.5 milijuna dozvola za boravak (što je porast od 18% u odnosu na 2021. godinu), od čega se najviše dozvola izdalo osobama iz Ukrajine (11% od ukupnih dozvola za boravak), Bjelorusije (9% od ukupnih dozvola za boravak) te Indije (5% od ukupnih dozvola za boravak). Većinski razlog za traženjem dozvola za boravak u 2022. godini bio je upravo zbog pronalaska posla u članicama Europske Unije (36% od ukupnih dozvola za boravak). Sudeći prema Europskoj komisiji (2023b), najveći broj dozvola za boravak zbog pronalaska posla izdan u 2022. godini izdan je upravo u Republici Hrvatskoj (93% dozvola za boravak izdano je zbog pronalaska posla, dok je ostalih 7% izdano iz drugih razloga). Velik je i broj tražitelja međunarodne zaštite i azilanata u državama članicama Europske Unije, pri čemu je najveći broj istih 2022. godine dolazio iz Sirije, Afganistana, Venezuele i Turske (Europska komisija, 2023b). Zaključno, očigledno je da su brojne demografske promjene u Europi u proteklim godinama mogle imati značajan utjecaj na sastav i raznolikost radne snage u državama članicama Europske Unije, uključujući i Republiku Hrvatsku.

Različitost na radnom mjestu sa sobom neupitno donosi brojne koristi – kako za organizaciju, tako i za cjelokupnu ekonomiju. Brojni autori naglašavaju prednosti raznolike radne snage za organizacije (Fredman, 2001; Okoro i Washington, 2012; Hudson Jr, 2014). Spomenuti autori ističu da raznolikost radne snage može rezultirati povećanom kreativnošću, povećanom inovativnošću, povećanom kompetitivnom prednošću na tržištu rada, boljom ponudom talenata, raznolikijim znanjima i vještinama te povećanom produktivnošću. Prema

Tamunomiebi i John-Eke (2020), raznolikost radne snage može doprinijeti boljem kritičkom razmišljanju i boljem rješavanju problema u organizaciji te može rezultirati i poboljšanom privlačnošću i ugledom organizacije. Osim toga, organizacije koje prepoznaju i cijene raznolikost imaju i količinski veći pristup talentima, budući da svoju potragu za talentima ne ograničavaju na jedno geografsko područje. Konačno, još jedna korist je ta što, općenito govoreći, različitost i cijenjenje iste može smanjiti i broj pravnih postupaka i tužbi koje proizlaze iz nepoštivanja različitosti (Green i sur., 2002).

Dakako, različitost na radnom mjestu sa sobom može nositi i razne izazove. Kao što navodi Amaram (2007), sam proces rješavanja problema u multikulturalnim radnim okruženjima može rezultirati visokim vremenskim i financijskim troškovima, pa čak i konfliktima, dok Grant i Kleiner (1997) navode kako čak i stvari poput verbalne i neverbalne komunikacije među članovima multikulturalnih i raznolikih organizacija mogu predstavljati izazove. Međutim, jedan od većih i očiglednijih izazova u organizacijama u kojima je prisutna raznolikost radne snage može predstavljati diskriminacija manjina, kao i stereotipi koji postoje vezani uz iste. Kako upozoravaju Grant i Kleiner (1997), rješavanje spomenutog ujedno može biti i jedan od težih, ali i ključan zadatak za učinkovito poslovanje takvih organizacija. Drugi izazovi koji se mogu javiti uključuju i to da se kod djelatnika koji ne pripadaju istoj manjinskoj skupini kao njihovi rukovoditelji može javiti osjećaj da djelatnici koji pripadaju istoj manjinskoj skupini kao njihovi rukovoditelji dobivaju bolji tretman u odnosu na njih (Grant i Kleiner, 1997), kao i to da rukovoditelji koji su pripadnici neke manjinske skupine mogu teže uspostaviti autoritet. Tsui, Egan i O'Reilly III (1992) pronašli su kako je veća raznolikost tima negativno povezana sa psihološkom identifikacijom pripadnosti timu, što je u takvim timovima rezultiralo lošijom uspješnošću u radu, većim apsentizmom, sniženom produktivnosti i slično. Posljedično, postaje očigledno da današnje organizacije moraju ići „u korak“ s vremenom i ulagati u učinkovito upravljanje različitosti na radnom mjestu, što se za neke organizacije može ispostaviti i suviše financijski opterećujuće, što samo po sebi može predstavljati još jedan izazov raznolikosti na radnom mjestu.

### **Stavovi prema različitosti na radnom mjestu**

Sudeći prema brojnim autorima (Lawrence, 1997; Irini i Borza, 2020), istraživanje stavova prema različitosti na radnom mjestu od iznimne je koristi, budući da učinkovitost programa upravljanja različitosti u organizacijama dobrim dijelom ovisi o samim stavovima djelatnika prema toj tematici. Slično navode Scarborough i suradnici (2019), tvrdeći da je upravljanje različitosti u organizacijama učinkovitije onda kada je podržano od strane

rukovoditelja i djelatnika. Osim toga, istraživanje spomenutih stavova daje iznimno korisne informacije poslodavcima, rukovoditeljima i stručnjacima ljudskih potencijala o tome je li i kakve je treninge i politike po pitanju različitosti na radnom mjestu potrebno uvoditi u njihovim organizacijama (Traavik i Adavikolanu, 2016).

De Meuse, Hostager i O'Neill (2007) tvrde da su stavovi prema različitosti na radnom mjestu dvostruki te da se odnose na (1) predrasude i stavove prema radnicima koji su pripadnici nekih manjina, kao i na (2) stavove prema inicijativama za promicanje različitosti na radnom mjestu, kao što je uvođenje afirmativnih akcija. Predrasude na radnom mjestu mogu se definirati kao neopravdana uvjerenja prema kojima su djelatnici koji su pripadnici određenih društvenih grupa manje sposobni, manje učinkoviti, manje motivirani ili uzrokuju više teškoća na radnom mjestu. Takva uvjerenja mogu biti općenita ili specifična te se odnositi na neke specifične vještine, radne uloge, radna mjesta i slično (Anglim i sur., 2019). Znanstvena istraživanja koja se bave proučavanjem stavova prema različitosti na radnom mjestu zapravo se i mogu pronaći još iz razdoblja 70-ih godina prošloga stoljeća, kada su znanstvenici proučavali stavove Amerikanaca prema uvođenju afirmativnih akcija u zapošljavanju 1960-ih godina (Snyder i Swann, 1976). Tada su istraživači uočili razlike u stavovima prema spomenutim afirmativnim akcijama ovisno o političkoj pripadnosti ispitanika, pri čemu su pripadnici republikanske stranke obično bili protiv uvođenja takvih akcija, dok su pripadnici demokratske stranke obično bili za uvođenje takvih akcija (Sniderman i Carmines, 1997).

Pronađene su i spolne i rasne razlike u stavovima prema uvođenju afirmativnih akcija, pri čemu su pripadnici bjelačke rase i muškarci pokazivali najviše protivljenja uvođenju spomenutih akcija, dok su žene i pripadnici ostalih rasa najviše odobravalu uvođenje spomenutih akcija (Bobo, 1998; Bobo i Kluegel, 1993; Steeh i Krysan, 1996). Kao moguće objašnjenje prethodno spomenute informacije, neki autori (Beaton i Tougas, 2001) navode da muškarci i pripadnici bjelačke rase možda manje podržavaju spomenute afirmativne akcije zbog tog što imaju osjećaj da se takve akcije ne odnose na njih, dok ostale rasne i spolne skupine pokazuju podršku zato što mogu imati koristi od afirmativnih akcija.

Ono što se također pokazalo u istraživanjima je i to da bijelci koji imaju rasističke stavove obično imaju i negativnije stavove prema afirmativnim akcijama, jednako kao i muškarci koji imaju seksističke stavove (Kane i Whipkey, 2009). Također, čini se da je i samo vjerovanje u diskriminaciju i njene negativne posljedice na neki način povezano sa stavovima prema afirmativnim akcijama, u smjeru da pojedinci koji vjeruju da diskriminacija ima

negativan utjecaj na manjine obično imaju pozitivnije stavove prema afirmativnim akcijama. Pritom se pokazalo da muškarci i bijelci obično imaju niži stupanj vjerovanja u diskriminaciju i njene negativne posljedice u odnosu na žene i druge rasne skupine (Hunt, 2007).

Anglim i suradnici (2019) također ističu da su negativni stavovi prema različitosti na radnom mjestu često povezani s političkom pripadnošću desnici te nekim ideologijama poput konzervatizma i individualizma. Isti autori u svom istraživanju navode i nalaze prema kojima pojedinci s negativnijim stavovima prema različitosti na radnom mjestu obično vjeruju da afirmativne akcije vode tome da se manje kvalificirani pojedinci zapošljavaju ili promiču na radnom mjestu isključivo zbog pripadnosti nekoj manjinskoj skupini (Wiersema i Mors, 2016), da pojave poput spolne razlike u plaćama obično smatraju prirodna i opravdana (Jones, 2017) te da su češće skloni minimizirati i zanemarivati uznemiravanje na radnom mjestu (Ullman, 2010).

S druge strane, Anglim i suradnici (2019) ističu da su pozitivni stavovi prema različitosti na radnom mjestu često povezani s političkom pripadnošću ljevici te da pojedinci s pozitivnim stavovima prema različitosti na radnom mjestu češće ističu koristi različitosti na radnom mjestu, češće promiču inkluziju na radnom mjestu te češće ističu važnost međusobno poštujućeg i tolerantnog radnog okruženja. Sudeći prema Fine i Sojo (2019), pojedinci s pozitivnim stavovima prema različitosti na radnom mjestu također su skloniji nejednake poslovne prilike/ishode pripisivati diskriminaciji na radnom mjestu i svjesnim i nesvjesnim kognitivnim procesima. Konačno, osobe s pozitivnim stavovima prema različitosti na radnom mjestu su također skloniji vjerovati da su različite društvene grupe jednako sposobne, odnosno da će povećana različitost na radnom mjestu voditi koristima za radne timove ili organizacije (Anglim i sur., 2019).

## **Osobine ličnosti**

S obzirom na veliku složenost i širinu pojma ličnosti ili osobnosti, teško je pronaći jednu univerzalnu definiciju iste. Međutim, općenito govoreći, ličnost predstavlja skup psiholoških osobina i mehanizama pojedinca koje su relativno trajne i organizirane te koje utječu na interakcije tog pojedinca s okolinom i na pojedinčevu prilagodbu na okolinu (Larsen i Buss, 2008). Tijekom povijesti, brojni istraživači pokušali su otkriti najvažnije osobine ličnosti i klasificirati ih, što je rezultiralo brojnim različitim taksonomijama osobina ličnosti. No, klasifikacija koja je zadobila najveću pažnju te koja i danas predstavlja dominantan pristup u istraživanjima ličnosti je petofaktorski model ličnosti, koji osobnost objašnjava kroz pet velikih

dimenzija – neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, ugodnost i savjesnost (McCrae i John, 1992).

### **HEXACO model ličnosti**

Istraživanjima osobnosti formirani su i noviji modeli, od kojih se ističe HEXACO model ličnosti sa šestofaktorskom strukturom (Ashton i Lee, 2007). Ovakav pristup objašnjavanju osobnosti obuhvaća dodatnu dimenziju (u odnosu na petofaktorski model ličnosti) te se smatra važnim proširenjem i/ili alternativom u odnosu na petofaktorski model ličnosti. HEXACO model ličnosti obuhvaća dimenzije iskrenost-poniznost, emocionalnost, ekstraverziju, ugodnost, savjesnost i otvorenost (Lee i Ashton, 2004). Iako je, kao što je spomenuto ranije, petofaktorski model ličnosti i dalje većinskim dijelom prevladavajući u istraživanjima ličnosti, HEXACO model ličnosti sve više dobiva na popularnosti, posebice u istraživanjima iz područja psihologije rada (Hough i Connelly, 2013), a jedan od razloga je i taj što se dimenzija iskrenost-poniznost pokazala prediktivnom u raznim nepoželjnim organizacijskim ponašanjima (De Vries i Van Gelder, 2015; Marcus i sur., 2007; Oh Lee i sur., 2011).

Iskrenost-poniznost nova je dimenzija šestofaktorske strukture ličnosti koja je doprinijela objašnjavanju većeg postotka varijance ličnosti u odnosu na petofaktorski model ličnosti. Pojedinci koji postižu visoke rezultate na ovoj dimenziji obično nisu skloni manipulaciji nad drugima, obično nisu u iskušenju kršiti pravila, obično nisu zainteresirani za bogatstvo i luksuz te ih obično ne motivira socijalni status. Nasuprot tome, osobe nisko na ovoj dimenziji sklone su laskati drugima kako bi dobile ono što žele, kršiti pravila te su obično motivirani materijalnim dobrima i imaju snažan osjećaj vlastite važnosti (Ashton i Lee, 2009).

Emocionalnost je dimenzija koja je karakterizirana bojažljivošću, ovisnošću o drugima i osjećajnošću. Osobe koje postižu visoke rezultate na ovoj dimenziji sklonije su doživljajima straha i tjeskobe te obično imaju visoku potrebu za ostvarivanjem bliskih veza i emocionalnom potporom. Suprotno tome, osobe koje postižu niske rezultate na ovoj dimenziji obično osjećaju nisku razinu brige čak i u stresnim situacijama, obično nemaju potrebu dijeliti svoje brige s drugima te se osjećaju emocionalno udaljenijima od drugih (Ashton i Lee, 2009).

Pojedinci koji postižu visoke rezultate na dimenziji ekstraverzije se obično osjećaju samouvjereni i pozitivno u vezi samih sebe, uživaju u društvenim događanjima i socijalnim interakcijama te često doživljavaju ugodne emocije i energičnost. Suprotno njima, osobe koje postižu niske rezultate na ovoj dimenziji sebe obično smatraju manje popularnima te se osjećaju

neugodno onda kada su oni u centru pažnje. Takvi pojedinci se također često osjećaju i manje živahnima i optimističnima u odnosu na druge (Ashton i Lee, 2009).

Ugodnost kao dimenzija definirana je strpljivošću, blagošću, prilagodljivosti i opraštanjem. Uz visoko ugodne pojedince veže se blaga priroda i tolerancija prema drugima, jednako kao i spremnost na suradnju i samokontrola. Suprotno tome, osobe koje postižu niske rezultate na spomenutoj dimenziji sklonije su naglim reakcijama, iritabilnosti, nižoj suradnji, raspravljanju i slično (Ashton i Lee, 2009).

Visoko savjesni pojedinci mogu se opisati kao organizirane, disciplinirane, ambiciozne, temeljite i promišljene osobe. Na suprotnom polu nalaze se osobe koje izbjegavaju zahtjevne zadatke i visoke ciljeve, osobe koje se zadovoljavaju radom u kojem su prisutne neke pogreške i osobe koje odluke donose impulzivno ili brzopleto (Ashton i Lee, 2009).

Konačno, dimenzija otvorenosti karakterizirana je radoznalošću, uvažavanjem i cijenjenjem estetike, kreativnošću i nekonvencionalnošću. Visoko otvoreni pojedinci obično osjećaju visoku kreativnost, originalnost, znatiželju i zanimanje za nekonvencionalne ili neobične ideje i/ili ljude. Suprotno njima, osobe koje postižu niske rezultate na ovoj dimenziji obično nisu naročito intelektualno radoznale, niti ih privlače nekonvencionalne ideje (Ashton i Lee, 2009).

### **Osobne vrijednosti**

Pojam vrijednosti u psihologiji je među prvima operacionalizirao Rokeach (1973), definirajući ih kao trajna vjerovanja o tome da su određeni načini ili oblici ponašanja osobno ili socijalno poželjniji od oprečnih ili suprotnih načina ponašanja. On je smatrao da svaka osoba posjeduje neke vrijednosti, kao i da je ukupan broj vrijednosti koje čovjek posjeduje relativno malen. Rokeach (1973) je također uveo i pojam vrijednosnih sustava, koje je operacionalizirao kao trajne i stabilne organizacije vrijednosti duž kontinuuma relativne važnosti.

Oslanjajući se na Rokeachovu definiciju vrijednosti, Schwartz i Bilsky (1987) ponudili su novu operacionalizaciju vrijednosti, prema kojoj su vrijednosti ideje ili vjerovanja koja se odnose na neki željeni cilj ili ponašanja, koja nadilaze specifične situacije, koja usmjeravaju odabir ili procjenu ponašanja i događanja i koja su hijerarhijski organizirana s obzirom na njihovu važnost za pojedinca. Jednostavnije rečeno, vrijednosti su širok set kriterija koji pojedincima pomažu u postavljanju ciljeva i određivanju onoga što im je osobno važno u životu (Schwartz, 1992).

Iako postoje brojne taksonomije vrijednosti, možda najviše prihvaćena je ona koju je ponudio Schwartz (1992) i prema kojoj postoji deset motivacijskih tipova vrijednosti i 56 specifičnih vrijednosti: nezavisnost (obuhvaća slobodu misli i djela, kreativnost i istraživanje novoga), poticaj (obuhvaća uzbuđenje, novosti i izazove u životu), hedonizam (obuhvaća ugodu ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja), dostignuće (obuhvaća osobni uspjeh), moć (obuhvaća socijalni status i prestiž, kontrolu i/ili dominaciju nad drugima), sigurnost (obuhvaća stabilnost društva, zaštitu, skladnost), konformizam (obuhvaća suzdržanost od akcija, namjera ili sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i/ili narušiti društvene norme), tradicija (obuhvaća poštovanje i prihvaćanje običaja i ideja koje su u skladu s tradicijom ili religijom), dobrohotnost (obuhvaća očuvanje i unaprjeđenje dobrobiti ljudi koji su bliski s pojedincem) i univerzalizam (obuhvaća poštivanje, prihvaćanje i zaštitu dobrobiti svih ljudi i prirode).

Osim toga, spomenutih deset motivacijskih tipova vrijednosti se prema Schwartzu (1992) mogu kategorizirati u četiri velike skupine: zadržavanje tradicionalnih odnosa (tradicija, konformizam i sigurnost), otvorenost za promjene (nezavisnost, poticaj), vlastiti probitak (dostignuće i moć) te vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost). Hedonizam je jedini tip vrijednosti koji se ne nalazi ni u jednoj od četiri prethodno navedene kategorije, budući da prema Schwartzu on istovremeno pripada i kategoriji otvorenosti za promjene i kategoriji vlastitog probitka.

Dalje, Schwartz (2012) navodi da životne okolnosti, socijalizacija, učenje, socijalne uloge, očekivanja i kazne također mogu biti povezane s prioritetima u vrijednostima, dok Jones i suradnici (2000) izvještavaju i o spolnim razlikama u prioritetima u vrijednostima, pri čemu muškarci obično prioritet daju socijalnom statusu, prestižu, moći, kontroli nad drugima i bogatstvu, dok žene prioritet daju društvu i brizi o drugima.

Za razumijevanje pojma vrijednosti također je važno istaknuti i to da vrijednosti svakako mogu biti i središnje za pojam o sebi, odnosno da pojedinci nerijetko donose ponašajne odluke na temelju prioriteta u vlastitim vrijednostima (Verplanken i Holland, 2002).

### **Odnos između stavova o različitosti na radnom mjestu, osobina ličnosti i sustava vrijednosti**

Budući da se prilično malen broj istraživanja bavio specifičnom tematikom proučavanja odnosa između stavova o različitosti na radnom mjestu, osobina ličnosti i sustava vrijednosti, korisno je pružiti obuhvatniji pregled literature na temu predrasuda. Anglim i suradnici (2019)

ističu da su niska otvorenost za iskustva i konzervativizam statistički značajni prediktori viših razina predrasuda kod pojedinaca te da su ugodnost i iskrenost-poniznost statistički značajno negativno povezane s dostignućem i moći, kao i to da su se takve kombinacije osobina ličnosti i sustava vrijednosti pokazale statistički značajnim prediktorima predrasuda. Slično tome, Duckitt (2001) ističe da su konzervativizam, dostignuće i moć blisko vezane uz desničarski autoritarizam. Vala i Costa-Lopes (2010) ističu da je vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost) pozitivno povezano sa stavovima prema različitosti, dok je zadržavanje tradicionalnih odnosa (konformizam, tradicija i sigurnost) negativno povezano sa stavovima prema različitosti. Slično navode i Sawyerr i suradnici (2005) te Grigoryan i Schwartz (2020).

Istraživanja koja su proučavala odnos između osobina ličnosti i predrasuda obično su koristila petofaktorski model ličnosti te su rezultati spomenutih istraživanja pokazali da su otvorenost za iskustva i ugodnost statistički značajno negativno povezani s desničarskim autoritarizmom, težnjom za društvenom dominacijom i predrasudama prema manjinama (Duckitt, 2001; Flynn, 2005; Sibley i sur., 2010).

Bergh i Akrami (2016) pronašli su da je dimenzija iskrenost-poniznost statistički značajno i visoko negativno povezana s predrasudama. Slične rezultate dobili su i Anglim i suradnici (2019) u svom istraživanju te su izvijestili o tome da su se dimenzije iskrenost-poniznost, ekstraverzija i otvorenost za iskustva pokazale kao statistički značajni prediktori pozitivnijih stavova prema različitosti na radnom mjestu te da se davanje prioriteta moći, sigurnosti i tradicionalnosti u njihovom istraživanju pokazalo povezanim s negativnijim stavovima prema različitosti na radnom mjestu. Konačno, Lall-Trail, Salter i Xu (2023) su u svom istraživanju izvijestili o tome da su se dimenzije otvorenost za iskustva i ugodnost pokazale kao statistički značajni prediktori pozitivnijih stavova prema različitosti na radnom mjestu.

Kao što je prikazano, postoji nekolicina istraživanja koja ispituju odnose između nekih osobina ličnosti i stavova prema različitosti, kao i onih koja neke sustave vrijednosti povezuju sa stavovima prema različitosti. Ipak, nedostaje onih istraživanja koja proučavaju međusobni odnos između cjelokupnog modela ličnosti i sustava vrijednosti te stavova prema različitostima na radnom mjestu, posebice u Republici Hrvatskoj, gdje takvih (ili sličnih) istraživanja uopće nema, dok je radna snaga države istovremeno raznolikija nego ikad prije. Stoga ovo istraživanje doprinosi dosadašnjim saznanjima o odnosima između spomenutih konstrukata u svrhu efikasnijeg upravljanja ljudskim potencijalima i različitostima na radnom mjestu.



## **Cilj, problemi i hipoteze**

### **Cilj**

Cilj ovoga rada je ispitati ulogu osobina ličnosti i sustava vrijednosti u stavovima prema različitosti na radnom mjestu.

### **Problemi i hipoteze**

**P1:** Ispitati doprinos osobina ličnosti (iskrenost-poniznost, ekstraverzija, otvorenost k iskustvima, emocionalnost, ugodnost, savjesnost) stavovima prema različitosti na radnom mjestu.

H1. 1.: Osobine ličnosti iskrenost-poniznost, ekstraverzija i otvorenost k iskustvima bit će statistički značajno pozitivno povezane i pozitivno doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu.

H1. 2.: Osobine ličnosti emocionalnost, ugodnost i savjesnost neće biti statistički značajno povezane niti će doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu.

**P2:** Ispitati doprinos dostignuća i moći te konformizma, tradicije i sigurnosti kao prevladavajućih vrijednosnih sustava stavovima prema različitosti na radnom mjestu.

H2: Dostignuće i moć te konformizam, tradicija i sigurnost kao prevladavajući vrijednosni sustavi bit će statistički značajno negativno povezani i negativno će doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu.

## **Metoda**

### **Sudionici**

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 225 sudionika, od kojih je bilo 137 žena (60.9%) i 88 muškaraca (39.1%). Raspon dobi sudionika kretao se od 20 godina do 64 godine ( $M = 29.57$ ;  $SD = 6.70$ ). 159 sudionika (70.7%) izjasnilo se da su u svom profesionalnom životu imali priliku raditi s pripadnicima manjina. Većina sudionika, točnije njih 171 (76%) osobno se ne smatraju pripadnicima manjina na njihovom trenutnom radnom mjestu. U istraživanju je sudjelovalo 142 sudionika (63.1%) koji su zaposleni u privatnom sektoru te 83 sudionika koja su zaposlena u javnom sektoru (36.9%). Sudionici su u prosjeku bili zaposleni 2-3 godine u organizaciji u kojoj su radili za vrijeme sudjelovanja u istraživanju. Prosječni stupanj obrazovanja sudionika je završen diplomski sveučilišni studij (52% sudionika).

## **Instrumenti**

U ovom su istraživanju korištena pitanja u svrhu prikupljanja sociodemografskih podataka, HEXACO upitnik ličnosti, Schwartzov upitnik vrijednosti te Skala stavova o različitosti.

### **Upitnik o sociodemografskim podacima**

Upitnik o sociodemografskim podacima osmišljen je za potrebe ovoga istraživanja i njime su prikupljeni podaci o dobi i rodu sudionika, vremenu provedenom u organizaciji, prilici za radom s pripadnicima manjina, doživljaju sebe kao pripadnicima manjina, stupnju obrazovanja, rodu zanimanja i sektoru zanimanja (privatni ili javni).

### **HEXACO upitnik ličnosti**

Za ispitivanje osobina ličnosti koristio se HEXACO upitnik ličnosti (Ashton i Lee, 2007; *engl. HEXACO PI-R*), koji su na hrvatski jezik preveli i validirali Babarović i Šverko (2013). Upitnik se sastoji od 60 čestica izjavnog tipa koje ispituju šest širokih dimenzija ličnosti pomoću 24 facete. Svaka dimenzija ličnosti sastoji se od četiri pripadajuće facete te svaka dimenzija ima ukupno 10 čestica. Za dimenziju iskrenost-poniznost facete su iskrenost, poštenost, izbjegavanje pohlepe i skromnost. Za dimenziju emocionalnost facete su bojažljivost, tjeskobnost, ovisnost i sentimentalnost. Za dimenziju ekstraverzija facete su socijalno samopoštovanje, socijalna odvažnost, društvenost i životnost. Za dimenziju ugodnost facete su tendencija opraštanja, nježnost, fleksibilnost i strpljivost. Za dimenziju savjesnost facete su organiziranost, marljivost, perfekcionizam i razboritost. Za dimenziju otvorenost k iskustvima facete su uvažavanje estetike, radoznalost, kreativnost i nekonvencionalnost. Zadatak sudionika bio je označiti stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom na skali odgovora Likertova tipa od pet uporišnih točaka, pri čemu broj 1 predstavlja „u potpunosti se ne slažem“, a broj 5 predstavlja „u potpunosti se slažem“. Primjeri čestica koje se nalaze u upitniku su: „*Ne bih se koristio/la laskanjem, čak i da vjerujem da ću time dobiti povišicu ili napredovanje na radnom mjestu.*“ za dimenziju iskrenost-poniznost, „*Bilo bi me strah putovati u lošim vremenskim uvjetima.*“ za dimenziju emocionalnost, „*Osjećam se prilično zadovoljno samim/om sobom.*“ za dimenziju ekstraverzija, „*Rijetko zamjeram drugima, čak i onima koji su mi nanijeli veliku nepravdu.*“ za dimenziju ugodnost, „*Planiram i organiziram unaprijed, kako bih izbjegao/la gužvu u zadnji čas.*“ za dimenziju savjesnost te „*Posjet umjetničkoj galeriji bio bi mi prilično dosadan.*“ za dimenziju otvorenost k iskustvima. Koeficijenti unutarnje konzistencije Cronbach alfa za svaku dimenziju na hrvatskom jeziku variraju od  $\alpha = .78$  do  $\alpha =$

.85. Rezultati za facete ličnosti formiraju se računanjem aritmetičke sredine sudionikovih odgovora koji se odnose na tu facetu ličnosti, a rezultat za pojedinu dimenziju ličnosti formira se računanjem aritmetičke sredine rezultata postignutih na facetama unutar pripadajuće dimenzije ličnosti. Viši rezultat na pojedinoj dimenziji ukazuje na višu blizinu ispitanika polu po kojemu je dimenzija nazvana.

### **Schwartzov upitnik vrijednosti**

Za ispitivanje sustava vrijednosti koristio se Schwartzov upitnik vrijednosti (Schwartz, 1992; engl. *Schwartz Value Survey; SVS*) koji je na hrvatski jezik prevela i validirala Ferić (2007). Hrvatska verzija upitnika sastoji se od 56 čestica koje su organizirane u 10 vrijednosnih motivacijskih tipova i mjere vrijednosti koje su pojedincu osobno važne kao usmjeravajuća načela u životu, odnosno one koje pojedinci smatraju manje važnima u životu. 10 vrijednosnih motivacijskih sustava su: moć, dostignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost. Nadalje, spomenutih 10 vrijednosnih sustava se prema teoriji organizira u četiri tipa vrijednosti više razine, a to su: (1) vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost), (2) vlastiti probitak (dostignuće i moć), (3) otvorenost za promjene (nezavisnost i poticaj) te (4) zadržavanje tradicionalnih odnosa (sigurnost, konformizam i tradicija). Hedonizam je jedini tip vrijednosti koji nije svrstan ni u jednu od četiri kategorije vrijednosti više razine, budući da je (sudeći prema Schwartzu) istovremeno povezan i s otvorenošću za promjene i s vlastitim probitkom. Iako se upitnik sastoji od 10 vrijednosnih sustava, ovo istraživanje proučavalo je doprinos pet vrijednosnih sustava (dostignuće, moć, konformizam, tradicija i sigurnost) stavovima prema različitosti na radnom mjestu. Razlog spomenutom su nalazi postojećih istraživanja koji ukazuju na povezanost i doprinos navedenih pet vrijednosnih sustava stavovima prema različitosti na radnom mjestu, ali i činjenica da vrijednosni sustavi više razine („vlastiti probitak“ i „zadržavanje tradicionalnih odnosa“) kojima pripada spomenutih pet vrijednosnih sustava čiji doprinos će se istraživati zapravo predstavljaju suprotne polove ostalih dvaju vrijednosnih sustava više razine (a to su „vlastito odricanje“ i „otvorenost za promjene“). Drugim riječima, „vlastiti probitak“ nasuprot „vlastitog odricanja“ može se promatrati kao jedan spektar, dok se „zadržavanje tradicionalnih odnosa“ nasuprot „otvorenosti za promjene“ može promatrati kao drugi spektar. Čestice su podijeljene u dvije liste. Prva lista sastoji se od 30 čestica koje predstavljaju terminalne vrijednosti izražene u imeničnom obliku. Druga lista, koja se sastoji od 26 čestica, predstavlja (ne)poželjne načine ponašanja izražene u obliku pridjeva. Nakon svake čestice nalazi se i fraza koja pobliže objašnjava značenje pojedine čestice. Primjeri čestica za prvu listu su:

„JEDNAKOST (podjednake mogućnosti za sve)“, „SMISAO U ŽIVOTU (cilj u životu)“, „SAMODISCIPLINA (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)“ i „DRUŠTVENA PRAVDA (ispravljanje nepravde, briga za slabije)“. Primjeri čestica za drugu listu su: „BITI SAMOSTALAN (oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)“, „BITI ZDRAV (ne biti bolestan – fizički ili psihički)“ te „BITI ČIST (uredan)“. Zadatak sudionika bio je procijeniti koliko je svaka od čestica (vrijednosti) njima osobno važna kao usmjeravajuće načelo u životu. Procjene se daju na ljestvici od devet stupnjeva (od -1 do 7), pri čemu odgovor -1 predstavlja „oprečno mojim vrijednostima“, odgovor 0 „nevažno“, odgovor 3 „važno“, odgovor 6 „vrlo važno“ te odgovor 7 predstavlja „od iznimne važnosti“. Odgovori 1, 2, 4 i 5 nisu imenovani riječima. Prije nego što su krenuli odgovarati na sve čestice, sudionici su pristupili postupku „određivanja raspona procjene“ te se od njih prvo tražilo da pročitaju sve vrijednosti na listi 1, te da odaberu jednu od vrijednosti koja je njima osobno najvažnija te procijene njezinu važnost. Potom ih se tražilo da izaberu i jednu vrijednost koja je u potpunosti oprečna njihovim vrijednostima. Nakon toga, sudionici su procijenili sve preostale vrijednosti na listi. Isti postupak provodio se i kod procjenjivanja na listi 2. Koeficijenti unutarnje konzistencije Cronbach alfa za svaki vrijednosni tip na hrvatskom uzorku variraju od  $\alpha = .57$  do  $\alpha = .78$ , što, s obzirom na relativno malen broj čestica koje čine pojedini tip, odražava zadovoljavajuću pouzdanost. Rezultati za svaki od vrijednosnih motivacijskih tipova izračunavaju se kao aritmetička sredina odgovora danih česticama (vrijednostima) koje sačinjavaju pojedini vrijednosni motivacijski tip, pri čemu viši rezultat ukazuje na višu osobnu važnost pojedinog vrijednosnog motivacijskog tipa.

### **Skala stavova o različitosti**

Za ispitivanje stavova o različitosti na radnom mjestu koristila se adaptirana verzija Skale stavova o različitosti (Montei i sur., 1996; engl. *Attitudes toward Diversity Scale; ATDS*). Spomenuta skala mjeri pokazuje li pojedinac pozitivne ili negativne stavove o različitosti u organizacijskom kontekstu s obzirom na tri domene: radne kolege koji su pripadnici manjine, rukovoditelje koji su pripadnici manjine te stav prema zapošljavanju i promoviranju manjina. Osim toga, autori upitnika navode da se rezultati na njemu mogu promatrati i kao općenita mjera stavova o različitosti u organizacijskom kontekstu. S obzirom na veliku specifičnost i raznolikost američke populacije (za čije potrebe je izvorna skala osmišljena) u odnosu na hrvatsku, skala je adaptirana kako bi se bolje prilagodila potrebama hrvatske populacije. Tako su se pojedine čestice izvorne skale koje su sadržavale izraze „Afroamerikanac“ ili „Hispanoamerikanac“ zamijenile izrazom „manjine“ kako bi se mogao osigurati prikladan uzorak. Za potrebe ovog istraživanja, skala je prevedena s engleskog jezika na hrvatski jezik

dvostruko slijepom metodom u konzultaciji sa stručnjacima iz engleskog i hrvatskog jezika, pri čemu je konsenzusom utvrđen konačni prijevod koji je korišten u ovome istraživanju. Izvorna skala sastoji se od tri subskale koje mjere tri domene: stav prema radnim kolegama koji su dio manjine, stav prema nadređenima koji su dio manjine te stav prema zapošljavanju i promicanju manjina, pri čemu svaka subskala sadrži po 10 čestica te skala ukupno ima 30 čestica. No, kao što je spomenuto, autori navode da je moguće računati i prosječan sumarni rezultat na svim česticama, pri čemu onda viši rezultat ukazuje na pozitivniji stav prema različitostima na radnom mjestu. Verzija skale koja se koristila u ovom istraživanju sastoji se od ukupno 26 čestica i mjeri općeniti stav prema različitosti na radnom mjestu. Zadatak sudionika bio je procijeniti stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom na skali odgovora Likertova tipa od pet uporišnih točaka, pri čemu broj 1 predstavlja „uopće se ne slažem“, a broj 5 predstavlja „u potpunosti se slažem“. Primjeri čestica koje se nalaze u skali su: „Čini mi se da se žene teže snalaze na pozicijama autoriteta u odnosu na muškarce.“, „Čini mi se da su djelatnici koji su pripadnici manjina u prosjeku manje produktivni.“ te „Imali bismo kreativnije radno okruženje da je zaposleno više žena i pripadnika manjina.“. Pouzdanost izvorne skale utvrđena je izračunom Cronbach alfa koeficijenta te iznosi  $\alpha = .90$  (Montei i sur., 1996). Ukupan rezultat formira se kao aritmetička sredina odgovora na svim česticama, od kojih se neke moraju rekodirati, pri čemu viši rezultat ukazuje na pozitivniji stav prema različitosti na radnom mjestu.

## **Postupak**

Istraživanje se provodilo *online*, pomoću Google obrasca. *Online* uzorkovanje se odvijalo tako da je poveznica za ispunjavanje Google obrasca bila objavljena na društvenima mrežama (*Facebook, Instagram, LinkedIn...*) i poslana na službene e-mail adrese raznih organizacija, pri čemu su djelatnici, rukovoditelji ili direktori bili zamoljeni za prosljeđivanje poveznice drugim djelatnicima, time prikupljajući djelatnike koji barem šest mjeseci rade u toj organizaciji i pod nadležnosti istog rukovoditelja. Klikom na poveznicu sudionici su bili zamoljeni da pročitaju i pristanu na uvjete sudjelovanja u istraživanju. Nakon pristanka, koji se očitovao pritiskom na gumb „Pristajem.“, započelo je ispunjavanje upitnika. Sudionici su prvo ispunili Upitnik sociodemografskih podataka, potom HEXACO upitnik ličnosti, Schwartzov upitnik vrijednosti, te Skalu stavova o različitosti.

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za provođenje statističkih postupaka

Kako bi se provjerila opravdanost provedbe parametrijskih statističkih postupaka, provjeren je normalitet distribucije rezultata ispitivanih varijabli. Za svrhu provjere normaliteta distribucije rezultata upitnika korištenih u istraživanju promatrani su indeksi odstupanja (asimetričnost i spljoštenost) i vizualna procjena histograma i Q-Q dijagrama.

Kako bi bili zadovoljeni preduvjeti za provedbu parametrijskih statističkih postupaka, Byrne (2013) ističe da bi se rezultati indeksa spljoštenosti (*engl. kurtosis*) ispitivanih varijabli trebali nalaziti unutar raspona od -2 do 2, dok bi se rezultati indeksa asimetričnosti (*engl. skewness*) ispitivanih varijabli trebali nalaziti unutar raspona od -7 do 7. S druge strane, Kline (2005) navodi kriterije prema kojima bi se rezultati indeksa spljoštenosti trebali kretati unutar raspona od -8 do 8, dok bi se rezultati indeksa asimetričnosti trebali kretati unutar raspona od -3 do 3.

Promatrajući podatke prikazane u Tablici 1, vidljivo je da se spomenuti indeksi za gotovo svaku ispitivanu varijablu nalaze u dozvoljenim rasponima, što ukazuje na normalnu distribuciju rezultata u njima. Pritom su jedini izuzetci varijable dostignuće i sigurnost, kod kojih se indeks spljoštenosti nalazi izvan dozvoljenih raspona, što ukazuje da u distribucijama rezultata tih dviju varijabli postoji određeno odstupanje od normaliteta.

S druge strane, analiza histograma distribucije rezultata ispitivanih varijabli ukazuje na normalnost u distribuciji rezultata svih varijabli, uz blago vidljivu negativnu asimetričnost u distribuciji rezultata kod varijabli dostignuće i sigurnost. Konačno, inspekcija Q-Q dijagrama ponovno potvrđuje sve prethodno spomenuto te Q-Q dijagrami ispitivanih varijabli ukazuju na normalnost distribucije u rezultatima gotovo svih ispitivanih varijabli, uz izuzetak varijabli dostignuće i sigurnost, gdje se uočava blago odstupanje od normalne distribucije.

S obzirom na broj sudionika u istraživanju ( $N=225$ ), indekse spljoštenosti i asimetričnosti ispitivanih varijabli te vizualnu analizu histograma i Q-Q dijagrama ispitivanih varijabli, ali i kriterije za određivanje normalnosti distribucije koje ističe Kline (2005) moguće je zaključiti da su preduvjeti za korištenje parametrijskih postupaka zadovoljeni. Deskriptivni podaci ispitivanih varijabli prikazani su u Tablici 1.

**Tablica 1***Deskriptivni podaci ispitivanih varijabli (N=225)*

	Teorijski raspon	Empirijski raspon	M	SD	Indeks asimetričnosti	Indeks spljoštenosti
Otvorenost iskustvima <sup>k</sup>	1 - 5	1.2 - 5	3.56	.69	-.50	.23
Savjesnost	1 - 5	2.1 - 4.9	3.72	.61	-.14	-.62
Ugodnost	1 - 5	1.4 - 4.8	3.08	.62	-.06	.06
Ekstraverzija	1 - 5	1.3 - 4.9	3.34	.60	-.24	.29
Emocionalnost	1 - 5	1.6 - 4.9	3.25	.67	-.17	-.44
Iskrenost-poniznost	1 - 5	1.5 - 4.9	3.44	.70	-.16	-.15
Moć	-1 - 7	-1 - 7	3.39	1.74	-.13	-.58
Dostignuće	-1 - 7	0 - 7	5.04	1.45	-1.39	2.04
Sigurnost	-1 - 7	0 - 7	5.23	1.40	-1.47	3.01
Konformizam	-1 - 7	0 - 7	4.61	1.75	-.58	-.49
Tradicija	-1 - 7	-1 - 7	3.68	1.96	-.26	-.82
Stavovi prema različitosti	1 - 5	2.35 - 5	3.84	.60	-.17	-.81

### **Povezanost osobina ličnosti, sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu**

U svrhu odgovaranja na probleme istraživanja, odnosno ispitivanja odnosa i povezanosti između osobina ličnosti (otvorenost k iskustvima, savjesnost, ugodnost, ekstraverzija, emocionalnost i iskrenost-poniznost), sustava vrijednosti (dostignuće, moć, konformizam, tradicija i sigurnost) i stavova prema različitosti na radnom mjestu provedene su korelacijske analize. Rezultati korelacijskih analiza nalaze se u Tablici 2.

Pronađena je statistički značajna pozitivna povezanost između postignutog stupnja obrazovanja sudionika istraživanja i njihovih stavova prema različitosti na radnom mjestu, kao i između sektora rada i stavova prema različitosti na radnom mjestu, pri čemu sudionici istraživanja sa višim stupnjem obrazovanja, kao i oni koji su zaposleni u privatnom sektoru u pravilu imaju nešto pozitivnije stavove prema različitosti na radnom mjestu. Obje uočene povezanosti su slabe do umjerene.

**Tablica 2***Koeficijenti povezanosti između sociodemografskih varijabli, osobina ličnosti, sustava vrijednosti te stavova prema različitosti na radnom mjestu*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19
V1	-	-.11	.53**	-.08	-.07	.18**	-.11	-.15*	.20**	-.11	.00	-.04	.15*	-.16*	-.05	-.07	-.02	-.03	-.05
V2		-	-.12	.14*	.21**	-.03	-.01	.15*	-.02	.10	-.05	.30**	.16*	.11	.01	.23**	.26**	.14*	.12
V3			-	-.12**	-.10	.09	-.15*	-.06	.16*	-.19**	-.06	.04	.11	-.09	.03	.04	.06	.02	-.02
V4				-	.23**	.03	-.01	-.13*	-.13*	.14*	-.18**	.09	-.02	-.13	-.09	-.05	-.07	-.00	-.13
V5					-	.03	.02	-.02	-.16*	.09	.00	.10	.09	-.05	-.10	.02	.09	.03	-.10
V6						-	-.12	.22**	.20**	-.06	.14*	.10	-.02	.03	.02	-.13	-.17*	.00	<b>.18**</b>
V7							-	-.06	.14*	.02	.01	-.00	.04	.11	-.00	.03	-.02	.02	<b>.22**</b>
V8								-	.04	.16*	.15*	.17**	.13	.15*	.03	.11	.02	.12	<b>.40**</b>
V9									-	-.02	.32**	-.02	.22**	.30**	.14*	.20**	.07	.25**	<b>.30**</b>
V10										-	.01	-.03	.21**	-.04	-.19**	.10	.06	-.00	<b>.24**</b>
V11											-	-.10	.01	.25**	.32**	.23**	.11	.26**	<b>.25**</b>
V12												-	.16*	.06	-.06	.19**	.18**	.21**	<b>.14*</b>
V13													-	.01	-.25**	.27**	.27**	.19**	<b>.27**</b>
V14														-	.67**	.71**	.49**	.79**	<b>.24**</b>
V15															-	.51**	.41**	.52**	-.06



	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19
V16																-	.78**	.80**	<b>.13*</b>
V17																	-	.67**	-.07
V18																		-	<b>.24**</b>
V19																			-

Napomena: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; V1 – dob; V2 – rod; V3 – radni staž; V4 – prilika za radom s manjinama; V5 – doživljaj sebe kao pripadnika manjine; V6 – obrazovanje; V7 – sektor rada; V8 – otvorenost k iskustvima; V9 – savjesnost; V10 – ugodnost; V11 – ekstraverzija; V12 – emocionalnost; V13 – iskrenost-poniznost; V14 – dostignuće; V15 – moć; V16 – konformizam; V17 – tradicija; V18 – sigurnost; V19 – stavovi prema različitosti na radnom mjestu

Dalje, pronađena je statistički značajna pozitivna povezanost između svih osobina ličnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, pri čemu su povezanosti između otvorenosti k iskustvima i stavova prema različitosti na radnom mjestu te savjesnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu umjerene, dok su ostale povezanosti slabe do umjerene. Najviša uočena povezanost je između otvorenosti k iskustvima i stavova prema različitosti na radnom mjestu. Spomenute povezanosti mogu se interpretirati na način da osobe koje postižu više rezultate na dimenzijama otvorenosti k iskustvima, savjesnosti, ugodnosti, ekstraverzije, emocionalnosti i iskrenosti-poniznosti u pravilu imaju i pozitivnije stavove prema različitosti na radnom mjestu.

Pronađena je i statistički značajna pozitivna povezanost između dostignuća i stavova prema različitosti na radnom mjestu, konformizma i stavova prema različitosti na radnom mjestu te sigurnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, pri čemu su navedene povezanosti slabe do umjerene. Spomenute povezanosti mogu se interpretirati na način da osobe koje prioritiziraju dostignuće, konformizam i sigurnost kao svoje osobne vrijednosti u pravilu imaju nešto pozitivnije stavove prema različitosti na radnom mjestu.

Kako bi se dodatno ispitao jedinstveni učinak pojedinih osobina ličnosti i vrijednosnih tipova u predviđanju stavova prema različitosti na radnom mjestu, provedena je i hijerarhijska regresijska analiza.

### **Osobine ličnosti i sustav vrijednosti kao prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu**

U hijerarhijskoj regresijskoj analizi kriterijsku varijablu predstavljali su stavovi prema različitosti na radnom mjestu. U prvom koraku analize, kao kontrolne varijable korištene su varijable dob, rod, stupanj obrazovanja, radni staž, prilika za radom s pripadnicima manjina, percepcija sebe kao pripadnika manjine te sektor rada. U drugom su koraku već spomenutim kontrolnim varijablama priključene i varijable otvorenost k iskustvima, savjesnost, ugodnost, ekstraverzija, emocionalnost i iskrenost-poniznost. U trećem su koraku priključene i varijable dostignuće, moć, konformizam, tradicija i sigurnost. Vrijednost Durbin-Watsonovog testa iznosi 1.83, čime se nalazi u intervalu između jedan i tri, što ukazuje na to da su reziduali nezavisni (Field, 2013). S obzirom na to da su recipročne vrijednosti (*tolerance*) više od .1, može se zaključiti da multikolinearnost nije problem u ovome modelu.

Provedbom hijerarhijske regresijske analize utvrđeno je da prvi set kontrolnih varijabli (dob, rod, stupanj obrazovanja, radni staž, prilika za radom s pripadnicima manjina, percepcija sebe kao pripadnika manjine te sektor rada) zajednički objašnjava oko 14.2% varijance u stavovima prema različitosti na radnom mjestu ( $R^2 = .14$ ). Ova proporcija varijance je statistički značajna –  $F(7, 217) = 5.13; p < .001$ .

Ubacivanjem drugog seta kontrolnih varijabli (otvorenost k iskustvima, savjesnost, ugodnost, ekstraverzija, emocionalnost i iskrenost-poniznost) objašnjeno je dodatnih 23.2% varijance u stavovima prema različitosti na radnom mjestu ( $R^2 = .23$ ). Ova proporcija varijance također je statistički značajna –  $F(6, 211) = 9.68; p < .001$ .

Ubacivanjem trećeg seta kontrolnih varijabli (dostignuće, moć, konformizam, tradicija i sigurnost) objašnjeno je dodatnih 11.2% varijance u stavovima prema različitosti na radnom mjestu ( $R^2 = .11$ ). Ova proporcija varijance također je statistički značajna –  $F(5, 206) = 10.82; p < .001$ . S obzirom na navedene informacije, cjelokupni model ukupno objašnjava oko 49% varijance u stavovima prema različitosti na radnom mjestu.

Daljnjom analizom dobivenih rezultata utvrđeno je da su se (1) rod, (2) percepcija sebe kao pripadnika manjine, (3) sektor rada, (4) otvorenost k iskustvima, (5) ugodnost, (6) ekstraverzija, (7) iskrenost-poniznost, (8) tradicija i (9) sigurnost pokazali kao statistički značajni prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu. Pri tome, ženske sudionice i sudionici koji sebe doživljavaju kao pripadnike manjina na svom radnom mjestu pokazuju pozitivnije stavove prema različitosti na radnom mjestu, jednako kao i sudionici koji su zaposleni u privatnom sektoru i sudionici koji postižu povišene rezultate na dimenzijama otvorenosti k iskustvima, ugodnosti, ekstraverzije i iskrenosti-poniznosti. Kada je riječ o sustavu vrijednosti, rezultati ovoga istraživanja ukazuju na to da prioritiziranje sigurnosti u svojim osobnim vrijednostima statistički značajno predviđa nešto pozitivniji stav prema različitostima na radnom mjestu, dok prioritiziranje tradicije u svojim osobnim vrijednostima statistički značajno predviđa negativniji stav prema različitostima na radnom mjestu. Ipak, nalaze hijerarhijske regresijske analize vezane uz rod, percepciju sebe kao pripadnika manjine i tradiciju potrebno je tumačiti uz oprez, budući da usporedba dobivenih nalaza s rezultatima korelacijskih analiza sugerira da su dobiveni nalazi vjerojatno rezultat supresije.

Ovim rezultatima potvrđena je hipoteza 1. 1., a hipoteza 1. 2. nije potvrđena, budući da su sve osobine ličnosti pokazale statistički značajnu pozitivnu povezanost sa stavovima prema različitosti na radnom mjestu, te su se gotovo sve osobine ličnosti (osim savjesnosti i

emocionalnosti) pokazale kao statistički značajni prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu. Ovim rezultatima nije potvrđena ni hipoteza 2, budući da neki vrijednosni tipovi (dostignuće, konformizam i sigurnost) pokazuju statistički značajnu pozitivnu povezanost sa stavovima prema različitosti na radnom mjestu, a neki (sigurnost) pozitivno predviđaju stav prema različitosti na radnom mjestu. Rezultati hijerarhijske regresijske analize nalaze se u Tablici 3.

**Tablica 3**

*Rezultati hijerarhijske regresijske analize u predikciji rezultata na Skali stavova o različitosti (N=225)*

Prediktori	Model 1	Model 2	Model 3
Dob	-.05	-.04	-.03
Rod	.16*	.05	.12*
Radni staž	.00	.02	.06
Prilika za radom s manjinama	-.13*	-.06	-.10
Doživljaj sebe kao pripadnika manjine	-.12	-.12*	-.11*
Obrazovanje	.23**	.11	.06
Sektor rada	.24**	.21**	.20**
Otvorenost k iskustvima	-	.27**	.23**
Savjesnost	-	.14*	.07
Ugodnost	-	.18*	.20**
Ekstraverzija	-	.14*	.13*
Emocionalnost	-	.08	.06
Iskrenost- poniznost	-	.15*	.16**
Dostignuće	-	-	.10
Moć	-	-	-.13
Konformizam	-	-	-.04
Tradicija	-	-	-.41**
Sigurnost	-	-	-.39**

Prediktori	Model 1	Model 2	Model 3
$\Delta R^2$	.14**	.23**	.11**
$\Delta F$	5.13**	12.99**	9.01**
$df1$	7	6	5
$df2$	217	211	206

Napomena:  $\Delta R^2$  - promjena koeficijenta determinacije;  $\Delta F$  - promjena F omjera;  $df$  - stupnjevi slobode; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## Rasprava

Cilj ovoga istraživanja bio je ispitati ulogu osobina ličnosti i sustava vrijednosti u stavovima prema različitosti na radnom mjestu. U sklopu istraživanja postavljena su dva problema. Prvi problem bio je ispitati doprinos osobina ličnosti (iskrenost-poniznost, ekstraverzija, otvorenost k iskustvima, emocionalnost, ugodnost, savjesnost) stavovima prema različitosti na radnom mjestu. Na temelju prethodnih istraživanja očekivalo se da će osobine ličnosti iskrenost-poniznost, ekstraverzija i otvorenost k iskustvima biti statistički značajno pozitivno povezane i pozitivno doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu, dok se doprinos drugih osobina ličnosti u dosadašnjim istraživanjima nije naročito izučavao, zbog čega se očekivalo da osobine ličnosti emocionalnost, ugodnost i savjesnost neće biti statistički značajno povezane niti da će doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu. Drugi problem ovoga istraživanja bio je ispitati doprinos dostignuća i moći, te konformizma, tradicije i sigurnosti stavovima prema različitosti na radnom mjestu, pri čemu se na temelju dosadašnjih saznanja očekivalo da će spomenuti vrijednosni sustavi biti statistički značajno negativno povezani i negativno doprinositi objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu.

Prvom hipotezom pretpostavilo se da su osobine ličnosti iskrenost-poniznost, ekstraverzija i otvorenost k iskustvima statistički značajno pozitivno povezane te da pozitivno doprinose objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu, odnosno da osobine ličnosti emocionalnost, ugodnost i savjesnost nisu statistički značajno povezane niti da doprinose objašnjenju stavova prema različitosti na radnom mjestu. Prvi dio ove hipoteze je potvrđen. Brojni istraživači su tijekom godina izvijestili o pozitivnoj povezanosti između otvorenosti k iskustvima i stavova prema različitosti, ekstraverzije i stavova prema različitosti te iskrenosti-poniznosti i stavova prema različitosti (Anglim i sur., 2019; Han i Pistole, 2017; Korol i sur., 2016; Ackermann i Ackermann, 2015; Rafi i sur., 2012; Flynn, 2005; Strauss i sur., 2003;

Duckitt, 2001). Takvi rezultati dobiveni su i ovim istraživanjem. Sudeći prema Ashton i Lee (2009), pojedinci s izraženim prethodno navedenim osobinama ličnosti su u pravilu takvi da nisu skloni osjećaju privilegiranosti ili nadmoći nad drugima, uživaju u međuljudskom kontaktu i upoznavanju novih ljudi te su znatizeljni i pokazuju interes za neobične ideje i/ili neuobičajena iskustva. Štoviše, neki istraživači u posljednje vrijeme istražuju i tzv. konstrukt multikulturalnog tipa ličnosti (Korol i sur., 2016), koji se, među ostalim, sastoji od faceta ličnosti kao što su empatičnost, otvorenost (uma) i društveno iniciranje. Takvi pojedinci se prema Korol, Gonçalves i Cabral (2016) mogu opisati kao osobe koje poštuju različitosti u svakodnevnom životu, aktivno uče o drugim kulturama i u aktivnoj su interakciji s pripadnicima drugih kultura, zauzimaju se za prava manjina i učinkovito se mogu snalaziti u različitim grupama ljudi. S obzirom na spomenuto, nije začuđujući podatak da se kombinacija prethodno spomenutih osobina ličnosti u brojnim dosadašnjim istraživanjima pokazala povezanom s pozitivnijim stavovima prema različitostima, pa tako i u ovome istraživanju.

Drugi dio hipoteze nije potvrđen. Točnije, ovim istraživanjem pokazalo se da su savjesnost, emocionalnost i ugodnost također povezane sa stavovima prema različitosti na radnom mjestu i to u smjeru da pojedinci koji postižu visoke rezultate na spomenutim osobinama ličnosti također u pravilu pokazuju i pozitivnije stavove prema različitostima. Osim toga, ugodnost se pokazala i kao statistički značajan prediktor stavova prema različitostima u ovome istraživanju. Ovi nalazi u skladu su s nekim prethodnim istraživanjima, posebice u području ispitivanja povezanosti između ugodnosti i stavova prema različitosti (Han i Pistole, 2017; Ackermann i Ackermann, 2015; Rafi i sur., 2012; Strauss i sur., 2003). Spomenuto se može objasniti time što su ugodni pojedinci, sudeći prema Ashton i Lee (2009), obično prilagodljivi u svojim stajalištima i blaži u prosudbi drugih te su u pravilu spremni na suradnju i kompromis. Što se tiče savjesnosti i emocionalnosti, rezultati dosadašnjih istraživanja daju pomalo kontradiktorne rezultate te neki autori ističu pozitivnu povezanost između spomenutih osobina i stavova prema različitosti na radnom mjestu (Rafi i sur., 2012), dok neki istraživači izvještavaju o negativnoj povezanosti između spomenutih varijabli (Han i Pistole, 2017; Ackermann i Ackermann, 2015). Kada je riječ o emocionalnosti, Ashton i Lee (2009) visoko emocionalne pojedince opisuju kao one koji su prilično skloni osjećaju tjelesne ugroženosti, straha i stresa, što jednim dijelom potencijalno može objasniti negativnu povezanost između ove osobine ličnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu. Drugim riječima, takvi pojedinci bi se u visoko različitim radnim okruženjima mogli osjećati više ugroženo ili pod stresom, budući da visoka različitost na radnom mjestu sa sobom može voditi i povećan broj

konflikata (Amaram, 2007). S druge strane, visoko emocionalni pojedinci često osjećaju i visoku empatiju (Ashton i Lee, 2009), čime bi se mogla objasniti i pozitivna povezanost između ove osobine ličnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, budući da su manjine u društvu i na radnom mjestu nerijetko marginalizirane i diskriminirane. Konačno, kada je riječ o savjesnosti, dobivena pozitivna povezanost između savjesnosti i stavova prema različitosti mogla bi se objasniti na način da su savjesni pojedinci na poslu upravo oni koji su odgovorni, usmjereni na obavljanje posla i ciljeve te koji suradnju s drugima (pa tako i pripadnicima manjina) promatraju kao nešto što se „mora“ i što onda posljedično može rezultirati nižim predrasudama prema pripadnicima manjina (Ackermann i Ackermann, 2015).

Naposljetku, pretpostavka o tome da su dostignuće i moć te tradicija, konformizam i sigurnost statistički značajno negativno povezani i da negativno doprinose stavovima prema različitosti na radnom mjestu nije potvrđena. Doduše, ovim istraživanjem je utvrđen negativan doprinos tradicije stavovima prema različitosti na radnom mjestu, ali je taj nalaz, kao što je navedeno ranije, vjerojatno posljedica supresije. Osim toga, ovim istraživanjem utvrđeno je da neki vrijednosni tipovi (dostignuće, konformizam i sigurnost) pokazuju statistički značajnu *pozitivnu* povezanost sa stavovima prema različitosti na radnom mjestu, a neki (sigurnost) *pozitivno* predviđaju stav prema različitosti na radnom mjestu. Spomenuti podatak nije u skladu s prethodnim istraživanjima (Grigoryan i Schwartz, 2021; Vala i Costa-Lopes, 2010; Strauss i sur., 2008; Sawyerr i sur., 2005; Duckitt, 2001). Točnije, navedena istraživanja jednoglasno ukazuju na to da su vlastiti probitak (dostignuće i moć) i zadržavanje tradicionalnih odnosa (konformizam, tradicija i sigurnost) negativno povezani sa stavovima o različitosti. Potencijalno glavni razlog zbog kojeg ovim istraživanjem nisu replicirani podatci koji su dobiveni u brojnim drugim istraživanjima može biti taj što je u ovome istraživanju sudjelovao značajniji broj sudionika koji se i sami smatraju pripadnicima manjina na svom radnom mjestu. Grigoryan i Schwartz (2021) navode da je gotovo neznačajan broj dosadašnjih istraživanja u obzir uzimao taj kontekst, odnosno jesu li procjenjivači u istraživanjima sebe smatrali pripadnicima manjina ili ne. Štoviše, isti autori su u svom istraživanju doista i primijetili razliku u rezultatima kada su u obzir uzeli spomenutu varijablu, što je moglo utjecati i na rezultate u ovome istraživanju.

## **Implikacije, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja**

Ovo istraživanje doprinijelo je sveobuhvatnijem i jasnijem razumijevanju složenih odnosa između osobina ličnosti, sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu na nekoliko načina. Prvo, potrebno je istaknuti da je broj istraživanja koje na obuhvatniji način (poput ovoga) pokušavaju istražiti prediktore stavova prema različitosti na radnom mjestu vrlo malen. Dalje, u Republici Hrvatskoj takva istraživanja u vrijeme pisanja ovog rada zapravo ni ne postoje. Konačno, provedeno istraživanje jedno je od rijetkih istraživanja koje u kontekst uzima i osjećaj pripadnosti manjini procjenjivača.

Praktične implikacije ovog istraživanja također se ogledaju u nekoliko stvari. Prvo, ovo istraživanje može imati značajne koristi u području regrutacije i selekcije, posebice za organizacije koje svoju radnu djelatnost obavljaju u multikulturalnim i raznolikim okruženjima. Točnije, ovo istraživanje regruterima i djelatnicima ljudskih resursa daje informacije o tome kako bi se neke kombinacije aspekata funkcioniranja kandidata mogle odraziti na njihove stavove prema različitosti na radnom mjestu. Drugo, ovo istraživanje može imati značajne koristi u području rješavanja konflikata i teškoća uzrokovanih predrasudama na radnom mjestu prema pripadnicima manjina, a samim time i u području osmišljavanja treninga i edukacija usmjerenih na učinkovito upravljanje različitošću. Konačno, mjerni instrument za stavove prema različitosti korišten u ovom istraživanju (ili njemu slični) mogli bi se koristiti i unutar organizacija kako bi se izmjerila organizacijska klima po pitanju stavova prema različitosti ili, primjerice, stavovi rukovoditelja o spomenutoj temi, a potom i utvrđivanje potreba za uvođenjem treninga i edukacija usmjerenih na upravljanje različitošću.

Međutim, iako su nalazi provedenog istraživanja korisni, potrebno je istaknuti i neka metodološka ograničenja. Prvo, potrebno je istaknuti neravnomjernu raspodjelu sudionika po dobi i rodu. Naime, najviše sudionika bilo je rane i srednje odrasle dobi, čime možda u dovoljnoj mjeri nisu zahvaćeni sudionici starijih dobnih skupina, koji se potencijalno razlikuju prema svojim sustavima vrijednosti.

Osim toga, u istraživanju je sudjelovalo više žena nego muškaraca, što je također moglo utjecati na rezultate, posebice kada je riječ o mjerenju stavova. Nadalje, iako je samoprocjena jedan od najčešćih tipova ispitivanja osobina ličnosti, moguće je da je socijalna poželjnost bila prisutna u odgovorima sudionika, posebice kada je riječ o mjerenju stavova. Iako se pokušalo navedeno svesti na minimum putem anonimnog *online* istraživanja, u budućim istraživanjima



bi potencijalno moglo biti korisno uključiti i neku vrstu skale koja mjeri i socijalnu poželjnost u odgovorima sudionika.

Ono što također nije bilo kontrolirano u ovom istraživanju je i geografska lokacija s koje su sudionici pristupali istraživanju. Iako je istraživanje bilo namijenjeno stanovnicima Republike Hrvatske, postoji mogućnost da su zbog načina uzorkovanja istraživanju pristupili i stanovnici nekih drugih država i sudionici koji možda imaju drugačija iskustva s manjinama i različitostima na radnom mjestu, što je moglo utjecati na rezultate ovog istraživanja. Dalje, u istraživanju je sudjelovao i značajniji broj sudionika koji navode da nisu imali prethodnog radnog iskustva s pripadnicima manjina, što znači da su njihovi odgovori na Skali stavova prema različitosti potencijalno bili temeljeni na njihovim pretpostavkama, a ne na stvarnim iskustvima, odnosno da bi se njihovi odgovori mogli razlikovati stjecanjem iskustva rada s manjinama.

Spomenuto nas dovodi i do posljednjeg ograničenja ovog istraživanja, a to je mjerni instrument za stavove prema različitosti na radnom mjestu, koji je sadržavao pojedine čestice koje jesu više bile usmjerene na prethodno iskustvo rada s manjinama, a ne na stavove, zbog čega je nekim sudionicima potencijalno bilo teško davati pouzdane i mjerodavne odgovore na takve čestice. U daljnjim istraživanjima svakako se preporuča osmišljavanje i validiranje obuhvatnijeg i prilagođenijeg mjernog instrumenta za stavove prema različitosti na radnom mjestu u Republici Hrvatskoj, kao i uzimanje u obzir prethodno spomenutih metodoloških ograničenja.

### **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu osobina ličnosti i sustava vrijednosti u stavovima prema različitosti na radnom mjestu. Na uzorku ovog istraživanja pronađena je statistički značajna pozitivna povezanost između osobina ličnosti HEXACO modela i stavova prema različitosti na radnom mjestu, jednako kao i statistički značajna pozitivna povezanost između dostignuća, konformizma i sigurnosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu. Uz to, ovo istraživanje pružilo je i nalaze o tome da su se rod, percepcija sebe kao pripadnika manjine, sektor rada, otvorenost k iskustvima, ugodnost, ekstraverzija, iskrenost-poniznost, tradicija i sigurnost pokazali kao statistički značajni prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu. No, isto tako je važno istaknuti i to da su dobiveni nalazi vezani uz doprinos roda, percepcije sebe kao pripadnika manjine i tradicije vjerojatno rezultat supresije, zbog čega ih je potrebno interpretirati s oprezom. Povezanost između moći i tradicije te stavova prema

različitosti na radnom mjestu u ovom se istraživanju nije pokazala statistički značajnom, kao što se savjesnost i emocionalnost te dostignuće, moć i konformizam u ovome istraživanju nisu pokazali kao statistički značajni prediktori stavova prema različitosti na radnom mjestu. Iako je ovo istraživanje pružilo koristan uvid u odnos osobina ličnosti, sustava vrijednosti i stavova prema različitosti na radnom mjestu, dodatna istraživanja bi mogla omogućiti detaljniji uvid u stanje po pitanju prediktora stavova prema različitosti na radnom mjestu u Republici Hrvatskoj i potencijalno generaliziranje rezultata ovog istraživanja.

## Literatura

- Ackermann, K. i Ackermann, M. (2015). The big five in context: Personality, diversity and attitudes toward equal opportunities for immigrants in Switzerland. *Swiss Political Science Review*, 21(3), 396-418. <https://doi.org/10.1111/spsr.12170>
- Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v2i4.5017>
- Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A. i Marty, A. (2019). Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability. *Journal of Research in Personality*, 83, 103865. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865>
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. i Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00130-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00130-7)
- Ashton, M. C. i Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and social psychology review*, 11(2), 150-166. <https://doi.org/10.1177/108886830629490>
- Ashton, M. C. i Lee, K. (2009). The HEXACO–60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of personality assessment*, 91(4), 340-345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Babarović, T. i Šverko, I. (2013). The HEXACO personality domains in the Croatian sample. *Društvena istraživanja*, 22(3), 397-411. <https://doi.org/10.5559/di.22.3.01>
- Beaton, A. M. i Tougas, F. (2001). Reactions to affirmative action: Group membership and social justice. *Social Justice Research*, 14, 61-78. <https://doi.org/10.1023/A:1012575724550>
- Bergh, R. i Akrami, N. (2016). Are non-agreeable individuals prejudiced? Comparing different conceptualizations of agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 101, 153-159. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.052>
- Bobo, L. (1998). Race, interests, and beliefs about affirmative action: Unanswered questions and new directions. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 985-1003. <https://doi.org/10.1177/0002764298041007009>
- Bobo, L. i Kluegel, J. R. (1993). Opposition to race-targeting: self-interest, stratification ideology, or racial attitudes?. *American Sociological Review*, 443-464. <https://doi.org/10.2307/2096070>

- Borman, W. C., Ilgen, D. R. i Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology. Volume 12, Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Byrne, B. M. (2013). Structural Equation Modeling with Mplus. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A. i Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Colella, A., Hebl, M. i King, E. (2017). One hundred years of discrimination research in the Journal of Applied Psychology: A sobering synopsis. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 500-513. <https://doi.org/10.1037/apl0000084>
- De Meuse, K. P., Hostager, T. J. i O'Neill, K. S. (2007). A longitudinal evaluation of senior managers' perceptions and attitudes of a workplace diversity training program. *People and Strategy*, 30(2), 38-46.
- De Vries, R. E. i Van Gelder, J. L. (2015). Explaining workplace delinquency: The role of Honesty–Humility, ethical culture, and employee surveillance. *Personality and Individual Differences*, 86, 112-116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.06.008>
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations* [Doktorska disertacija, Arcada University of Applied Sciences, Finska]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013070314557>
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. *Advances in experimental social psychology*, 33, 41-113. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(01\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(01)80004-6)
- Europska komisija. (2023a). *Demography 2023: Infographics on population and social conditions*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2023>
- Europska komisija. (2023b). *Migration 2023: Infographics on migration and migrant intergration statistics*. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/migration-2023>
- Ferić, I. (2007). Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 16(1-2 (87-88)), 3-26. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/18918>

- Field, A.P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4th Edition)*. Sage publications.
- Fine, C. i Sojo, V. (2019). Women's value: beyond the business case for diversity and inclusion. *The Lancet*, 393(10171), 515-516. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30165-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30165-5)
- Flynn, F. J. (2005). Having an open mind: the impact of openness to experience on interracial attitudes and impression formation. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), 816-826. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.816>
- Fredman, S. (2001). Equality: a new generation?. *Industrial Law Journal*, 30(2), 145-168. <https://doi.org/10.1093/ilj/30.2.145>
- Grant, B. Z. i Kleiner, B. H. (1997). Managing Diversity In The Workplace. *Equal Opportunities International*, 16(3), 26-32. <https://doi.org/10.1108/eb010685>
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A. i Kepner, K. (2002). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools: HR022/HR022, 7/2002. *Edis*, 2002(2).
- Grigoryan, L. i Schwartz, S. H. (2021). Values and attitudes towards cultural diversity: Exploring alternative moderators of the value–attitude link. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(6), 966-981. <https://doi.org/10.1177/1368430220929077>
- Han, S. i Pistole, M. C. (2017). Big five personality factors and facets as predictors of openness to diversity. *The Journal of Psychology*, 151(8), 752-766. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1393377>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. i Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>
- Hodgkinson, G. P. i Ford, J. K. (2010). *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 25*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hough, L. M. i Connelly, B. S. (2013). Personality measurement and use in industrial and organizational psychology. *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-028>
- Hudson Jr, S. W. (2014). Diversity in the Workforce. *Journal of Education and Human Development*, 3(4), 73-82. <http://doi.org/10.15640/jehd.v3n4a7>

- Hunt, M. O. (2007). African American, Hispanic, and white beliefs about black/white inequality, 1977-2004. *American Sociological Review*, 72(3), 390-415. <https://doi.org/10.1177/000312240707200304>
- Irini, R. D. i Borza, A. (2020). Attitudes to Workplace Diversity—Main Findings in a Global Context. *Proceedings of the International Management Conference*, 14(1), 752-760. <https://doi.org/10.24818/IMC/2020/04.07>
- Jones, M. G., Howe, A. i Rua, M. J. (2000). Gender differences in students' experiences, interests, and attitudes toward science and scientists. *Science education*, 84(2), 180-192. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-237X\(200003\)84:2<180::AID-SCE3>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-237X(200003)84:2<180::AID-SCE3>3.0.CO;2-X)
- Kane, E. W. i Whipkey, K. J. (2009). Predictors of public support for gender-related affirmative action: Interests, gender attitudes, and stratification beliefs. *Public Opinion Quarterly*, 73(2), 233-254. <https://doi.org/10.1093/poq/nfp019>
- Kline, R.B. (2010). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Guilford Press.
- Korol, L., Gonçalves, G. i Cabral, M. (2016). The impact of multicultural personality on tolerance of diversity in a sample of Portuguese university students. *Psicologia: teoria e prática*, 18(2), 57-74. <https://doi.org/10.15348/1980-6906/psicologia.v18n2p57-74>
- Lall-Trail, S. F., Salter, N. P. i Xu, X. (2023). How personality relates to attitudes toward diversity and workplace diversity initiatives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(1), 66-80. <https://doi.org/10.1177/01461672211057755>
- Larsen, R.J. i Buss, D.M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Lee, K. i Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329-358. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902\\_8](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8)
- Marcus, B., Lee, K. i Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition?. *Personnel Psychology*, 60(1), 1-34. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00063.x>
- McCrae, R. R. i John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>

- Montei, M. S., Adams, G. A. i Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the attitudes toward diversity scale (ATDS). *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 293-303. <https://doi.org/10.1177/001316449605600201>
- Oh, I. S., Lee, K., Ashton, M. C. i De Vries, R. E. (2011). Are dishonest extraverts more harmful than dishonest introverts? The interaction effects of honesty-humility and extraversion in predicting workplace deviance. *Applied psychology*, 60(3), 496-516. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00445.x>
- Okoro, E. A. i Washington, M. C. (2012). Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 57-62. <https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6936>
- Rafi, A., Jafri, S. S. A. M. i Ashraf, Z. (2012). HEXACO model of personality traits and beliefs about diversity in pre-service teachers. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), 95-100.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Sawyer, O. O., Strauss, J. i Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: The moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498-521. <https://doi.org/10.1108/02683940510615442>
- Scarborough, W. J., Lambouthis III, D. L. i Holbrook, A. L. (2019). Support of workplace diversity policies: The role of race, gender, and beliefs about inequality. *Social science research*, 79, 194-210. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.01.002>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H. i Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Sibley, C. G., Harding, J. F., Perry, R., Asbrock, F. i Duckitt, J. (2010). Personality and prejudice: Extension to the HEXACO personality model. *European Journal of*

<https://doi.org/10.1002/per.750>

- Singh, B., Winkel, D. E. i Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 242-263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Sniderman, P. M. i Carmines, E. G. (1997). Reaching beyond race. *PS: Political Science & Politics*, 30(3), 466-471. <https://doi.org/10.2307/420124>
- Snyder, M. i Swann, W. B. (1976). When actions reflect attitudes: The politics of impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 1034-1042. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.5.1034>
- Steeh, C. i Krysan, M. (1996). Trends: Affirmative action and the public, 1970-1995. *The Public Opinion Quarterly*, 60(1), 128-158.
- Strauss, J. P., Sawyerr, O. O. i Oke, A. (2008). Demographics, individual value structures, and diversity attitudes in the United Kingdom. *Journal of Change Management*, 8(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/14697010701799445>
- Strauss, J. P., Connerley, M. L. i Ammermann, P. A. (2003). The “threat hypothesis,” personality, and attitudes toward diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 32-52. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001002>
- Tamunomiebi, M. D. i John-Eke, E. C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255-265. <http://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i2/6926>
- Traavik, L. E. M. i Adavikolanu, A. V. (2016). Attitudes towards diversity: evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 450-466. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2013-0189>
- Tsui, A. S., Egan, T. D. i O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Ullman, S. E. (2010). *Talking about sexual assault: Society's response to survivors*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12083-000>
- Vala, J. i Costa-Lopes, R. (2010). Youth attitudes toward difference and diversity: a cross-national analysis. *Análise Social*, 255-275.



- Verplanken, B. i Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434-447. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.3.434>
- Viljoen, C. i Els, C. (2023). A validation study of the Miville-Guzman Universality-Diversity Scale in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 26(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajems.V26I1.4856>
- Wiersema, M. i Mors, M. (2016). What board directors really think of gender quotas. *Harvard Business Review*, 14(11), 2-6.