

# Upravljanje različitostu na radnom mjestu

---

Oršolić, Andrej

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:575156>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Andrej Oršolić

## **Upravljanje različitostću na radnom mjestu**

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Andrej Oršolić

## **Upravljanje različitostima na radnom mjestu**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

**IZJAVA**

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

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

U Osijeku, datum *14. rujna 2020*

*Andrej Oršolić, 0122227166*  
ime i prezime studenta, JMBAG

## SAŽETAK

Cilj ovoga rada je opisati konstrukt upravljanja različitošću na radnom mjestu, čitateljima pružiti pregled dostupne literature na spomenutu temu, kao i upoznati čitatelje ovoga rada s prednostima i nedostacima postojanja raznolike radne snage u organizaciji, kao i određenim alatima kojima se raznolikost na radnom mjestu može uspješno upravljati. Upravljanje različitošću u organizacijama nije novi konstrukt, no, posljednjih godina uvelike dobiva na važnosti zbog različitih socioekonomskih trendova i promjena u svijetu, uključujući promjene u građanskim pravima te pravima žena i manjina, promjene u organizaciji posla, globalizaciju i brojne druge promjene i trendove. Različitost i upravljanje različitošću u organizacijskom kontekstu imaju brojne definicije, no, sveobuhvatna definicija upravljanja različitošću taj konstrukt opisuje kao pojam koji se odnosi na inicijativu organizacije u kojoj organizacije operiraju na način da cijene različitosti svoje radne snage u kombinaciji s promicanjem borbe protiv diskriminacije radnika te u kojoj organizacije cijene svakog pojedinca u organizaciji neovisno o njihovom spolu, rasi, etničkom porijeklu, što su samo neke od osobina. Drugim riječima, stvaranje inkluzivnog radnog okruženja smatra se jednim od temeljnih obilježja uspješnog upravljanja različitošću u organizacijama. Nadalje, za uspješno upravljanje različitošću potrebno je poznavati i prednosti i izazove koje raznolika radna snaga sa sobom donosi, kao i zakonske okvira u kojima organizacije posluju, a koji su u ovom radu detaljno opisani. Konačno, ovaj rad pruža i iskustva određenih manjinskih radnika u praksi, što dodatno pomaže u razumijevanju pojma upravljanja različitošću u organizacijama.

***Ključne riječi:*** *različitost, upravljanje različitošću, organizacijski kontekst, inkluzivnost, radno mjesto*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Razumijevanje različitosti .....	1
1.2. Definiranje različitosti – što je različitost u organizacijskom kontekstu?.....	1
1.3. Važnost upravljanja različitostu u 21. stoljeću – što je dovelo do naglaska na različitost? ....	2
2. Prednosti različitosti .....	3
3. Izazovi i nedostaci raznolike radne snage .....	4
4. Jednake mogućnosti zapošljavanja i diskriminacija na radnom mjestu .....	5
4.1. Zlostavljanje i uznemiravanje na radnom mjestu.....	7
5. Raznolikost radne snage u praksi .....	8
5.1. Rasna i kulturalna raznolikost radne snage .....	8
5.2. Religijska raznolikost radne snage .....	9
5.3. Ostale vrste raznolikosti kao izvori radne snage .....	10
6. Kako upravljati različitostu u organizaciji? .....	11
6.1. Procjena radne uspješnosti kao alat za upravljanje različitostu.....	12
6.2. Sociokulturalni pristup upravljanju različitostu .....	13
6.3. Afirmativne akcije kao alat za upravljanje različitostu .....	14
6.4. Sposobnosti kao alat za upravljanje različitostu.....	15
6.5. Treninzi i edukacije o različitosti kao alat za upravljanje različitostu .....	16
7. ZAKLJUČAK .....	18
8. LITERATURA.....	18

## 1. UVOD

### 1.1. Razumijevanje različitosti

Konstrukt različitosti u organizacijama termin je koji se u literaturi, u obliku kakav se poznaje i danas, počinje pojavljivati 90-ih godina prošloga stoljeća (Roberson, 2018). No, različitost sama po sebi nije novi konstrukt. Oduvijek su postojali muškarci i žene različitih rasa, religijskih opredjeljenja, etničkih pripadnosti, dobi, sposobnosti i seksualnih orijentacija. Obzirom da svijet nikada nije bio homogen, postavlja se pitanje zašto bi različitost trebala biti važnija danas više nego prije (Hodgkinson i Ford, 2010)? Odgovor na postavljeno pitanje, kao i razlog sve većeg naglaska na različitosti radne snage u organizacijama krije se u brojnim socioekonomskim trendovima koji su promijenili broj i osobine ljudi koji čine radnu snagu organizacije (Roberson, 2018). Osim toga, brojni statistički podaci pokazuju kako radna snaga organizacija iz godine u godinu postaje sve raznolikija te je zbog tog potrebno zaposlenike, a pogotovo nadređene, upoznati s prednostima i nedostacima postojanja raznolike radne snage u organizaciji (Mor Barak i Travis, 2013).

### 1.2. Definiranje različitosti – što je različitost u organizacijskom kontekstu?

Različitost se, u najširem pogledu, definira kao priznavanje, razumijevanje, prihvaćanje, cijenjenje i slavljenje razlika među ljudima s obzirom na njihovu dob, socioekonomski status, stupanj obrazovanja, etničku pripadnost, rasnu pripadnost, spol, tjelesne i kognitivne sposobnosti, seksualnu orijentaciju, religijsku pripadnost i drugo (Esty i sur., 1995; prema Green, Lopez, Wysocki i Kepner, 2002). Unutar organizacijskog konteksta postoji nekoliko objašnjenja i definicija različitosti. Primjerice, u faktorskom ili kategorijalnom pristupu, o kojemu pišu Mannix i Neale (2005) te Tsui i Gutek (1999), različitost se smatra osobnom karakteristikom pojedinca. No, budući da ljudi imaju brojne osobine po kojima se razlikuju jedni od drugih, znanstvenici koji zastupaju ovu definiciju različitosti pružaju još jednu podjelu tih osobina, a to je prema stupnju u kojemu su te osobine po kojima se pojedinci razlikuju lako uočljive. Primjerice, osobine po kojima se ljudi razlikuju, a lako su uočljive, su spol, rasa i dob, dok su druge osobine, poput stupnja obrazovanja ljudi, socioekonomskog statusa, povijesti zapošljavanja, ponašanja u organizaciji i tako dalje, manje uočljive. Odnosno, može se reći da prvu kategoriju, kategoriju vidljivih razlika, karakteriziraju urođene osobine i karakteristike ljudi, dok drugu kategoriju, kategoriju manje uočljivih razlika, karakteriziraju stečene osobine ljudi. Nadalje, u literaturi se spominje i podjela različitosti s obzirom na to u kojem je stupnju različitost povezana s poslom, pa tako, primjerice, karakteristike prema kojima se ljudi razlikuju, a povezane su

s poslom, su stupanj obrazovanja i povijest zapošljavanja te su takve osobine bitne za uspješnost pojedinca ili grupe na poslu (Simons, Pelled i Smith, 1999). Suprotno njima, karakteristike kao što su demografske karakteristike nisu bitne za radnu uspješnost, ali su se pokazale bitnima za međuljudske odnose u grupama (Pelled, Eisenhardt i Xin., 1999). Konačno, Harrison, Price, Gavin i Florey (2002) različitost dijele na takozvanu površinsku različitost – urođene razlike među ljudima koje se očituju u tjelesnim karakteristikama ljudi i lako su uočljive te na takozvanu dubinsku različitost – stečene karakteristike koje su važne za posao i nisu lako mjerljive ili uočljive.

### **1.3. Važnost upravljanja različitostima u 21. stoljeću – što je dovelo do naglaska na različitost?**

Demografske karakteristike, vjerovanja i stavovi radnika, ali i potrošača, uvelike su se promijenili u posljednjim desetljećima, uglavnom kao odgovor na različite društvene trendove, velike napretke u računalnim tehnologijama, kao i promjene u načinima poslovanja i zapošljavanja u organizacijama. Toossi (2007; prema Hodgkinson i Ford, 2010) navodi kako se postotak radnika starije životne dobi, žena, kao i manjinskih skupina povećava diljem svijeta. Nadalje, promijenila se i priroda posla – način na koji ljudi rade, lokacija s koje se obavlja posao te vrijeme u kojem se obavlja posao (Borman, Ilgen i Klimoski, 2003). Osim toga, pomaci u ljudskim pravima, pravima žena, građanskim pravima i pravima manjina u posljednjim su desetljećima proizveli veći broj radne snage koju čine grupe ljudi koje su kroz povijest bile nedovoljno zastupljene (Roberson, 2018). Nadalje, za shvaćanje važnosti potrebno je spomenuti i pojavu diskriminacije na poslu. McDonald i Dear (2008; Hodgkinson i Ford, 2010) tvrde kako je broj pritužbi za diskriminaciju na poslu u porastu. Točnije, kada je riječ o Sjedinjenim Američkim Državama, broj novčanih nagodbi vezanih uz takve pritužbe porastao je za čak 600% u periodu između 1992. i 2005. godine (Goldman, Gutek, Stein i Lewis, 2006; prema Hodgkinson i Ford, 2010). Konačno, za shvaćanje važnosti pojma različitosti u organizacijama, odnosno, važnosti strategije upravljanja različitostima, potrebno je također spomenuti i neizbježan utjecaj globalizacije na organizacije (Amaram, 2007). Kada je riječ o globalizaciji, različitost je važna budući da su danas, više nego ikad prije, različite organizacije povezane jedne s drugima diljem svijeta te brojne organizacije imaju svoje podružnice u različitim dijelovima svijeta, s različitim stanovništvom kao radnom snagom te s različitim kulturama kao korisnicima proizvoda i/ili usluga tih organizacija (Hodgkinson i Ford, 2010). Osim toga, ljudski resursi su također postali resursi koji nisu ograničeni samo na jedno područje rada. Često ljudi koji rade u velikim organizacijama svoj posao moraju obavljati u drugim državama gdje velike organizacije imaju svoje podružnice (Roberson, 2018). Spomenuti razlozi pomažu dočarati važnost shvaćanja i postojanja različitosti u



organizacijama, važnosti poznavanja prednosti i mogućih nedostataka postojanja različitosti u organizacijama te se kao rezultat svega spomenutoga u organizacije diljem svijeta uvode politike različitosti i politike jednakosti.

## **2. Prednosti različitosti**

U današnjem svijetu, različitost se pokazala jako važnom u organizacijskom kontekstu, posebice ukoliko je riječ o multikulturalnim organizacijama. Brojni radovi naglašavaju prednosti različitosti nasuprot homogenih radničkih struktura kada je riječ o uspješnosti na radnom mjestu (Cox, Lobel i MacLeod, 1991; Cox i Blake, 1991; prema Amaram, 2007). Prvo, multikulturalne organizacije imaju prednost kod privlačenja i zadržavanja najboljih talenata u određenom području rada, budući da operiraju na multikulturalnim razinama. Osim toga, sposobnosti i posebna znanja žena kao i manjina pružaju veće mogućnosti za organizaciju. Organizacije koje su u mogućnosti privući i zadržati kvalificirane pripadnike manjinskih skupina te održati dobre odnose s njima kroz poštene i vrijedne karijerne prilike dobivaju veliku kompetitivnu prednost na tržištu. Drugo, kada organizacija postane multikulturalna, ona mora služiti raznolikim klijentelu na svjetskom tržištu te zbog tog ima velike koristi od multikulturalnih radnika koji poznaju tržište vlastitih zemalja. Posljedično, takve organizacije koje zapošljavaju raznolike radnike, općenito govoreći imaju bolje razumijevanje zakonskih, političkih, društvenih, ekonomskih i kulturalnih potreba stranih zemalja u kojima operiraju (Adler, 1991; prema Amaram, 2007). Treće, organizacije i industrije koje zahtijevaju visoku kreativnost svojih radnika uvelike imaju prednost od zapošljavanja raznolikih radnika. Četvrto, multikulturalne organizacije pokazale su se boljima u rješavanju problema te imaju veće šanse iskazati nekoliko različitih perspektiva i rješenja problema kada se susretnu sa složenim problemima. Drugim riječima, radnici takvih organizacija manje su skloni takozvanom "grupnom razmišljanju". Konačno, multikulturalne organizacije u prosjeku posjeduju veću organizacijsku fleksibilnost, koja se ogleda u stvarima poput fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti uzimanja pauze ukoliko je pauza radnicima potrebna za određene privatne stvari, poput odlaska po dijete u vrtić i tako dalje te se takve organizacije bolje prilagođavaju promjenama (Amaram, 2007). Osim svega navedenoga, još jedna prednost za organizacije od zapošljavanja raznolike radne snage je ta što, općenito govoreći, raznolikost može povećati produktivnost organizacije, može smanjiti broj tužbi vezanih uz nepoštivanje različitosti ili uznemiravanje na poslu, te može povećati marketinške prilike organizacije, olakšati traženje i pribavljanje radnika te može poboljšati poslovnu sliku organizacije (Etsy i sur., 1995; prema Green, Lopez, Wysocki i Kepner, 2002). U vremenu kada su organizacijska fleksibilnost

i kreativnost ključni za uspješnost organizacije, različitost radne snage pokazuje se ključnom za uspjeh organizacije.

### **3. Izazovi i nedostaci raznolike radne snage**

Upravljanje različitošću u organizacijama izazovan je zadatak. Upravljanje različitošću predstavlja više od samog uvažavanja interindividualnih razlika radne snage. Ono uključuje i prepoznavanje važnosti heterogene radničke strukture organizacije, borbu protiv diskriminacije na poslu te promicanje inkluzivnosti u organizaciji (Green, Lopez, Wsocki i Kepner, 2002). Osim toga, promjene u radničkoj strukturi također zahtijevaju i promjene u stilovima vođenja. Jednostavne stvari, poput čitanja, verbalne i neverbalne komunikacije, postaju izazovi o kojima se mora unaprijed razmišljati kada je organizacija sačinjena od grupe radnika različitih rasa i etničkih porijekla (Grant i Kleiner, 1997). Spomenuti problem posebice je vidljiv u situacijama rješavanja problema, koje zbog same multikulturalnosti organizacije mogu rezultirati visokim vremenskim i financijskim troškovima te mogu rezultirati i konfliktima (Amaram, 2007). Osim toga, tradicionalni pristupi nagrađivanju radnika i kompenzacijama koji se koriste za motiviranje ili discipliniranje radnika mogu postati manje učinkoviti s promjenom strukture radnika organizacije (Grant i Kleiner, 1997). Također, jedan od važnih izazova u multikulturalnim organizacijama s kojima se susreću rukovoditelji heterogenih timova jesu stereotipi koje oni sami posjeduju prema određenim skupinama. Rješavanje spomenutog izazova vjerojatno je jedan od najtežih, ali i ključnih zadataka za učinkovito rukovođenje (Grant i Kleiner, 1997). Zbog toga su u multikulturalnim organizacijama česti i potrebni treninzi svjesnosti i informiranosti koji imaju ulogu ublažavanja i uklanjanja stereotipa prema određenim skupinama ljudi u organizaciji. Nadalje, istraživanja pokazuju i da kada pripadnici manjinskih skupina dođu na rukovodeći položaj, u prosjeku su više promatrani od svojih nadređenih nego kada na rukovodeći položaj dođe osoba koja ne pripada manjinskoj skupini (Grant i Kleiner, 1997). Nadalje, još jedna stvar na koju rukovoditelji trebaju obratiti pozornost je pretpostavka radnika da radnici koji pripadaju istoj skupini (etnička, rasna, religijska, spolna...) kao i rukovoditelj dobivaju poseban i bolji tretman od rukovoditelja nego li radnici koji ne pripadaju istoj skupini kao i rukovoditelj. Ovaj izazov je važan zato što utječe na percepciju jednakosti radnika. Primjerice, ukoliko je riječ o rukovoditelju koji je pripadnik neke manjinske skupine čiji je materinji jezik drugačiji od jezika države u kojoj rade, takvom rukovoditelju će vjerojatno biti lakše komunicirati sa zaposlenicima koji pričaju isti taj jezik, no, ostali radnici, koji ne pričaju taj jezik, mogu se osjećati kao da između rukovoditelja i drugih radnika postoji određen poseban odnos koji oni nemaju, što može utjecati na njihovo zadovoljstvo

poslom i percepciju jednakosti, odnosno, doživljaj nejednakosti na poslu (Grant i Kleiner, 1997). Nadalje, još jedan izazov heterogene radničke strukture je odbijanje prihvaćanja autoriteta rukovoditelja koji je pripadnik određene manjinske skupine. Kada je riječ o situacijama rješavanja problema, heterogenost radničke strukture nije se pokazala korisnom u složenim i nejasnim situacijama, te ona tada može dovesti do zbunjenosti i frustracije radnika (Amaram, 2007). U istraživanju 151 radničke grupe, Tsui, Egan i O'Reilly (1992; prema Amaram, 2007) pronašli su kako je veća raznolikost tima povezana s manjom psihološkom identifikacijom pripadnosti timu, što je u takvim timovima često utjecalo na uspješnost u radu, apsentizam, produktivnost i fluktuaciju radne snage u organizaciji. Visok stupanj fluktuacije i apsentizma problemi su koji se također vežu za multikulturalne organizacije. Iako su rezultati istraživanja dvojaki, neka istraživanja pokazala su kako žene i pripadnici određenih manjinskih skupina u prosjeku iskazuju veće stope apsentizma nego pripadnici većinskih skupina. Između 1980. i 1987. godine, stopa fluktuacije među zaposlenicama na visokim pozicijama bila je dvostruko veća nego kod zaposlenika, a kod Afroamerikanaca 2.5 puta veća nego kod bijelaca (Hymovitz, 1989; prema Amaram, 2007). Scott i McClellan (1990) došli su do sličnih otkrića kada je riječ o spolnim razlikama.

#### **4. Jednake mogućnosti zapošljavanja i diskriminacija na radnom mjestu**

Jednake mogućnosti predstavljaju pravednu raspodjelu životnih uvjeta i uvjeta za zapošljavanje bez diskriminacije te uz istovremeno priznavanje razlika i različitosti osoba. Kako bi se stvorila klima u kojoj su omogućene jednake mogućnosti za sve, prije svega trebaju postojati spremnost da se u organizaciji ne diskriminira nikoga, kao i vještine prepoznavanja posebnih potreba i mehanizama diskriminacije u društvu. Pri stvaranju radne klime koja podržava i omogućava postizanje jednakih mogućnosti za sve, svaka organizacija trebala bi prepoznati i osvijestiti postojanje diskriminacije, biti spremna na borbu protiv diskriminacije te razviti mjere za smanjenje barijera za skupine izložene diskriminaciji. S druge strane, diskriminacija se u organizacijskom kontekstu definira kao nejednake prilike za sve ljude u pogledu zapošljavanja i promaknuća, kao posljedica nekih posebnih karakteristika pojedinaca ili skupina ili njihove pripadnosti određenoj skupini (Stewart i Brown, 2011). Postoje brojne vrste diskriminacije, kao i diskriminatornih praksi u organizacijskom kontekstu. Martin (2010) navodi četiri glavne vrste diskriminacije u organizacijskom kontekstu, a to su: izravna diskriminacija, neizravna diskriminacija, pozitivna diskriminacija i viktimizacija. Izravna diskriminacija događa se kada poslodavac izravno traži određenu osobinu osobe za posao, bez opravdanog razloga. Primjerice, oglas za posao koji traži muškog tehničara, bez ikakvih dodatnih

informacija, izravno diskriminira ženski spol. Neizravna diskriminacija predstavlja situacije u kojima zahtjevi određenog radnog mjesta u nepovoljan položaj stavljaju određenu skupinu ljudi. Primjerice, postavljanje oglasa u kojemu se traži zaposlenik koji je viši od dva metra predstavlja neizravnu diskriminaciju prema ženama, budući da su žene u prosjeku niže od dva metra. Pozitivna diskriminacija predstavlja situacije u kojima poslodavac pokušava prijeći preko prethodno izvršene diskriminacije tako što će prethodno diskriminiranoj skupini pružiti prednost u zapošljavanju. Iako takve akcije nisu poželjne, niti su često u skladu sa zakonom, ipak su dopustive u određenom obliku – inicijative organizacija kojima privlače više žena ili ugroženih skupina da se prijave za posao. Viktimizacija predstavlja situacije u kojima poslodavac poduzima određene radnje protiv zaposlenika ili grupe zaposlenika koji su se prethodno žalili na nejednak tretman ili su se probali izboriti za svoja prava. Primjerice, poslodavac može viktimizirati zaposlenika na način da ga neće promaknuti na poslu zato što je taj zaposlenik/ca u prošlosti izrazio nezadovoljstvo nejednakom plaćom u odnosu na neke druge radnike. Nadalje, Stewart i Brown (2011) navode postojanje još nekih oblika diskriminacije. Nejednakosti u tretiranju predstavljaju oblik izravne diskriminacije u kojoj organizacija ima politiku nezapošljavanja, primjerice, muškaraca na određenim radnim mjestima. Nejednakosti u tretiranju vidljive su i kao diskriminacija na poslu, ali i kao diskriminatorna praksa pri zapošljavanju. Primjerice, kao diskriminacija na poslu, nejednakosti u tretmanu vidljive su u situaciji poznatog američkog lanca Hooters koji su zaprimili tužbu zato što izravno diskriminiraju muškarce koji su se htjeli prijaviti za posao konobara u restoranu, budući da je politika organizacije takva da konobari u restoranima mogu biti samo žene. U smislu diskriminatorne prakse pri zapošljavanju, nejednakosti u tretmanu često su vidljive u intervjuima, kada se određenim skupinama ne postavljaju jednaka pitanja. Primjerice, postavljanje pitanja majkama na intervjuu hoće li moći raditi prema rasporedu, budući da imaju djecu, a ne postavljanje istog pitanja očevima. Nadalje, spominje se postojanje i štetnih učinaka kao oblika diskriminacije. Štetni učinci predstavljaju neizravnu diskriminaciju koja ima štetne i diskriminatorne učinke na određene skupine ljudi. Primjerice, štetni učinci vidljivi su u aviokompaniji koja je zahtijevala određenu visinu za osobe koje se prijavljuju za posao stjuarda ili stjuardese. No, pokazalo se kako je korištenje visine kao jednog od uvjeta neizravno diskriminatorno prema Azijatima, budući da aviokompanija nije imala nijednog Azijata na prijavama za posao. Danas brojne države imaju uređene zakonske okvire kojima se zabranjuje diskriminacija na poslu, te se promiču jednake mogućnosti zapošljavanja za sve ljude. Hrvatska je jedna od takvih europskih država, koja također posjeduje takozvani Zakon o suzbijanju diskriminacije. Zakonom o suzbijanju diskriminacije

osigurava se zaštita i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, stvaraju se pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i uređuje se zaštita od diskriminacije na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili seksualne orijentacije (Narodne novine, 2008).

#### **4.1. Zlostavljanje i uznemiravanje na radnom mjestu**

Zlostavljanje na radnom mjestu manifestira se kao uvredljivo, zastrašujuće i zlobno ponašanje, kao i zloupotreba moći s ciljem omalovažavanja, povrede ili potkopavanja zaposlenika organizacije. S druge strane, uznemiravanje na radnom mjestu predstavlja neželjeno ponašanje prema pojedincu i može biti povezano s dobi, spolom, rasom i/ili religijskom pripadnosti, etničkoj pripadnosti, seksualnoj orijentaciji ili nekoj osobini pojedinca te se može dogoditi kao izolirani događaj (samo jednom) ili može biti kontinuirano ponašanje (Martin, 2010). Obje akcije predstavljaju događaje koji su neprihvatljivi i ponižavajući za osobu koju se uznemirava ili zlostavlja. Riječ je o ponašanjima koja za svrhu imaju zastrašivanje osobe ili grupe osoba ili prisiljavanje osobe ili grupe osoba na određene radnje. Vrlo često mogu proizaći i kao rezultat interpersonalnih odnosa između zaposlenika, odnosno, ukoliko postoji antipatija ili konflikt između osoba. Za uznemiravanje i zlostavljanje na radnom mjestu se u popularnim medijima vrlo često koristi engleski naziv *mobbing*. Zlostavljanje i uznemiravanje se često odvija od strane osoba koja posjeduje određenu moć i autoritet, no, mogući su i slučajevi u kojima su i rukovoditelji osobe koje bivaju zlostavljane ili uznemiravane. Dosljedno istraživanje zlostavljanja i uznemiravanja na radu počelo je 90-ih godina prošloga stoljeća te se proširilo u kasnim 90-ima te je najviše radova objavljeno u Europi, Australiji i Sjevernoj Americi. Primjeri uznemiravanja i zlostavljanja na poslu uključuju: širenje zlobnih glasina te vrijeđanje pojedinaca ili grupa, ismijavanje pojedinaca, navođenje pojedinaca na greške, viktimizacija, izdvajanje, nepravedan (neopravdan) tretman, nepoželjan fizički kontakt, nepoželjne seksualne ponude, nepoželjne šale, vulgarni izrazi, glasine, vikanje, postavljanje neispunjivih ciljeva, prijetnje, korištenje tekstualnih poruka ili interneta za širenje glasina i uništavanje reputacije i tako dalje (Martin, 2010).

Ono što je bitno je prepoznati da je uznemiravanje i zlostavljanje na poslu pravi problem koji postoji, te može biti štetan i za pojedince i za organizaciju. Ne treba pretpostaviti da problemi ne

postoje ukoliko ne postoje i pritužbe za zlostavljanje ili uznemiravanje na poslu, budući da samo 32% ljudi koji su doživjeli zlostavljanje ili uznemiravanje na poslu podnosi tužbe (Martin, 2010). Nadalje, treba osigurati inkluzivnu radnu klimu u kojoj uznemiravanje i zlostavljanje nisu poželjni, kao i jasno naglasiti koje mjere služe kao alati za nošenje sa uznemiravanjem ili zlostavljanjem na poslu. U nošenju sa uznemiravanjem i zlostavljanjem na poslu, brojne organizacije se savjetuje i usvajanje formalnih i neformalnih postupaka koji služe da bi osigurali da se problemi sa uznemiravanjem i zlostavljanjem riješe na najučinkovitiji mogući način za sve ljude koji su u problem upleteni. Formalni postupci predstavljaju pravne postupke koji se koriste ukoliko je zlostavljanje na poslu jako ozbiljne prirode, ukoliko pojedinac zahtijeva takve postupke te ukoliko se neformalni postupak nije pokazao učinkovitim. Neformalni postupci uključuju sve druge postupke koji nisu pravni, a mogu privremeno pomoći žrtvi uznemiravanja ili zlostavljanja, a takvi postupci su: udaljavanje od osobe koja vrši nasilje, izbjegavanje odnosa s tom osobom, traženje suprotnih smjena od strane rukovoditelja i tako dalje. Osim toga, uz formalne i neformalne postupke zaposlenici uvijek moraju imati omogućen i sustav podrške i savjetovanje, a savjetuje se i postojanje medijatora u rješavanju konflikata, čija je svrha razjasniti problem i dogovaranje ponašanja koja bi zadovoljila obje strane.

Uznemiravanje na poslu u Hrvatskoj je također zabranjeno Zakonom o suzbijanju diskriminacije. Spomenuti zakon svaku vrstu uznemiravanja na poslu smatra ilegalnom i kažnjivom zakonom, jednako kao i poticanje na diskriminaciju, višestruku diskriminaciju, ponovljenu diskriminaciju, produljenu diskriminaciju, segregaciju te osobama pruža zaštitu od viktimizacije.

## **5. Raznolikost radne snage u praksi**

### **5.1. Rasna i kulturalna raznolikost radne snage**

Rasna i kulturalna raznolikost posebno su važna tema u današnjem svijetu, posebice ako se u obzir uzmu napetosti koje se trenutno događaju u Sjedinjenim Američkim Državama vezane uz rasnu jednakost građana (Ahmed, 2019). Već su Cox i Blake (1991) pokazali kako je uspješno upravljana rasna i etnička raznolikost rezultirala brojnim zamjetljivim pozitivnim organizacijskim posljedicama, jednako kao što se pokazalo i da organizacijama pruža kompetitivnu prednost na tržištu. Današnja istraživanja također pokazuju kako organizacije koje posjeduju etnički i rasno raznoliku radnu snagu privlače više ljudi te, samim time, imaju i veći izbor talenata koje mogu zaposliti u organizaciji (Hunt, Layton i Prince, 2015). Osim toga, pokazalo se i kako takva raznolikost pozitivno utječe i na zadovoljstvo poslom, financijsku uspješnost organizacije kao i donošenje odluka. Paletz, Peng, Erez

i Maslach (2004) su pokazali kako timovi, koji su sastavljeni većinom od rasnih i etničkih manjina, svoj tim ocjenjuju kao ugodan tim za posao te u prosjeku iskazuju više ugodnih emocija usmjerenih prema svojim kolegama, što njihov posao čini ugodnijim. Hunt, Layton i Prince (2015) su pokazali kako sama prisutnost rasne i etničke različitosti u timu kod pripadnika manjinskih skupina povećava samopouzdanje tih članova. Osim toga, Hunt, Layton i Prince (2015) također su pokazali kako organizacije koje se nalaze na vrhu po zaposlenosti rasno i etnički raznolike radne snage imaju 35% veću šansu donijeti zaradu na godišnjoj razini koja je iznadprosječna u odnosu na svoje konkurente. Konačno, Levine i sur. (2014) su u svom istraživanju temeljenom na simulaciji pokazali kako su brokeri koji su bili etnički različiti u prosjeku donosili bolje odluke.

No, postoje i poteškoće s kojima se susreću rasno i etnički različiti radnici u organizacijama. Neke od njih su pojedinačna radna uspješnost, kohezivnost i fluktuacija. Chatman i Flynn (2001) pokazali su kako etnički različiti radnici, zbog raznih čimbenika, uključujući diskriminaciju, manju socijalnu integraciju, manje angažiranje u ponašanja kao što su pitanje za pomoć druge kolege, u prosjeku pokazivali lošiju individualnu radnu uspješnost. Osim toga, raznolike grupe radnika imaju više poteškoća u komunikaciji s ostalim radnicima, a takve poteškoće mogu rezultirati i fluktuacijom (Price i Mueller, 1991). Kao što je već ranije spomenuto u ovome radu, novija istraživanja također pokazuju kako Afroamerikanci i Latinoamerikanci imaju 3.5 puta veću šansu odustati od posla u odnosu na njihove kolege bijelce i Azijate (Scott, Klein i Onovakpuri, 2017; prema Ahmed, 2019). No, bitno je napomenuti i da određeni istraživači, poput Leonard i Levine (2006) nisu pronašli vezu između fluktuacije i etničke i rasne pripadnosti. Konačno, potrebno je naglasiti i da je jedan od vodećih uzroka fluktuacije etnički i rasno raznolikih radnika neugodna radna klima koju doživljavaju na poslu, što samo dodatno naglašava važnost stvaranja inkluzivnog radnog okruženja koje pruža jednake prilike svim radnicima i koje sve radnike tretira jednako.

## **5.2. Religijska raznolikost radne snage**

Religijska sloboda ili sloboda izbora religije diljem svijeta smatra se kao osnovno ljudsko pravo. Osim toga, brojne države imaju i anti-diskriminacijske zakone koje brane diskriminaciju nad osobama na religijskoj osnovi. Religiozni radnici žele imati priliku uskladiti svoj religijski život sa svojim profesionalnim, poslovnim životom. No, to nije uvijek moguće. 2017. godine Sud Europske Unije donio je odluku da organizacija ima pravo zabraniti nošenje bilo kakvih političkih, filozofskih ili religijskih obilježja te da takva odluka ne predstavlja izravnu diskriminaciju pojedinaca, ali je priznao kako takva odluka može proizvesti neizravnu diskriminaciju. Stoga, jasno se može zaključiti kako su

granice religijske slobode na radnom mjestu i dalje nedovoljno definirane (Roumeas, 2020). Osim toga, na radnim mjestima diljem svijeta vidljivi su i drugi znaci ekskluzivnosti organizacija, kao što su, primjerice, hrana koja se poslužuje u restoranima organizacija, a nije pogodna za konzumiranje za ljude svih religija, nego umjesto toga odgovara religiji većine koja sačinjava radnu snagu ili činjenica da je radnički raspored i kalendar slobodnih dana u većini zapadnih zemalja prilagođen isključivo kršćanskoj kulturi. Zaključno, iako je religija diljem svijeta smatrana zakonom zaštićena osobina različitosti zaposlenika, ipak i dalje postoje brojne prakse u organizacijama diljem svijeta koje jasno ilustriraju potrebu za još većom inkluzivnosti organizacija, kao i potrebu za još kvalitetnijim upravljanjem različitosti.

### **5.3. Ostale vrste raznolikosti kao izvori radne snage**

Homoseksualni i biseksualni muškarci i žene čine još jednu grupu čiji članovi češće doživljavaju diskriminaciju (Herek, 1998; prema Cooper i Robertson, 2004). Kada je riječ o radovima koji se tiču iskustava LGBT+<sup>1</sup> radnika, Mather i sur. (2009; prema Ng i Rumens, 2017) razlikuju tri odvojene faze. Rani radovi (1800-1972) usredotočili su se na homoseksualnost kao bolest, druga faza (1972-1990) usredotočila se na negativne stavove prema homoseksualnosti (primjerice, borba protiv homofobije, nasilja i diskriminacije nad LGBT+ osobama), a treća faza (nakon 1990. godine) usredotočila se na promjenu organizacija kako bi se stvorila pozitivna klima na radnom mjestu, odnosno, treća faza usredotočila se na upravljanje različitosti. Ono što je danas predmet brojnih istraživanja, a tiče se iskustava LGBT+ osoba na radnom mjestu je postojanje hetero i cisheteronormativnosti. Heteronormativnost predstavlja proces u kojemu heteroseksualnost postaje norma i nešto što je "prirodno" na radnom mjestu, što LGBT+ radnike stavlja u kategoriju "neprirodnih". Slično tome, cisheteronormativnost je termin koji se koristi za opisivanje režima u kojemu je "normalno" biti cisgender<sup>2</sup> (Ng i Rumens, 2017). Ng i Rumens (2017) također navode kako je seksualna orijentacija kao izvor različitosti nedovoljno istražena u odnosu na druge vrste različitosti. Iako službeni antidiskriminacijski zakoni protiv LGBT+ osoba postoje, LGBT+ radnici nastavljaju doživljavati uznemiravanje na poslu, jednako kao i zlostavljanje i nejednak tretman (Galupo i Resnick, 2016). Prema podacima recentnog upitnika ljudskih prava, 53% LGBT+ radnika i dalje krije svoju

---

<sup>1</sup> LGBT+ izraz je koji se koristi za kolektivnost lezbijki, gay, biseksualnih i transrodnih/transseksualnih osoba.

<sup>2</sup> *Cisgender* je izraz koji se koristi za opisivanje rodnog identiteta, dok je heteroseksualnost izraz koji se koristi za opisivanje seksualne orijentacije. Izraz "*cisgender*" koristi se za osobe čiji je rodni identitet jednak spolu dobivenom pri rođenju osobe.



seksualnu orijentaciju na poslu, dok čak 35% LGBT+ radnika se osjeća kao da su primorani lagati o svojim privatnim životima na poslu (Fidas i Cooper, 2015; prema Ng i Rumens, 2017). No, studije su također pokazale kako stvaranje inkluzivnog radnog okruženja može poboljšati mentalnu dobrobit LGBT+ radnika. Studije su pokazale kako su organizacije koje imaju politike podržavanja LGBT+ osoba povezane s većom šansom da LGBT+ osobe ne lažu u vezi svoje seksualne orijentacije na poslu, čime se povećava dobrobit LGBT+ radnika, ali i njihovo zadovoljstvo poslom (Badgett, Durso, Mallory i Kastanis, 2013; prema Ng i Rumens, 2017).

Dobna raznolikost radne snage povećava se brže nego ijedna druga vrsta raznolikosti, kako tvrde Kunze i Boehm (2013), a organizacije i dalje nisu dovoljno upoznate s upravljanjem dobne različitosti na radnom mjestu. Postojanje dobne različitosti može izazvati poteškoće u komunikaciji između članova koji pripadaju različitim dobnim skupinama (Twenge i sur., 2010; prema Kunze i Boehm, 2013). To kod članova može izazvati osjećaje smanjenog zadovoljstva poslom, smanjene predanosti organizaciji i veće postotke apsentizma i fluktuacije. Za organizacije to često znači gubitak u produktivnosti i radnoj uspješnosti radnika. S druge strane, postojanje dobne raznolikosti na radnom mjestu ima i svoje prednosti. Neke od prednosti su: bolje iskorištavanje talenata, zato što stariji radnici imaju iskustvo i talent koji su razvili tijekom godina, a koji mlađi radnici ne posjeduju, poboljšane vještine rukovođenja, poboljšano razumijevanje različitih klijenata, povećana kreativnost tima i bolje vještine rješavanja problema (Robinson i Dechant, 1997; prema Kunze i Boehm, 2013).

## **6. Kako upravljati različitošću u organizaciji?**

Upravljanje različitošću u organizacijama pojam je koji se odnosi na inicijativu organizacije u kojoj organizacije operiraju na način da cijene različitosti svoje radne snage u kombinaciji s promicanjem borbe protiv diskriminacije radnika te u kojoj organizacije cijene svakog pojedinca u organizaciji neovisno o njihovom spolu, rasi, etničkom porijeklu, što su samo neke od osobina (Cornelius, Gooch i Todd, 2000; prema Sharma, 2016). Uspješni rukovoditelji svjesni su činjenice da su određene vještine potrebne za stvaranje uspješne raznolike radne snage. Uspješno upravljanje različitošću zahtijeva kulturu koja predstavlja inkluzivno radno okruženje koje njeguje timski rad, sudjelovanje i kohezivnost tima (Roberson i Park, 2007; prema Sharma, 2016). Prvo, rukovoditelji moraju razumjeti diskriminaciju i učinke diskriminacije. Drugo, rukovoditelji moraju prepoznati svoje vlastite kulturalne pristranosti i predrasude (Koonce, 2001). Kod različitosti nije riječ o razlikama među grupama, nego o razlikama među pojedincima. Svaki pojedinac je jedinstven i ne predstavlja niti jednu posebnu grupu kojoj pripada. Konačno, rukovoditelji moraju biti spremni reorganizirati

posao i organizaciju ukoliko to bude potrebno. Organizacije moraju naučiti kako upravljati različitošću na radnom mjestu kako bi bili uspješni u budućnosti (Flagg, 2002; prema Green, Lopez, Wysocki i Kepner, 2002).

Na pitanje kako uspješno upravljati različitošću na radnome mjestu ne postoji jedinstven odgovor niti jedinstven "recept" za uspjeh. Uspješno upravljanje različitošću uvelike ovisi o sposobnosti rukovoditelja za razumijevanje onog što je najbolje za organizaciju na temelju timskog rada i radne dinamike organizacije. Roosevelt (2001; prema Green, Lopez, Wysocki i Kepner, 2002 ) upravljanje različitošću na radnom mjestu definira kao opsežan i iscrpan postupak stvaranja radnog okruženja koje je inkluzivno, odnosno, radnog okruženja koje uključuje sve ljude, od radnika do klijenata. Kod stvaranja inkluzivnog radnog okruženja, rukovoditelji prvo trebaju započeti s osvještavanjem vlastitih predrasuda prema određenim skupinama ljudi. Stoga organizacije trebaju razviti, implementirati i održavati kontinuitet treninga osviještenosti i edukativnih treninga, budući da takav jednokratni trening neće promijeniti ponašanja i stavove ljudi (Koonce, 2001). Još jedan ključan zadatak kod stvaranja heterogene radničke strukture u organizaciji je promicanje i stvaranje sigurnog radnog okruženja, u kojem se radnici osjećaju ugodno komunicirati svoje potrebe, želje i probleme (Koonce, 2001). Poslovni sastanci, razvoj tima (eng. teambuilding), kao i društvena okupljanja izvan posla, gdje svaki član tima sluša druge i ima priliku i sam iznijeti ono što želi, dobri su načini stvaranja sigurnog radnog okruženja (Green, Lopez, Wysocki i Kepner, 2002).

Kao što je već spomenuto, Shen i sur. (2009; prema Sharma, 2016) napominju kako ne postoji jedan sveobuhvatan model za upravljanje različitošću na radnom mjestu. No, Sharma (2016) u svom radu predstavlja model koji bi se mogao koristiti kao alat za mjerenje i implementiranje strategije upravljanja različitošću u organizaciji. Spomenuti model promatra četiri aspekta pomoću kojih se različitost i jednakost mogu upravljati i mjeriti u organizaciji, a to su: procjena radne uspješnosti (Greenhaus, Parasuraman i Wormley, 1990), sociokulturalna pitanja (Sandercock, 2000; Syed i Pio, 2010), sposobnosti organizacije (Bassett-Jones, 2005) i afirmativni pristup (afirmativne akcije) (Ahmed, 2007; Shen, Changa, D'Netto i Monga, 2009).

### **6.1. Procjena radne uspješnosti kao alat za upravljanje različitošću**

Kao prvi korak u upravljanju različitošću na radnom mjestu Sharma (2016) spominje mjerenje različitosti radne snage kao i mjerenje postojanja predrasuda i/ili diskriminacije u organizaciji. Procjena radne uspješnosti (eng. performance appraisal) jedan je od alata koji se može koristiti za mjerenje postojanja predrasuda, diskriminacije ili duplih standarda u organizaciji. Procjena radne

uspješnosti, općenito govoreći, koristi se za povećavanje uspješnosti rukovoditelja, ali i organizacije te povećanje motivacije radnika (Townley, 1993). U kontekstu upravljanja različitostu, jednakost se postiže kada organizacije provedu procjenu organizacijske kulture i menadžmenta. Cox i Blake (1991) navode kako je primarni cilj takve procjene razotkriti uzroke mogućih predrasuda i pristranosti usmjerenih prema određenim skupinama ljudi te identificirati određene sastavnice organizacijske kulture zbog kojih su određeni članovi organizacije u nepovoljnijem položaju nego neki drugi članovi iste organizacije. Pristranosti i predrasude, kao i dupli standardi, iznimno su vidljivi kada je riječ o procjeni radne uspješnosti radnika od strane rukovoditelja ili kolega. Primjerice, Bell i Nkomo (2001) pokazali su kako 41% Afroamerikanci na rukovodećim pozicijama izražava zabrinutost duplim standardima te se osjećaju kao da moraju imati bolju radnu uspješnost u odnosu na muškarce na rukovodećim pozicijama kako bi zadržale posao. Mobley (1982) je pokazao kako su Afroamerikanci i žene, općenito govoreći, ocjenjivani lošijim ocjenama u odnosu na bijelce i muškarce te kako su pripadnici određene etničke ili rasne skupine skloniji ocjenjivanju svoje etničke ili rasne skupine višim ocjenama nego etničke ili rasne skupine kojima ne pripadaju. Greenhaus, Parasuraman i Wormley (1990) također napominju kako se Afroamerikanci osjećaju manje prihvaćeno u organizaciji u kojoj rade te dobivaju lošije ocjene na procjenama radne uspješnosti što ima izravan utjecaj na njihovo promaknuće na poslu, a samim time i na njihovo zadovoljstvo poslom.

## **6.2. Sociokulturalni pristup upravljanju različitostu**

Kada je riječ o sociokulturalnom pristupu upravljanju različitosti i jednakosti, on se pokazao bitnim u današnjim organizacijama radi globalizacije. Danas, upravljanje ljudskim resursima u organizaciji zahtijeva detaljnu analizu i razumijevanje unutarnjih i vanjskih čimbenika okruženja u kojemu se posluje (Sharma, 2016). Aycan, Kanungo i Sinha (1999; prema Sharma, 2016) osmislili su model pripadnosti kulturi u koji su uključene komponente poput paternalizma i distance moći za proučavanje sociokulturalnih pitanja. Paternalističko vodstvo definira se kao stil vođenja koji kombinira disciplinu i autoritet te ostavlja malo mjesta za toplinu (Cheng i sur., 2004). U zemljama u kojima je paternalistički stil vođenja prisutan, stvaranje raznolike radne snage može predstavljati veliki izazov, budući da se osoba kojoj ne odgovara takav stil vođenja neće dobro uklopiti u organizacijsku kulturu. Paternalistički stil vođenja prisutan je u afričkim zemljama, na Bliskom istoku, Latinskoj Americi i Aziji. Dok je u spomenutim zemljama paternalistički stil vođenja prisutan i prihvaćen, u zapadnim zemljama na takav stil vođenja često se gleda kao na vrstu diktature (Jackson, 2013). Stupanj u kojem se nejednakost očekuje i prihvaća u određenoj državi ovisi o distanci moći. Distanca moći definira se

kao stupanj u kojem pripadnici društva prihvaćaju da se moć u društvu, institucijama vlasti i organizacijama raspodjeljuje nejednako (Hofstede, 1983). U zemljama s niskom distancom moći, moć se svim pojedincima nastoji raspodijeliti jednako, dok je u zemljama visokom distancom moći situacija obrnuta te u takvim zemljama postoji jasna hijerarhija u društvu. Osobi koja dolazi iz zemlje s niskom distancom moći može se biti teško uklopiti u organizaciju koja operira u društvu s visokom distancom moći i obrnuto. Bochner i Hesketh (1994) su na studiji zaposlenika iz 28 država zaposlenih u velikoj australskoj banci došli do zaključka da zaposlenici koji dolaze iz zemalja s visokom distancom moći prijavljuju više slučajeva diskriminacije, a Donthu i Yoo (1998) otkrili su kako klijenti u zemljama s visokom distancom moći imaju manja očekivanja kvalitete usluge u organizacijama, ali i općenito u kvaliteti života. Sve spomenuto može imati značajan utjecaj na jednakost i različitost na radnom mjestu, posebice ukoliko su ljudi iz različitih kultura smješteni na isto radno mjesto te se od njih očekuje visoka produktivnost i postizanje visokih razina zadovoljstva klijenata uslugama (Sharma, 2016).

### **6.3. Afirmativne akcije kao alat za upravljanje različitostima**

Upravljanje različitostima na radnom mjestu zahtijeva ozbiljno razmatranje jednakosti muškaraca i žena u organizacijama. Sudjelovanje žena u organizacijama dovelo je do značajnih ekonomskih pomaka u posljednjih 50 godina (Bennett, 2014). Određene države poput Ujedinjenog Kraljevstva i drugih europskih država, kao i Sjedinjenih Američkih Država, iznijele su zakone koji se tiču problema spolne, dobne, kulturalne i rasne diskriminacije u regrutaciji, odluka o višku radnika i uspostavile su zakone koji se tiču fleksibilnog radnog vremena, roditeljskog dopusta i poslova sa skraćenim radnim vremenom (Annesley i Gains, 2013). Ovi zakoni neki su od zakona koji su poznati pod nazivom afirmativne akcije. Bitno je napomenuti kako i dalje ne postoji zakon koji obvezuje organizacije na povećanje različitosti u organizacijama, no postoje afirmativne akcije (Stewart i Brown, 2011). Afirmativne akcije donesene su od strane brojnih zemalja s ciljem oslovljavanja problema jednakosti i različitosti na radnom mjestu. Osim toga, kako navodi Byrne (1993), mnoge organizacije uvode i model koji se zasniva na ciljevima i rokovima (eng. goals and timetables model) koji osigurava provedbu afirmativnih akcija u organizaciji. Ciljevi u takvom modelu predstavljaju ciljeve zadane brojke (kvote) zapošljavanja i/ili promaknuća kvalificiranih radnika koji pripadaju određenim manjinskim skupinama, dok rokovi predstavljaju rokove za ostvarivanje ciljeva. Ovo je jedan od načina praćenja i uspostavljanja jednakosti i različitosti radne snage u organizaciji. Afirmativne akcije i jednake prilike zapošljavanja za sve ljude zakonske su obveze koje će organizacije morati prihvatiti,

no, afirmativne akcije u organizacijama nisu dovoljne same po sebi za stvaranje kompletno inkluzivnog radnog okruženja budući da one, kao zakonske obveze, ne služe uklanjanju stereotipa i predrasuda među zaposlenicima. Osim toga, Wynter (1994) navodi još jedan problem s afirmativnim akcijama, a to je taj što zbog postojanja određenih kvota za zapošljavanje radnika manjinskih skupina, moguća praksa u procesu zapošljavanja takvih zaposlenika je i ta što za takve radnike onda postoje i niži standardi za zapošljavanje, što može dovesti do problema vezanih uz produktivnost na poslu. Konačno, Stewart i Brown (2011) navode još jedan veliki problem s afirmativnim akcijama, a to je činjenica da postojanje afirmativnih akcija pruža podlogu za postojanje obrnute diskriminacije. U svojoj knjizi Stewart kao primjer obrnute diskriminacije kao posljedice postojanja afirmativne akcije navodi sudski slučaj u kojemu je budući student tužio određenu medicinsku školu. Naime, medicinska škola je prema postojanju afirmativnih akcija morala izdvojiti određen broj mjesta za studente koji potječu iz manjinskih skupina. No, dogodila se situacija u kojoj je mladić, koji je bio bijelac, odbijen, iako je imao viši prosjek nego pripadnici manjinskih skupina koji su prihvaćeni, što je rezultiralo tužbom u kojoj je mladić tužio školu zbog diskriminacije na temelju njegove rase. Zaključno, afirmativne akcije trebale bi se provoditi zajedno uz treninge različitosti koji služe uklanjanju predrasuda ili stereotipa o određenim manjinskim skupinama te bi zajedno trebali služiti mijenjanju stavova radnika o određenim manjinskim skupinama, a ne samo zapošljavanju ljudi radi postojanja zakonskih obveza (Thomas, 1990; prema Sharma, 2016).

#### **6.4. Sposobnosti kao alat za upravljanje različitostu**

Konačno, kada je riječ o tome kako sposobnosti utječu na upravljanje različitostu, takav pristup pruža sveobuhvatni model jednakosti koji je ukorijenjen u prepoznavanju ljudske različitosti (Lewis i Giullari, 2005). Nussbaum (1999) pruža model u kojem definira sposobnosti kao slobode koje pružaju pojedincima te navodi tri glavne vrste sposobnosti, a to su: osnovne ili bazične sposobnosti, unutarnje ili internalne sposobnosti te kombinirane sposobnosti. Osnovne ili bazične sposobnosti definiraju se kao urođene sposobnosti koje pojedinac posjeduje te koje služe kao temelj za razvijanje složenijih sposobnosti (Nussbaum, 1999). To su sposobnosti koje pojedincu pružaju slobodu da radi stvari koje su ljudima potrebne za preživljavanje i izbjegavanje siromaštva. Pojam osnovnih sposobnosti razlikuje se od države do države te će organizacije koje žele upravljati različitostu na to morati obratiti pozornost. U organizacijskom kontekstu, osnovne potrebe predstavljaju osnovne potrebe zaposlenika, kao i njihove osnovne brige u poslovnom kontekstu. Organizacije bi trebale poznavati osnovne sposobnosti svojih radnika te bi trebale poticati takvo okruženje u kojima se zaposlenicima pruža

prilika za razvijanje svojih osnovnih sposobnosti, a jedan od načina na koji organizacije to mogu napraviti je kroz razgovor sa zaposlenicima kroz koji rukovoditelji saznaju kako izvući ono najbolje iz svojih zaposlenika (Sharma, 2016). Wong i Ko (2009) proveli su studiju na zaposlenicima brojnih hotela u Hong Kongu te su došli do zaključka kako su rukovoditelji zaposlenika mogli pronaći načine kako povećati produktivnost zaposlenika temeljeno na upitnicima koje su ispunjavali radnici. Unutarnje ili internalne sposobnosti predstavljaju unutarnja stanja spremnosti na reagiranje, odnosno, slobode koje se mogu osigurati obrazovanjem, edukacijom ili treningom (Nussbaum, 1999). U organizacijskom kontekstu, razvijanjem unutarnjih sposobnosti može se stvoriti kreativnost (Einsenhardt i Martin, 2000; prema Sharma, 2016). Konačno, pristup koji preuzima aspekte i unutarnjih i osnovnih sposobnosti naziva se kombinirani pristup sposobnostima. Kombinirane sposobnosti su unutarnje sposobnosti koje funkcioniraju zajedno s vanjskim čimbenicima poput sociopolitičkog okruženja na poslu, zajednicom i državom (Morrison, 2006; prema Sharma, 2016). Jedan od načina na koji se mogu kombinirati unutarnje i vanjske sposobnosti je uvođenje fleksibilnih radnih uvjeta. Eikhof, Warhurst i Haunschild (2007; prema Sharma, 2016) pronašli su kako uvođenje fleksibilnih radnih uvjeta uvelike povećava zapošljavanje različite radne snage, pogotovo u terminima manjinskih skupina, ali i obzirom na spol, dob i osobe s invaliditetom. No, mnoge organizacije si i dalje ne mogu priuštiti fleksibilne radne uvjete zbog načina poslovanja koji uključuje brojne vremenske rokove za izvršavanje obveza, a osim toga, zaposlenici često ne žele pitati za fleksibilne radne uvjete kada saznaju da njihovi rukovoditelji ne preferiraju takvu vrstu obavljanja posla. Zaključno, organizacije koje su u mogućnosti u svoje organizacijske vrijednosti uklopiti i kulturalne, društvene i individualne vrijednosti, te uz to imati i podršku menadžmenta, uvelike mogu razviti sposobnosti koje poboljšavaju radne uvjete koji će, na posljetku, privući brojne raznolike radnike, uključujući žene i pripadnike manjinskih skupina.

### **6.5. Treninzi i edukacije o različitosti kao alat za upravljanje različitostću**

Brojni problemi i izazovi koji se javljaju kada organizacija odluči zaposliti raznoliku radnu snagu mogu se pokušati riješiti na dva načina: prvo, pripremom kroz razvoj budućih rukovoditelja prije nego postanu rukovoditelji (ali i ostalih zaposlenika organizacije), i drugo, treninzima različitosti za rukovoditelje koji već rade na tim položajima. Kao rezultat, brojne organizacije uvode spomenute treninge i edukacije kako bi zaposlene osposobili da identificiraju i raspravljaju o rasnim stereotipima, kao i stereotipima o određenim kulturama, spolnim stereotipima, kao i stereotipima o određenim seksualnim orijentacijama (Grant i Kleiner, 1997). Dakle, svrha treninga različitosti je povećanje

svijesti zaposlenika određene organizacije o problemima, izazovima i prednostima postojanja različitosti u organizaciji. Postoje dva glavna pristupa treninzima različitosti, a to su treninzi temeljeni na podizanju svijesti te treninzi temeljeni na razvoju vještina zaposlenika. Kao što samo ime govori, treninzi različitosti temeljeni na podizanju svijesti zaposlenika za cilj imaju podizanje svijesti zaposlenih o pitanjima različitosti te oslovljavanje već postojećih pretpostavki i stereotipa o određenim skupinama kod zaposlenika. Ova vrsta treninga osmišljena je kako bi povećala znanje i svijest zaposlenika o različitosti, kao i njihovu osjetljivost na kulturalna pitanja. Neki od neposrednih ciljeva ovakve vrste treninga su: pružanje informacija o različitosti, podizanje svijesti i osjetljivosti zaposlenika kroz otkrivanje nesvjesnih pretpostavki i pristranosti prema određenim skupinama ljudi, procjena stavova i vrijednosti zaposlenika, ispravljanje mitova i stereotipa o određenim skupinama ljudi te njegovanje rada u timu s različitim osobama. Osim toga, zaposlenike se u fazi treninga, koja se naziva "trening osjetljivosti", uči pravilne i neuvredljive nazive za osobe manjinskih skupina. Dok trening različitosti temeljen na podizanju svijesti uglavnom operira na kognitivnoj razini, treninzi različitosti temeljeni na razvoju vještina zaposlenika su primarno bihevioralni. Takvi treninzi zaposlenicima pružaju alate za promicanje učinkovite interakcije u heterogenom radnom okruženju te imaju tri glavna cilja, a to su: razvoj novih vještina komunikacije i interakcije, osnaživanje već postojećih vještina komunikacije i interakcije te upoznavanje s brojnim načinima razvoja vještina kod zaposlenika. Trening različitosti temeljen na razvoju vještina zaposlenika usmjeren je na poboljšanje morala zaposlenika, kao i poboljšanje produktivnosti i kreativnosti kroz učinkovitu međukulturalnu komunikaciju, što zauzvrat organizaciji pruža kompetitivnu prednost. Ovakva vrsta treninga razvija neke od sljedećih vještina: svijest o sebi – sposobnost prepoznati pretpostavke koje pojedinac posjeduje prema ljudima koji su različiti, razumnost – odbijanje oslanjanja na stereotipa i korištenje valjanih procjena pojedinčevih sposobnosti kada je riječ o dodjeljivanju zadatka zaposlenicima ili određenim bitnim odlukama, poput odluke o promaknuću, otvorenost – spremnost dijeljenja znanja o organizaciji i dodjeljivanje mentora osobama koje su tek došle u organizaciju koji će im pokazati kako napredovati u organizaciji, iskrenost – sposobnost angažiranja u konstruktivnom dijalogu o različitostima, bilo da je riječ o etničkim, kulturalnim ili organizacijskim različitostima, adaptivnost – spremnost mijenjanja zastarjelih pravila organizacije koja onemogućavaju ostvarivanje punog potencijala prednosti koje nudi postojanje različitosti na radnom mjestu, te egalitarizam – posvećenost ohrabrivanju zaposlenika da rastu u profesionalnom smislu i potpuno sudjeluju u uspjehu organizacije. No, ključna stvar kod treninga različitosti je da su takvi treninzi neučinkoviti ukoliko se provedu samo

jednom, odnosno, treninzi različitosti pokazali su se uspješnima jedino ukoliko se provode na kontinuiranoj bazi. Jednokratno provođenje treninga u trajanju od, primjerice, pet dana nije dovoljno da se zaposlenici oslobode svojih predrasuda prema određenim skupinama. Većina stručnjaka na polju različitosti u organizacijama preporučuje petogodišnji plan za upravljanje različitošću, koji se sastoji od sedam programa edukacije, kao i tzv. follow-up na treninge, čiji je cilj ispitivati uspješnost treninga u određenoj organizaciji. Osim toga, za uspjeh spomenutih treninga ključno je i da je osoba koja vodi trening dovoljno educirana o pojmu različitosti u organizaciji kako bi uopće mogla provoditi učinkovite treninge (Grant i Kleiner, 1997).

## **7. ZAKLJUČAK**

Raznolika radna snaga posljedica je brojnih promjena u današnjem svijetu, te kao takva donosi brojne prednosti organizacijama u kojima se uspješno upravlja. Poštivanje individualnih razlika u radnoj klimi organizacijama će koristiti na brojne načine, uključujući stvaranje kompetitivne prednosti na tržištu, kao i povećanje produktivnosti i kreativnosti u radu. No, nisu sve organizacije upoznate s uspješnim i učinkovitim načinima upravljanja raznolikošću, kao ni sa svim prednostima i izazovima koje raznolika radna snaga sa sobom donosi. Alate za upravljanje različitošću, poput onih navedenih u ovome radu, poželjno je koristiti u organizacijama za educiranje svih radnika o različitostima radne snage, njihovim prednostima i nedostacima, kao i zakonskim regulativama. Nadalje, vidljivo je kako je literatura na temu različitosti na radnom mjestu doživjela značajan porast posljednjih godina. To je dovelo do boljeg razumijevanja značenja i posljedica različitosti na radnom mjestu, no, iz ovoga rada također je vidljivo kako je na ovom polju prisutan značajan prostor za daljnja istraživanja i daljnji napredak. Konačno, obzirom da je većina organizacija sačinjena od raznolike radne snage, a broj takvih timova će se samo povećavati, organizacije se moraju naučiti prilagoditi spomenutim promjenama kako bi bile uspješne na tržištu.

## **8. LITERATURA**

Ahmed, M. (2019). *Ethnic Diversity in the Workplace: The Good, the Bad, and the Ugly*. *Aisthesis: Honors Student Journal*, 10(1), 10-17.

Ahmed, S. (2007). 'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*, 30, 590–609.

Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1-6.



- Annesley, C., i Gains, F. (2013). Investigating the economic determinants of the UK gender equality policy agenda. *The British Journal of Politics & International Relations*, 15, 125–146.
- Barak, M. E. M., i Travis, D. J. (2013). Socioeconomic trends: Broadening the diversity ecosystem. *The Oxford handbook of diversity and work*, 393.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14, 169–175.
- Bell, E., i Nkomo, S. (2001). *Our separate ways*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennett, K. (2014). Women and economy: Complex inequality in a post-industrial landscape. *Gender, Place & Culture*, 48(2), 1–18.
- Bochner, S., i Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233–257.
- 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, J. S. (1993). Affirmative action for lesbians and gay men: A proposal for true equality of opportunity and workforce diversity. *Yale Law & Policy Review*, 11, 47–108.
- Chatman, J. A., i Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44, 956- 974.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., i Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Cooper, C. L. i Robertson, I. T. (2004). *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 19*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cox, T. H., i Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Executive*, 5, 45–56.
- Cox, T. i Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Donthu, N., i Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1, 178–186.

- Galupo, M. P., i Resnick, C. A. (2016). Experiences of LGBT Microaggressions in the Workplace: Implications for Policy. *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations*, 271-287.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H., i Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of Management*, 32, 786–830.
- Grant, B. Z., i Kleiner, B. H. (1997). Managing diversity in the workplace. *Equal Opportunities International*.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., i Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4), 1-3.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., i Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- 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. *Academic Management Journal*, 45, 1029–1045.
- Hodgkinson, G. P. i Ford, J. K. (2010). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 25. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of Management Studies*, 22, 347–357.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75–89.
- Hunt, V., Layton, D., i Prince, S. (2015). *Diversity matters*. Mickinsey & Company.
- Jackson, T. (2013). Seeing the Middle East through different inflections Implications for cross-cultural management research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13, 133–136.
- Koonce, Richard. (2001). Redefining diversity: It’s not just the right thing to do; it also makes good business sense. *Training and Development*.
- Kunze, F., i Boehm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce: Current trends and future research directions. *The Sage handbook on aging, work, and society*, 41-58.
- Leonard, J. S., i Levine, D. I. (2006). The effect of diversity on turnover: A large case study. *ILR Review*, 59(4), 547-572.

- Levine, S. S., Apfelbaum, E. P., Bernard, M., Bartelt, V. L., Zajac, E. J., i Stark, D. (2014). Ethnic diversity deflates price bubbles. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(52), 18524-18529.
- Lewis, J., i Giullari, S. (2005). The adult worker model family, gender equality and care: The search for new policy principles and the possibilities and problems of a capabilities approach. *Economy and Society*, 34, 76–104.
- Mannix, E., i Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- McDonald, P., i Dear, K. (2008). The incidence and patterns of discrimination and harassment affecting working women in Australia. *Women's Studies Journal*, 22, 37–48.
- Mobley, W. H. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal*, 25, 598–606.
- Narodne novine. (2008). *Zakon o suzbijanju diskriminacije*. Zagreb: Narodne novine, d.d., NN 85/08, 2728.
- Ng, E. S., i Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(2), 109-120.
- Nussbaum, M. (1999). Women and equality: The capabilities approach. *International Labour Review*, 138, 227–245.
- Paletz, S. B., Peng, K., Erez, M., i Maslach, C. (2004). Ethnic composition and its differential impact on group processes in diverse teams. *Small Group Research*, 35(2), 128-157.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. i Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Admin. Sci. Q.*, 44, 1–28.
- Price, J. L., i Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- 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.
- Rouméas, É. (2020). Religious Diversity in the Workplace: The Case for Alternative Dispute Resolution. *Political Studies*, 68(1), 207-223.

- Sandercock, L. (2000). When strangers become neighbours: Managing cities of difference. *Planning Theory & Practice*, 1, 13–30.
- Scott, K. D. i McClellan, E. L. (1990). Gender Differences in Absenteeism. *Public Personnel Management*, 19(2), 229-253.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., i Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 235–251.
- Simons, T., Pelled, L. H. i Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academic Management Journal*, 42, 662-673.
- Stewart, G. L. i Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management. 2nd Edition, Linking Strategy to Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Syed, J., i Pio, E. (2010). Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 115–137.
- Toossi, M. (2007). Labor force projections to 2016: more workers in their golden years. *Monthly Labor Review*, 130(11), 33–52.
- Townley, B. (1993). Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies*, 30, 221–238.
- Tsui, A. S. i Gutek, B. A. (1999). *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*. New York: Lexington Press.
- Wong, S. C. K., i Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees’ perception on work– life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 195–203.
- Wynter, L. E. (1994). Diversity is all talk, no affirmative action. *The Wall Street Journal*, B1.