





# SADRŽAJ

<b>PREGLED ZAKONODAVNOG OKVIRA</b>	<b>5</b>
Koji propisi zabranjuju diskriminaciju u RH?	6
Zašto je među njima osobito značajan Zakon o suzbijanju diskriminacije?	6
Kome Zakon o suzbijanju diskriminacije zabranjuje diskriminirati?	7
Na kojim je područjima života zabranjena diskriminacija?	7
A što je u skladu s ovim Zakonom diskriminacija?	8
Temeljem kojih karakteristika je zabranjena diskriminacija?	8
Je li moguće da netko bude diskriminiran prema ovom Zakonu, a da nema jednu od navedenih karakteristika?	9
Koji su zabranjeni oblici diskriminacije?	9
Što je propuštanje razumne prilagodbe?	12
Štiti li Zakon o suzbijanju diskriminacije od viktimizacije?	13
Koje su iznimke od diskriminacije?	13
Kome i kako se može prijaviti diskriminaciju?	15
Koja je mogućnost sudske zaštite od diskriminacije?	15
<b>UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTIMA</b>	<b>16</b>
Uvod	17
Što motivira poslodavce na pokretanje praksi upravljanja raznolikostima?	17
Zaposlenici suvremenog doba	18
Interesi poslodavaca za upravljanje raznolikim zaposlenima	19
Dobiti poslodavaca od ulaganja u raznolikost	20
<b>PRIMJERI DOBRE PRAKSE – PROJEKT „JEDNAKI U RAZLIČITOSTI“</b>	<b>21</b>
Uvod	21
1. Valoviti papir Dunapack d.o.o.	24
2. Adriadiesel, Karlovac	26
3. Opća županijska bolnica Vinkovci	28
4. Ribarska zadruga Lanterna	30
5. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.	32
6. Instruktažni centar – ustanova za obrazovanje odraslih	34
7. ERSTE banka	36
8. Ljekarne Krapinsko zagorske županije	38
9. ISKON	40
10. IV. OŠ Varaždin	42
Nediskriminacija je zakon – a upravljanje raznolikostima je 'iznad' zakona!	44
<b>NAGRADA KLJUČNARAZLIKA</b>	<b>47</b>
Nagrada za raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima	47
<b>O PROJEKTU „JEDNAKI U RAZLIČITOSTI“</b>	<b>49</b>

*Zahvaljujemo poslodavcima* koji su sudjelovali u projektu i osigurali resurse za kvalitetnije upravljanje ljudskim potencijalima kao i poticanje jednakih šansi, suzbijanje diskriminacije i poticanje raznolikosti zaposlenih.

<b>Nakladnik:</b>	Hrvatski zavod za zapošljavanje Internetske stranice: <a href="http://www.hzz.hr/">http://www.hzz.hr/</a>
<b>Za izdavača:</b>	Ankica Paun Jarallah
<b>Publikaciju priredila:</b>	Lana Načinović, Institut za razvoj tržišta rada
<b>Naklada:</b>	1000 primjeraka



Ova brošura financira se iz Europskog programa zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost – PROGRESS (2007-2013).

Ovaj je program pokrenula Europska komisija kako bi financijski podržao provedbu ciljeva Europske unije u područjima zapošljavanja, društvenih pitanja i jednakih mogućnosti, a na taj način pridonosi i ostvarenju ciljeva strateškog plana Europa 2020. Ovaj sedmogodišnji program usmjeren je prema svim dionicima koji mogu pomoći u razvoju adekvatne i održive zaposlenosti te socijalnog zakonodavstva i politike u zemljama EU-27, EFTA-EEA i zemljama sa statusom kandidata te pretkandidata za članstvo u Europskoj uniji. Za više informacija posjetite: <http://ec.europa.eu/progress>  
Informacije sadržane u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno poziciju ili mišljenje Europske Komisije.





## PREGLED ZAKONODAVNOG OKVIRA <sup>1</sup>

# 1. dio: Kako prepoznati DISKRIMINACIJU na području rada i zapošljavanja

<sup>1</sup> Preuzeto u potpunosti iz Vodiča „Kako prepoznati diskriminaciju na području rada i zapošljavanja“, izdavač: Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, autorice: Nikolina Patalen i Tena Šimonović Einwalter, 2011., str. 12. – 41. (poglavlja 4.-15.). U preuzeti tekst unesene su izmjene članaka Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08) u skladu sa Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12).



# Koji propisi zabranjuju diskriminaciju u RH?

Diskriminacija je u Republici Hrvatskoj zabranjena:

- *Ustavom Republike Hrvatske*
- *Međunarodnim ugovorima* kojima je Republika Hrvatska pristupila
- *Zakonima*, kao što su:
  - Zakon o suzbijanju diskriminacije,
  - Zakon o ravnopravnosti spolova,
  - Zakon o istospolnim zajednicama,
  - Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina,
  - Zakon o radu,
  - Kazneni zakon itd.
- Diskriminacija je zabranjena i propisima Europske unije.

## Zašto je među njima osobito značajan Zakon o suzbijanju diskriminacije?

*Zakon o suzbijanju diskriminacije je krovni antidiskriminacijski zakon koji zabranjuje diskriminaciju temeljem velikog broja diskriminacijskih osnova (primjerice dob, spol, invaliditet itd.) u njenim različitim oblicima (izravna diskriminacija, uznemiravanje itd.) u gotovo svim segmentima života.*

Zakon o suzbijanju diskriminacije ujedno određuje institucionalni okvir za borbu protiv diskriminacije imenujući pučkog pravobranitelja kao središnje tijelo nadležno za suzbijanje diskriminacije te određujući ovlasti pučkog pravobranitelja i posebnih pravobraniteljstava u primjeni ovog Zakona. Osobita značajka Zakona je da detaljno regulira postupak pred sudom povodom diskriminacijskih tužbi, omogućava miješanje zainteresiranih tijela, udruga i sl. u parnicu povodom ovih tužbi te podnošenje udruženih tužbi u slučajevima diskriminacije većeg broja osoba. Dio ovog Zakona su i prekršajne odredbe za određene oblike diskriminacije, viktimizaciju te uskratno davanje svih podataka i traženih dokumenata vezanih uz diskriminaciju na zahtjev pučkog pravobranitelja ili posebnih pravobraniteljstava.



# Kome Zakon o suzbijanju diskriminacije zabranjuje diskriminirati?

Zakon se primjenjuje na postupanje svih državnih tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, na pravne osobe s javnim ovlastima te na postupanje svih pravnih i fizičkih osoba. To znači da diskriminirati ne smiju niti ministarstva, niti škole ili bolnice, niti velike kompanije ili pak nevladine udruge, niti pojedinci, bili oni obrtnici, novinari, ili službenici.

*Zakon o suzbijanju diskriminacije zabranjuje diskriminirati svima, odnosno diskriminirati ne smije nitko.*

## Na kojim je područjima života zabranjena diskriminacija?

U Zakonu o suzbijanju diskriminacije se navodi niz područja u kojima se osobito zabranjuje diskriminacija, na koja je potrebno obratiti posebnu pažnju. Do diskriminacije može doći i u drugim područjima, izuzev u strogo osobnim odnosima.

Diskriminacija se zabranjuje osobito u područjima:

- *rada i radnih uvjeta; mogućnosti obavljanja samostalne ili nesamostalne djelatnosti, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju te napredovanju; pristup svim vrstama profesionalnog usmjeravanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja te prekvalifikacije,*
- obrazovanja, znanosti i športa,
- socijalne sigurnosti, uključujući i područje socijalne skrbi, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja te osiguranja za slučaj nezaposlenosti,
- zdravstvene zaštite,
- pravosuđa i uprave,
- stanovanja,
- javnog informiranja i medija,
- pristupa dobrima i uslugama te pružanju istih,
- članstva i djelovanja u sindikatima, organizacijama civilnoga društva, političkim strankama ili bilo kojim drugim organizacijama,
- sudjelovanja u kulturnom i umjetničkom stvaralaštvu.

**»» PRIMJER:** Od kada se G.M. ućlanila u stranku, otac kao da je prekinuo s njom svaki odnos: prestao ju je pozivati na obiteljska okupljanja, kada je G.M. zvala, on se nije želio javiti na telefon, a u zadnjem razgovoru joj je saopćio da je zbog prelaska u „njihove“ ne može više gledati i da ju je izbacio iz oporuke. Iako se G.M. osjeća diskriminiranom od strane svog oca, ovakvi osobni odnosi su izvan dosega Zakona o suzbijanju diskriminacije.

**»» PRIMJER:** Od se kada se G.M. ućlanila u stranku, njen šef kao da je prekinuo s njom svaki odnos: prestao ju je pozivati na poslovne sastanke, kada je G.M. zvala, on se nije želio javiti na telefon, a u zadnjem razgovoru joj je saopćio da je zbog prelaska u „njihove“ ne može više gledati i da joj daje otkaz. Ovakvo ponašanje na području rada i radnih uvjeta jest diskriminacija prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije.

# A što je u skladu s ovim Zakonom diskriminacija?

Pojednostavljeno, diskriminacija je nejednako postupanje prema osobama, odnosno stavljanje osoba u nepovoljniji položaj, na osnovu nekih njihovih karakteristika. Pravni pojam diskriminacije prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije nešto je složeniji, obzirom da Zakon ne sadrži jednu definiciju diskriminacije, već zahtijeva čitanje više članaka istovremeno. **Za postojanje diskriminacije traži se postojanje određenog diskriminatornog postupanja (jednog od oblika diskriminacije - npr. izravna diskriminacija) temeljem neke od karakteristika navedenih u Zakonu (jedne od diskriminacijskih osnova - npr. spol), a pritom ne smije biti riječ o jednoj od iznimki, situacija koje je zakonodavac izrijeком isključio, kada se stavljanje u nepovoljniji položaj ne smatra diskriminacijom.**



## Temeljem kojih karakteristika je zabranjena diskriminacija?

Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije zabranjena je diskriminacija temeljem slijedećih diskriminacijskih osnova:

- 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 i izražavanja
- spolne orijentacije.



# Je li moguće da netko bude diskriminiran prema ovom Zakonu, a da nema jednu od navedenih karakteristika?

Kao što je već navedeno, za postojanje diskriminacije traži se postojanje određenog oblika diskriminacije temeljem neke od karakteristika navedenih u Zakonu (primjerice, neka osoba je uznemiravana zato jer je druge vjere). Međutim, postoje i dvije situacije kada diskriminirana osoba ne mora sama imati karakteristiku temeljem koje ju se diskriminira. Prvo, diskriminacijom u smislu ovoga Zakona smatra se stavljanje u nepovoljniji položaj neke osobe po jednoj od navedenih karakteristika, ali i osobe povezane s njom rodbinskim ili drugim vezama (tzv. diskriminacija temeljem povezanosti).

**>> PRIMJER:** Nakon što se na poslu saznalo da je AL. udana za osobu druge vjere i etničke pripadnosti kolege su je počele vrijeđati, a šefica joj svakodnevno šalje uvredljive poruke. Osnova diskriminatornog ponašanja kolega i šefice prema AL. je etnička i vjerska pripadnost, međutim ne etnička i vjerska pripadnost AL., već njenog muža. Međutim, diskriminacija na osnovu etničke i vjerske pripadnosti kao da se na nju protegnula zbog povezanosti s njim, pa se stoga proteže i zaštita od diskriminacije.

Druga moguća situacija je kada se pogrešno pretpostavi da netko ima neku karakteristika te ga se diskriminira. Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije se i stavljanje neke osobe u nepovoljniji položaj na temelju pogrešne predodžbe o postojanju jedne od ovih karakteristika smatra diskriminacijom (tzv. diskriminacija temeljem pogrešne predodžbe).

## Koji su zabranjeni oblici diskriminacije?

Hrvatski zakon poznaje velik broj zabranjenih oblika diskriminacije. To su:

- izravna diskriminacija
- neizravna diskriminacija
- uznemiravanje
- spolno uznemiravanje
- poticanje na diskriminaciju
- propuštanje razumne prilagodbe
- segregacija.

## Što je izravna diskriminacija?

Sukladno Zakonu o suzbijanju diskriminacije „Izravna diskriminacija je postupanje uvjetovano nekim od osnova iz članka 1. stavka 1. ovoga Zakona kojim se osoba stavlja ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena u nepovoljniji položaj od druge osobe u usporedivoj situaciji.“ Dakle, pojednostavljeno, izravna diskriminacija postoji kada se nepovoljnije postupa prema nekome na temelju neke od gore navedenih diskriminacijskih osnova.

» **PRIMJER:** T.P.E. smatra da je diskriminirana jer je izvršna vozačica sa dugogodišnjim iskustvom i položenim vozačkim ispitom adekvatne kategorije, međutim u natječaju za posao traži se „vozač kamiona.“ T.P.E. je u pravu jer je izravna diskriminacija ako je posao vozača kamiona otvoren samo za muške kandidate. Međutim, nije dovoljno da se u natječaju navede da se traži „vozač/ica kamiona“<sup>1</sup>, već je pri odabiru kandidata potrebno zaista uzeti u obzir da ovaj posao mogu raditi žene jednako kao i muškarci. (Vidi fusnotu br. 3.)

## Što je neizravna diskriminacija?

Sukladno Zakonu o suzbijanju diskriminacije „Neizravna diskriminacija postoji kada naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa, stavlja ili bi mogla staviti osobe u nepovoljniji položaj po osnovi iz članka 1. stavka 1. ovoga Zakona, u odnosu na druge osobe u usporedivoj situaciji, osim ako se takva odredba, kriterij ili praksa mogu objektivno opravdati legitimnim ciljem, a sredstva za njihovo postizanje su primjerena i nužna.“<sup>2</sup> Dakle, neizravna diskriminacija postoji kada neka odredba ili praksa naizgled tretiraju sve jednako, ali im je učinak nepovoljniji za neku skupinu osoba. Ovakva neizravna diskriminacija je nezakonita i ako nije učinjena s namjerom. Međutim, nema diskriminacije ako za određenu odredbu, kriterij ili praksu postoji opravdanje.

» **PRIMJER:** P.G. ima bradu i smatra da je diskriminiran jer vlasnik restorana u kojem se želi zaposliti kao kuhar traži da kuhari u tom restoranu budu uredno obrijani. Iстина je, smatra P.G., da se praksa ovog restorana jednako primjenjuje na sve, ali samo naizgled. Naime, P.G., ima bradu zbog svoje vjerske pripadnosti, a ne svog shvaćanja ljepote. On navodi da je učinak ove naizgled neutralne prakse nepovoljniji na pripadnike njegove vjerske skupine, kojima obrijati bradu nije jednostavna estetska odluka već pitanje poštivanja vjerskih pravila i običaja. P.G. bi, da je riječ o nekom drugom poslu, imao pravo da je riječ o diskriminaciji. Međutim, kod ovog oblika diskriminacije nema diskriminacije ako za određenu odredbu, kriterij ili praksu postoji opravdanje. U konkretnom slučaju uvjet da kandidati za posao kuhara moraju biti uredno obrijani može biti opravdan jer posao uključuje rad sa hranom, pri čemu imanje brade ili brkova doista može predstavljati higijenski rizik.

<sup>2</sup> Prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

<sup>3</sup> Prema Zakonu o ravnopravnosti spolova (NN 82/08) prilikom oglašavanja potrebe za zapošljavanjem radnika u oglasu mora biti jasno istaknuto da se za oglašeno radno mjesto mogu javiti osobe oba spola. Naime, Prema Zakonu o ravnopravnosti spolova diskriminacija se temelju spola predstavlja svako normativno ili stvarno, izravno, ili neizravno razlikovanje, isključivanje ili ograničavanje temeljeno na spolu kojim se otežava ili negira ravnopravno priznanje, uživanje ili ostvarivanje ljudskih prava muškaraca i žena u političkom, obrazovnom, ekonomskom, društvenom, kulturnom, građanskom i svakom drugom području života.



## Što je uznemiravanje?

Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekom od ranije navedenih karakteristika koje vrijeđa dostojanstvo osobe, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije za uznemiravanje je predviđena i prekršajna sankcija. Međutim, kod ovog oblika diskriminacije treba posebno imati na umu da je nužna veza između ovakvog ponašanja i određene karakteristike, kao što je spol, dob, vjera itd. Ukoliko u radnom okruženju postoji ponašanje koje vrijeđa dostojanstvo osobe, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, ali ono nije temeljeno na jednoj od navedenih karakteristika biti će riječ o mobbingu, ali ne i o diskriminaciji u smislu Zakona o suzbijanju diskriminacije.

» **PRIMJER:** D.H. kao pripadnica nacionalne manjine razmišlja da li da se nekomе prituži jer svakodnevno doživljava nelagodnosti na poslu. Njeni kolege smatraju da je duhovito pričati pred njom viceve o manjini kojoj ona pripada, pri čemu im je očito u cilju da ju povrijede i ponize. Neki od kolega ponekad komentiraju da neka se ona ne vrijeđa, da nije ona kao „oni drugi njeni“, što ju također vrijeđa. Najgore je bilo na uredskoj zabavi kada su je otvoreno ismijavali. D.H. pritom doživljava više od nelagode, ona doživljava diskriminaciju koja je nezakonita, a njeni kolege i njen poslodavac bi mogli za svoje postupke odgovarati.

## Što je spolno uznemiravanje?

„Spolno uznemiravanje je svako verbalno, neverbalno ili tjelesno neželjeno ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a posebice ako stvara zastrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće, omalovažavajuće ili uvredljivo okruženje“<sup>3</sup>.

Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije za uznemiravanje je predviđena i prekršajna sankcija.

» **PRIMJER:** Pred E.V. njen šef redovno priča proste viceve te ju potom pita kako joj se to sviđelo i hoće li ona njemu ispričati nešto takvo, neprimjereno bulji u nju te komentira njen fizički izgled svojim poslovnim suradnicima tako da ona čuje i njegov i njihove komentare. Međutim E.V. misli da to nije spolno uznemiravanje kao oblik diskriminacije obzirom da ju šef nikada nije dotaknuo. U slučaju E.V. riječ je o spolnom uznemiravanju, za koje se ne traži nikakav fizički dodir, dovoljno je da je ponašanje seksualne naravi njenog šefa prema njoj neželjeno s njene strane, da je vrijeđa i uzrokuje za nju uvredljivo radno okruženje

## Što je poticanje na diskriminaciju?

„Poticanje na diskriminaciju smatrat će se diskriminacijom u smislu odredaba ovoga Zakona.“<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

<sup>4</sup> Prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

» **PRIMJER:** M.O. je kao direktorica firme zamolila djelatnicu kadrovske službe da napiše jedan politički korektan natječaj/oglas za posao i da odradi natječajni postupak naoko u skladu sa zakonom, ali da ona želi zaposliti isključivo mladog muškarca do 35. godina, bez obzira kakvi se drugi kandidati javili. M.O. nema za takav svoj zahtjev neki objektivni razlog, opravdan zahtjevima posla, već smatra da na njihovom radnom mjestu ima već dovoljno starijih osoba, a osobito žena.

## Što je propuštanje razumne prilagodbe?

Propuštanje razumne prilagodbe je propuštanje da se osobama s invaliditetom omogući korištenje javno dostupnih resursa, sudjelovanje u javnom i društvenom životu te pristup radnom mjestu i odgovarajući uvjeti rada, prilagodbom infrastrukture i prostora, korištenjem opreme i na drugi način koji nije prevelik teret za onoga tko je to dužan omogućiti.

» **PRIMJER:** P.O. je osoba s invaliditetom koja za hodanje koristi štake. Tražila je od svog poslodavca da joj omogući korištenje dizala, međutim on je odgovorio da je to teretno dizalo koje je rezervirano za dostavu materijala i proizvoda i isključivo djelatnike dostave i prijevoza te da ako bi omogućio njoj da koristi dizalo, sutra bi to tražili svi djelatnici. Osim toga, njen poslodavac smatra da ju ne diskriminira jer ništa posebno ne radi u odnosu na nju, dapače prema njoj se ponaša apsolutno jednako kao prema svim drugim djelatnicima. Međutim, riječ je o diskriminaciji, obzirom da je kod osoba s invaliditetom i nečinjenje (propuštanje razumne prilagodbe) diskriminacija, a zahtjev P.O. sasvim je lako ispuniti i u potpunosti zadovoljava uvjet razumnosti prilagodbe.

## Što je segregacija kao oblik diskriminacije?

Segregacija u smislu Zakona o suzbijanju diskriminacije je prisilno i sustavno razdvajanje osoba po nekoj od ranije nabrojanih karakteristika.

» **PRIMJER:** AB., L.K., G.G., A.D. i MA. idu u vrtićku grupu Leptirići u vrtiću X. One su pripadnice romske nacionalne manjine, dok 17 druge djece koja nisu pripadnici romske nacionalne manjine idu vrtićku grupu Pčelice istog vrtića. Škola je objasnila roditeljima djevojčica AB., L.K., G.G., A.D. i MA. da su to od njih tražili roditelji ostale djece, čemu se ravnateljica protivila, ali roditelji su bili odlučni. Ovo je primjer segregacije i kao ni kod ostalih oblika diskriminacije, želje i stavovi ostalih korisnika usluga ne opravdavaju diskriminaciju.



# Štiti li Zakon o suzbijanju diskriminacije od viktimizacije?

Prema ovom Zakonu nitko ne smije biti doveden u nepovoljniji položaj zbog toga jer je u dobroj vjeri prijavio diskriminaciju, nazočio diskriminaciji, odbio provesti nalog kojim se traži da diskriminatorno postupava ili je na bilo koji način sudjelovao/la u postupku vođenom povodom diskriminacije. Tko pak dovede u nepovoljniji položaj osobu koja je prijavila diskriminaciju ili sudjelovala u postupku zbog diskriminacije kaznit će se za prekršaj novčanom kaznom.

## Koje su iznimke od diskriminacije?

„(1) Diskriminacija u svim pojavnim oblicima je zabranjena.<sup>5</sup>

(2) Iznimno od stavka 1. ovoga članka, ne smatra se diskriminacijom stavljanje u nepovoljniji položaj u sljedećim slučajevima:

- 1.** kada je takvo postupanje određeno zakonom radi očuvanja zdravlja, javne sigurnosti, održavanja javnog reda i mira, prevencije kaznenih djela i zaštite prava i sloboda drugih ljudi te ako su upotrijebljena sredstva u demokratskom društvu primjerena i nužna za postizanje željenog cilja, pod uvjetom da takvo postupanje ne dovodi do izravne ili neizravne diskriminacije na osnovi rasne ili etničke pripadnosti, boje kože, vjere, spola, nacionalnog i socijalnog podrijetla, spolne orijentacije i invaliditeta;
- 2.** posebnih mjera koje uključuju bilo koju mjeru privremene naravi, koja je nužna i prikladna za ostvarivanje stvarne jednakosti društvenih skupina koje su u nepovoljnijem položaju, na temelju neke od osnova iz članka 1. ovoga Zakona kada je takvo postupanje temeljeno na odredbama zakona, podzakonskog akta, programa, mjera ili odluka u cilju poboljšanja položaja etničkih, vjerskih, jezičnih ili drugih manjina ili drugih skupina građana ili osoba diskriminiranih po osnovama iz članka 1. stavka 1. ovoga Zakona;
- 3.** provođenja mjera socijalne politike kojima se pogoduje osobama ili domaćinstvima težeg imovinskog ili socijalnog stanja pod uvjetom da takve mjere ne dovode do izravne ili neizravne diskriminacije na temelju spola, spolne orijentacije, rase, boje kože, etničke pripadnosti, vjerskog uvjerenja i invaliditeta;
- 4.** u odnosu na određeni posao kad je narav posla takva ili se posao obavlja u takvim uvjetima da značajke povezane s nekim od osnova iz članka 1. ovoga Zakona predstavljaju stvarni i odlučujući uvjet obavljanja posla ako je svrha koja se time želi postići opravdana i uvjet odmjeren;
- 5.** pri obavljanju profesionalnih aktivnosti, odnosno zasnivanju radnog odnosa, uključenju u članstvo te u djelovanju koje je u skladu s naukom i poslanjem crkve i vjerske zajednice upisane u Evidenciju vjerskih zajednica u Republici Hrvatskoj, te druge javne ili privatne organizacije čiji se sustav vrijednosti temelji na vjeri ili uvjerenju, a koja djeluje u skladu s Ustavom i zakonom, ako tako zahtijevaju vjerska doktrina ili uvjerenja, u slučaju kada zbog prirode tih aktivnosti ili okolnosti u kojima se obavljaju, vjera ili uvjerenje neke osobe predstavljaju istinski, zakonit i opravdan uvjet za obavljanje posla, uzimajući u obzir sustav vrijednosti te organizacije;

<sup>5</sup> Prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

6. na temelju dobi pri ugovaranju premija osigurnina i drugih uvjeta u osiguranju na temelju opće prihvaćenih načela procjene rizika, u skladu s relevantnim i točnim statističkim podacima i pravilima aktuarske matematike;
7. u pristupu dobrima, uslugama i sportu te pružanju istih ako je pristup dobru i/ili usluzi namijenjen isključivo ili prvenstveno pripadnicima jednog spola ili osobama s invaliditetom pod uvjetom da je takvo postupanje objektivno i razumno opravdano legitimnim ciljem te ako su upotrijebljena sredstva primjerena i nužna cilju koji se želi postići;
8. na osnovi dobi, ako je takvo postupanje objektivno i razumno opravdano legitimnim ciljem, uključujući legitimne ciljeve socijalne politike, socijalne i zdravstvene zaštite, politike zapošljavanja, promicanja ciljeva tržišta rada i stručnog osposobljavanja, te ako su sredstva za njegovo postizanje primjerena i nužna. Primjerice, diskriminacijom se ne smatra: određivanje najniže ili najviše dobi i/ili profesionalnog iskustva i/ili stupnja obrazovanja kao uvjeta za zasnivanje radnog odnosa ili kao uvjeta za stjecanje drugih pogodnosti vezanih za radni odnos; određivanje prikladne i primjerene najviše dobi kao razloga za prestanak radnog odnosa, a koja je sukladna uvjetima za stjecanje prava na starosnu mirovinu, propisivanje dobi ili razumnog razdoblja zaposlenja kao uvjeta za stjecanje ili ostvarivanje prava na mirovinu, ili drugog prava iz sustava socijalne sigurnosti, uključujući i područje socijalne skrbi, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja te osiguranja za slučaj nezaposlenosti i određivanje dobi kao uvjeta za pristup obrazovanju ili određenim dobrima ili uslugama, pod uvjetom da su zadovoljeni uvjeti iz prve rečenice ove točke;
9. na temelju državljanstva prema posebnim propisima;
10. kod stavljanja u nepovoljniji položaj pri uređivanju prava i obveza uređenih Obiteljskim zakonom, a osobito u svrhu legitimne zaštite prava i dobrobiti djece, zaštite javnog morala i pogodovanja braku, pri čemu upotrijebljena sredstva moraju biti primjerena i nužna.

(3) Sve iznimke iz stavka 2. ovoga članka trebaju ostvarivati svoj legitimni cilj za koji su određene i moraju biti primjerene i nužne za ostvarenje tog cilja."

**» PRIMJER:** U Gradu X na natječaj za posao policijskog službenika javili su se I.M., koji je po nacionalnosti Hrvat i G.H., koji je po nacionalnosti Srbin. Iako su obojica jednako kvalificirani G.H. je dobio prednost pri zapošljavanju kao pripadnik srpske nacionalne manjine. I.M. želi podnijeti sudu tužbu radi diskriminacije. Proučio je Zakon o suzbijanju diskriminacije i smatra da je izravno diskriminiran na području rada i zapošljavanja temeljem svoje etničke pripadnosti odnosno nacionalnog podrijetla. Međutim, I.M. nema osnova za tužbu, s obzirom da opisana situacija nije diskriminacija, već je riječ o pozitivnoj akciji kao jednoj od iznimaka. Takvo postupanje je temeljeno na odredbama Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina koji omogućava ostvarivanje posebnih prava i sloboda pripadnicima nacionalnih manjina.

<sup>6</sup> Odredbom članka 22. stavka 2. Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina (NN 155/02 i 80/10) pripadnicima nacionalnih manjina osigurava se zastupljenost u tijelima državne uprave i pravosudnim tijelima sukladno odredbama posebnog zakona, vodeći računa o sudjelovanju pripadnika nacionalnih manjina u ukupnom stanovništvu na razini na kojoj je ustrojeno tijelo državne uprave ili pravosuđe i stečenim pravima. U popunjavanju navedenih mjesta, prednost pod istim uvjetima imaju predstavnici nacionalnih manjina.



# Kome i kako se može prijaviti diskriminaciju?

Diskriminaciju se može prijaviti Uredu pučkog pravobranitelja kao središnjem tijelu nadležnom za suzbijanje diskriminacije ili u određenim slučajevima, jednom od posebnih pravobraniteljstava.

*Ukoliko želite prijaviti diskriminaciju ili trebate više informacija o suzbijanju diskriminacije obratite se na adresu:*

## PUČKI PRAVOBRANITELJ

Opatička 4, 10 000 Zagreb, tel.: 01 4851855, faks: 01 6303014  
e-mail: ombudsman@ombudsman.hr, web: www.ombudsman.hr

*Prijavu diskriminacije na osnovu spola, spolne orijentacije, bračnog ili obiteljskog statusa i rodnog identiteta ili izražavanja možete podnijeti na adresu:*

## PRAVOBRANITELJICA ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA

Preobraženska 4, 10 000 Zagreb, tel.: 01 4848100, faks: 01 4844600  
e-mail: ravnopravnost@prs.hr, web: www.prs.hr

*Prijavu diskriminacije na osnovu invaliditeta možete podnijeti na adresu:*

## PRAVOBRANITELJICA ZA OSOBE S INVALIDITETOM

Savska 43/3, 10 000 Zagreb, tel.: 01 6102170, faks: 01 6102199  
e-mail: ured@posi.hr, web: www.posi.hr

*Prijavu diskriminacije djece možete podnijeti na adresu:*

## PRAVOBRANITELJICA ZA DJECU

Andrije Hebranga 4/1, 10 000 Zagreb, tel.: 01 4929669, faks: 01 4921277  
e-mail: info@dijete.hr, web: www.dijete.hr

# Koja je mogućnost sudske zaštite od diskriminacije?

Zakon o suzbijanju diskriminacije predviđa posebne diskriminacijske tužbe. Osoba koja tvrdi da je žrtva diskriminacije po odredbama Zakona o suzbijanju diskriminacije može podnijeti tužbu za utvrđenje diskriminacije, tužbu za zabranu ili otklanjanje diskriminacije, tužbu za naknadu štete te može tražiti da se presuda kojom je utvrđena povreda prava na jednako postupanje na trošak tuženika objavi u medijima. Zakon predviđa i mogućnost podnošenja udružne tužbe kada je povrijeđeno pravo na jednako postupanje većeg broja osoba. Takvu udružnu tužbu ne moraju podnositi žrtve diskriminacije već to umjesto njih može učiniti primjerice nevladina udruga koja se bavi pravima pripadnika određene društvene skupine ili tijelo koje se bavi za zaštitu od diskriminacije poput pučkog pravobranitelja.



**2. dio:**  
**Upravljanje**  
**RAZNOLIKOSTIMA**  
**na radnom mjestu -**  
**Prikaz najboljih**  
**praksi iz projekta**  
**'Jednaki u različitosti'**





# UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTIMA

## Uvod

Antidiskriminacija se temelji na zaštiti osoba od diskriminacije u različitim oblicima i zbog različitih osnova i samim time polazi od negativnih postavki. Moderni odgovor diskriminaciji predstavlja upravljanje raznolikostima, koje polazi od toga da je **raznolikost osoba unutar organizacija jedan bitan resurs koji je poželjan i kojim treba na odgovarajući način upravljati**. Time različitosti ne prihvaćamo zbog toga što nas zakonodavstvo na to obvezuje, već zbog toga jer su poželjan aspekt organizacijske kulture.

Diskriminacija u području rada i zapošljavanja predstavlja jedan od ozbiljnijih problema današnjeg društva, a prema podacima Pučkog pravobranitelja RH, najveći broj pritužbi tiče se diskriminacije upravo na području rada i radnih uvjeta. Za poslodavca je **diskriminacija skupa, tj. ima značajne troškove za poslovanje** uključujući: povećan broj bolovanja, prijevremeni odlazak u mirovinu (uz troškove koji se odnose i na radnika koji odlazi, i na obučavanje i uvođenje novih), visok stupanj fluktuacije radne snage, sudski troškovi, smanjene produktivnosti, gubitak ugleda tvrtke.

Osiguravanje standarda jednakosti jednako je važno kao i osiguravanje standarda sigurnosti i zdravlja unutar radnog okruženja. **Diskriminacije po različitim osnovama ne predstavljaju samo kršenje općih načela ljudskih prava, već imaju i ekonomske i društvene troškove**. U kontekstu skorog ulaska RH u Europsku uniju, važno je naglasiti kako diskriminacija negativno utječe na zajedničko tržište te je stoga za EU nepoželjna. Kako je već rečeno, Zakon određuje minimalni standard, nužan za osiguravanje jednakih šansi. No, poslodavci u upravljanju razmišljaju šire od onoga što je propisano zakonom. U nastavku slijedi prikaz elementa koji ih motiviraju na ulaganje u područje upravljanja raznolikostima na radnom mjestu.

## Što motivira poslodavce na pokretanje praksi upravljanja raznolikostima?

**Motivatori za kretanje u proces upravljanja raznolikostima na razini organizacije uključuju i interne procedure/interno stanje, kao što predstavljaju i odgovor na podražaje iz okruženja**. Prodaja i položaj na tržištu usko su vezani za produktivnost radnika i procese upravljanja ljudskim potencijalima.

Pridruživanje Europskoj uniji i **usklađivanje zakonodavstva** je za Hrvatsku značilo izmjene Zakona o radu kao i donošenje ZSD-a, a oni utječu na način kako se formuliraju prakse upravljanja ljudskim potencijalima (npr. kakve vrste Ugovora o radu možemo ponuditi, kada je nužno pregovarati sa Sindikatom, na temelju kojih osnova su posloprimci zaštićeni i sl.).

Zatim u velikoj se mjeri, u skladu s vremenom u kojem živimo, **mijenja i način razmišljanja o poslodavcu, te vrijednosti i običaji**. Zaštita i prava potrošača predstavljaju pokret koji danas ima puno veću vidljivost i važnost nego prije 20-30 godina. Isto tako, danas je ugled tvrtke kritičniji faktor promišljanja o poželjnosti poslodavaca nego što to je to bio prije 20-30 godina. Kako se mijenjaju vrijednosti, mijenja se i odnos. Dok

je nekad odnos bio puno formalniji, stroži, danas se veći naglasak stavlja na zadržavanje klijenata. Ponuda na tržištu se gotovo u svakoj djelatnosti toliko multiplicirala da je odnos s klijentom jednako važan kao i proizvod/usluga koju nudite.

Osim normativnog okvira, poslodavci se **prilagođavaju i realnim prilikama na tržištu rada**. Svjesni smo da danas populacija 'stari'. Starenje u određenoj mjeri utječe i na strukturu klijenata, potrebe tržišta kada govorimo o vanjskim faktorima, ali i na interne procedure, posebno na zapošljavanje (npr. možemo li doći do dovoljnog broja nove radne snage).

## Zaposlenici suvremenog doba<sup>7</sup>

Na razini Europske unije, puno se ulaže u slobodu kretanja radnika, a danas u **globalno povezanom svijetu** nije neobično vidjeti sve više radnika iz raznih zemalja koji putuju svijetom u potrazi za poslom (bilo prvim poslom bilo boljom poslovnom prilikom). Takva kretanja dovode do veće kulturne i vjerske raznolikosti među populacijom općenito, a onda i na radnom mjestu. Također, može se pratiti i sve veći broj studenata koji su bili mobilni u svom obrazovanju – njihova međunarodna iskustva i način razmišljanja također obogaćuju uobičajen način rada u organizaciji.

Kako je već spomenuto, **cjelokupna radna snaga postaje starija**, demografske promjene postaju izraženije. Različite dobne skupine imaju i drugačija očekivanja/potrebe na radnom mjestu te se poslodavci i tome prilagođavaju.

**Osobe s invaliditetom** također postaju sve vidljiviji pripadnici društva i radnih sredina. Očekuje se razumna prilagodba poslodavca njihovim mogućnostima. Osim toga, neki oblici invaliditeta postaju manje bitni s obzirom na tehnološke inovacije koje se događaju (asistivna tehnologija).

I pripadnici drugih manjinskih skupina postaju vidljiviji. Npr. **pripadnici LGBT** skupina postaju sve otvoreniji o svojem opredjeljenju i na radnom mjestu. Ne očekuju posebne prilagodbe, ali očekuju slobodnu izražavanja i jednak tretman njihovih veza kao i veza heteroseksualnih parova.

**Žene postaju sve važniji dio radne snage**. Zadnjih godina broj žena s visokim obrazovanjem premašuje broj muškaraca. Emancipacija žena osnažila je njihovu želju za jednakopravnim položajem u društvu i na tržištu rada. Iako još uvijek postoji veliki jaz između muškaraca i žena, posebno na najvišim pozicijama, vidljiv je rast njihove prisutnosti. Ne samo da žene sve više postaju dio radne snage, one postaju i važne klijentice, korisnice usluga i proizvoda. Postaju ključni kupci kojima se brojne marketinške kampanje posebno obraćaju. No, žene nisu izgubile ulogu koju su imale i ranije, pa još uvijek češće nego muškarci traže mogućnost za fleksibilnijim radnim aranžmanima zbog brige o djeci, a danas sve više i brige o starijima.

Općenito danas postoji **veća prilagodljivost poslodavaca različitim životnim stilovima**. U medijima se može pročitati kako živimo u vremenu kada je sve manje brakova, sve više razvoda, sve više samohranih roditelja. To su ujedno zaposlenici određenih tvrtki i važno je da im kompanija osigura da mogu nastaviti raditi svoj posao koji su i dosada radili, ali uz određene ustupke koji će im olakšati kombiniranu harmonizaciju poslovnog i privatnog života – naravno uz uvjet da posao ne pati (npr. danas je u Europi sve više dijeljenih radnih mjesta).

<sup>7</sup> Prema „European diversity Research & Consulting“



**Pitanje zdravlja na radnom mjestu postaje sve važnije u današnje vrijeme. Poslovni život sve više utječe i na privatni život.** Bolesti novog doba, stres i slične tegobe jesu rezultat načina života i rada. Poticanje na zdrav način života, sufinanciranje sportskih programa za zaposlene, i sl. predstavlja odgovor na interese suvremenog doba, ali i način prevencije bolesti koje su sve učestalije (pretilost, rak, stres ...). U konačnici, poslodavci unutar svojih organizacija, upravljaju zaposlenima, ali se nužno i prilagođavaju i njihovim potrebama i mogućnostima tržišta, radne snage, roba i usluga.

## Interesi poslodavaca za upravljanje raznolikim zaposlenima

Prema istraživanju provedenom u Europskoj uniji<sup>8</sup>, s kojim možemo uspoređivati podatke poslodavaca koji su sudjelovali u projektu, govori se općenito o tri glavna interesa/poveznice zbog kojih tvrtke ulažu u područje suzbijanja diskriminacije/poticanja raznolikosti. Vrlo su naglašeni **etički razlozi, odnosno etičnost u radu i poslovanju** je tema koja dobiva sve više prostora. Ona je vidljiva i u trendu razvoja Kodeksa poslovnih i etičkih ponašanja koje kompanija propisuje zaposlenima. Poslodavci često vezuju ovu temu uz društveno dogovorno poslovanje. Zaposlenici razmišljaju o tvrtkama i u kontekstu proklamiranih vrijednosti, vizije i misije organizacije, način rada, ugleda u zajednici, mogućnosti za edukacije i razvoj na radnom mjestu i sl. što je u skladu s načelima odgovornog poslovanja. Na drugom mjestu nalaze se **Zakonodavna ograničenja i smjernice** – koji se usmjeravaju na ograničavanje diskriminacije i poticanje jednakih šansi na radnom mjestu. Organizacije sve više pažnje obraćaju na potrebu za usklađivanjem s nacionalnim zakonodavstvom zemlje u kojoj posluju. U javnom sektoru često postoje i kvote za određene skupine zaposlenih, no ako ovo i nije glavni razlog zapošljavanja, onda briga o ugledu organizacije i želja za izbjegavanjem sudskih sporova sigurno jest. Treći, vrlo važan motivator za aktivnost u ovom području su **poslovni interesi, odnosno očekivanja poslovne dobiti zbog takvog načina poslovanja**. Razlog tome može se nalaziti u demografskim promjenama i starenju ukupnog stanovništva, zatim u sve snažnijoj ulozi i sve većem broju žena na tržištu rada, puno širem doseg poslovanja i mogućnostima globalnog tržišta, promjenama načina života i rada, širenju mreže korisnika/kupaca proizvoda i usluga i sl. Na takvom konkurentnom tržištu poslodavcima je sve važnije biti poslodavcem prvog izbora, poslodavcem koji može privući i zadržati talente koji će mu omogućiti i opstanak i dobit na tržištu.

<sup>8</sup> The business case for diversity – Good practices in the workplace, Focus Consultancy Ltd and The Conference Board Europe, 2005.

# Dobiti poslodavaca od ulaganja u raznolikost

**Današnje društvo i tržište su globalni, raznoliki i heterogeni!** Uvođenje raznolikosti te upravljanje raznolikošću je koncept koji se **temelji na priznavanju postojećih razlika i raznolikosti u bilo kojem obliku** (rod, dob, etnička pripadnost, vjera, jezik, spolna orijentacija, socijalno podrijetlo, hobiji, političko opredjeljenje itd.) i ima za cilj **koristiti raznolikost i na dobrobit pojedinca i na korist poslodavca**<sup>9</sup>. Nedavno istraživanje European Business Test Panela (EBTP) pokazalo je da su tvrtke koje su integrirale različitost u 83% slučajeva (od 495 tvrtki) prepoznale pozitivan utjecaj iste na svoje poslovanje!

U čemu sve osiguravanje jednakih šansi i uvođenja raznolikosti može biti korisno ('dobro za posao'):

- zapošljavanju i zadržavanju visoko kvalificiranog i talentiranog osoblja,
- jačanju produktivnosti i morala postojećeg osoblja,
- poboljšanju ugleda firme,
- jačanju inovacije i kreativnosti,
- mogućnosti odgovora potrebama sve različitijih kupaca ili klijenata,
- otvaranju novim proizvodima i novim mogućnostima...

Poslodavci koji su uveli prakse vezane za praćenje diskriminacije na radnom mjestu i poticanje raznolikosti, naglasili su da **su smanjili rizik od sudskih procesa** što smatraju važnim i za svoj ugled, i za financijske sankcije koje mogu uslijediti.

Formaliziranje procedure u ovom području **osiguralo je transparentnost procesa** i omogućilo stvaranje dodatnog vremena, odnosno omogućilo je efikasniji i kvalitetniji proces koji štedi vrijeme zaposlenih.

**Povećan je udio na tržištu** kroz usmjeravanje nekoj novoj ciljnoj skupini proizvoda ili kroz integriranje određenih skupina u radnu snagu poslodavca koji su onda pomogli u osmišljavanju takvih proizvoda.

Poslodavci smatraju da procedure osvještavanja raznolikosti povećavaju **produktivnost i inovativnost na radnom mjestu** te da im omogućuju (uz raznoliku radnu snagu) i kvalitetniji odgovor na promjene na tržištu.

Ponekad je teško ili nemoguće doći do zaposlenih sa specifičnim setom znanja i vještina, pa prakse koje olakšavaju poslodavcu da bude otvoren prema različitosti ujedno olakšavaju i pronalazak načina za **smanjenje jazova u vještinama zaposlenih** (npr. Grupo Vips iz Španjolske je, kako bi prošio svoju listu regrutacijskih kanala i zaposlenih, sklopio sporazume sa Zavodima za zapošljavanje u Bugarskoj, Poljskoj, Rumunjskoj, Maroku, Kolumbiji, Ekvadoru i Dominikanskoj republici. Radnicima iz tih zemalja osigurana su ista prava kao i njihovim kolegama Španjolcima, te im se dodatno plaća učenje španjolskog jezika, a pri dolasku u zemlju olakšava im se početno snalaženje.<sup>10</sup>)

Općenito, ulaganje poslodavca u procedure upravljanja ljudskim potencijalima, ulaganje u povećanje zadovoljstva zaposlenih kao i briga o njihovim potrebama dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenih, manjih fluktuacija, nižih stopa bolovanja i sl.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH, Hrvatski zavod za zapošljavanje 2010.

<sup>10</sup> The business case for diversity – good practices at the workplace\* European Commission, Directorate General for Employment, Social affairs and Equal opportunities, Unit D.3, September 2005.

<sup>11</sup> Turning diversity into talent and competitiveness for SME\*, Focus consultancy, EIM





Jednaki u **različitosti**

**Primjeri dobre  
prakse - projekt  
'Jednaki u različitosti'**



## Uvod

U periodu od ožujka do listopada 2012. godine, u okviru projekta „Jednaki u različitosti“ provedene su aktivnosti savjetovanja poslodavaca u Hrvatskoj u pitanjima antidiskriminacije i raznolikosti.

Poslodavci su se prijavili za sudjelovanje u projektu putem javnog poziva koji je upućen kroz Hrvatski zavod za zapošljavanje., a odbor, sačinjen od partnera projekta, odabrao je 10 poslodavaca koji su kasnije i sudjelovali u projektu, vodeći se sljedećim kriterijima: geografskom raznolikošću, uključivanjem i malih/srednjih/velikih poduzeća, uključivanjem i javnih i privatnih poslodavaca te uzimajući u obzir motivaciju i interes poslodavaca za suradnjom u pitanjima antidiskriminacije i raznolikosti. Odabrani su sljedeći poslodavci:

Organizacija	Veličina	Sjedište	Vlasništvo
Instruktažni centar - ustanova za obrazovanje odraslih	Mali poslodavac	Križevci	Privatni poslodavac
Coca Cola HBC Hrvatska	Veliki poslodavac	Zagreb	Privatni poslodavac
Erste banka	Veliki poslodavac	Zagreb	Privatni poslodavac
Valoviti papir Dunapack	Srednji poslodavac	Zabok	Privatni poslodavac
Ljekarne Krapinsko zagorske županije	Mali poslodavac	Zabok	Javni poslodavac
Iskon	Srednji poslodavac	Zagreb	Privatni poslodavac
Ribarska zadruga Lanterna	Mali poslodavac	Pula	Privatni poslodavac
IV Osnovna škola Varaždin	Srednji poslodavac	Varaždin	Javni poslodavac
Županijska opća bolnica Vinkovci	Veliki poslodavac	Vinkovci	Javni poslodavac
Adriadiesel	Srednji poslodavac	Karlovac	Privatni poslodavac

Pred konzultanticama je bio velik izazov s obzirom na **veliku raznolikost poslodavaca koji su sudjelovali u projektu**. Od organizacija koji imaju velike timove koji se bave politikama i procesima upravljanja ljudskim potencijalima i posluju globalno, do organizacija koje imaju svega nekoliko zaposlenih i nemaju razvijene procedure suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima. Također, uočena je razlika u načinu promišljanja i potrebama javnog i privatnog sektora – koji imaju drugačije obaveze prema svojim klijentima, kao i različite načine odnošenja prema zaposlenicima. Konačno, pokazalo se da među poslodavcima postoje oni kojima je upravljanje raznolikosti važno radi internog osnaživanja procesa i procedura (posebno s aspekta upravljanja ljudskim potencijalima), ali i da postoji osviještenost o tržištu i potrebi prilagođavanja različitim grupama kupaca/klijenata.

Cilj angažmana s poslodavcima odnosio se na analiziranje postojećih praksi u suzbijanju diskriminacije, osiguravanju jednakih šansi i poticanju raznolikosti, zatim na predlaganje načina za unapređenje istih te u konačnici i provedbu određenih mjera (u dogovoru s poslodavcem) koje su Poslodavcu dugoročno zanimljive i korisne u kontekstu suzbijanja diskriminacije i poticanja raznolikosti na radnom mjestu.



Kroz analizu praksi poslodavaca, istražili smo **što ih motivira** na bavljenje temom suzbijanja diskriminacije i osiguravanja jednakih šansi za zaposlene, te poticanja na raznolikost. Pokazalo se da je **društveno odgovorno poslovanje** (DOP) najčešći motivator. Iza njega se odmah pojavljuje **zakonodavni okvir** (želja za praćenjem pozitivnih propisa) dok na trećem mjestu poslodavci izdvajaju **mogućnost za poboljšanje poslovnih rezultata**. Kod velikih poslodavaca nešto više dolazi do izražaja želja za prijenosom praksi iz matičnih organizacija iz inozemstva, dok je kod malih naglašeno poboljšanje usluga i proizvoda. Poslodavci srednje veličine nešto više od ostalih naglašavaju vjeru u socijalne vrijednosti kao motivator za ulaganje u područje osiguravanja jednakih šansi zaposlenih.

Kroz analizu praksi poslodavaca u projektu „Jednaki u različitosti“ dobili smo uvid i u to **uz koja područja poslodavci vezuju temu suzbijanja diskriminacije i poticanja raznolikosti**. Najčešće su one dio upravljanja ljudskim potencijalima, a osim toga poslodavci ih vezuju i **uz strateške odrednice poslovanja te želju za vodstvom u specifičnom segmentu**. Relativno često poslodavci vide poveznicu s područjem društveno odgovornog poslovanja, razvojem proizvoda i usluga, a najmanje uz prodaju te uz vanjske komunikacije/marketing tvrtke.

Iako se projekt koncentrirao na suradnju s odjelima/direktorima za ljudske potencijale u provedbi aktivnosti, važno je da područje **upravljanja raznolikostima ne bude tema vezana samo za upravljanje ljudskim potencijalima** (odnosno zadatak HR<sup>12</sup> direktora). Važno je osigurati proračun i resurse za provedbu mjera – koje nisu vezane samo za jednu skupinu (npr. mjere samo za žene), nego su dio jedne sveobuhvatne strategije (ciljeva). Da bi sam program bio uspješan, važno je i da postoji vidljiv angažman Uprave i voditelja, da postoje smjernice koje povezuju i integriraju strateške odrednice u proizvodnji, prodaji, marketingu, ljudskim potencijalima i ostalim odjelima.

Poslodavci odabrani za sudjelovanje u projektu „Jednaki u različitosti“ naveli su osnove diskriminacije koje su zaštićene u njihovim organizacijama. **Kao najčešće osnove zaštićene od diskriminacije pojavljuju se spol i godine**, a zatim etnička pripadnost. Bivši zatvorenici, mentalno zdravlje, izgled također predstavljaju osnove po kojima su radnici često zaštićeni kod odabranih poslodavaca. Tri poslodavca navela su da nemaju niti jednu formalno zaštićenu osnovu/skupinu koja je bila pokrivena postojećim politikama, procesima, praksama.

Poslodavci uključeni u projekt nadalje su naveli kako je jedan od najčešćih načina osiguravanja jednakih šansi i suzbijanja diskriminacije **opće informiranje ili radionice o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu**. Iako je to vrlo važan element **informiranja o pravima radnika**, on nije dostatan da bi pokrio područje zaštite od diskriminacije. Osim informiranja o zdravlju na radnom mjestu, poslodavci također relativno često osiguravaju i opće informiranje o radničkim pravima. Ono što **smatramo kvalitetnijim mehanizmima suzbijanja diskriminacije na radnom mjestu, odnosi se na funkciju Upravljanja ljudskim potencijalima/Kadrovskom službom, koja je dostupna za pitanja radnika i voditelja**, koja pruža savjete u ovom području. Zatim, važnim vidimo i prenošenje informacija o vrijednostima tvrtke, o suzbijanju diskriminacije i poticanja raznolikosti **koje prenose voditelji kada uvode nove zaposlenike u posao. Pozitivan primjer praćenja radne klime i osjećaja jednakih šansi zaposlenih se može pratiti i kroz ispitivanje zadovoljstva zaposlenih**. U nastavku slijedi prikaz suradnje s odabranim poslodavcima.

<sup>12</sup> HR se koristi kao skraćenica za ljudske resurse/ljudske potencijale - skraćeno od engl. human resources

# 1. Valoviti papir Dunapack d.o.o.

„Koristimo i njegujemo međunarodnu raznolikost naše grupe. S poštovanjem se odnosimo jedni prema drugima te prema okolišu.“



**LOKACIJA:** Županja  
Krapinsko Zagorska

**BROJ ZAPOSLENIH:** 150

[www.dunapack.hr](http://www.dunapack.hr)

## Potreba – odgovor

**Stanje:** Valoviti papir Dunapack prijavio se za sudjelovanje iz interesa za unapređenjem vlastitih praksi u području osiguravanja jednakih šansi, adekvatnih mjera i ponašanja u slučaju pritužbi na diskriminaciju. Njihov Pravilnik o radu sadrži informacije o zaštiti dostojanstva radnika i zaštiti od diskriminacije. **Prvenstveni interes za bavljenje ovom temom potiče iz želje za adekvatnim razumijevanjem i praćenjem pozitivnih propisa, ali također i iz želje za doprinosom društveno odgovornom ponašanju.** Također, raznolikost predstavlja važnu temu i s aspekta organizacije, ali i pružanja usluga raznolikim klijentima. Voditeljica Zaštite na radu i jedan kolega iz proizvodnje osobe su koje brinu o slučajevima i pritužbama na diskriminaciju, no nema unaprijed jasno definirane procedure ili izvještavanja o ovome području. Dosada nisu imali pritužbi, a smatraju da su voditelji educirani kako se nositi s izazovima jednakih šansi za sve zaposlene. Ne postoje posebne grupe zaposlenih kojima se njihove prakse usmjerene ili kojima se planiraju usmjeriti u budućnosti.

**Predložena intervencija:** Predstavljanje važećeg Zakonodavnog okvira, definiranje vlastitih ideja i projekata u informiranju i prevenciji diskriminacije te poticanju raznolikosti i tolerancije među zaposlenima.

## Pružena usluga

**Usluga pružena poslodavcu provedena je kroz dva zajednička susreta,** putem radionica organiziranih s predstavnicima odjela unutar Dunapacka. U radionice su uključeni dionici iz odjela ljudskih potencijala, prodaje, kontrole kvalitete, zaštite na radu, financija, proizvodnje. Radionice su u svojoj formi kombinirale prikaz/predavanja određenih segmenata posebno vezanih za Zakon o suzbijanju diskriminacije, zajedničku raspravu, rad u grupama te individualni rad prisutnih.

**Relevantni zakonodavni okvir i primjeri diskriminacije na radnom mjestu** prikazani su na početku što se pokazalo važnim radi osvještavanja mogućih sličnih situacija i kod poslodavca. Osim razumijevanja zakonodavstva, na prvom je susretu odvojeno vrijeme i radi definiranja pojma diskriminacije i raznolikosti na razini Dunapacka te načina na koji se ona ostvaruje u praksi.





**Definiran je način pritužbi na diskriminaciju, odnosno pristup osoba zaduženih za rješavanje takvih slučajeva.** Vrlo važnim pokazalo se uključivanje internih partnera (kao npr. Odjela za ljudske potencijale – jer oni u ovom konkretnom slučaju nisu zaduženi za primanje pritužbi zaposlenih).

Kroz susrete su također definirani **moгуći načini informiranja o željenom ponašanju zaposlenih u Dunapacku te način traženja povratne informacije od zaposlenih o predloženim mjerama** (kako bi se saznalo realno stanje i razmišljanje unutar organizacije) koji se sastoji od kombinacije formalnih i neformalnih kontakata. U sklopu radionica predstavljen je i vrlo bazičan pristup koji se tiče rješavanja konflikata na radnom mjestu kao model prevencije i eskalacije konflikata i daljnjih diskriminatornih ponašanja na radnom mjestu.

## Rezultat i primjena

Na temelju rezultata radionica, Odjel za ljudske potencijale je, u suradnji s Odjelom zaštite na radu, već distribuirao informacije s radionice (definicije, plan rada u ovom području...) preko novina organizacije „Valovine“. Novine su ključni kanal informiranja i internih i eksternih kolega, suradnika, zaposlenih.

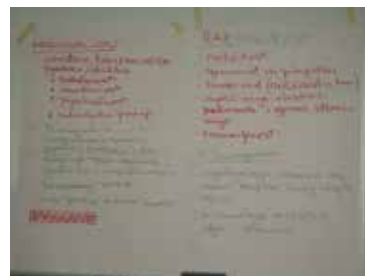
### Ključni rezultati:

- Tvrtka je kroz proces imala priliku dobiti uvid u moguće slučajeve diskriminacije na radnom mjestu. Važno je istaknuti, s obzirom da je to bio primarni interes poslodavca, da je definiran svojevrsni interni pristup u saslušavanju, praćenju i rješavanju slučajeva diskriminacije.
- Osim toga, zaposlenici tvrtke samostalno su definirali što je poželjno a što nepoželjno ponašanje na radnom mjestu te razne načine kroz koje mogu informirati radnike o istim ponašanjima.

Valoviti papir Dunapack je, kao poslodavac, već primio priznanja za angažman u području društveno odgovornog poslovanja, te će nastaviti rad i trud u tom području. Razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa i dalje ostaje važan smjer razvoja politika ljudskih potencijala.

**Definiranje pojmova na razini organizacije (bilo diskriminacije, bilo raznolikosti), te definiranje procedura za rješavanje pritužbi su elementi koji čine ovaj primjer dobrom praksom.**

**Educiranje i osnaživanje (posebno) Voditelja o rješavanju konflikata na radnom mjestu također predstavljaju vrlo važne elemente u prevenciji diskriminacije kao i daljnjih povreda prava radnika.**



## 2. Adriadiesel, Karlovac

*„Cilj nam je generirano znanje i iskustvo kroz mentorski sustav prenositi na novozaposlene poradi održivosti akumuliranog iskustva, ali i povezanosti s novim znanjem mladih koji nam dolaze.“*



**LOKACIJA:** Karlovačka županija

**BROJ ZAPOSLENIH:** 256

[www.adriadiesel.hr](http://www.adriadiesel.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** U Adriadieselu diskriminacija jest definirana, kao i njene kategorije (iz Zakona o suzbijanju diskriminacije) te postoji razlikovanje izravne i neizravne diskriminacije. Poseban naglasak stavljen je na sljedeće skupine: spol, religijsko uvjerenje, seksualna orijentacija, dobna ravnopravnost, članstvo u sindikatu, mentalno zdravlje, politički stavovi, raznolikost općenito. Razlozi i poticaj za razvoj standarda jednakih šansi odnose se na udovoljavanje i praćenje zakonodavnih standarda, ali i ulaganje u image poslodavaca i kvalitetu ljudskih potencijala. Posebnu pažnju poslodavac usmjerava na dob zaposlenih, odnosno na smjenu generacija koja se događa.

**Predložena intervencija:** S obzirom na potrebe i interese poslodavca, fokus usluge stavljen je na prenošenje znanja među kolegama, s posebnim naglaskom na generacijski jaz koji se pojavljuje.

### Pružena usluga

S poslodavcem je dogovoreno da će se usluga provesti kroz dva susreta / dvije radionice. U sklopu projekta osigurani su resursi za prenošenje informacija o važećem Zakonu o suzbijanju diskriminacije. U skladu s time, s polaznicima se na prvoj radionici radilo **na osvještavanju i razumijevanju pojma diskriminacije i oblika diskriminacije** koji se mogu pojavljivati kroz **interaktivne vježbe i aktivnosti**. Uz vježbe je prezentiran Zakon i ključni oblici diskriminacije definirani Zakonom. Nakon uvođenja u temu nužnosti osiguravanja jednakih šansi, dan je **pregled elementa koji definiraju određenu organizacijsku kulturu i organizacijske vrijednosti**. Polaznici, koji su ujedno rukovoditelji u organizaciji, definirali su sljedeće vrijednosti kao zajedničke vrijednosti cjelokupnog kolektiva i vrijednosti koje bi trebalo još više promovirati prema zaposlenicima: **poštenje/etičnost; odgovornost; spremnost na učenje; otvorenost i razumijevanje (tolerantnost); orijentacija ka učinku**. Nakon definiranja zajedničkih vrijednosti i osvještavanja organizacijske kulture, polaznici su analizirali vlastiti **sustav prenošenja znanja u organizaciji te se kroz drugi susret detaljno bavili načinom prijenosa znanja, pripremom mentora za prenošenje i tehničkih i „soft“ znanja njihovim naučnicima/mentoranim**. Poseban naglasak u tom procesu stavljen je na dobne razlike mentora i mentoriranoga. Osmišljeni su novi načini prijenosa znanja: snimanje rada kamerom, vođenje zapisnika, zajednički edukativni sastanci... Prepoznato



je, odnosno osviješteno, da je mentor u velikoj mjeri taj koji oblikuje osobu – odnosno da mentorirani razvija (ili ne razvija!) posebnu privrženost prema poslodavcu i prema mentoru na temelju uloženog rada i truda mentora. Razvijene su ključne smjernice za unapređenje procesa, za kvalitetnije praćenje rada mlađih kolega te uopće načina prenošenja znanja među kolegama.

## Rezultat i primjena

Poslodavac ima dugu tradiciju postojanja, te je prošao kroz razne oblike promjena. Uvođenje brige o raznolikosti također predstavlja vid vođene promjene kroz koju organizacija s tako dugim vijekom mora jednom proći. Fokus i pristup poslodavcu bio je usmjeren na unapređenje sustava mentoriranja, uz upoznavanje s važećim antidiskriminacijskim zakonodavstvom.

S obzirom da je poslodavac već imao određene procedure, ključni zaključci projekta poslužiti će unapređenju postojećeg procesa.

### Ključni rezultati:

- Informiranje o Zakonu o suzbijanju diskriminacije – što osigurava veću osviještenost na radnom mjestu o nedozvoljenim ponašanjima
- Osviještene radne vrijednosti – koje su važna smjernica mentorima u prenošenju istih novim kolegama/icama. Prezentirana je poveznica vrijednosti, organizacijske kulture i realnih očekivanja od zaposlenih čime je nadopunjen dio prenošenja znanja/mentoriranja i uloge mentora u prenošenju vrijednosti.
- Osmišljeni novi načini prenošenja znanja, posebno među starijim kolegama i novim (mlađim) kolegama. Ove će ideje doprinijeti prenošenju znanja unutar organizacije i lakšem prevazilaženju generacijskog jaza u tvrtki.

*Poslodavac je pokazao osviještenost o važnosti mentorstva i prenošenju znanja u organizaciji. Spremnost poslodavca da uloži dovoljan napor da prepozna kvalitetnog mentora, da mu pruži znanja i vještine za kvalitetno prenošenje znanja te kreiranje inovativnih modela i metoda zajedničkog rada i učenja su elementi koji čine ovaj primjer dobrom praksom.*



## 3. Opća županijska bolnica Vinkovci

Fali logo



**LOKACIJA:** Vukovarko  
srijemska županija

**BROJ ZAPOSLENIH:** 810

[www.obvk.hr](http://www.obvk.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** U pravilniku o radu se u širem smislu štiti dostojanstvo radnika te je u sklopu toga dotaknuto i pitanje diskriminacije. Diskriminacija nije precizno definirana niti je određena prema kojoj kategoriji, već se pravilnik odnosi na diskriminaciju u najširem smislu. Ustanova se u svom radu ponajviše vodi zdravstveno pravnim smjernicama te na temelju njih i djeluje. Poticaj za bavljenje ovom temom se i nalazi u udovoljavanju zakonodavnom okviru, a onda se nadovezuje i na poboljšanje usluga. Prema početnom uvidu, vidljivo je da su usluge za pacijente kvalitetnije definirane nego za zaposlene. Poslodavac ima odjel kadrovske službe, koji ima fokus na administrativni dio politike upravljanja ljudskim potencijalima.

**Predložena intervencija:** Bolnica ima veći broj novih zapošljavanja, pripravnika, medicinskih sestara na praksi ove godine. Radi olakšavanja snalaženja novopridošlima, kao i rasterećivanja odjela za kadrovsku evidenciju, osmišljen je dokument koji svim novozaposlenima (pripravicima i sl.) osigurava jednake šanse, informacije i sl. koje mogu dobiti od svog poslodavca - bolnice.

### Pružena usluga

Ugovorena usluga s poslodavcem provedena je kroz dva radna sastanka. Cilj sastanka je bio upoznati prisutne sa Zakonom o suzbijanju diskriminacije, osvijestiti elemente koji definiraju organizacijsku kulturu i radno okruženje. Nakon ovih općih mjesta, krenulo se u razradu kvalitetnog dokumenta koji može poslužiti kao uvodni dokument svakom novom zaposleniku. Dokument ima nekoliko osnovnih poglavlja: opće informacije o bolnici (povijest, odjeli, kontakti), kako izgleda postupak zapošljavanja (koji se dokumenti u kojoj fazi traže, kome se predaju i sl.), što je potrebno donijeti i što se očekuje prvog radnog dana (orijentacija, pravo uvida u pravilnike, procedure, koji sastanci i informacije se mogu očekivati, koja je dodatna dokumentacija potrebna i sl.); najvažnije informacije iz područja zaštite na radu te kontakti najvažnijih osoba u ovom segmentu. U priručnik su uklopljene i informacije koje se inače često traže (više puta od novozaposlenih), kao i kontakti u odjelu zapošljavanja i zaštite na radu.



## Rezultat i primjena

Bolnica je velik javni poslodavac koji stavlja velik naglasak na formalno pravne elemente u svom radu. Velik dio procesa oko zaštite prava radnika definiran je internim pravilnicima te kao takav predstavlja dio uhodanog sustava. Pri zapošljavanju je najveći naglasak na formalno pravnim kriterijima, a same vještine se ne testiraju. Upravo zbog relativno male mogućnosti razgovora i razmjene informacija tokom procesa zapošljavanja, važno je osigurati dovoljno informacija čim osobe budu zaposlene. S obzirom da bolnica prima velik broj novozaposlenih – ovakva praksa osigurava da svi novozaposleni imaju jednak uvid u poslovanje bolnice te da im se olakšaju prvi dani na novom radnom mjestu.

### Ključni rezultati:

- Osnovne informacije o anti-diskriminacijskom zakonodavstvu čime je povećana osviještenost o nedozvoljenom ponašanju na radnom mjestu
- Pisani dokument o uvođenju u posao novozaposlenih čime su osigurani kvalitetniji uvjeti za sve novo zaposlene, odnosno doprinosi se ideji poznavanja vlastitih prava na radnom mjestu.

## 4. Ribarska zadruga Lanterna



*„Pozitivan i kreativan odgovor na izazove gospodarske situacije moguće je pronaći u zadržnom sustavu, gdje se poslodavac i zadržugar – posloprimac nastojeći dati najbolje od sebe kako bi uspjeli u ostvarenju zajedničkih ciljeva, uz poštivanje osnovnih zadržinskih načela i prava radnika u jednakim omjerima.“*



**LOKACIJA:** Istarska županija

**BROJ ZAPOSLENIH:** 18

[www.lanterna.hr](http://www.lanterna.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** Zadruga je manja organizacija koja po svom obliku osnivanja kao i prema načinu poslovanja očito ima naglašen i osviješten interes za poticanje raznolikosti i jednakih šansi zaposlenih. Posebna pozornost pridaje se pitanjima ravnopravnosti spolova, dobnoj ravnopravnosti i općenito jednakim šansama. Postoje definirani pravilnici i procedure o ovoj temi, interne namjene, a posebno su usmjereni na uvažavanje raznolikosti među zaposlenima kao i pozitivan odnos prema radu. Posebna osoba je zadužena za ova područja, no i sam Nadzorni Odbor kao i upravitelj Zadruga ima značajnu ulogu u brizi o radnom okruženju i jednakim šansama za sve zaposlene. Interes za temu proistječe iz zakonodavnih obaveza, ali naglašenija je interna motivacija Zadruga koja ima i društvene interese. Cjelokupan angažman u ovoj temi visoko je ovisan o osobama koje rade u Zadruzi te koje je vode. Same procedure stoga nisu u detalje definirane, ali se osobe koje rade u Zadruzi aktivno njima bave.

**Predložena intervencija:** Radi osiguravanja jednakih šansi dogovoreno je da će se usluga usmjeriti na razvoj alata zapošljavanja koji osiguravaju jednake šanse svima te opće informiranje o anti-diskriminacijskom zakonodavstvu.

### Pružena usluga

U dogovoru s poslodavcem održan je samo jedan susret na kojem je **predstavljen Zakon o suzbijanju diskriminacije** te na kojem su predstavljeni **elementi kvalitetnog procesa zapošljavanja**.

Kroz raspravu i aktivnosti predstavljen je Zakon, dok je ostatak vremena posvećen uvođenju u kvalitetan proces selekcije kandidata za posao.

**Za poslodavca su pripremljeni dokumenti** koji mogu biti dobra vodilja u tom procesu, npr.: priprema oglasa za posao, vođenje polu-strukturiranog intervjua, selekcijska pitanja za propitivanje motivacije i kompetencija te posjedovanja željenih radnih vrijednosti za rad u Lanterni i sl.

Ovakav tip materijala može znatno poboljšati proces zapošljavanja, na način da ga standardizira te da osigura da svaki kandidat ima jednak tretman u procesu zapošljavanja.



## Rezultat i primjena

Kod manjih poslodavaca rijetko postoje definirane prakse zapošljavanja, one više nastaju „putem“. No, Lanterna je osvijestila važnost kvalitetnog procesa zapošljavanja za dugoročno kvalitetne radnike. Niz alata koji su pripremljeni i dani na korištenje Lanterni osigurati će kvalitetniji proces odabira budućih zaposlenika. Definirani standardi su također kvalitetna interna smjernica koja služi i kao samo-podsjetnik poslodavcu i pomažu mu u fokusiranju na kompetencije zaposlenih.

**Ključni rezultat:** razvijeni obrasci za zapošljavanje sukladno potrebama poslodavca čime su osigurani kvalitetniji uvjeti selekcije za poslodavca, ali i stvoreni uvjeti za osiguravanje jednakih šansi kandidatima za posao.

*Osiguravanje jednakih šansi kod zapošljavanja, na temelju jasnih kriterija zapošljavanja koji se odnose na sve potencijalne kandidate predstavlja osnovni preduvjet poslodavca koji želi pružati jednake šanse zaposlenima. Definiranje procedura i obrazaca, kao i educiranost osobe koja vodi proces i razgovore, važan je preduvjet da bi proces mogao biti objektivan i transparentan.*



## 5. Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.

*„Projektom smo dodatno osnažili potencijale za kvalitetno upravljanje raznolikostima u svojem radnom okružju“*

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.



LOKACIJA: Grad Zagreb

BROJ ZAPOSLENIH: -

[www.coca-colahellenic.hr](http://www.coca-colahellenic.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** U Coca-Coli HBC Hrvatska postoji strateška opredijeljenost za stvaranje poticajnog radnog okružja utemeljenog na jednakim prilikama za sve zaposlenike. To se ponajprije odnosi na zaposlenike koje je potrebno posebno zaštititi temeljem sljedećih njihovih značajka: rase, vjere, boje kože, etničkoga ili nacionalnoga podrijetla, dobi, invalidnosti, seksualne opredijeljenosti, političkoga mišljenja, spola ili bračnoga stanja. Tvrtka ima i razvijene postupke nadzora i zaštite u slučajevima u kojima bi moglo doći do zakidanja prava zaposlenika, kao što su zapošljavanje, nagrađivanje zaposlenika, povlastice, obuka, promaknuće, premještaj, raskid radnoga odnosa itd.

Pravila su uključena u velik broj unutrašnjih dokumenata (unutrašnja postupovna pravila, politike, Kodeks poslovnoga ponašanja, Pravilnik o radu). Zanimanje za tu temu proizlazi iz niza unutrašnjih razloga te predanosti društvenoj odgovornosti. Skupina Coca-Cola Hellenic u svibnju 2012. povezala je tvrtke Coca-Cola HBC Hrvatska i Coca-Cola HBC B-H Sarajevo u jedinstvenu organizacijsku i poslovnu cjelinu što otvara mogućnosti poslovnoga razvoja te stvara potrebu za dodatnom potporom stručnjaka za ljudske potencijale za rad u novomu radnome okružju.

**Predloženo djelovanje:** U dogovoru sa stručnom skupinom za upravljanje ljudskim potencijalima dogovoreno je da će se organizirati njihovo osnaživanje za kvalitetniju podršku zaposlenicima, a posebno voditeljima, usmjerenu kvalitetnijemu upravljanju raznolikostima u radnome okružju.

### Pružena usluga

U okviru projekta organizirane su dvije jednodnevne radionice. **Jedna je radionica bila zamišljena kao obuka voditelja**, a cilj joj je bio uputiti osobe unutar tvrtke u bolje razumijevanje zakonodavnoga okvira, ali i upravljanja raznolikostima. Prikazan je Zakon o suzbijanju diskriminacije, prakse različitih tvrtka u upravljanju raznolikostima, neki od važnijih elemenata upravljanja određenim skupinama zaposlenika (osobito onima uspostavljenim temeljem dobi, spola i invalidnosti) te konkretne vježbe i aktivnosti koje mogu poslužiti u širenju znanja. Na radionicama su razvijena dva modela širenja stečenih znanja: prvi se model odnosi na uklapanje specifičnih vještina u postojeća znanja, a drugi model uključuje posve novu radionicu koja bi se





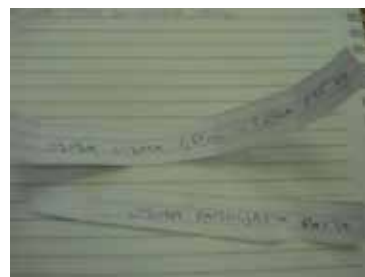
usmjereno bavila temom zakonodavnoga okvira u smislu diskriminacije i osiguravanja jednakih mogućnosti. **Tijekom susreta također su analizirane i osviještene sličnosti i razlike Coca-Cole HBC Hrvatska i Coca-Cole HBC B-H Sarajevo.** Osviještene su i daljnje mogućnosti za upravljanje raznolikostima, ali i modeli prema kojima tvrtka i zaposlenici Odjela za ljudske potencijale mogu doskočiti mogućim problemima. Razvijeni su projekti i ideje o izvješćivanju svih zaposlenika o zajedničkim ciljevima i vrijednostima svim te oni prožimaju sve procese u Coca-Coli HBC Hrvatska i Coca-Coli HBC B-H Sarajevo.

## Rezultat i primjena

Coca-Cola HBC Hrvatska tvrtka je koja je i prije ulaska u ovaj projekt započela s projektima upravljanja raznolikostima na radnome mjestu. Velika je prednost u tome što je ona kao poslodavac dio međunarodnoga lanca te su susreti s velikim brojem raznolikosti (nacionalnih, kulturnih i sl.) u njoj svakodnevni. Rad na zajedničkim projektima, širenje znanja, menadžeri iz stranih zemalja i međunarodne izobrazbe osvješćuju razlike koje postoje na tržištu i kojima se mora prilagoditi. Tvrtka Coca-Cola HBC Hrvatska projektom je postigla sljedeće **ključne rezultate:**

- osnažena je stručna skupina (stručnjaci za ljudske potencijale) za širenje znanja o suzbijanju diskriminacije i upravljanju raznolikostima
- izgrađeni su modeli širenja znanja unutar tvrtke i modeli obrazovanja voditelja
- razvijene su ideje i projekti za daljnje upoznavanje raznolikosti i uspješno snalaženje u njihovu kontekstu.

***Intenzivna obuka i razvoj stručne skupine unutar tvrtke za razumijevanje područja upravljanja raznolikostima te osvješćivanje sličnosti i razlika dviju različitih organizacijskih kultura koje će činiti jednu cjelinu elementi su modela dobre prakse. Osim toga razvijeni su različiti scenariji za provedbu radionica sa zaposlenicima u Coca-Coli HBC Hrvatska i Coca-Coli HBC B-H Sarajevo, što osigurava kvalitetnije širenje obavijesti i podataka unutar tvrtke.***



## 6. Instruktažni centar - ustanova za obrazovanje odraslih

„Vrlo je važno ne odustati. Tek tako možete nešto i učiniti - Stephen Hawking.“



**LOKACIJA:** Koprivničko  
križevačka županija

**BROJ ZAPOSLENIH:** 8

[www.instruktazni.hr](http://www.instruktazni.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** Instruktažni centar – ustanova za obrazovanje odraslih je manja tvrtka, od ukupno 8 zaposlenih. Tvrtka gradi imidž kao prepoznatljiva, jedinstvena i specijalizirana tvrtka za pružanje usluga obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja osoba za rukovanje i upravljanje sredstvima unutarnjeg transporta i manipulacije materijalima te uslugama zaštite na radu. Organizacija vidi interes u poslovanju koje osigurava svima jednake šanse iz zakonodavnih razloga, interesa za društveno odgovorno poslovanje, izgradnju odnosa s klijentima, kao odgovor na interese tržišta i sl. Tvrtka je izrazila želju za povećanjem udjela polaznica ženskog spola na svojim edukacijama (koje su uglavnom percipirane kao tipično muške).

**Predložena intervencija:** educiranje i osnaživanje djelatnika/ca Instruktažnog centra, s posebnim naglaskom na obrazovno osoblje, o osiguravanju jednakih šansi za polaznike obrazovnih programa te unapređenje promotivnih materijala centra kako bi privukli više ženskih polaznica programa.

### Pružena usluga

U Instruktažnom su centru održane dvije radionice na kojima su većinom prisustvovali osobe koje se bave edukacijama. Prva radionica je imala za **fokus informiranje o raznim oblicima diskriminacije, kako su predstavljeni u Zakonu o suzbijanju diskriminacije**. Osim informiranja o zakonodavstvu, radilo se na osvještavanju prepreka koji postoje unutar Instruktažnog centra, kod klijenata te u društvu za veću zastupljenost žena u njihovim edukacijama.

Drugi susret je bio usmjeren na **unapređenje komunikacije Instruktažnog centra prema van – prema javnosti i prema klijentima, kako bi se osiguralo kvalitetnije razumijevanje mogućnosti koje nudi program za pripadnike i muškog i ženskog spola**. Za potrebe Instruktažnog centra, unaprijeđen je promotivni katalog obrazovnih programa. Katalog je prije sadržavao informacije: naziv radnog mjesta (prema nacionalnoj klasifikaciji zanimanja) i uvjete za upis, a kroz projekt je predloženo da sadržava sljedeće informacije: opis radnog mjesta, opis karakteristika poželjnog kandidata, kompetencije koje se stječu obrazovanjem i uvjeti za upis. Uz ovo, predstavljeni su osnovni principi pregovaranja koji mogu pomoći zaposlenicima centra u dogovaranju s klijentima oko polaznika/ca programa.



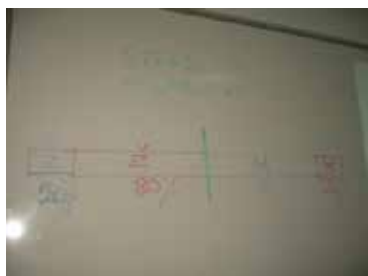
## Rezultat i primjena

Najvažniji rezultat projekta, prema razmišljanju poslodavca, odnosi se na unapređenje promotivnih materijala koji će omogućiti kvalitetnije razumijevanje ponude Instruktažnog centra. Osim toga doprinjet će naglašavanju kompetencija kao uvjeta obavljanja posla i time pomoći u smanjivanju percepcije rodno tradicionalnih zanimanja (npr. „pirotehničar je zanimanje u kojem je pedantnost i kreativnost vrlo poželjna, te postoji puno primjera osoba ženskog spola koje su vrlo uspješne u ovom sektoru upravo zbog takvih vještina. U RH je iznimno malo takvih primjera, pirotehničari su uglavnom muškarci“ – izjava je jednog polaznika radionice).

### Ključni rezultat:

- Educiranje i informiranje o oblicima diskriminacije prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije čime su zaposlenici osviješteni o nedozvoljenom ponašanju na radnom mjestu
- Unaprijeđeni promotivni alati Instruktažnog centra čime su osigurani kvalitetniji uvjeti komuniciranja i prema klijentima i prema potencijalnim individualnim polaznicima Centra. Sami promotivni alati, naglašavajući kompetencije, osiguravaju i kvalitetniju rodno neutralnu promociju osiguravajući jednake šanse za oba spola.

**Obrazovanje usmjereno kompetencijama** (izraženim kao općim karakteristikama – npr. kreativnost) predstavlja dobar način kako potaknuti i poslodavce i svaku osobu da razmišlja o potrebnim znanjima, vještinama za kvalitetno obavljanje posla - neovisno o spolu. Zbog naglašavanja takvog pristupa u svojoj ponudi edukacija ovo predstavlja element dobre prakse.



## 7. ERSTE banka

„Mi potičemo raznolikost; od naših zaposlenika očekujemo da na posao donesu cjelokupnu osobnost!“

**ERSTE** BANK  
Jer ste Vi na prvom mjestu.



**LOKACIJA:** Grad Zagreb

**BROJ ZAPOSLENIH:** 2202

[www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** Kulturološka raznolikost definirana je kao značajna odrednica kompanije. Ona je definirana unutar razvojnog plana putem kojeg se prati upravljanje učinkom koji omogućuje kaskadiranje ciljeva s vrha prema svakom zaposleniku. Osim kulturološke raznolikosti, posebna pozornost se pridaje i osobama s invaliditetom, pripadnicima manjina, roditeljima, članovima sindikata i sl., iako diskriminacija nije zasebno definirana. O temi diskriminacije brine služba ljudskih potencijala, a vrlo važan poticaj predstavlja i suradnja sa središnjicom banke. Poslodavac je izrazio želju da kroz radionicu, odnosno zajednički seminar sa zaposlenicima, utvrdi na koji način zaposlenici razumiju pojam poticanja raznolikosti, posebno kulturološke raznolikosti, s kojim se raznolikostima zaposlenici susreću u svakodnevnom radu te što im je potrebno da bi bolje razumjeli pojam kulturne raznolikosti i kvalitetnije odgovarali na potrebe tržišta.

**Predložena intervencija:** Radionica osvještavanja za zaposlenike banke, razvijanje zajedničkog razumijevanja pojmova vezanih uz raznolikosti i način ponašanja zaposlenih Banke. Osim radionice koje je održana u sklopu projekta, za Poslodavca su pripremljeni i predani dodatni materijali koje može koristiti u sklopu održavanja redovitih programa educiranja i treninga.

### Pružena usluga

Nastavno na dogovor s Poslodavcem održana je radionica koja je imala dvostruki cilj: **s jedne strane osvještavanje o postojećim raznolikostima na radnom mjestu (među zaposlenicima, u skladu s kompetencijama tvrtke i naglaskom na kulturnu raznolikost) kao i osvještavanje raznolikosti među klijentima.** Polaznici su kroz radionicu značenje kulturološke raznolikosti, identificirali razlike među kolegama i klijentima, a zatim i način odnošenja prema tim razlikama, trenutno stanje i poželjno stanje. Osim toga definirano je na koje načine se unutar organizacije već komunicira ova tema te na koje bi se još načine moglo promovirati i osnažiti informacije vezane uz nju. Kroz radionicu je osmišljen novi alat koji bi se razvio na intranetu poslodavca (koji predstavlja najposjećeniji i najrazvijeniji alat): JURA (jednaki u različitosti).

Osim zajedničke radionice, koja je osnažila polaznike te stvorila osnovnu za daljnje promišljanje ideje poslodavca, **pripremljene i predstavljene su vježbe i aktivnosti koje mogu pomoći poslodavcu u razvijanju**



**aktivnosti kroz postojeće treninge na temu upravljanja raznolikostima – posebno za voditelje.** Ove vježbe i teme se mogu uklopiti u postojeće edukacije vezane za komunikacijske vještine, vještine vođenja i druge koje se organiziraju za zaposlenike.

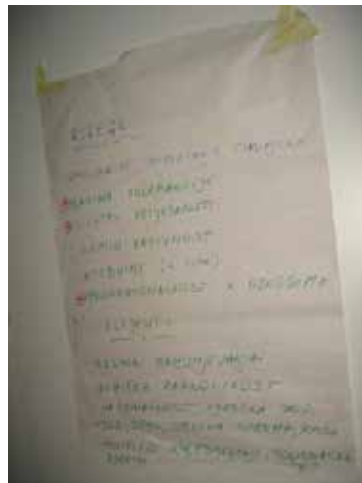
## Rezultat i primjena

CERSTE banka je veliki poslodavac koji u Hrvatskoj, a i u Europi, uvodi nove i inovativne prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje raznolikostima, posebno s aspekta kulturne raznolikosti, predstavlja novinu za Hrvatsku. Poslodavac ima, s obzirom na mogućnost i potencijal poslovanja s Grupom /na razini Europe, definiranu kulturnu raznolikost kao važan način rada. Kroz projekt je omogućeno kvalitetnije razumijevanje pojma kao i dugoročno mogućnost prenošenja takvog tipa informacija na razini organizacije.

### Gljučni rezultat:

- Definiranje pojma kulture i raznolikosti, kroz sustav ključnih kompetencije organizacije čime je omogućeno osvještavanje o važnosti i pojavnosti raznolikosti na svakodnevnoj razini (i među zaposlenicima i prema klijentima),
- Osmišljen novi kanal komunikacije prema zaposlenicima o vrijednostima Erste banke, posebno s aspekta osiguravanja kvalitetnih međuljudskih odnosa, fer ponašanja među zaposlenicima, poštivanja jednakih šansi, raznolikosti i sl.,
- Usvojeni alati i aktivnosti koji se mogu provoditi kroz treninge Banke, a koji mogu doprinijeti bržoj osviještenosti o raznolikosti i kvalitetnijem vođenju raznolikih timova.

*Uvođenje **poštivanja raznolikosti kao jedno od zajedničkih obilježja rada (kompetencija) svih zaposlenih predstavlja element dobre prakse. Osiguravanje internog kanala (dijela intraneta u ovom slučaju) komuniciranja o raznolikosti na radnom mjestu, predstavlja kvalitetan model informiranja zaposlenih o poželjnom ponašanju. Osim toga, uvođenje aktivnosti osvještavanja i educiranja o poštivanju raznolikosti na radnom mjestu u sklopu treninga koji se i inače održavaju je dobar model senzibiliziranja zaposlenih o ovoj temi.***



## 8. Ljekarne Krapinsko zagorske županije

„Zadovoljni zajedno do uspjeha“

Fali logo



**LOKACIJA:** Krapinsko zagorska županija, Zabok

**BROJ ZAPOSLENIH:** 25

### Potreba – odgovor

**Stanje:** Ljekarna Krapinsko zagorske županije je ustanova od ukupno 25 zaposlenih. Organizacija vidi interes u poslovanju koje osigurava svima jednake šanse. Interes proizlazi iz zadovoljavanja zakonodavnih standarda, ali i iz želje za društveno odgovornim poslovanjem i izgradnje image-a poslodavca. Poslodavac ima osnovne procedure kojima su regulirani odnosi na radnom mjestu, a žele dodatno unaprijediti odnos prema pacijentima.

**Predložena intervencija:** S predstavnicom Ljekarni dogovoreno je da će se rad fokusirati na osvještavanje i definiranje internih vrijednosti zaposlenih, te definirati standarde i način rada s klijentima (pacijentima).

### Pružena usluga

U dogovoru s poslodavcem pružena usluga se provela kroz dvije zajedničke radionice. **Prvi susret je imao fokus na internim pravilima ponašanja i odnosima među zaposlenicima, te su stoga definirane radne vrijednosti, kao svojevrsan code of conduct, zaposlenih.** Radne vrijednosti su definirane kao kombinacija ponašanja koja se odnosi na poštivanje stručnog pristupa te ponašanja na radnom mjestu (npr. stručnost, kolegijalnost, ljubaznost i sl.). Osim nabrojanih vrijednosti, navedena su i opisna ponašanja koja karakteriziraju takav stav/ponašanje.

Drugi dio suradnje bio je usmjeren na rad i stav zaposlenih Ljekarne prema pacijentima. **Promišljano je i definirano na koji način Ljekarna kao poslodavac može osigurati kvalitetnije uvjete i privući nove pacijente, te na koji način njeni zaposlenici mogu pružiti bolju uslugu.** Iako su ciljane skupine programa jednake (npr. majke s malom djecom, osobe starije od 70 godina i sl.), pokazalo se važnim razmišljati o načinu „prilagodbe“ tim posebnim skupinama i s aspekta organizacije i s aspekta zaposlenih. Nužno je osigurati i prostorne i druge uvjete – koje osigurava poslodavac (npr. prostor za odmor, dostava i sl.), kao i adekvatan pristup zaposlenih (osmjeh, lijepa riječ, izlazak u susret i sl.).



## Rezultat i primjena

Definirani principi rada i oni koji se odnose na interno poslovanje, kao i oni koji se odnose na vanjsko poslovanje, predstavljaju standardizaciju načina rada Ljekarni. U manjim organizacijama se velik dio znanja i ponašanja prenosi s osobe na osobu, uglavnom usmeno, odnosno uz rad. No, kako bi se osiguravali jednaki standardi za sve zaposlene, za sve novozaposlene, važno je odrediti standarde i kriterije uspješnosti. Osim što oni mogu biti važan pokazatelj kvalitete rada, važni su i pri definiranju očekivanja od zaposlenih.

### Ključni rezultat:

- Informiranje o Zakonu o suzbijanju diskriminacije i mogućim oblicima diskriminacije na radnom mjestu.
- Definirane radne vrijednosti su u biti pokazatelj očekivanja poslodavca koji osigurava razumijevanje očekivanja od zaposlenih i stvara kvalitetnije uvjete za jednake šanse
- Definiranje očekivanja od zaposlenih, ali i odgovornosti poslodavaca za adekvatne uvjete za rad, ujedno će osigurati kvalitetniju uslugu raznim skupinama korisnika Ljekarni..

*Svjesnost i prilagođavanje različitim skupinama, ali i potrebama korisnika, predstavlja značajan iskorak u razumijevanju upravljanja raznolikostima. Ona više nije isključivo dio upravljanja ljudima, već je dio poslovnog razmišljanja, stoga i ovaj primjer ima elemente dobre prakse.*



## 9. ISKON

„Lijepo je raditi u okolini koja potiče raznolikost, jer postoji više mogućnosti za učenje i razmjenu znanja“



**LOKACIJA:** Grad Zagreb

**BROJ ZAPOSLENIH:** 181

[www.iskon.hr](http://www.iskon.hr)

### Potreba – odgovor

**Stanje:** Tvrtka ima definirane dokumente koji se tiču zaštite dostojanstva radnika, ali nema definiranu diskriminaciju ili eventualne posebne grupe zaposlenih koji bi se mogli naći posebno pogodnim nekim pravilima ili situacijama. Sama motivacija poslodavca proizlazi iz interesa za privlačenjem kvalitetnih zaposlenika i doprinosa društvenim vrijednostima. Funkcija ljudskih resursa rješava sve moguće situacije vezane za konflikte ili diskriminaciju na radnom mjestu. U sklopu tvrtke ne postoji sindikat te je velik broj radnika zaposlen preko studentskih ugovora.

**Predložena intervencija:** Suradnja s poslodavcem se dijeli u dva dijela. U prvom dijelu se odnosi na informiranje o aktualnom Zakonu o suzbijanju diskriminacije, utvrđivanje eventualnog postojanja problematičnih osnova ili procesa unutar organizacije te osvještavanje kompetencija stečenih u ISKON-u. U drugom dijelu, suradnja se odnosila na unapređenje postojećih procesa kao i osmišljavanje novih kojima se posebno osnažuje odnos i partnerstvo sa studentima/mladim osobama koje su u potrazi za prvim zaposlenjem.

### Pružena usluga

**Kroz radionicu koja se bavila osvještavanjem osobnih stavova i predrasuda, te informiranjem o Zakonu o suzbijanju diskriminacije zaposlenici su upoznati s važećim Zakonodavnim Okvirom.** Osim informiranjem o postojećem stanju, radionica je imala za cilj i utvrditi razumijevanja pojma diskriminacije i načine nošenja s takvom pojavom na razini organizacije (definiranjem pojma, definiranjem željenog ponašanja/koraka osobe zadužene za dostojanstvo radnika, definiranjem potencijalnih sankcija za osobu koja diskriminira). U drugom dijelu radionice veći je naglasak stavljen na realno radno okruženje. **S jedne su strane osviještene stečene vještine i znanja unutar ISKONa** (koja je ISKON pomogao razviti), a s druge strane **percepcija zaposlenih o mogućnosti iskazivanja raznolikosti (razmišljanja, stavova, oblačenja i sl.) na radnom mjestu.** Pokazalo se da je raznolikost za zaposlene u ISKONu vrlo važna i cijenjena osobina. Iako je možda ranije postojala u većoj mjeri, i dalje se osjeća i doživljava kao važna odrednica kulture u ISKONu. Brojne vještine i kompetencije, važne za uspjeh na tržištu rada, zaposlenici procjenjuju da su stekli upravo u ISKONu, kroz svoje prve/ studentske poslove.





Drugi dio rada s poslodavcem se odnosio na savjetovanje za **snažnije brendiranje ISKONa prema osobama koje traže prvo zaposlenje**. S jedne strane su pruženi savjeti vezani za vidljivije brendiranje ISKONa na tržištu direktno prema mladima (npr. unapređenje postojećih poruka koje se šalju mladima, kao i uvođenje novih kanala i oblika komunikacije), a s druge strane osnaživanje aktivnosti ISKONa unutar organizacije, prema dijelu postojećih zaposlenika koji su zaposleni preko student servisa i koji u ISKONu stječu prve radne navike (npr. kroz godišnju reviziju ciljeva, sastanak s HR timom, posebne sastanke i edukacije, izlazne intervju i sl.). Osviješteno je kako je potrebno ulagati i osvještavati mlade osobe o znanjima i vještinama koje uče te na koji ih način mogu koristiti na tržištu rada, kod poslodavaca. Na taj način mlade osobe koje dolaze iz ISKONa mogu biti prepoznate na tržištu rada (od drugih poslodavaca) kao kvalitetni zaposlenici, a posredno će porasti i brend ISKONa kao poželjnog poslodavca za mlade, koji ulaže u svoje zaposlenike i osigurava im kvalitetno i razvojno radno okruženje.

Osim što ISKON ulaže u kvalitetniji brend prema mladima, poželjno je indirektno i graditi ugled prema drugim poslodavcima i time postati lider i partner za razvoj vještina mladih – još za vrijeme obrazovanja.

## Rezultat i primjena

ISKON kroz Student servis osigurava stjecanje relevantnog iskustva i stjecanje kompetencija za osobe koje su još u obrazovanju (studente). Kompetencije (npr. komunikacijske vještine) kao i opće snalaženje na radnom mjestu su cijenjene kod poslodavaca na tržištu rada.

ISKONova namjera je osnažiti svoju poziciju kao poželjnog poslodavca za mlade osobe, studente, te postati pozitivna referenca za njihovo daljnje zapošljavanje na tržištu rada. Iako među tom populacijom postoji velika fluktuacija iz raznih razloga (završetak studiranja, gubitak prava, manjak vremena i sl.), cilj je ISKONa biti poželjan poslodavac studentima te im ujedno pružiti maksimum uvjeta za kasnije kvalitetno i brzo zapošljavanje, odnosno biti dobra referenca za prvo zapošljavanje istih osoba.

### Ključni rezultat:

- Informiranje zaposlenih o Zakonu o suzbijanju diskriminacije, odnosno nedozvoljenom ponašanju na radnom mjestu
- Osvještavanje (na razini organizacije) o poželjnosti raznolikosti u radnoj sredini jer ona omogućava kvalitetniju suradnju i interakciju među zaposlenima
- Kreirane smjernice za daljnji rad s i prema mladim osobama, osobama zaposlenima uglavnom preko Student servisa, koje je važno kvalitetno usmjeriti i osnažiti za daljnje planiranje karijere.

*Ulaganje poslodavca u kreiranje fer odnosa s određenom grupom zaposlenih, osvještavanje uopće o važnosti određene grupe 'zaposlenih' (u ovom slučaju studenata), kreiranje specifičnih mjera i programa koji mogu dozvoliti određenoj skupini da iskoristi maksimum potencijala koje im pruža radno mjesto, a koje su im ujedno kvalitetna referenca za daljnje zapošljavanje, predstavlja elemente zbog čega je ovo primjer dobre prakse*

# 10. IV. OŠ Varaždin

„Varietas delectat (Raznolikost uveseljava)“



**LOKACIJA:** Varaždinska  
županija

**BROJ ZAPOSLENIH:** 57

[www.os-cetvrta-vz.skole.hr](http://www.os-cetvrta-vz.skole.hr)

## Potreba – odgovor

**Stanje:** Škola ima definiran strateški okvir za suzbijanje diskriminacije i poštivanje raznolikosti u radnom kolektivu kao i u svojoj osnovnoj djelatnosti – radu s učenicima. Škola je, kao javna ustanova, usklađena sa zakonodavnim okvirom RH, a sam Etički kodeks škole i Pravilnik o radu vrlo kvalitetno i detaljno definiraju načela i vrijednosti koje se moraju poštivati u radu. Postoji edukacija kao svojevrsno informiranje zaposlenih o njihovim pravima, o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu, a svakako je nužno upoznavanje s Etičkim kodeksom koji detaljnije definira obaveze zaposlenih. Otvorena komunikacija je glavni alat kroz koji se prati radna klima, stavovi i iskustva zaposlenih.

**Predložena intervencija:** U dogovoru sa školom predložena je radionica za cjelokupni radni kolektiv (i stručno osoblje, učitelji, pomoćno osoblje) koje će obuhvatiti i informiranje o Zakonodavnom okviru, osvještavanju o raznolikosti i razvoju ideja osiguravanja jednakih šansi za učenike, kao i poticanju raznolikosti.

## Pružena usluga

Organiziran je niz radionica kako bi se obuhvatilo cjelokupno osoblje škole. Grupe za radionicu bile su relativno mješovite (učitelji raznih predmeta, administrativno i tehničko osoblje) što je doprinijelo kvalitetnijoj raspravi na radionici. Radionica je bila koncipirana kao niz grupnih radnji, zajedničkih rasprava, aktivnosti osvještavanja. Prvi dio radionice bio je prvenstveno usmjeren na diskriminaciju i stavljanje naglaska na važnost kolegijalnih i korektnih odnosa među kolegama. Kroz radionicu polaznici su prošli kroz vježbe koje su poslužile osvještavanju o raznolikostima među njima, o različitim „kutovima gledanja“, a također su informirani o oblicima diskriminacije prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije (ZSD). ZSD je dodatno povezan s odredbama koje već postoje u Etičkom Kodeksu i drugim dokumentima škole koji također obvezuju zaposlene u školi.

Drugi dio radionice bio je koncentriran na prijenos znanja i informacija o diskriminaciji, jednakim šansama i raznolikosti prema učenicima. Polaznici radionica su definirali pojmove: diskriminacija, jednake šanse, raznolikost na način kako ih mogu predstaviti učenicima. Zatim su definirali načine na koji se navedeni pojmovi mogu pratiti u praksi prema sljedećim ključnim dionicima: učenicima, roditeljima, kolegama. Iz rada u grupa-



ma proizašlo je mnoštvo ideja koje mogu biti korisne za daljnji rad i unapređenje procesa, odnosno nadopunjavanje postojećih aktivnosti i teme korektnih odnosa među kolegama ili iskorištavanja postojećih resursa za prenošenje ovih vrijednosti i načina ponašanja učenicima.

## Rezultat i primjena

IV. osnovna škola Varaždin je samostalno razvila niz dokumenta koji predstavljaju kvalitetnu perspektivu za uspostavljanje kvalitetnih odnosa na radnom mjestu. Ono uključuje i međusoban odnos učitelja/zaposlenih, kao i obaveze prema učenicima.

### Ključni rezultati:

- Informiranje o zakonodavnom okviru koji definira nedozvoljena ponašanja na radnom mjestu i diskriminaciju. Osim što je definirano kroz Zakon, zaposlenici su još dovedeni u položaj da povežu opće nacionalne propise s propisima Škole i kvalitetnije razumiju važnost i nužnost njihove provedbe u praksi.
- Rezimiranje postojećih procedura i osmišljavanje novih kroz koje se ideja poštivanja dostojanstva kolega mogu provesti u praksu
- Rezimiranje postojećih i osmišljavanje novih načina kako se vrijednosti vezane za osiguravanje jednakih šansi, suzbijanje diskriminacije i poticanje individualnosti i raznolikosti mogu prenositi učenicima i poticati ih na pozitivne društvene promjene.

*Osiguravanje vremena i resursa za rezimiranje postojećih praksi i normativnih okvira te njihovo unapređenje u skladu s ciljevima projekta (suzbijanje diskriminacije, poticanje raznolikosti), pokazalo se ključnim u ovom modelu koji je doveo do brojnih ideja za poboljšanje postojećih načina rada s učenicima.*



# Nediskriminacija je zakon - a upravljanje raznolikostima je 'iznad' zakona!

**Zakon je minimalni standard** – on se odnosi na zabranu određenih ponašanja – ne definirajući detalje provedbe, odnosno dozvoljavajući da postoje određeni uvjeti i slučajevi kada je drugačije ponašanje moguće. Zakon o suzbijanju diskriminacije u najvećem dijelu definira koja su ponašanja zabranjena, te definira i sankcije koje mogu uslijediti ukoliko dolazi do kršenja ZSD-a.

**Kod svih poslodavaca Zakon o suzbijanju diskriminacije predstavljen je** kao najvažniji Zakon o ovom području. Informiranje o zakonu je bilo dobrodošlo s obzirom da je zakon relativno novijeg datuma, sudska praksa se još nije stvorila, a očekuje se da se poslodavci poštuju zakon.

Prezentacija zakona je uglavnom bila organizirana **kroz rad u grupama i prikaz slučajeva** koji se uvijek mogu dogoditi na radnom mjestu. Takva direktna i interaktivna metoda olakšala je razumijevanje načina na koji se diskriminacija može u stvarnosti pojaviti.

Osim prezentiranja Zakona, važno je što smo kod određenog broja poslodavaca pokušali stvoriti **razumijevanje pojmova** na razini organizacije i u svakodnevnom radu.

Upravljanje raznolikostima predstavlja šire gledanja koje ima za cilj poboljšanje odnosa na radnom mjestu, kvalitetniji odnos prema klijentima, brigu o proizvodima i uslugama. Svaki je poslodavac uvidio nišu u kojoj mu je potrebno unaprijediti prakse u kontekstu prepoznavanja, poticanja i odgovaranja na raznolike potrebe zaposlenih i klijenata.

Kroz provedbu aktivnosti, uočena je različita razina interesa i mogućnosti za sudjelovanjem u projektu.

**Najveća razlika u pristupu ovoj temi, među poslodavcima, vidi se s obzirom na njihovu veličinu.** Veliki poslodavci uglavnom imaju zaposlenu osobu koja se bavi ljudskim potencijalima, postoje odjeli koji se bave procesima unutar organizacije – njima je jednostavnije temu suzbijanja diskriminacije/upravljanja raznolikostima uklopiti u svoje postojeće procese. S obzirom da postoje određeni sustavi (i zapošljavanja, razvoja i edukacija, praćenja radne uspješnosti i sl.) pokazalo se da je lakše analizirati, pratiti i unaprjeđivati procese. Kod malih poslodavaca uglavnom ne postoje tako definirani procesi te je za njih prvi izazov uspostavljanje i standardizacija procesa. I mali i veliki poslodavci uglavnom nemaju jasno propisane procedure za područje diskriminacije, ali je vrlo lako kreirati takav proces po uzoru na druge koji već postoje. Također, **pokazalo se da poslodavci koji imaju češće i intenzivnije veze s inozemstvom** (bilo zbog vlasnika ili klijenata...), već imaju iskustva rada u raznolikim timovima po pitanju nacionalnosti, jezika, kultura, i za njih je upravljanje raznolikostima izazov koji je važan radio svakodnevnog funkcioniranja.

Iako upravljanje raznolikostima i suzbijanje diskriminacije ne predstavljaju temu koja se tiče samo upravljanja ljudskim potencijalima, u nastavku slijedi prikaz razlikovanja suzbijanja diskriminacije i poticanja raznolikosti upravo u ovom segmentu.



Koje su poveznice, odnosno kako možemo razlikovati mjere suzbijanja diskriminacije i poticanja raznolikosti na radnom mjestu, **prema odabranim osnovama:**

## Dob

Što definira zakonodavstvo

Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)

Zakon definira minimalnu dob za rad, zakon definira starosnu dob za odlazak u mirovinu, zakon definira pripravništvo za određene struke.

Upravljanje dobi unutar organizacije odnosi se na proces zapošljavanja koji se treba prilagoditi s obzirom na ciljane skupine (npr. mladi puno više prate Internet medije, dok stariji više prate tiskane medije), zatim uvođenje raznih oblika mentorstva i prenošenje znanja u organizaciji koje pospješuje kvalitetnu integraciju mladih – a mogu utjecati i na efikasniju integraciju starijih kolega, interne radionice i edukacije, coaching ...

## Invaliditet

Što definira zakonodavstvo

Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)

Zakon definira nužnost jednakih početnih pozicija, nediskriminaciju prilikom zapošljavanja, prilagodbu radnog mjesta

Pružanje kvalitetnih uvjeta osobi s invaliditetom odnosi se na daljnji razvoj odnosa i procedura na radnom mjestu – npr. umrežavanje s kolegama, omogućavanje online edukacija ako su drugi oblici nedostupni, osiguravanje asistivne tehnologije u radu (ukoliko je potrebno), fleksibilni dolasci na radno mjesto, mogućnost rada od kuće...

## Spol

Što definira zakonodavstvo

Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)

Zakon traži osiguravanje jednakih kriterija prilikom zapošljavanja napredovanja, obrazovanja, plaća i nagrađivanja, uvjeta rada

Briga o kvalitetnim odnosima među spolovima uključuje praćenje brojčanih pokazatelja (zaposleni, voditelji, odlasci na edukacije...), brigu o uređenju radnog prostora, omogućavanje fleksibilnih oblika rada i rad od kuće koji se adekvatno honoriraju ...

Koje su poveznice, odnosno kako možemo razlikovati mjere suzbijanja diskriminacije i poticanja raznolikosti na radnom mjestu s obzirom na **procesе upravljanja ljudskim potencijalima**:

### Zapošljavanje

Što definira zakonodavstvo	Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)
Nediskriminirajući kriteriji uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju te napredovanju; prilagodba samo za osobe s invaliditetom, davanje prednosti određenim skupinama – sukladno posebnim propisima	Potiče standardizaciju procesa i definiranje raznih mogućih oblika prilagodbe, educiranje intervjuera za provođenje intervjua, razgovor usmjeren kompetencijama, prilagođavanje selekcijskog postupka mogućnostima kandidata, praćenje iz kojih skupina dolaze najčešće prijave za posao, diverzifikaciju kanala oglašavanja za isto radno mjesto, širenje regrutacijskih kanala, praćenje ukupnog broja zaposlenih (po više osnova na svim razinama) ...

### Obrazovanje

Što definira zakonodavstvo	Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)
Zakon traži jednake šanse za sve zaposlene, svi trebaju imati pristup svim vrstama profesionalnog usmjeravanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja te prekvalifikacije	Praćenje skupina koje prolaze edukacije (po dobi, spolu, raznim obilježjima), ulaganje u formalne i neformalne oblike razmjene znanja, mentorstva (međukulturno, međugeneracijsko...), osiguravanje posebnih programa ako je potrebno za određene skupine (npr. pauziranje godine pri internim akademijama zbog majčinstva), osiguravanje alternativnih metoda učenja (e-learning), prilagođavanje programa ovisno o skupinama polaznika, poticanje prenošenja znanja unutar organizacije – posebno među kolegama ...

### Uvjeti rada, napredovanje, nagrađivanje

Što definira zakonodavstvo	Dodana vrijednost upravljanja raznolikostima (i osiguravanja jednakih šansi)
Jednaka plaća za rad jednake vrijednosti, jednaki uvjeti za napredovanje, zaštita majki i majčinstva, zaštita dostojanstva radnika/ca, zaštita zdravlja	Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje na temelju uspješnosti, praćenje podataka o osnovnim plaćama, kao i dodacima na plaću te dodatnim nagradama i kaznama po dobi/spolu/odjelima, posebne mjere za poticanje napredovanja određenih skupina zaposlenih (npr. žena), mjere za smanjivanje nesreća na radu, zaštita zdravlja iznad Zakonskog standarda...

### Briga o zadovoljstvu zaposlenih, organizacijskoj kulturi, komunikaciji...

Nije zakonska obaveza	Ulaganje u komunikaciju i učenje komunikacijskih vještina, upravljanje konfliktima, praćenje zadovoljstva zaposlenih po raznim osobinama (dob, spol, invaliditet, po odjelima...), praćenje fluktuacije po dobi, spolu, odjelima, informiranje zaposlenih o organizacijskim vrijednostima ...
-----------------------	---

Što god da poslodavac provodi u svom radnom okruženju, traži praćenje i povremeno evaluiranje učinjenog. Najpoželjnija je povratna informacija onih kojima su programi namijenjeni (bilo da se radi o zaposlenicima ili posebnim grupama zaposlenih, klijentima, suradnicima...). Razmjena informacija i komunikacija sa zaposlenima može stvoriti zanimljivu bazu za razvoj daljnjih aktivnosti u radnom okruženju.

Kao što je vidljivo iz prikaza iznad, upravljanje raznolikostima se ne odnosi na uvođenje samilosnih gesti prema određenim skupinama, već zadovoljavanje i zakonodavnog standarda, ali i ulaganje u kvalitetnu organizaciju, odnose, ljude, što se nameće kao razumno ponašanje svakom poslodavcu koji ulaže u održivo poslovanje.



Poštivanje Zakona, ali i ponašanje iznad Zakonskog standarda, poticanje i upravljanje raznolikostima u radnom okruženju predstavlja dodanu vrijednost za poslodavca. Nadovezuje se na etične, ali i poslovne interese te potiče kvalitetnije odnose na radnom mjestu.

## Nagrada ključnarazlika

### I *Nagrada za raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima*

Projekt „**Poticanje različitosti na hrvatskom tržištu rada**“ provodio se u sklopu programa PROGRESS - „Raznolikost i borba protiv diskriminacije“. Nositelj projekta bio je Ured za ljudska prava, a provodio se u suradnji s Udrugom za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga i Institutom za razvoj tržišta rada.

U sklopu navedenog projekta, u jesen 2011. prvi puta dodijelila se Nagrada za različitost, tj. **nagrada ključna-razlika – Nagrada za raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima**, i to u kategorijama poticanja **rodne i dobne ravnopravnosti, uključivanja osoba s invaliditetom i pripadnika nacionalnih manjina**. Prijava na Nagradu tražila je zadovoljavanje sljedećih standarda:

- Nagrada prati poštivanje ljudskih prava u radnom okruženju (npr. zaštita radnika od diskriminacije, zaštita od negativnih zdravstvenih utjecaja posla, pravo na pravovremenu plaću i sl.)
- Nagrada prati elemente uvođenja ravnopravnosti i raznolikosti u radnu sredinu, posebno uključivanje pojedinih skupina te postojanje raznolikosti među ukupnom radnom snagom
- Nagrada prati ključna područja upravljanja ljudskim potencijalima (HR) te je u tom smislu u skladu sa suvremenim praksama u tom području (procesi zapošljavanja; procesi edukacije i razvoja zaposlenika; plaće i nagrađivanje; organizacijska kultura).

U 2011. godini u Nagradi je sudjelovalo ukupno 29 poslodavaca, sa 69 prijava na natječaj (bilo je moguće prijaviti se u više kategorija). Slijede izjave dobitnika Nagrade ključnarazlika:

• ***Ericsson Nikola Tesla d.d. osvojio je Nagradu u kategoriji poticanja raznolikosti zaposlenih***

“Mi na različitost gledamo kao na prednost koja donosi dodatnu vrijednost u poslovanju. Zapošljavamo ljude sa širokim spektrom kompetencija, koji imaju različite interese i osobne ambicije, te nastojimo ono najbolje što oni mogu pružiti u poslu prenijeti i u ostvarivanje kompanijskih ciljeva. Prijavom za Nagradu ključnarazlika želimo s drugim tvrtkama podijeliti svoje pozitivne prakse i iskustva”

• ***Nagrada za poticanje ravnopravnosti u radnom okruženju dodijeljena je i tvrtci V.S.V.***

“Glavni cilj jednog od temeljenih dokumenata tvrtke, Kodeksa tvrtke V.S.V. d.o.o. je rast imidža tvrtke kroz ulaganja u osobni razvoj sposobnosti i znanja zaposlenika, kao i razvoj posebnih radnih vještina uz poštivanje osobnosti i raznolikosti kod zaposlenika, te poticanje razvoja pozitivnog osobnog imidža svakoga zaposlenika, kroz edukacije, osobno mentoriranje i pri radu na terenu, sustav jednakih mogućnosti i sustav nagrađivanja uz plaću.”

• **Privredna banka Zagreb d.d. osvojila je Nagradu u kategoriji ravnopravnosti spolova.**

"Smatramo da je poštivanje osobnosti i dostojanstva svakog zaposlenika temelj za razvoj radnog okruženja, stoga usvajamo procedure zapošljavanja i upravljanja ljudskim resursima koje se temelje na poštenom i dosljednom odnosu prema svima, sprječavajući favoriziranje, zloporabe i diskriminaciju. Dajemo mogućnost svim zaposlenicima za izražavanje individualnosti i kreativnosti u svom radu."

• **Ribarska zadruga Lanterna u osvojila je istu nagradu u konkurenciji malih i srednjih poslodavaca.**

"Sinergijom učinaka svakog pojedinog radnika u Zadruzi ostvarujemo efekt koji bi bilo nemoguće doseći kad se individualne komparativne prednosti ne bi fokusirale u istom cilju."

• **Riviera Adria d.d. osvojila je nagradu u kategoriji dobne ravnopravnosti**

"Dobna ravnopravnost i ravnopravnost spolova ključne sastavnice naše korporativne kulture. Omogućujemo razvoj i napredovanje svim zaposlenicima na jednak način, kao što i, s obzirom na radnu učinkovitost, primjenjujemo različite modele nagrađivanja i motiviranja. Ravnopravnost podržavamo u svim aspektima našeg djelovanja pa tako i prilikom odabira kandidata, koje zapošljavamo isključivo na temelju ispunjavanja uvjeta koje posao zahtijeva."

• **Zvijezda d.d. osvojila je Nagradu u kategoriji ravnopravnosti osoba s invaliditetom**

"Skupina koju bismo posebno izdvojili iz našeg procesa rada i na koju smo posebno ponosni je skupina od desetak mladih, entuzijastičnih radnika Inkluzije. Radi se o osobama koje smo još 2006. g. prihvatili u naše proizvodne pogone i to nam se mnogostruko vratilo tijekom zadnjih 5 godina. Njihova energija i želja za radom i uspjehom, razina lojalnosti kompaniji, načini ophođenja prema ostalim radnicima, odnos sa kolegama i daleko više od nabrojanog čini ih veoma vrijednim zaposlenicima te smo im zahvalni što su nam omogućili jedan drugačiji kut gledanja osoba sa poteškoćama u razvoju kao osobama koje mogu uvelike doprinijeti razvoju i konkurentnosti kompanije".

• **Posebna priznanja dodijeljena su tvrtci Vodotoranj d.o.o. koji je osvojio posebno priznanje za poticanje ravnopravnosti ljudskih potencijala i uključivanje pripadnika/ca nacionalnih manjina.**

"Smatramo da je poštivanje zaposlenika jedna od naših temeljnih vrijednosti. Ponašamo se prema njima onako kako želimo da se drugi ponašaju prema nama. Pošteno i iskreno s uvažavanjem i poštovanjem svih različitosti. Brinemo se o njihovom zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu. Poštujemo njihova vjerska uvjerenja i njihovu raznolikost te sve to očekujemo i od njih samih."

• **Također posebno priznanje je uručeno i Cola - Coli HBC Hrvatska d.o.o. radi sustavnosti u suzbijanju diskriminacije i poticanju ravnopravnosti u radnom okruženju.**

"Naša Politika o ljudskim pravima obvezuje nas da poštujemo temeljna prava zaposlenika i nastojimo stvoriti otvoreno i poticajno radno okruženje. Naša Politika jednakosti štiti od diskriminacije i osigurava svima jednake izgleda i pravedno postupanje."





Podršku projektu pružili su Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova, Pravobraniteljica za osobe s invaliditetom, Ured pučkog pravobranitelja, Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom, Program ujedinjenih naroda za razvoj Hrvatska, Ured za ravnopravnost spolova, portal MojPosao, Udruga za promicanje Inkluzije, Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje, Centar za mirovne studije, Mreža mladih Hrvatske, Nezavisni hrvatski sindikati.

## O projektu 'jednaki u različitosti'

Projekt „Jednaki u različitosti“ („Equally Diverse“) proveden je u okviru Programa Zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost (PROGRESS) „Potpora nacionalnim aktivnostima koje se tiču borbe protiv diskriminacije i promidžbe jednakosti“, u trajanju od 12 mjeseci. Glavni ciljevi projekta uključivali su jačanje kapaciteta ključnih dionika tržišta rada u suzbijanju diskriminacije, razvoj i promicanje dobrih antidiskriminacijskih praksi među poslodavcima te podizanje svijesti javnosti o pitanjima antidiskriminacije i različitosti. Poticanjem bolje implementacije nacionalnog zakonodavstva o suzbijanju diskriminacije te kroz promicanje jednakosti iznad zakonskih okvira nastojalo se osvijestiti i informirati poslodavce, ali i javnost o mogućnostima u borbi s diskriminacijom na rasnoj, etničkoj, starosnoj, spolnoj, religijskoj, seksualnoj ili nekoj drugoj osnovi. Ovaj projekt nastavio se na aktivnosti provedene u sklopu projekta „Poticanje ravnopravnosti na hrvatskom tržištu rada“ iz 2010. godine.

Projektne aktivnosti podijeljene su u 3 komponente:

### **1) Jačanje dionika tržišta rada za djelotvornije uključivanje i provedbu antidiskriminacijskih načela**

Kroz prvu komponentu projekta krenulo se u uspostavu mreže antidiskriminacijskih kontakt točaka na regionalnoj razini. Pet nevladinih udruga odabranih kroz projekt funkcionirat će kao partnerske organizacije Pučkom pravobranitelju RH. Njihova glavna zadaća je da, kao regionalni mehanizmi za pružanje pomoći i informacija građanima/kama u slučajevima diskriminacije, posebice na području rada i zapošljavanja, te kao stručna podrška regionalnim akterima na području rada, budu poveznica između krajnjih korisnika na regionalnom nivou i Pučkog pravobranitelja kao središnjeg tijela nadležnog za suzbijanje diskriminacije.

Predstavnici regionalnih kontakt točaka kroz projekt su ojačani kao antidiskriminacijski treneri te su spremni pomoći diskriminiranim osobama, ali i poslodavcima koji im se obrate.

Ulogu regionalnih kontakt točaka za suzbijanje diskriminacije preuzeli su:

- Projekt građanskih prava Sisak (<http://www.crpsisak.hr/?lang=en>)
- Centar za mir, pravne savjete i psihosocijalnu pomoć iz Vukovara (<http://www.center4peace.org/index.php/hr/>)
- Centar za građanske inicijative Poreč (<http://cgiporec.hr/>)
- Cenzura plus (<http://www.cenzura.hr/index.php>)
- Centar za mirovne studije (<http://www.cms.hr/>)

### **2) Savjetovanje poslodavaca u području antidiskriminacije i raznolikosti**

U okviru druge komponente, nakon ispitivanja trenutnog stanja, odabranim je poslodavcima pružena potpora u razvoju prilagođenih antidiskriminacijskih alata u okviru njihovih praksi upravljanja ljudskim potencijalima (ovisno o potrebama) te edukacija u pitanjima antidiskriminacije i raznolikosti rađena po mjeri. Ove su aktivnosti detaljnije prikazane kroz ovu brošuru.

### **3) Antidiskriminacijska kampanja na nacionalnoj razini**

Antidiskriminacijska kampanja je uključivala raznolik skup aktivnosti usmjeren dijelom prema poslodavcima, a dijelom prema cjelokupnoj javnosti. Aktivnosti su uključivale pripremu i distribuciju različitih promidžbenih materijala putem različitih komunikacijskih kanala, uključujući izradu web banera, postavljanje promotivnih plakata u sredstva javnog prijevoza, izradu i distribuciju tv-spotova, te suradnju u okviru Human Rights Film Festivala u Zagrebu.

Nositelj projekta bio je Hrvatski zavod za zapošljavanje, a proveden je u partnerstvu sa Uredom za ljudska prava i prava nacionalnih manjina Vlade Republike Hrvatske i Uredom pučkog pravobranitelja Republike Hrvatske.



## Kontakti:

### *HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE*

Radnička cesta 1, 10 000 Zagreb  
**Telefon:** +385 (0) 1 6126 000  
**Email:** [hzz@hzz.hr](mailto:hzz@hzz.hr)  
**Web:** [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr)  
**Helpdesk za diskriminaciju:** [projekti@hzz.hr](mailto:projekti@hzz.hr)

### *REPUBLIKA HRVATSKA PUČKI PRAVOBRANITELJ*

Opatička 4, 10 000 Zagreb  
**Telefon:** +385 (0) 1 4851 855  
**Email:** [ombudsman@ombudsman.hr](mailto:ombudsman@ombudsman.hr)  
**Web:** [www.ombudsman.hr](http://www.ombudsman.hr)

### *VLADA REPUBLIKE HRVATSKE URED ZA LJUDSKA PRAVA I PRAVA NACIONALNIH MANJINA*

Mesnička 23, 10 000 Zagreb  
**Telefon:** +385 (0) 1 4569 358  
**Email:** [nacionalne.manjine@vlada.hr](mailto:nacionalne.manjine@vlada.hr)  
**Web:** [www.uljppnm.vlada.hr](http://www.uljppnm.vlada.hr)



