



Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima

Priručnik za poslodavce

Zagreb, 2011.

Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima Priručnik za poslodavce

Izdavač:
Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske

Za izdavača:
Luka Mađerić

Autori:
Antonio Matković
Lana Načinović
Nikolina Patalen
Tatjana Vlašić

Priprema:
Toni Lugarov, Tau on line d.o.o.

Tisak:
Bestias dizajn d.o.o.

Naklada:
150



Publikacija ovog Vodiča dio je aktivnosti projekta Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada koji je novčano pomogao Program Europske unije za zapošljavanje i socijalnu solidarnost: PROGRESS (2007-2013). Ovaj program provodi Europska komisija. On je osnovan kako bi novčano podržao provođenje ciljeva Europske unije na području zapošljavanja, socijalne solidarnosti i jednakih mogućnosti te tako pridonio ostvarivanju ciljeva Europske 2020 strategije na ovim područjima. Sedmogodišnji program usmjeren je na sve dionike koji mogu pomoći u razvoju odgovarajućih i djelotvornih zakonodavnih okvira i politika na području zapošljavanja i socijalne solidarnosti u EU-27, EFTA-EEA i državama kandidatkinjama i predkandidatkinjama.

Za više podataka o programu pogledajte: <http://ec.europa.eu/progress>.

Stavovi izneseni u ovom dokumentu ne predstavljaju službeni stav Europske komisije niti je Europska komisija odgovorna za daljnju upotrebu podataka sadržanih u ovom Vodiču.

CIP zapis dostupan je u računalnom katalogu
Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 788475

ISBN 978-953-99912-9-4



Sadržaj

1. Uvodno...	5
2. Strateški pristup upravljanju raznolikošću	7
3. Proces zapošljavanja i raznolikost	10
4. Zakonski okvir i rješavanje pritužbi	13
5. Obrazovanje i razvoj zaposlenih	16
6. Komunikacija i organizacijska kultura	18
7. Sažetak prve godine nagrade „ključnarazlika“	20

1. Uvodno...

Projekt “**Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada**” novčano je pomognut u sklopu programa PROGRESS Europske unije te ima tri glavna cilja:

- povećanje sposobnosti ključnih dionika na tržištu rada i prepoznavanje i suzbijanje diskriminacije kroz 10 obrazovnih seminara za predstavnike poslodavaca, osobito onih koji rade s ljudskim potencijalima, predstavnike sindikata, zaposlenike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kao i za predstavnike jedinica regionalne i lokalne samouprave,
- identifikaciju i promociju primjera dobre prakse kroz nagradu “**ključnarazlika**”,
- promotivnu kampanju usmjerenu promociji postojećih kvalitetnih praksi/dobitnika Nagrade.

Nositelj projekta je Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske u suradnji s Udrugom za pomoć i školovanje žrtava mobbinga i Institutom za razvoj tržišta rada.

Diskriminacija je široko rasprostranjena pojava, u prilog čemu govore i mnoga suvremena istraživanja te ispitivanja javnog mnijenja kojima se pokušavalo utvrditi koliko je ustvari prisutna, u kojim se područjima života najčešće događa, zbog kojih osobina su ljudi najčešće obespravljeni te neke druge karakteristike i pojavnosti nejednakosti.

Istraživanje Eurobarometra provedeno sredinom 2009. godine u zemljama Europske unije, a koje je uz Makedoniju i Tursku obuhvatilo i Hrvatsku, pokazalo je sljedeće podatke:

- ispitanici/e smatraju da je najraširenija diskriminacija na temelju etničkog podrijetla, obespravljenost na temelju dobi te na temelju invaliditeta,
- 16% Europljana/ki je u godini prije bilo obespravljeno, u najvećem broju na temelju dobi,
- četvrtina Europljana/ki je u godini prije svjedočila obespravljanju ili uznemiravanju, u najvećem broju na temelju etničkog podrijetla,
- najveći broj Europljana/ki smatra kako bi pri odabiru između dva kandidata/kinje za posao s istim kvalifikacijama osoba mogla biti dovedena u nepovoljniji položaj zbog izgleda, odjeće, prezentacije i dobi,
- prema podacima iz Hrvatske, osobine koje bi kandidate/kinje mogle dovesti u nepovoljniji položaj su dob, invaliditet, spol te ime kandidata/kinje.

U 2009. su godini također detaljnije ispitivani stavovi i razina svijesti o diskriminaciji i pojavnim oblicima diskriminacije u Hrvatskoj. Podatci iz ovog istraživanja pokazali su kako je općenito gledajući:

- najčešća diskriminacija na osnovi nacionalne pripadnosti ili podrijetla (34% ispitanika/ca),
- diskriminacija najučestalija upravo na području rada i zapošljavanja (58% ispitanika/ca),

- područje rada i zapošljavanja ujedno područje na kojem su osobe najčešće obespravljene.

2010. godine provedeno je opsežno istraživanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje o postojanju i poimanju diskriminacije na hrvatskom tržištu rada. Obuhvatilo je nezaposlene osobe i poslodavce, a pokazalo je sljedeće:

- na hrvatskom tržištu rada je najprisutnija dobna diskriminacija (62% nezaposlenih i 66% poslodavaca dobnu diskriminaciju smatra izrazito ili prilično raširenom) koju slijede diskriminacija na osnovi invaliditeta te diskriminacija na osnovi spola,
- među područjima rada (zapošljavanje, napredovanje na radnom mjestu, osiguravanje jednakih plaća i drugih oblika nagrađivanja zaposlenika, osiguravanje jednakih uvjeta rada i omogućavanje pristupa obrazovanju) najčešća je diskriminacija pri samom zapošljavanju,
- prema mišljenju nezaposlenih osoba, na odluku o zapošljavanju bitno utječu dob kandidata, invaliditet, opći fizički izgled, spol te bračni ili obiteljski status,
- čak 38% ispitanika/ca koji su u godini prije bili na razgovorima za posao smatra kako posao nisu dobili zbog toga što pripadaju nekoj grupi (u najvećem broju starije osobe i žene),
- najčešća neprimjerena pitanja na razgovorima za posao su ona o bračnom statusu, o broju djece, planiranju obitelji te o zdravstvenom stanju koje ne utječe na obavljanje posla,
- neke skupine se često susreću s uvredljivim komentarima na razgovorima za posao: 10% osoba s invaliditetom je doživjelo neugodne komentare vezane izravno uz invaliditet, oko 10% osoba nehrvatske narodnosti uvredljive komentare vezane uz narodnost, a isti broj žena neprimjerene komentare vezane uz broj djece i planiranje obitelji,
- veliki broj nezaposlenih ispitanika/ca nije ništa poduzeo ni kada su smatrali da posao nisu dobili zbog grupne pripadnosti, a manje od 1% ih je u takvim slučajevima odgovorilo nekim dopisom, žalbom ili prijavom.

Upravo zbog činjenice da je nejednako postupanje prema osobama zbog toga što pripadaju nekoj grupi, premda su možda jednako vrijedni, sposobni i kvalitetni kandidati/kinje za posao te budući ili sadašnji zaposlenici/e, važno je moći prepoznati diskriminaciju i izgraditi sustav koji sprječava takva stanja.

Stoga ovaj priručnik koristi nekoliko termina: on govori o diskriminaciji, odnosno nejednakom postupanju prema pojedincima ili skupinama ljudi zbog posebnih karakteristika ili njihove pripadnosti određenoj skupini (na osnovi spolne orijentacije, spola, etničkog porijekla itd.).

Sljedeći pojam je ravnopravnost i omogućavanje jednakih mogućnosti koje opisuju pravednu raspodjelu uvjeta za život bez diskriminacije i istovremeno priznavanje razlika i raznolikosti.

I konačno, poseban naglasak stavlja na predodžbu upravljanja raznolikostima kao predodžbu koja se temelji na priznavanju postojećih razlika i raznolikosti u bilo kojem obliku (rod, dob, etnička pripadnost, vjera, jezik, spolna orijentacija, socijalno podrijetlo itd.) i ima za cilj koristiti raznolikost na najbolji mogući način. Ideja upravljanja raznolikošću temelji se na prihvaćanju

činjenice da živimo u društvu koje je raznoliko i nejednako.

U nastavku slijedi niz tema koje mogu biti podsjetnik ili vodilja poslodavcima u stvaranju i provođenju praksi upravljanja raznolikostima ljudskog potencijala. Krećemo od upravljanja raznolikostima na strateškoj razini (prihvatanja i poticanja ove vrijednosti), do konkretnih procesa kroz koje se također raznolikost može osnaživati.

2. Strateški pristup upravljanju raznolikošću

Odredimo na početku: što je upravljanje raznolikostima?

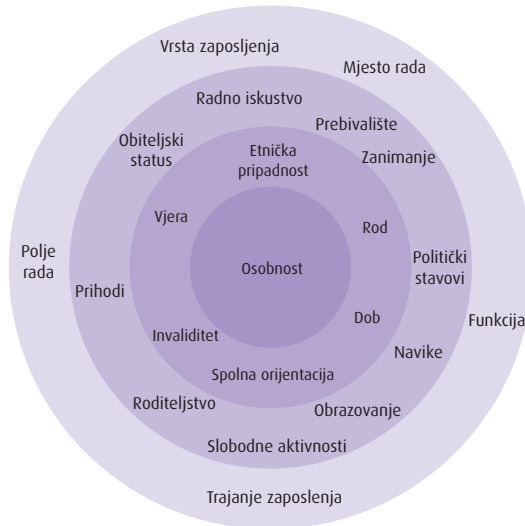
Na početku bismo htjeli pojasniti pojam “upravljanje raznolikostima” u kontekstu radnih organizacija te na koji način se on veže uz pojam “antidiskriminacije”.

Raznolikost uključuje niz različitosti prema etničkoj ili nacionalnoj pripadnosti, rodu, funkciji, kompetencijama, jeziku, religiji, životnom stilu, kulturi, intelektualnim i drugim sposobnostima zaposlenika unutar određene organizacije. **Upravljanje raznolikostima** je sustavno i planirano usmjerenje organizacije da privlači i zadržava zaposlenika različitih profila i mogućnosti. U kontekstu sustava upravljanja ljudskim snagama, upravljanje raznolikošću je ukupni učinak raznolikosti na pojedine podsustave, kao što su zapošljavanje, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, razvoj zaposlenika te pojedinačna ponašanja rukovoditelja **u svrhu postizanja konkurentne prednosti kroz vodstvo i timski rad**.

Upravo ova svrha upravljanja raznolikostima, da organizaciji služi kao alat za povećanje konkurentnosti na tržištu, je ujedno i glavna razlika kad ga uspoređujemo s pojmom antidiskriminacije. Antidiskriminacija sadrži u sebi elemente društvenog ugovora i zaštite ljudskih prava koje su zakonski/ustavno određene i time obavezujuće. Temeljem toga se (zakonski) nameću određene obaveze svima, pa i gospodarskim subjektima, kako bi se umanjili ili uklonili razlozi do kojih dolazi do diskriminacije po određenim osnovama. Za razliku od toga, upravljanje raznolikostima je dobrovoljan napor poduzeća da sustavno prepoznaje i uključuje osobe s različitim karakteristikama kako bi iz toga ostvario poslovni uspjeh (što je svrha gospodarskih objekata). Time upravljanje raznolikostima također doprinosi ciljevima antidiskriminacije, samo što to ovdje provodi samoinicijativno određeno poduzeće, prepoznavajući koristi i dobiti od takvog pristupa, čime su i krajnji učinci dugoročni i samoodrživi.

Po čemu smo sve raznoliki unutar naših organizacija?

Upravljanje ljudskim potencijalima u kontekstu raznolikosti se odnosi na upravljanje nejednakom skupinom ljudi s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Unutar jedne organizacije različiti smo po cijelom nizu parametara koji se odnose na našu osobnost, čimbenike našeg slobodnog vremena, radnog vremena i položaja u organizaciji.



Prilagođeno prema Gardenswartz, L. u. Rowe, A.: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management 2002 <http://www.gardenswartzrowe.com/images/layers.jpeg>

Kako uopće upravljanje raznolikostima doprinosi poslovnom uspjehu?

Kreativnost, inovativnosti i sposobnost rješavanja problema su ključni elementi za razvoj i opstanak poduzeća koji posebice dolaze do izražaja u kriznim vremenima gdje je potreba za povećanjem konkurentnosti od presudne važnosti za opstanak. Slijedom potrebe da ti elementi budu učinkoviti, tijekom vremena se iz iskustva poduzeća koja su djelovala globalno ili u izrazito multikulturalnim društvima razvio način upravljanja raznolikošću kako bi dao doprinos konkurentskoj prednosti. S vremenom se taj način proširio na mnogo veće područje raznolikosti, od samo kulturnih i nacionalnih/rasnih razlika, čime se upravljanje raznolikostima može smatrati korisnim u svim vrstama i veličinama poduzeća i svim društvima jer različitost među ljudima je svugdje i uvijek prisutna pa tako i u Hrvatskoj!

Sa strateške razine, tj. gledajući na cjelokupnu organizaciju poduzeća, upravljanje raznolikošću se odnosi na tri elementa: rukovoditelje, zaposlenike i organizacijsku kulturu. Pri tome se polazi od toga da je na razini poslovne strategije i strategije upravljanja ljudskim snagama određeno da je raznolikost važan, ako ne i ključan element za osiguravanje inovativnosti, kreativnosti i prilagodljivosti poduzeća. Istinske inovacije dolaze iz uključivog okruženja koje cijeni različite ideje, objedinjuje pojedinačna gledišta i omogućuje suradnički odnos kroz cijelu organizaciju.

¹prema priručniku „Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću“ razvijenom u sklopu projekta „Poticanje ravnopravnosti na hrvatskom tržištu rada“, 2010. godina, dostupno na <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=6779>).

Raznolika radna (umna) snaga unutar poduzeća odražava sliku samog tržišta i daje izravan uvid u potrošačka stajališta dok istovremeno raznolika skupina ljudi stvara posebne zaključke i time stvara prostor za kreativnost. Takvi raznoliki timovi često daju bolje rezultate od timova koji se sastoje od "najboljih" pojedinaca (profesionalaca) jer raznolikost gledišta i pristupa rješavanju problema nadilazi sposobnosti pojedinca. Karakteristike rada raznolikih timova se odnose na veću kritičku procjenu ponuđenih rješenja čime prihvaćeno rješenje na kraju dobiva i snažniju podršku. Pri tome se razina spremnosti na rizike povećava jer je procjena bila temeljita s obzirom da je napravljena iz različitih gledišta te se izbjegao učinak grupnog razmišljanja. Naravno, ovakva vrsta rada unutar timova donosi i izazove po pitanju grupne povezanosti i dinamike, pri čemu je onda uloga rukovoditelja izražena.

Za tvrtku Hewlett Packard's tehnika printanja lateksom jest inovacija vođena raznolikošću. To je tinta koja ima iznimne kvalitete tiska, a uz to znatno manje negativno utječe na okoliš. Ta inovacija je rezultat svjesne odluke povezivanja 120 inženjera iz različitih zemalja. Uspješno se upravljalo kulturnom raznolikošću, raznolikošću korištenja sredstava u svakoj od tih zemalja i sl. kako bi oslobodili kreativni potencijal svakog od navedenih pojedinaca iz ovog tima.²

Uključivo radno okruženje je ključno za razvoj raznolikosti jer je ono plodno tlo gdje ideje mogu sazrijevati i razvijati se. Stvaranje takvog okruženja zahtijeva od organizacije da se služi s nekoliko osnovnih karakteristika uključivog radnog okruženja:

- vjerovati i osnaživati zaposlenika za doprinos stalnom unapređenju poslovanja,
- poštovati sklonost za suradnju i različitost misli,
- znati razmišljati kreativno za rješavanje problema i otkrivanje prilika,
- cijeniti i koristiti raznolikost.

Rukovoditelji imaju ključnu ulogu u prepoznavanju, povezivanju i korištenju raznolikosti za postizanje poslovnih probitaka za poduzeće. Raznolikost timova i njihovi rezultati u radu su najviše primjenjivi u radnim okruženjima koja su usmjerena na postizanje rezultata, za razliku od procesno orijentiranih. Na taj način, zaposlenici i timovi imaju veću, ako ne i cjelokupnu odgovornost za postizanje rezultata, a kod raznolikih timova ti rezultati u pravilu imaju veću vrijednost. U tom kontekstu uloga rukovoditelja je da uspostavi timove koji mogu isporučiti takve rezultate, ne vodeći se isključivo funkcionalnim sposobnostima pojedinih članova tima, već i osobnim karakteristikama i sklonostima za način rada (npr. radije samostalno nego grupno). Također, rukovoditelj treba osigurati da se okruženje poštivanja raznolikosti poštuje i njeguje tijekom rada pojedinog tima.

Strateško upravljanje raznolikošću predstavlja značajan izazov za sustav upravljanja ljudskim snagama jer je u globalnom kontekstu, kako za velike, tako i za manje tvrtke, suočavanje s različitim oblicima raznolikosti neizbježno, pitanje je samo kako se postaviti prema njima: zanemariti ih ili iskoristiti. Raznolikost nije svojstvena samo ovim velikim poduzećima, već i malim i srednjim, naravno u drugačijem obliku (manje određeni u dokumentima, ali se svejedno osjete u pristupu i svakodnevnom radu). U većini manjih poduzeća elementi upravljanja raznolikošću postoje, iako su oni nastali nesvjesno i stihijski, dok jedino sustavno

²Continuing the Diversity Journey, business practices, perspectives and benefits", European Commission, 2008., str.27.

upravljanje raznolikošću, u poduzećima svih veličina, može osigurati i konkurentske prednosti i poslovnu dobit.

Tvrtka L'Oreal je primijetila da u njihovim proizvodima ne postoji specijalizirana linija proizvoda za žene muslimanske vjeroispovijesti koje nose veo i maramu. Organizirali su niz konzultativnih sastanaka sa ženama muslimanske vjeroispovijesti kako bi napravili proizvod koji odgovara njihovim potrebama...³

3. Proces zapošljavanja i raznolikost

Sustavno upravljanje raznolikošću zahtijeva postojanje raznolike baze zaposlenika koji svojim karakteristikama doprinose konkurentnosti poduzeća, a istovremeno trebaju biti slika tržišta u kojem poduzeće posluje. Poduzeće treba sebe sagledati, i strukturu svojih postojećih zaposlenika, kako bi vidjelo koliko se u samom poduzeću zrcali demografska slika tržišta. U određenim organizacijama ta slika ne mora biti nužno demografska, već se može odnositi i na osobe određenog životnog stila, karakteristika osobnosti i sl. Slijedom tih analiza dolazi do eventualne odluke za povećanjem raznolikosti zaposlenika. Ta odluka ne pretpostavlja da će doći od otpuštanja postojećih zaposlenika kako bi se doveli "različiti" zaposlenici, već uspostavu procesa koji će u budućnosti tijekom zapošljavanja osigurati veću raznolikost kandidata i novozaposlenih.

Sam element raznolikosti (dob, spol, etnička/nacionalna pripadnost itd.) ne treba biti kriterij zapošljavanja, već postojanje kompetencija za obavljanje određenog posla. U organizacijama koje imaju strateški pristup raznolikosti, kod novih, ali i kod postojećih zaposlenika su bitne kompetencije za rad u raznolikom radnom okruženju. Kod kandidata za novi posao te sposobnosti treba provjeriti, a kod postojećih zaposlenika ih treba razvijati.

Kroz opis procesa zapošljavanja prikazat ćemo kako uključiti elemente koji se odnose na upravljanje raznolikošću.

1. Opis posla

S obzirom da je opis posla temelj procesa zapošljavanja, jer se u njemu opisuju očekivanja od strane poslodavca te bitni podatci za tražitelja posla, bitno je u njemu istaknuti elemente raznolikosti. Ako govorimo o strateškom pristupu upravljanja raznolikosti, onda su ti elementi bitni za sva radna mjesta dok za neka, gdje će suradnja u okruženjima obilježenima raznolikošću biti značajnija, to treba dodatno naglasiti i kasnije provjeriti.

³"Continuing the Diversity Journey, business practices, perspectives and benefits", European Commission, 2008., str. 28

U opisu posla se mogu staviti primjeri sljedećih izraza i rečenica kako bi se naglasio pojam raznolikosti:

- "...aktivno promoviranje raznolikosti unutar ureda...",
- "...doprinos timskom radu kroz učinkovitu suradnju s pojedincima različitih profila.",
- "...iskazuje privrženost raznolikom radnom okruženju kroz sudjelovanje u...",
- "Učinkovita interakcija s različitim skupinama suradnika i klijenata/kupaca.",
- "Predstavlja tvrtku unutrašnjim i vanjskim kupcima kroz aktivnu podršku raznolikosti.",
- "Pruža podršku klijentima svih rodova, nacionalnih i etničkih pripadnosti, dobi i drugih karakteristika tijekom...",
- "... interes za rad u multikulturalnom radnom okruženju".

2. Oglas

Tijekom izrade oglasa za određeno radno mjesto trebalo bi uključiti i prilagoditi izjave iz opisa posla kako bi se dodatno naglasio element očekivanja vezanih za rad u raznolikom radnom okruženju. Istovremeno takav oglas treba i privući kandidate različitih karakteristika te pri tome treba biti razvidno da je radno okruženje uključivo i da su takvi, raznoliki, kandidati poželjni.

Na što obratiti pozornost kod oglasa?

- Jesu li navedene potrebne kompetencije te je li jasno opisan niz radnih zadataka i okruženje u kojem će se posao obavljati?
- Postoje li prepreke za određene skupine s obzirom na dostupnost oglasa? Mogu li svi predstavnici društvenih skupina pristupiti oglasu? (kanali oglašavanja)
- Jesu li oglasi za zapošljavanje u ženskom i muškom rodu (naziv položaja u muškom i ženskom rodu, odnosno dodana oznaka m/ž)?
- Podrazumijeva li natječaj za zapošljavanje neke dobne granice?
- Je li jezik oglasa upućen samo određenoj skupini? Isključuje li neke skupine?
- Oglas bez prepreka? (Web stranice bez prepreka)

3. Pridobivanje novih članova

Osim oglašavanja na postojećim servisima (HZZ, MojPosao.net, itd.) koji dopiru do širokih skupina ljudi, kod zapošljavanja koje želi privući kvalitetne kandidate i iz određenih manjinskih skupina u društvu, poželjno je podatke o oglasu širiti i ciljano. Pri tome je unutrašnja i vanjska mreža kontakata jako bitna, kojima se može izravno poslati obavijest o radnom mjestu, te je potrebno naglasiti pojam raznolikosti. Podatci o radnom mjestu se mogu izravno poslati i ciljano organizacijama koje predstavljaju određene društvene skupine (to mogu biti nevladine organizacije kao i drugi tipovi organizacija koji okupljaju određene korisnike).

4. Provjera sposobnosti i podataka o službovanju

Tijekom ovog procesa se provjeravaju iskustvo i znanja kandidata, ali i stavovi prema radu u raznolikom okruženju, tj. s određenim ljudima. Pri tome bi trebalo uključiti barem jedno pitanje koje se povezuje s pojmom raznolikosti:

- “Znate li je li Vaš (bivši) zaposlenik/ca sudjelovao/la u radu i događanju organizacija koje promiču ravnopravnost i raznolikost?”
- “Je li kandidat/kinja iskazao/la neke vještine koje su ukazale na predanost promicanju ravnopravnosti i raznolikosti na prethodnom radnom mjestu?”
- “Navedite primjer kada je ovaj kandidat na radnom mjestu kod Vas imao problem sa suradnikom ili klijentom druge rase/vjere/različitih uvjerenja, spola, dobi i sl. te kako je riješio/la nepriliku.”

5. Razgovor

Tijekom razgovora s kandidatom nikada ne smijete pitati o: bračnom stanju, rasi, seksualnoj orijentaciji, religiji, narodnosti, dobi ili invaliditetu: to su protuzakonita pitanja. U kontekstu raznolikosti mogu se postaviti sljedeća pitanja:

- “Smatrate li da ćete na ovom radnom mjestu moći podržati politiku tvrtke za upravljanje raznolikošću?”
- “Jeste li se susreli s multikulturalnošću i raznolikošću? Kako biste ta svoja dosadašnja iskustva povezali s Vašim profesionalnim razvojem?”
- “Navedite primjer kada ste imali problem sa suradnikom ili klijentom drugog spola, dobi, etničke pripadnosti te što ste učinili?”

6. Donošenje odluke

Kao što je već navedeno, pripadnost kandidata određenoj društvenoj skupini ne treba biti kriterij za zapošljavanje, već zadovoljavanje skupa kompetencija koje se postavljaju za određeno radno mjesto. U organizaciji koja sustavno provodi upravljanje raznolikošću, jedna od bitnih kompetencija koja se treba tražiti od zaposlenika je upravo sposobnost za rad u takvom uključivom radnom okruženju.

7. Dugoročni planovi

Nužno je odrediti dugoročni program skrbi za djelatnike kako bi se zadržali kvalitetni zaposlenici i unaprijedilo buduće zapošljavanje. To može uključivati sljedeće aktivnosti:

- godišnji pregled stanja opisa poslova,
- osiguranje sudjelovanja i rada u raznolikim (mješovitim) timovima,
- jasno isticanje mogućnosti napretka na radnom mjestu i unutar tvrtke,
- davanje mogućnosti profesionalnog razvoja svim zaposlenicima,
- osiguranje prilagodbe za osobe s invaliditetom,
- pravovremeno rješavanje žalbe i pritužbe,
- predstavljanje osjetljivosti za pitanja različitosti,
- razvijanje programa mentorstva i kvalitetnog uvođenja u posao.

4. Zakonski okvir i rješavanje pritužbi

Poslodavac je odgovoran osigurati radno okruženje u kojem zaposleni mogu biti potpuno produktivni. Osim određivanja procesa upravljanja ljudskim potencijalima u užem smislu, važno je predvidjeti i moguće probleme “kršenja pravila” tvrtke. Mnoge stvari u svakodnevnom životu podrazumijevamo, no određivanje pravila, postupaka i dokumenata omogućuje nam da podatke prenesemo širem krugu osoba u kraćem razdoblju i na jednostavniji način. Također, određivanje pravila znači da smo svjesni da bi moglo doći do kršenja i pomaže nam da sagledamo na koji način će se tvrtka u takvoj neprilici ponijeti.

Podatci o vrijednostima tvrtke (npr. poštivanje raznolikosti može biti jedno od temeljnih načela) kao i sankcije za kršenje i nepoštivanje pravila značajni su za tri ključne strane:

- za tvrtku (koja će znati što je “obećala” i ima smjernice kako se ponijeti u problemu);
- za osobu koja se nalazi u problemu (zna koje je pravilo tvrtke i kakvu zaštitu može očekivati);
- za osobu koja krši pravila (koja je upoznata sa stavom tvrtke i mogućim sankcijama u slučaju kršenja)!

Dublin Bus je javno poduzeće koje je 2001. godine napravilo internu analizu svog položaja te je 2003. godine započelo s ‘Akcijским planom za jednakost i raznolikost’. Točke plana su se odnosile na dostojanstvo i poštovanje zaposlenih i radnog mjesta, regrutaciju i pozitivne akcije, raznolikost nacionalnih manjina, invaliditet, dostupnost obrazovanja, usklađivanje poslovnog i privatnog, kao i sam proces marketinga i oglašavanja. Taj je plan doveo do niza internih dokumenata (npr. “Politika jednakost i raznolikost”; “Dostojanstvo i poštovanje”; “Multikulturalno radno okruženje” i sl.). Također, doveo je do dodatnih internih treninga i stvaranja baze trenera za raznolikost kao dodatnih aktivnosti za širu javnost. Više na <http://www.dublinbus.ie/en/About-Us/Equality-Diversity-Strategy-/>

U većem sustavu (s više zaposlenih koji posluje na više mjesta i sl.) teže je usmeno prenijeti obavijest, moguće je da se češće događaju sukobi i sl., i upravo u takvim neprilikama jasni pravilnici i pisani trag su od izuzetne važnosti. U svakom slučaju, borba s diskriminacijom, sukobima, uznemiravanjem i sl. nikad nije gotova: to je trajan proces kroz koji organizacija neprekidno razvija svoje prakse i pravila.

No, određena područja je moguće i potrebno odrediti:

Navesti u Etičkom kodeksu i/ili posebnom pravilniku i/ili Pravilniku o radu i sl., izrijeckom da se uznemiravanje i diskriminacija bilo koje prirode neće dozvoljavati. Takvo ponašanje predstavlja povredu radne dužnosti i slijedit će sankcije (navesti i koje).

Prema internom pravilniku (ili nekom sličnom dokumentu) navesti **tko je osoba** kojoj se takvi problemi trebaju i mogu javiti, tko će pružiti potrebnu podršku te navesti na kakav tip podrške je moguće računati: pravna, savjetodavna i sl.

Odrediti vrijeme u kojem se takav problem mora riješiti (odnosno razdoblje u kojem će se odgovoriti na bilo kakvu žalbu; npr. cilj nam je brzo dogovoriti na svaku pristiglu tužbu, te svaku žalbu riješiti u roku 2 mjeseca).

Tajnost ili javnost postupka utvrđivanja činjenica i stanja su također elementi koji bi trebali biti unaprijed određeni kako bi osoba koja prijavljuje određeni sukob znala u kojoj mjeri će ona ili druga osoba biti izložena ukupnoj radnoj zajednici. Također, u tom procesu važno je uzeti u obzir zakonske obveze u smislu zaštite osobnih podataka.

Također, osim određivanja pravilnika važno je da **su voditelji educirani** kako se nositi s neprihvatljivim ponašanjem zaposlenih, kako ga prepoznati i sankcionirati. Da bi to bilo moguće, potrebno je organizirati poučavanje i/ili informiranje voditelja.

Jedan od alata u Republici Hrvatskoj koji je koristan u smislu prevencije diskriminacije, ali je i koristan alat za pravovremeno upozoravanje na diskriminaciju, jest **otvorena komunikacijska kultura** u kojoj postoji nesmetana povezanost voditelja i zaposlenih, formalni i neformalni načini komuniciranja, javni i anonimni oblici komunikacije i sl.

Jedan od elemenata osnaživanja organizacijskih vrijednosti jest **prenošenje istih vrijednosti svima zaposlenima**. Poučavanje i informiranje o raznolikosti i ravnopravnosti može biti dio programa uvođenja u posao.

Biti dosljedan u provedbi slučajeva diskriminacije je ključno. U rješavanju tužbi i pritužbi na diskriminaciju moraju se imati jasni stavovi, principi i procedure. Oni moraju biti svima jednako dostupni i poslodavac mora biti postojan u njihovu provođenju.

Hrvatsko zakonodavstvo

Osim pozitivnih praksi poslodavaca, na snazi je u Republici Hrvatskoj **Zakon o radu** (NN 149/09) i **Zakon o suzbijanju diskriminacije** (NN 85/2008) koji zabranjuju diskriminaciju.

Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije diskriminacija je nejednako postupanje prema osobama, odnosno stavljanje osoba u nepovoljniji položaj, na osnovu nekih njihovih karakteristika. Za postojanje diskriminacije traži se postojanje određenog diskriminatornog postupanja (jednog od oblika diskriminacije, npr. izravna diskriminacija) temeljem neke od karakteristika navedenih u Zakonu (rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije), a pritom ne smije biti riječ o jednoj od iznimki, situaciji koju je zakonodavac izrijekom isključio, kada se stavljanje u nepovoljniji položaj ne smatra diskriminacijom.

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, a osobito na područjima **rada i radnih uvjeta, mogućnosti obavljanja samostalne ili nesamostalne djelatnosti, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju te napredovanju kao i kod pristupa svim vrstama profesionalnog usmjeravanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja te prekvalifikacije i sl.**

Oblici diskriminacije⁵

Izravna diskriminacija je postupanje uvjetovano nekom od navedenih diskriminacijskih osnova kojim se osoba stavlja, ili je bila stavljena ili bi mogla biti stavljena, u nepovoljniji položaj u odnosu na drugu osobu u usporedivoj situaciji.

Neizravna diskriminacija postoji kada naizgled neutralna odredba, kriterij ili praksa, stavlja ili bi mogla staviti osobe u nepovoljniji položaj po nekoj od diskriminacijskih osnova u odnosu na druge osobe u usporedivoj situaciji, osim ako se takva odredba, kriterij ili praksa mogu objektivno opravdati zakonitim ciljem, a sredstva za njihovo postizanje su primjerena i nužna.

Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje uzrokovano diskriminacijom po nekoj od već navedenih osnova koje ima za cilj: povredu osobnog dostojanstva i stvaranje neprijateljskog, ponižavajućeg ili uvredljivog okruženja.

Spolno uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje seksualne naravi koje je povreda dostojanstva osobe, koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Prema Zakonu o suzbijanju diskriminacije za uznemiravanje je predviđena i prekršajna sankcija.

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. (više informacija u Zakonu o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom NN 143/02; NN 33/05).

Viktimizacija - Bilo kakav negativan tretman ili nepovoljna posljedica kao odgovor na tužbu ili postupak s ciljem jačanja poštivanja načela ravnopravnosti smatra se viktimizacijom.

Dodatni mehanizmi

Mjere pozitivne akcije - Mjere pozitivne akcije dopuštaju različito postupanje.

Povlašteno postupanje mora slijediti određene ciljeve kako bi se moglo okarakterizirati kao mjera pozitivne akcije i bila legitiman izuzetak od načela jednakog postupanja.

Štoviše, mjere pozitivne akcije moraju izričito biti namijenjene osobama u nepovoljnom položaju koje pripadaju manjinskim skupinama. Postoji nekoliko uvjeta kojih se moramo pridržavati u provedbi:

- stvarne nejednakosti ciljne skupine,
- jasnog i mjerljivog cilja mjere pozitivne akcije koji je u skladu s gore spomenutim ciljevima,

⁵prema priručniku „Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću“ razvijenom u sklopu projekta „Poticanje ravnopravnosti na hrvatskom tržištu rada“ 2010. godine, dostupno na <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=6779>.

- mjere moraju biti prikladne i odgovarajuće za postizanje određenog cilja,
- određivanja vremenskog okvira, ključnih pojmova i vrijednosti.

Zakon o suzbijanju diskriminacije definira i iznimke, kada se određeno postupanje ne smatra diskriminacijom. Članak 9. Zakona o suzbijanju diskriminacije Republike Hrvatske kaže sljedeće:

- (1) Diskriminacija u svim pojavnim oblicima je zabranjena.
- (2) Iznimno od stavka 1. ovoga članka ne smatra se diskriminacijom stavljanje u nepovoljniji položaj u sljedećim slučajevima: ...pozitivne akcije, odnosno 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. Zakona o suzbijanju diskriminacije.

Profesionalni zahtjevi - Različito postupanje je izričito dozvoljeno kada karakteristike poput rasnog ili etničkog podrijetla, vjere ili uvjerenja, invaliditeta, dobi ili spolne orijentacije predstavljaju pravi i odlučujući profesionalni uvjet (međutim, cilj mora biti zakonit i zahtjev mora biti razmjerni) ili zbog prirode pojedinih profesionalnih aktivnosti u pitanju ili zbog konteksta u kojem se provodi.

5. Obrazovanje i razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih je interes poslodavca jer s ukupnim rastom znanja raste i ukupan potencijal poslodavca. Pri tome, u kontekstu upravljanja raznolikošću, ali i iskorištavanja ukupnog ljudskog potencijala unutar organizacije, važno je voditi računa o posebnostima pojedinca i na temelju toga osmisliti njegov/njezin dugoročni razvoj (npr. poznavanje nekog posebnog jezika može biti veća prednost nego izvrsno korištenje engleskog jezika i može se osoba usmjeriti u posebnom smjeru u odnosu na uobičajene programe obrazovanja).

Obrazovanje se odnosi na razvoj kompetencija, ali i interne modele učenja, prenošenja znanja (običaja), pružanja dovoljno prostora za učenje i razvoj. Svaki oblik poučavanja i informiranja zaposlenih može uključiti i područje raznolikosti:

- **U procesu uvođenja u posao**, potrudite se obavijestiti ljude o ponašanju koje se neće dozvoljavati i koje je protivno vrijednostima tvrtke. U tom kontekstu su korisni "pravilnici, strategije/smjernice" koji objašnjavaju "politiku" i procese tvrtke, no nezamjenjiva je usmena predaja kroz uvođenje u posao ili mentorstvo.

- ✦ **Postojeće zaposlenike je također važno obavijestiti o raznolikosti** (ideji, konkretnim mjerama i dokumentima) kako bi ih potaknuli i osvijestili o promjenama i pomogli im u izbjegavanju nerazumijevanja/diskriminacije.
- ✦ **Obrazovanje voditelja je važan element.** Oni ne samo da trebaju razumjeti pravila i politike poslodavca, već bi trebali znati prepoznati, preduhitriti i riješiti situaciju neravnopravnosti i diskriminacije.
- ✦ Obrazovanje je potrebno gledati kao na ulaganje u konkurentnost zaposlenika koji postaju i produktivniji radnici. Sustav poučavanja koji razvija karijeru uključuje poslovne interese poslodavca i osobne interese pojedinca. **Voditelji bi trebali biti ohrabreni da mogu prepoznati potrebe svojih kolega** (npr. nemogućnost da prati poučavanje u popodnevnom terminu) i omogućiti im stjecanje kvalifikacija i znanja na način koji njima odgovara (npr. ujutro). Kvalitetan voditelj vodi zadovoljan tim, a to je uglavnom i uspješan tim!
- ✦ Moguće je sustav obrazovanja prilagoditi zaposlenicima što se tiče **raznovrsnosti obrazovanja**. To znači da tečaj poslovnog engleskog može biti nekome privlačan i prihvatljiv model, a drugoj osobi može odgovarati e-learning kroz koji će sama birati mjesto i vrijeme praćenja školovanja. Razmotrite do koje se mjere možete prilagoditi u oblicima obrazovanja, pa makar se to u početku odnosilo samo na manju grupu zaposlenika koji su bitni iz nekog razloga.
- ✦ Sustav obrazovanja bi trebao također voditi brigu o **dostupnosti**. Dostupnost se odnosi na vrijeme, mjesto, metode rada. Ukoliko postoji vanjski dobavljač školovanja, važno je propitati te elemente. Ukoliko se obrazovanje odvija kod poslodavca, važno je također provjeriti iste stvari i na koji način oni odgovaraju raznim skupinama zaposlenih (vjerojatno starijim i mlađim zaposlenima neće odgovarati jednak pristup u učenju). Isto tako, dobro je samog sebe propitati u kojoj su mjeri prostori tvrtke dostupni: ulaz, radni prostori, uredi, kuhinja, proizvodni pogon, prodajni prostor...
- ✦ Sustav obrazovanja je kvalitetniji ako postoji jasan cilj učenja, ako se upotrebljavaju termini i primjeri iz područja koja su svima bliska, ako pružaju brzu povratnu informaciju, održavaju se u vrijeme neposredno prije ili poslije posla (u najdužem trajanju od dva sata). Najbolje se uči kada se prema polaznicima obrazovanja odnosi kao prema kolegama i u suradničkom duhu, kada se obrazovanje vezuje uz konkretne primjere iz prakse, kada su materijali obrazovanja važni i moguće ih je komentirati te općenito kada je omogućeno razgovarati s kolegama, voditeljem obrazovanja i nadređenima o naučenom. Također, poželjno je da sam proces i klima tijekom učenja budu podržavajući, opušteni i relativno formalni ukoliko je moguće. Ovakav tip poučavanja će voditi brigu o individualnim potrebama svih zaposlenih.
- ✦ Važno je prikupljati podatke o **uspješnosti pojedinog modela obrazovanja** i utjecaja na uspješnost rada. Kroz takvo praćenje moguće je pravovremeno uočiti određene nedostatke u pristupu i razvoju kompetencija zaposlenih.
- ✦ Važno je **pratiti sudjelovanje svih skupina zaposlenih u raznim programima** kako se ne bi zakinuli neki (npr. upućivanje na poučavanje samo mlađih kolega dovodi u neravnopravan položaj starije kolege, a onda donosi i veću nestabilnost i nezadovoljstvo radne zajednice...). Ravnopravnost se može pratiti i po spolu, godinama, odjelima, sektorima, razini obrazovanja...
- ✦ **Obrazovanja su alat koji mogu pomoći da se uočene nejednakosti umanje ili riješe**, npr. posebno pripremljeni "leadership programi" mogu pomoći u izjednačavanju

muškaraca i žena ili mlađih i starijih na najvišim (ili ključnim) položajima unutar organizacije. Posebni programi razvoja (npr. stipendija) mogu pomoći privući određene skupine radne snage koji inače ne bi prišli nužno organizaciji i sl. Sustav razvoja je važan alat za postizanje ravnopravnosti i raznolikosti, posebice za poslodavce koji su obveznici kvota (ravnopravnost spolova, ravnopravnost nacionalnih manjina, ravnopravnost osoba s invaliditetom) te su stoga obavezni postići određenu razinu ravnopravnosti i raznolikosti.

- Potražite **koje vam organizacije mogu pomoći u spajanju različitih ranjivih skupina u radno okruženje** (npr. Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom novčano podržava jednokratna davanja za obrazovanje zaposlenih i nezaposlenih osoba s invaliditetom).
- Upravljanje raznolikošću uključuje i **brigu i o onima koji ne ulaze u sustav obrazovanja**, posebno brigu o starijim radnicima. Organizacija koja uči i kod koje postoji dodatno interno dijeljenje znanja, neće imati problem uključiti sve radnike u neki oblik razvoja.

Potrebno je osmisliti jasan, pravedan, ravnopravan sustav razvoja zaposlenih koji brine o svim zaposlenima i podržava ih u osobnom i poslovnom razvoju.

6. Komunikacija i organizacijska kultura

Mnogo poslodavaca provodi brojne aktivnosti kroz koje nastoji odgovoriti na potrebe svih zaposlenih, samo što ih često ne zovu "uključivanje raznolikosti". To je pristup koji osigurava potpuno **razumijevanje potreba zaposlenih**, a ujedno osigurava i potpuni povrat za poslodavca. Radi se o sljedećim praksama:

- rad na daljinu,
- ugovor na dio radnog vremena,
- prilagodljivo radno vrijeme,
- rad s umirovljenicima,
- produljen roditeljski dopust,
- podrška za djecu (darovi, druženja, sportske igre...),
- posebni ugovori za osobe s invaliditetom,
- omogućavanje slavlja blagdana prema vjerskim opredjeljenjima,
- planiranje sastanaka u uredovno radno vrijeme i na mjestima koji su svima dostupni...

Organizacijska kultura koja zapošljava na temelju kompetencija te prati rad zaposlenih na

temelju rezultata rada lakše će moći omogućiti dijelu zaposlenih ove prilagodljive radne rasporede. Ovi rasporedi predstavljaju izravan odgovor na potrebe zaposlenih i omogućuju im da svoj posao rade kvalitetno za poslodavca, a opet “udobno”, odnosno prema vlastitim potrebama.

Organizacijska kultura se sastoji od niza vidljivih elemenata (auti, namještaj, vodstvo tvrtke koje može biti jednolično ili raznoliko...), od niza nevidljivih elemenata (procedure, pravilnici, etički kodeks koji sadrži i elemente upravljanja raznolikostima...) i onih neopipljivih (vrijednosti, stavovi, odnosi koji se odnose na osjećaj pripadnosti i prihvaćenosti u smislu raznolikosti).

U svakom od navedenih elementa, moguće je pronaći izravnu vezu s postojanjem raznolikosti:

- Postoji li od strane vodstva tvrtke jasna smjernica o poštivanju ideje i vrijednosti raznolikosti u radnoj sredini? Koliko je samo vodstvo raznoliko po dobi, spolu i sl.?
- Postoje li pravilnici, kodeksi i sl. koji osnažuju raznolikost, objašnjavaju njenu važnost, navode prava i sankcije na temelju istog? Postoji li obrazovanje i informiranje o raznolikosti?
- Postoji li raznolikost kao vrijednost u organizaciji? Postoji li ravnopravnost i sloboda govora, postoji li slavljenje raznih vjerskih blagdana, postoji li poštivanje mlađih i starijih kolega... postoji li kvalitativna i kvantitativna raznolikost među zaposlenima?

Komunikacija je element koji se prožima kroz sve tri razine te potvrđuje koliko je usvojeno ono što je i planirano da zaposleni usvoje, ali ukazuje i na elemente na koje je potrebno dodatno pripaziti.

AIR PRODUCTS je engleska tvrtka koja postoji više od 60 godina. Imali su određenih internih problema sve do 2001. godine kada su pokrenuli program za raznolikost. On uključuje radionicu osvještavanja te dodatne poruke kroz postere koji se prenose radnicima i radnicama kako bi osnažili poruke s radionice. Uz to organiziraju se o dodatna neformalna druženja kroz tzv. cafee talks kako bi se objasnila ukupna inicijativa i svaka lokalna primjena raznolikosti. Redovito se izvještava o napretku na intranetu i glasilo za zaposlene. Posebne grupe zaposlenih su uspostavljene (employee networks) za skupine zaposlenih koji pripadaju seksualnim manjinama, nacionalnim manjinama kao i posebne grupe za azijske. Ova inicijativa dovela je do poboljšanja komunikacije, uključivosti, povećanja povjerenja, poboljšanja timskog rada i kulturne raznolikosti.⁶

Više na <http://www.airproducts.com/en/company/company-overview/corporate-culture/diversity-and-inclusion.aspx>

Ono što je važno u kontekstu ostvarivanja jednakih šansi se odnosi na redovitu komunikaciju poslodavca i voditelja, ili voditelja i zaposlenih, koja bi trebala biti osmišljena na način da omogući svima da na jednak način daju svoj doprinos (ukoliko imaju nešto za predložiti, ako se s nećim ne slažu i sl.). Sastanci bi trebali imati određen plan kako bi se svakom mogao pripremiti na očekivanja, ali s druge strane ne bi trebao ograničavati da svatko predloži novu ideju. Ne samo da ne bi trebali onemogućavati, već je potrebno poticati sve članove da daju svoje prijedloge kako nešto unaprijediti. To mogu biti formalni sastanci, neformalna druženja za vrijeme radnog vremena, osiguravanje kontakta (telefon ili e-mail) koji je uvijek dostupan.

⁶Training Manual for Diversity Management“, International society for diversity management, 2007., str. 32.

Važno je da se takvi sastanci i oblici komuniciranja ne odmiču pretjerano od radne sredine, od uobičajenih radnih sati, ne odstupaju od ideje “sigurnog” prostora u kojem se cijene različiti pristupi i ideje.

Osim navedenoga, moguće je stvoriti **posebne skupine zaposlenih** (prema procjeni poslodavca) koji se mogu uključivati u podzastupljenu grupu kod poslodavaca (muškarci/žene/mlađi/stariji/nije obrazovanja/više obrazovani itd.). S takvim je grupama moguće dijeliti opća razmišljanja kao i konkretne planove poslodavca i razmotriti kako bi oni na tu grupu utjecali (bilo da se radi o promjeni radnog vremena, seljenju tvrtke, uvođenju ili zatvaranju menze u tvrtki i sl. ...). Kroz razgovor je moguće detaljnije analizirati procedure koje tvrtka ima/planira/uvodi i analizirati kako one utječu na određenu skupinu.

Radi kvalitetnog razumijevanja utjecaja raznolikosti, kroz različite procese važno je pratiti kako ona utječe na radnu sredinu. Kako utječe na zadovoljstvo zaposlenih, na radnu uspješnost, na odgovaranje na upite iz okoline, na položaj u odnosu na konkurenciju, na odsutnost i bolovanja. Poslodavci koji su sudjelovali u istraživanju o raznolikosti 2003. i 2008. godine na razini EU prepoznali su najveće dobiti od uvođenja i praćenja raznolikosti upravo na području smanjene odsutnosti, bolovanja i sl. Općenito su prepoznali sljedeće dobiti od uvođenja i praćenja raznolikosti:

- smanjivanje rizika parničenja i tužbi,
- povećan udio na tržištu,
- povećanu produktivnosti i inovativnost,
- poboljšan odgovor na promjene,
- smanjivanje jazova u vještinama,
- smanjivanje nestabilnosti,
- smanjivanje bolovanja,
- smanjivanje nesreća na radnom mjestu,
- povećavanje ugleda tvrtke,
- formaliziranje procedure i time ušteda vremena.

7. Nagrada “ključnarazlika”

Nagrada ‘ključnarazlika’ dio je projekta “Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada” koji je primarno usmjeren prema poslodavcima, te se bazira na pronalaženju i promociji kvalitetnih primjera integracije raznolikosti u radnu okolinu. Među zaposlenicima postoji cijeli niz razlika - različiti su s obzirom na dob, spol, nacionalnost, vjeroispovijest, bračno stanje, hobije, položaj u organizaciji, staž u organizaciji, političko opredjeljenje i itd., Mi često nismo

svjesni razlika koje postoje ili ih ne promatramo kao potencijalne prilike, odnosno ne uvidamo koristi koje imamo od različitosti zaposlenika.

U listopadu 2011. godine u Republici Hrvatskoj je po prvi put otvoren natječaj za Nagradu "ključna**razlika** – za raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima", u sklopu koje se uključivanje raznolikosti u ljudskim potencijalima odnosi na poticanje:

- **ravnopravnosti spolova**
- **dobne ravnopravnosti**
- **ravnopravnost osoba s invaliditetom**
- **ravnopravnost pripadnika nacionalnih manjina**

Razlika otvara priliku - i za pojedinca i za poslodavca, a često nije osviještena kao takva niti kod tvrtke niti kod pojedinca. Upravo zato **Nagrada ima za cilj prepoznati, istaknuti i nagraditi poslodavce s pozitivnim praksama u uključivanju raznolikosti u ljudskim potencijalima i uključivanju** gore navedenih skupina (bilo da se radi o nekom konkretnom projektu ili procesu zapošljavanja i sl., ili generalno). Poslodavci su se za Nagradu prijavljivali online, ispunjavanjem prijavnog obrasca koji se sastojao od općeg i specifičnog dijela.

Opći dio bio je obavezan za sve poslodavce te je obuhvaćao pitanja koja se odnose na uključivanje raznolikosti općenito (odgovara na pitanje koliko je uopće raznolika radna snaga poslodavca); prati zaštitu radnika i radnica (zaštita od diskriminacije i sl.) te kvalitetno upravljanje poslovnim rezultatima i brigu o ljudima/zaposlenicima (definirani procesi zapošljavanja, razvoja, nagrađivanja i sl. zaposlenih). Specifičan dio upitnika poslodavci su ispunjavali s obzirom na kategoriju/e Nagrade za koju su se prijavljivali a pitanja su se odnosila na specifičnu skupinu zaposlenih (npr. posebna su pitanja koja se odnose na uključivanje ili osoba s invaliditetom ili poticanje ravnopravnosti spolova ili poticanja dobne ravnopravnosti).

Evaluacijski odbor 2011. godine činili su partneri projekta: 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.

Prva godina Nagrade "ključna**razlika**"

Svaki poslodavac je samostalno birao kategoriju Nagrade za koju se prijavljivao te je samostalno ispunjavao online obrasce. Na natječaj je pristiglo 29 prijava ,odnosno 29 poslodavaca je ispunilo opći dio upitnika koji je pratio poštivanje zakonodavnih standarda i osiguravanje jednakih šansi za sve zaposlene i naše ciljane skupine (na temelju spola, dobi, invaliditeta ili etničke pripadnosti). Dodatno je stigla i 21 prijava za kategoriju ravnopravnost spolova, 12 prijava za kategoriju dobne ravnopravnosti i 8 prijava za kategoriju ravnopravnosti osoba s invaliditetom. Bodovanje upitnika vršilo se na način da su bodovima iz svake specifične kategorije pridodavani bodovi iz općeg dijela s obzirom da su prihvaćanje raznolikosti u ukupnoj radnoj snazi i suzbijanje diskriminacije promatrani kao ključni u poticanju ravnopravnosti za svaku od navedenih skupina.

Uspoređujući bodove po kategorijama, pokazalo se da **poslodavci zadovoljavaju zakonske standarde koji nameću zabranu diskriminacije, no još vlada nesigurnost u korištenju metoda koje mogu pridonijeti postizanju ravnopravnosti**. Promatrajući podatke iz općeg dijela, vidljivo je da se poslodavci u oglašavanju i zapošljavanju orijentiraju na kompetencije zaposlenih, osiguravaju jednake šanse u pristupu edukacijama i mentorstvima svim zaposlenima, trude osigurati radno okruženje u kojem se svi osjećaju ugodno i sigurno neovisno o njihovim osobinama. Međutim, poslodavci nisu skloni posebnim pravilnicima koji bi detaljnije regulirali diskriminaciju na radnom mjestu, već su kao vrijednosti ravnopravnost i poštivanje ljudskog dostojanstva uglavnom zastupljene u etičkim kodeksima i sličnim općim pravilnicima tvrtke (gdje je svakako vrijedno spomenuti ove vrijednosti, no sankcije i način ponašanja u slučaju kršenja navedenih vrijednosti uglavnom nije definiran). Također, poslodavci još uvijek ne koriste pozitivne akcije kako bi detaljnije djelovali u smjeru stvaranja pune ravnopravnosti među zaposlenima te dali prednost određenoj podzastupljenoj skupini.

U kategoriji **‘ravnopravnost spolova’** poslodavci poštuju zakonske standarde. Također, postoji osnova da se prate rezultati rada i time se omogućuje zaposlenima da koriste razne oblike fleksibilnih radnih aranžmana, od kojih se najpopularniji odnosi na fleksibilno radno vrijeme (a onda i rad od kuće, skraćeno radno vrijeme i sl.). Osim toga, zaposlenima su dostupna i povremena neformalna druženja, pomoć u brizi o obitelji i djeci (vrtići, poklon paketi, darovi za djecu i sl.). No, iako poslodavci prate zastupljenost muškaraca i žena među zaposlenima i među upravljačkim osobljem, nismo naišli na posebne prakse ili strateški pristup kojim se nastoji izjednačiti njihov broj u smislu potpunog izjednačavanja položaj muškaraca i žena. Djelovanje u tom segmentu dešava se najčešće od slučaja do slučaja.

U kategoriji **‘dobne ravnopravnosti’** najviše se ističu metode mentorstva i prenošenja znanja unutar kolektiva kao metode povezivanja i prenošenja znanja, kao i niz formalnih programa usavršavanja koji su jednako dostupni i mlađim i starijim kolegama (uglavnom u smjeru starijih prema mlađima). Poticanje druženja u neformalnom obliku, npr. oko blagdana i sl. uobičajeni je alat kojim poslodavci nastoje graditi i povezivati zaposlene, neovisno o njihovoj dobi. Također, određeni broj poslodavaca izričito je naveo kako dobro razumije želje i snagu mlađih kolega te ih uvijek nastoji povezati s mudrošću i staloženošću starijih kolega. Na taj način, dobno mješoviti timovi daju najbolje rezultate.

U kategoriji **‘ravnopravnosti osoba s invaliditetom’** vidljiv je najveći iskorak u kontekstu osiguravanja jednakih šansi i postizanju ravnopravnosti. Rezultat rada osoba s invaliditetom uopće nije upitan, već je uglavnom potrebno prilagoditi proces rada kako bi se ostvarili najbolji rezultati. Najviše poslodavaca u toj kategoriji napravilo je iskorak upravo u procesu regrutacije zaposlenih i to na način da su osigurali suradnju s organizacijama koje im mogu predložiti članove koji se uklapaju u njihovu radnu sredinu kao i prema potrebi pružiti dodatnu podršku u radu (u početku). Također, zamjetan je trud tvrtki da osobe s invaliditetom uključe u redovne aktivnosti zaposlenih, tako da i oni postaju dio radnog kolektiva te im se priznaju prava kao i svim zaposlenima (od plaće do modela nagrađivanja, sudjelovanja u zajedničkim okupljanjima i sl.).

**RAVNOPRAVNOST
OSOBA S
INVALIDITETOM**



RAZLIKA OTVARA PRILIKU



**DOBNA
RAVNOPRAVNOST**

RAZLIKA OTVARA PRILIKU



**RAVNOPRAVNOST
SPOLOVA**

RAZLIKA OTVARA PRILIKU



**RAVNOPRAVNOST
PRIPADNIKA
NACIONALNIH
MANJINA**

RAZLIKA OTVARA PRILIKU



Nositelji projekta:



ljudi.rad:razvoj:
Institut za razvoj tržišta rada



Ova aktivnost je sufinancirana od Programa Europske unije za zapošljavanje i socijalnu solidarnost - PROGRESS (2007-2013). Ovaj program implementira Europska komisija. On je osnovan kako bi financijski podržao implementaciju ciljeva Europske unije u području zapošljavanja, socijalne solidarnosti i jednakih mogućnosti te tako pridonio ostvarivanju ciljeva Europske 2020 strategije u ovim područjima. Sedmogodišnji program usmjeren je na sve dionike koji mogu pomoći u razvoju odgovarajućih i efikasnih zakonodavnih okvira i politika u području zapošljavanja i socijalne solidarnosti u EU-27, EFTA-EEA i državama kandidatkinjama i predkandidatkinjama. Za više informacija o programu pogledajte: <http://ec.europa.eu/progress>. Informacije u tekstu ne predstavljaju službeni stav ili mišljenje Europske komisije.