

# Upravljanje razlikama u javnoj upravi - komparativni pregled

---

**Herceg, Melanija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:139727>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije,  
Specijalistički diplomski stručni studij javne uprave**

**MELANIJA HERCEG**

**UPRAVLJANJE RAZLIKAMA U JAVNOJ UPRAVI – KOMPARATIVNI  
PREGLED**

**ZAVRŠNI RAD**

**MENTOR: doc.dr.sc. Tijana Vukojičić Tomić**

Zagreb, 2022

### **Izjava o izvornosti**

**Ja, Melanija Herceg pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

**Melanija Herceg, v.r.**

---

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. UPRAVLJANJE RAZLIKAMA I NJEGOV RAZVOJ.....	2
2.1. Upravljanje raznolikošću kao dio upravljanja ljudskim potencijalima .....	3
2.2. Pozitivni primjeri upravljanja raznolikošću u organizacijama privatnog i javnog prava .....	4
3. UPRAVLJANJE RAZLIKAMA U EUROPSKOJ UNIJI .....	6
3.1. Povelje o raznolikosti .....	6
3.1.1. Uvod .....	6
3.1.2. Austrija .....	7
3.1.3. Njemačka.....	8
3.1.4. Nizozemska .....	9
3.1.5. Rumunjska.....	10
3.1.6. Slovenija.....	12
3.1.7. Hrvatska.....	14
3.1.8. Workplace Inclusion Champion program.....	16
4. OECD – Istraživanje EUPAN-a: Upravljanje razlikama u javnoj upravi i učinkovit odgovor na potrebu veće zastupljenosti raznolike radne snage.....	17
4.1. Uvod.....	17
4.2. Glavni zaključci proizašli iz ove studije.....	18
4.3. Nizozemska: Strategija upravljanja ljudskim potencijalima 2020 i inkluzivni redizajn poslovnih procesa .....	31
4.4. Raznolikost za predstavljenu i informiranu radnu snagu u Austriji .....	33
4.5. Politike upravljanja ljudskim potencijalima Njemačke agencija za zapošljavanje usmjerene na životni ciklus.....	35
4.6. Austrijska strategija za upravljanje znanjem i razvoj zaposlenika .....	36
4.7. Zaključak istraživanja: prema pristupu koji uključuje više koraka kako bi se implementiralo upravljanje raznolikošću.....	37
5. HRVATSKA JAVNA UPRAVA I UPRAVLJANJE RAZLIKAMA .....	38
5.1. Općeniti pregled .....	38
5.2. Kako popraviti trenutno stanje na području upravljanja razlikama u Hrvatskoj .....	39
6. ZAKLJUČAK .....	41
7. LITERATURA.....	43

## SAŽETAK

Upravljanje razlikama u javnoj upravi, posebice njegov najnoviji i najobuhvatniji oblik, upravljanje raznolikošću jest ključan alat za povećanje učinkovitosti organizacija javnog sektora, smanjenje diskriminacije, povećanje inkluzije, približavanje svim skupinama stanovništva te povećanja povjerenja u javnu upravu koje je u zadnje vrijeme jako poljuljano. Privatni sektor je bio prvi koji je prepoznao prednosti koje upravljanje raznolikošću može donijeti organizaciji, a u javnom sektoru se te prednosti tek prepoznaju i polako im se posvećuje sve više pažnje. Velik značaj u propagiranju upravljanja raznolikošću imaju Povelje o raznolikosti koje potpisuje svaka članica EU posebno i putem kojih organizacije privatnog i javnog prava javno obznanjuju svoju posvećenost upravljanju raznolikošću. U Hrvatskoj su Povelju o raznolikosti potpisale većinom organizacije iz privatnog sektora što nam govori da je upravljanje raznolikošću u hrvatskoj javnoj upravi tek u povojima i mora mu se posvetiti puno više pažnje, prvenstveno zbog toga što dosadašnje posebne mjere (prednost pri zapošljavanju određenih skupina stanovništva te proporcionalna predstavljenost nacionalnih manjina) donose slabe rezultate i ne postižu zadane ciljeve.

## SUMMARY

The management of differences in public administration, especially its newest and most comprehensive form, diversity management, is a key tool for increasing the efficiency in public sector organizations, reducing discrimination, increasing inclusion, bringing closer to all population groups and increasing trust in public administration, which has recently been very shaken. The private sector was the first to recognize the benefits that diversity management can bring to an organization, but in the public sector these benefits are only just being recognized and are slowly being given more and more attention. Diversity Charters, which are signed by each EU member separately and through which private and public law organizations publicly announce their commitment to diversity management, are of great importance in promoting diversity management. In Croatia, the Charter on Diversity was signed by the majority of organizations from the private sector, which tells us that the diversity management in Croatia is not very well developed and much more attention must be paid to it, primarily because the current special measures (priority in the employment of certain population groups and proportional representation of national minorities) bring poor results and do not achieve the set goals.

## 1. UVOD

U globalnom društvu u kojem je cijeli svijet povezan i međuovisan, različitosti su dio svakodnevice te je nužno uspostaviti učinkoviti sustav upravljanja razlikama u svrhu smanjenja mogućnosti diskriminacije, ali i iskorištavanja pogodnosti koje različitost donosi. Da bi se moglo pisati o različitosti mora se najprije znati što ona zapravo jest. Znači li to jednostavno biti drugačiji od većine ili bi ta definicija trebala biti malo određenija i uključiti one različitosti koje mogu dovesti do diskriminacije, neravnopravnosti i podčinjenosti kao što su seksualna orijentacija, vjeroispovijest, podrijetlo, socijalni status, pripadnost određenom spolu, neki fizički ili psihički nedostatak ili tome slično? Budući da su i EU i Republika Hrvatska entiteti koji čine dio demokratskog svijeta, pogotovo u modernom svijetu 21. stoljeća, u njima ne bi trebalo biti niti spomena o neravnopravnosti, nejednakim mogućnostima, diskriminaciji nemoćnih ili slabijih i manjina. Ako želimo napredovati kao društvo u cjelini, trebamo izgraditi okruženje koje će biti prijateljski usmjereno na sve članove društva, bez obzira koliko oni bili različiti od onih koji su u društvu dominantni i bez obzira koliko njihovi stavovi ili stil života odudaraju od onoga što je za većinu „normalno“. Privatni sektor u SAD-u je još 80-ih godina prošlog stoljeća uvidio da se od raznolikosti može i profitirati te su brojne korporacije počele zapošljavati ljude koji su bili različiti s obzirom na određene karakteristike kao što su porijeklo, socijalni status ili seksualna orijentacija te su se također počele usmjeravati na klijente koji su pripadali određenim skupinama koje su u društvu bile podpredstavljene i drugačije od ostalih. To im je omogućilo osvajanje novih tržišta te dobivanje simpatija kod potencijalnih zaposlenika koji su željeli raditi u okruženju koje ih ne osuđuje niti ne diskriminira nego uvažava i cijeni upravo ono što oni jesu. Javni sektor, pogotovo u Hrvatskoj, tek mora otkriti puni potencijal koje upravljanje raznolikošću donosi jer se kod nas primjenjuje jedino ono što je propisano zakonom (i to ne baš s velikim uspjehom kao što ćemo u nastavku vidjeti), a soft law mehanizmi koji karakteriziraju upravljanje raznolikošću, budući da nisu obvezni nisu niti prisutni u velikoj mjeri. Da bi se znalo u kojem smjeru Hrvatska treba krenuti i što se treba činiti na području upravljanja razlikama, najprije je potrebno proučiti primjere dobrih praksi i usporediti sustav upravljanja razlikama u nekoliko članica EU, a upravo to će biti i tematika ovog rada. Vrijedan izvor u predmetnom komparativnom pregledu bit će OECD-ovo istraživanje provedeno 2015. godine u 26 zemalja Europske Unije koje je u cijelosti dostupno na internetu i to na engleskom jeziku. Također bit će govora i o Poveljama o raznolikosti koje potpisuju organizacije iz privatnog i javnog sektora kako bi javno pokazale svoju predanost upravljanju raznolikošću i uključivanju diskriminiranih i podpredstavljanih skupina društva na tržište rada.

U prvom dijelu rada prikazat će pozadinu nastanka instituta upravljanja razlikama, navesti neke primjere dobre prakse te napraviti pregled stanja upravljanja razlikama u javnim upravama pojedinih država članica Europske Unije te na poslijetku u Hrvatskoj.

Većinu podataka o ovoj temi moguće je dobiti na internetu, tako da će članci, povelje i knjige objavljeni na internetu činiti glavni izvor ovog rada.

## 2. UPRAVLJANJE RAZLIKAMA I NJEGOV RAZVOJ

Kada se govori o samom pojmu razlika, mora se imati na umu da postoje dvije glavne skupine razlika. U prvu skupinu spadaju razlike s obzirom na osobne karakteristike pojedinca poput nacionalnosti, etničke pripadnosti, spola, dobi i vjeroispovijesti. Te razlike imaju utjecaja na način na koji svatko od nas doživljava samoga sebe, a također imaju utjecaj i na odnose koje uspostavljamo s drugim ljudima. Druga skupina razlika sadrži razlike s obzirom na organizacijsku i poslovnu dimenziju i ovdje ulaze razlike u funkcijama koje pojedinci vrše u organizacijama, uloga koju imaju u timu, stupanj obrazovanja, trajanje zaposlenja i sadržaj njihova rada. Ovdje spomenute skupine razlika imaju značajnog utjecaja na vrijednosti koje pojedinac razvija kao i na osobnost, način ponašanja, znanje, socijalni status i sposobnost pojedinaca koji su članovi neke organizacije.<sup>1</sup>

Ova podjela može predstavljati dvije dimenzije različitosti, tako da se prva opisana skupina razlika naziva primarnom dimenzijom, a druga sekundarnom. Primarna dimenzija se odnosi na razlike koje smo naslijedili od naših predaka, a sekundarnu dimenziju označavaju razlike koje smo stekli tijekom života te koje su podložne promjenama.<sup>2</sup>

Upravljanje razlikama javlja se 1960.-ih godina i to u obliku jednakih mogućnosti pri zapošljavanju te politike afirmativne akcije. Ova dva pristupa pretpostavljaju donošenje akata prema kojima su organizacije dužne zaposliti određene skupine diskriminiranih građana, odnosno one koji predstavljaju manjine u društvu. Od 1980.-ih godina u SAD-u se pojavljuje i jedan novi pristup koji je drugačiji od prethodno spomenuta dva pristupa, on se naziva upravljanje raznolikošću. Razlikuje se po tome što se organizacije dobrovoljno odlučuju za njegovu primjenu. Ovaj pristup naglašava koristi koje organizacije mogu ostvariti ukoliko učinkovito upravljaju razlikama te mudro iskoriste razlike među svojim zaposlenicima kao sredstvo za postizanje organizacijske uspješnosti. Upravljanje raznolikošću se ne koncentrira samo na građane koji su pripadnici manjinskih skupina nego uključuje sve zaposlenike koji rade u određenoj organizaciji kao i sve razine pojedine organizacije što je još jedna bitna razlika naspram pristupa iz 60.-ih godina 20. stoljeća.<sup>3</sup>

Upravljanje raznolikošću može biti definirano kao „sustavno i planirano usmjerenje organizacije da privlači i zadržava zaposlenike različitih profila i mogućnosti.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vukojičić Tomić T., Manojlović Tomić R., Lopižić I. (2021) *Upravljanje razlikama u javnoj upravi: pristupi, primjeri dobrih praksi i stanje u Hrvatskoj*, Zagreb, str. 306.

<sup>2</sup> Bahtijarević – Šiber (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb

<sup>3</sup> Vukojičić Tomić T., Manojlović Tomić R., Lopižić I., op. cit. (bilj.1)

<sup>4</sup> Matković A., Načinović L., Patalen N., Vlašić T. (2011) *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima Priručnik za poslodavce*, Zagreb, str. 7.

## 2.1. Upravljanje raznolikošću kao dio upravljanja ljudskim potencijalima

U smislu upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanje raznolikošću se može vidjeti kao ukupni utjecaj koji raznolikost ima na pojedine njegove dijelove, kao što su primjerice zapošljavanje, vrednovanje uspješnosti, razvoj karijere zaposlenika, ali i načina na koji se vodstvo ponaša kako bi postiglo prednost naspram konkurencije. Kao što je ranije spomenuto, ova karakteristika upravljanja raznolikošću, da organizaciji osigura veću uspješnost i konkurentnost ujedno jest i glavna razlika prilikom usporedbe sa sličnim pojmom antidiskriminacije. Antidiskriminacija ima određene elemente društvenog ugovora te se njome štite zakonom i ustavom zajamčena ljudska prava, što joj daje element obveznosti. Tako se temeljem zakona prisilno nameću obaveze svima sa svrhom smanjenja i uklanjanja razloga zbog kojih dolazi do diskriminacije po različitim osnovama. Nasuprot tome, upravljanje raznolikošću predstavlja dobrovoljan napor organizacija javnog i privatnog prava kojim sustavno prepoznaju te zatim i uključuju one osobe koje obilježavaju određeni elementi različitosti, a sve u svrhu ostvarenja poslovnog uspjeha. Na taj način upravljanje raznolikošću doprinosi i antidiskriminacijskim ciljevima, uz jednu bitnu razliku što to samoinicijativno provode same organizacije pri čemu one same imaju i određene koristi i dobit, a to omogućuje da učinak bude dugoročan i održiv.<sup>5</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima s obzirom na raznolikost bavi se upravljanjem skupinom ljudi koja je nejednaka, a cilj tog upravljanja je postizanje ciljeva organizacije te povećanje organizacijske uspješnosti.<sup>6</sup>

Kako bi poduzeće opstalo na tržištu te se razvijalo, nužni elementi su kreativnost, inovativnost te sposobnost rješavanja problema. Tijekom vremena, a zbog potrebe da navedeni elementi budu efikasni, iz iskustva trgovačkih društava koja su djelovala na globalnom tržištu odnosno u veoma multikulturalnim društvima razvijen je pristup upravljanja raznolikošću u svrhu doprinosa konkurentnosti na tržištu. Kako je vrijeme prolazilo, tako je taj način upravljanja ljudskim potencijalima obuhvatio šire područje raznolikosti od samih kulturnih i nacionalnih razlika. Vezano za strategiju organizacije, upravljanje raznolikošću obuhvaća njezina tri dijela, a to su rukovoditelji, zaposlenici i organizacijska kultura. Ovdje je bitno da je u samoj strategiji postavljeno da je raznolikost veoma važna, pa čak i ključna kako bi se osigurali inovativnost, fleksibilnost poduzeća i kreativnost. Jedino ono okruženje koje prihvaća različite ideje i gledišta te potiče suradnju kroz cijelu organizaciju jest pogodno za razvoj inovacija koje su pak ključne za konkurentnost i opstanak same organizacije na tržištu.<sup>7</sup>

Prednost raznolike umne radne snage unutar poduzeća jest u tome što predstavlja sliku tržišta i pruža uvid u stajališta potrošača, a uz to ta raznolika skupina ljudi donosi i zaključke koji su drugačiji i posebni čime se postiže kreativnost unutar organizacije. Timovi sastavljeni od raznolike radne snage veoma često daju i bolje rezultate nego oni timovi koji kao svoje članove imaju „profesionalce“ jer različiti pristupi rješavanju problema i različita gledišta jesu mnogo značajniji i vrijedniji od samih sposobnosti pojedinaca. Da bi se raznolikost uopće mogla razviti, potrebno je uključivo radno okruženje, a da bi se stvorilo takvo okruženje, organizacija treba usvojiti neke nove vrijednosti. Potrebna je vjera u zaposlenike i njihovo osnaživanje davanjem

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid., str. 8.

<sup>7</sup> Ibid.



do znanja da je doprinos svakog od njih jako bitan kako bi se unaprijedilo samo poslovanje. Također, nužno je poštovati različita mišljenja te sklonost za suradnju, kao i kreativno rješavati probleme i otkrivati nove prilike te cijeniti i dobro iskoristiti raznolikost. Kako bi raznolikost uopće bila prepoznata, povezana i iskorištena potrebno je da rukovoditelji odigraju ključnu ulogu. Raznoliki timovi te rezultati koje oni postižu u radu, najviše se mogu primijeniti u onim radnim sredinama koje su po svojoj prirodi orijentirane na postizanje rezultata, za razliku od onih koje su usmjerene na sam proces. Ukoliko su radne sredine orijentirane na postizanje rezultata, timovi i zaposlenici od kojih su timovi sastavljeni, imaju veću, a moguće i cjelokupnu odgovornost za postizanje istih, a kod timova koji su raznoliki takvi rezultati su još vrijedniji. Zbog toga je uloga rukovoditelja veoma bitna jer on uspostavlja timove koji mogu postignuti tražene rezultate i to ne vodeći se jedino funkcionalnim sposobnostima svakoga od njih, nego i osobnim obilježjima i sklonostima za određeni način rada (neki više vole raditi samostalno, a neki u grupi). Tijekom rada tima, rukovoditelj treba osigurati da se razvije okruženje koje odlikuje poštivanje raznolikosti. Strateško upravljanje raznolikošću jest veliki izazov za sustav upravljanja ljudskim potencijalima jer su raznolikosti svuda oko nas i neminovno je da se i sustav upravljanja ljudskim potencijalima s njima suoči, međutim pitanje je kako će se prema njima postaviti, hoće li ih zanemariti i praviti se kao da ne postoje ili će ih iskoristiti na najbolji mogući način.

Raznolikost je obilježje kako velikih tako i malih poduzeća, s tom razlikom što su u većini manjih poduzeća elementi upravljanja raznolikošću nastali sasvim slučajno. Međutim, kako bi se raznolikost adekvatno iskoristila za postizanje organizacijske uspješnosti, potrebno je sustavno planiranje upravljanja raznolikošću.<sup>8</sup>

## 2.2. Pozitivni primjeri upravljanja raznolikošću u organizacijama privatnog i javnog prava

U nastavku će biti navedeno nekoliko primjera u kojima se vidi kako organizacije privatnog i javnog prava koriste raznolikost za stvaranje inovativnih proizvoda, osvajanje novih tržišta i povećanje konkurentnosti.

Tvrtka Hewlett Packard's odlučila je uvesti novu tehniku printanja lateksom, a to je tinta koja omogućuje visoku kvalitetu tiska bez znatnih negativnih posljedica za okoliš. Ova inovacija rezultat je odluke spomenute tvrtke da poveže 120 inženjera koji su dolazili iz različitih zemalja. U cilju oslobađanja kreativnog potencijala svakoga od njih, s velikim uspjehom se je upravljalo kulturnom raznolikošću, raznolikošću u korištenju sredstava u svakoj od zemalja iz koje su inženjeri dolazili, i sl.<sup>9</sup>

Tvrtka L'Oreal uvidjela je da među proizvodima koje trenutno ima u ponudi, nema posebne linije proizvoda koje bi mogle koristiti žene, pripadnice muslimanske vjeroispovijesti koje pokrivaju glavu maramom. Kako bi to ispravili, organizirali su veliki broj sastanaka sa ženama

---

<sup>8</sup> Ibid., str. 9. i 10.

<sup>9</sup> European Commission (2008) *Continuing the Diversity Journey, business practices, perspectives and benefits*, str.27.

muslimanske vjeroispovijesti gdje su zatražili njihovo mišljenje i pomoć u kreiranju proizvoda koji bi bio prilagođen njihovim potrebama.<sup>10</sup>

Javno poduzeće Dublin Bus, odlučilo je 2001. godine provesti internu analizu u cilju shvaćanja svog položaja vezanog uz upravljanje raznolikošću te je 2003. godine započelo s provođenjem 'Akcijskog plana za jednakost i raznolikost'. Dijelovi ovoga plana bile su točke vezane uz dostojanstvo te poštivanje zaposlenika i radnih mjesta, zapošljavanje i pozitivne akcije, dostupnost obrazovanja, invaliditet, raznolikost nacionalnih manjina, usklađivanje privatnog i poslovnog života te marketing i oglašavanje. Sam plan doveo je dalje do donošenja niza internih dokumenata kao što su "Politika jednakosti i raznolikosti", "Dostojanstvo i poštovanje", "Multikulturalno radno okruženje" i sl. Osim toga, počele su se organizirati i interne edukacije, a stvorila se je i baza edukatora za raznolikost što je predstavljalo dodatnu aktivnost namijenjenu široj javnosti.<sup>11</sup>

AIR PRODUCTS je engleska tvrtka koja je na tržištu prisutna više od 60 godina. Do 2001. godine imali su određene interne probleme, međutim tada su odlučili pokrenuti program za raznolikost. Taj program se je sastojao od radionica osvještavanja te dodatnih poruka koje su se putem postera prenosile zaposlenicima s ciljem pridavanja još većeg značenja porukama s radionice. Uz radionice, također su se organizirala i druženja u neformalnoj atmosferi, tzv. coffee talks kako bi se objasnila cijela inicijativa i značaj raznolikosti. O napretku samog programa redovito se izvještavalo na intranetu te u glasilu za zaposlenike. U sklopu samog programa organizirane su posebne grupe zaposlenika (employee networks) za one skupine zaposlenih koji pripadaju određenim manjinama kao što su seksualne ili nacionalne manjine te posebne grupe za zaposlenika azijskog podrijetla. Ova inicijativa donijela je veoma dobre rezultate jer je dovela do poboljšanja komunikacije i uključenosti, kulturne raznolikosti, povećano je povjerenje među samim zaposlenicima te između zaposlenika i vodstva, timski rad je počeo bolje funkcionirati, itd.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid., str. 28.

<sup>11</sup> International society for diversity management (2007), *Training Manual for Diversity Management*, str. 32.

<sup>12</sup> Ibid.

## 3. UPRAVLJANJE RAZLIKAMA U EUROPSKOJ UNIJI

### 3.1. Povelje o raznolikosti

#### 3.1.1. Uvod

Europska unija uvidjela je vrijednost upravljanja razlikama 2010. godine kada je stvorena EU platforma Povelja o raznolikosti, a čije kreiranje je inicirala i financirala Europska komisija. Spomenuta platforma olakšava razmjenu iskustava kao i dobre prakse putem stručnih seminara, sastanaka i godišnjih foruma. Organizacije koje odluče potpisati Povelju o raznolikosti, time se obvezuju da će tijekom poslovanja neprestano promicati uključivost i jednake mogućnosti svih zaposlenika neovisno o njihovoj dobi, spolu, boji kože, rasi, invaliditetu i sl. Trenutno su na ovoj platformi dostupne povelje iz 26 zemalja Europske unije.<sup>13</sup>

Unutar Europske Unije, Europska Komisija je u potpunosti posvećena zastupanju ideje različitosti i uključivosti. Budući da društvo kojeg odlikuje kohezija brine o tome da svi njegovi članovi imaju kvalitetan i dobar život, nužno je da se ono u tu svrhu bori protiv bilo kakvog oblika isključenosti ili stavljanja određenih članova na margine društva, kohezivno društvo također nastoji stvoriti osjećaj pripadnosti kod svih svojih članova, a na taj način pridonosi i dugoročnom rastu gospodarstva. Raznolikost se ovdje prepoznaje kao jedinstvena prilika koja donosi pozitivne učinke svima, bez obzira radi li se o privatnim i javnim organizacijama ili društvu u cjelini, međutim kako bi se prepoznali pozitivni učinci takvog pristupa, potrebno je da svi dionici rade skladno i zajedno. Europska Unija prepoznaje upravo raznolikost kao jednu od svojih temeljnih vrijednosti, smatrajući kako je ona bogatstvo, a dužnost je Europe prepoznati ju i poticati kako bi povećala svoju konkurentnost.

Može se reći da je Europska Komisija uvidjela sve prednosti koje različitost može donijeti ukoliko je prisutna na radnome mjestu te je jedan od zadataka Europske Komisije i aktivna borba protiv bilo kojeg oblika diskriminacije. Europska Komisija je svoj zadatak borbe protiv diskriminacije provodila više od desetljeća putem pravnih propisa, štiteći na taj način milijune ljudi te pomažući im da postignu svoj puni potencijal, od čega je koristi imalo na tisuće tvrtki.

Međutim, koliko god pravni propisi bili dobro napisani i provođeni u praksi, oni ipak nisu dovoljni, a toga je Europska Komisija također svjesna te zbog toga različitost potiče i kroz razne oblike aktivnosti i projekata koje uključuju dodjelu sredstava, ciljane politike, promicanje dobrih primjera iz prakse te rasprava koje se odvijaju na visokoj razini. EU platforma je jedan od takvih projekata.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en), pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>14</sup>Povelja raznolikosti, [https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity\\_Management\\_Romanian\\_Organisations.pdf](https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity_Management_Romanian_Organisations.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.

U nastavku ću prikazati pregled Povelja o raznolikosti 5 zemalja Europske unije te reći ponešto o upravljanju razlikama u svakoj od tih država.

### 3.1.2. Austrija

U Austriji je Povelja o raznolikosti (Charta der Vielfalt) donesena 2010. godine od strane Federalne austrijske gospodarske komore te Bečke gospodarske komore. U početku je imala 11 organizacija potpisnica te su se s vremenom pridružila mnogobrojna druga trgovačka društva, od malih i srednjih poduzeća preko onih velikih kao i drugih organizacija privatnog i javnog prava. U njoj se navodi kako je ona dobrovoljna obveza austrijskih tvrtki, organizacija i ustanova uz pomoć koje se izjašnjavaju o činjenici da cijene raznolikost ljudi bez obzira na njihov spol, dob, porijeklo i boju kože, seksualnu orijentaciju, poglede na svijet, vjeru, fizičke ili umne kapacitete.

Povelja ima za cilj motivirati tvrtke kako bi prepoznale i dobro iskoristile raznolikost njihovih zaposlenika, kupaca i poslovnih partnera.

U IBM-u su prepoznali da im raznolikost otvara put prema uspjehu i inovacijama te da im upravo raznolikost osigurava konkurentnost i čini ih poželjnim poslodavcem, zbog toga neprestano rade na poticanju različitosti. IBM Austria je inače bio među prvim trgovačkim društvima koje su potpisale Povelju.

Jedan od razloga zašto je važna povelja raznolikosti jest i činjenica da raznolikost stvara čvrstu i dugoročnu vezu između zaposlenika i organizacije u kojoj rade te pridonosi i povećanju učinkovitosti zaposlenika. Zaposlenici koji vide da ih njihovi kolege kao i njihovi menadžeri cijene, više su motivirani i zadovoljniji poslom te su odaniji organizacijama u kojima rade što smanjuje fluktuaciju radne snage i troškove zapošljavanja i obuke novih zaposlenika.<sup>15</sup>

Austrijska Vlada trebala bi kulturnu raznolikost vidjeti kao neizmjerljivo važan potencijal te bi trebala iskoristiti kulturnu raznolikost i kulturnu baštinu raznolikog stanovništva Austrije uključivanjem kulture i povijesti manjinskih skupina stanovništva u nastavne planove i programe javnih škola, medije i kulturne aktivnosti.

Također bi trebali promicati interkulturalno razumijevanje i poznavanje jezika manjina u svim službenim institucijama i među državnim službenicima.

Do sada je kodifikacija romskog jezika bila jedan od izvanrednih projekata u ovom području međutim pristup je suviše fragmentiran.

Preporuka UN-a jest uspostava jedinstvenog okvira i institucija kojima bi se između ostalog promicala kulturna raznolikost te naglašavalo pravo sudjelovanja u kulturnom životu. Također, Vlada bi trebala razmotriti proširenje potpore drugim jezičnim i etničkim manjinama u Austriji. Prioritet Austrijske Vlade bi trebalo biti usvajanje integriranog akcijskog plana za ljudska prava

---

<sup>15</sup>Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/charta\\_diversity\\_austria\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/charta_diversity_austria_en.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.

i to na nacionalnom nivou kao i razvoj institucija za ljudska prava, a sve u skladu sa „Pariškim načelima“ koja predstavljaju međunarodne standarde.<sup>16</sup>

Povelja o raznolikosti u Austriji ima preko 230 potpisnika iz privantog i javnog sektora, a neki od njih su Hewlett-Packard, IBM Österreich, Microsoft Österreich, Novartis Pharma, TNT Express (Austria), UniCredit Bank Austria, Western Union Financial Services, itd.<sup>17</sup>

### 3.1.3. Njemačka

Charta der Vielfalt pokrenuta je u prosincu 2006. od strane četiriju njemačkih multinacionalnih kompanija, a uz podršku Marije Böhmer, koja je bila tadašnja povjerenica Savezne vlade za migracije, izbjeglice i integraciju. Pokrovitelj Povelje je kancelar Olaf Scholz.

Povelja trenutno broji više od 2900 potpisnika.

Potrebno je istaknuti kako je Njemačka povelja nadahnutu francuskom poveljom te pokriva 9 područja diskriminacije i to diskriminaciju prema rodu, rasi, nacionalnosti i etničkom podrijetlu, religiji, fizičkim sposobnostima, dobi, seksualnoj orijentaciji i identitetu.

Što se tiče sastava potpisnika, više od polovice njih spada u privatni sektor, 18% predstavljaju velike korporacije, a 16% ih je iz javnog sektora.

Charter udruhu financiraju Adidas grupa, Allianz Deutschland, BASF, Bayer, BMW, BP Europa, Deutsche Bahn, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Povjerenik Savezne vlade za migracije, izbjeglice i integraciju te ostali.<sup>18</sup>

Njemačka Vlada shvaća i prihvaća veliku važnost upravljanja različitostu i uključivošću što se vidi i u obilježavanju Dana različitosti koji se je ove godine održao 30. svibnja.

Na obilježavanju desetog po redu Dana različitosti (DDT) Savezni kancelar Olaf Scholz poslao je nedvosmislenu poruku kako su različitosti i uključivost na samome vrhu dnevnog reda Vlade. Kancelar je naslijedio svoju prethodnicu Angelu Merkel, koja je prethodnih deset godina podržavala inicijativu njemačkih poslodavaca za raznolikost koja je potrebna u njihovom poslovanju.

Bitno je istaknuti kako se na niti jednom mjestu ne okuplja toliko građana s izuzetno različitim pozadinama, kao što je to u svijetu rada. Upravo je to razlog zašto Povelja o raznolikosti pridonosi stvaranju svijesti o tome da svi ljudi zaslužuju poštovanje bez obzira na razlike koje ih obilježavaju.

---

<sup>16</sup> Ujedinjeni narodi, <https://news.un.org/en/story/2011/04/372492-un-independent-expert-urges-austria-promote-cultural-diversity-and-rights>, pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>17</sup> Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/austrian-diversity-charter\\_sl](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/austrian-diversity-charter_sl), pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>18</sup> Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/german-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/german-diversity-charter_en), pristupljeno: 29.07.2022.

U Njemačkoj se po pitanju raznolikosti, moraju udružiti društvo, privatni sektor i političke institucije. Imenovanjem posebnog službenika za borbu protiv rasizma, antiromstva i queer stilova života, Savezna Vlada je napravila dobar potez, međutim ne smije se na tome stati nego je potrebno realizirati i druge velike projekte kao što su zaštita različitih spolnih i rodni identiteta u Temeljnem zakonu, potrebno je ojačati antidiskriminacijski rad i uključiti socijalna podrijetla u Opći zakon o jednakom postupanju.<sup>19</sup>

### 3.1.4. Nizozemska

Nizozemska Povelja o raznolikosti, tzv. Charter Diversiteit pokrenuta je u srpnju 2015. godine u Den Haagu od strane Lodewijk Asschera, ministra za socijalna pitanja i zapošljavanje, zajedno sa 22 drugih poslodavaca iz javnog i privatnog sektora.

Prvi potpisnici su bili ABN AMRO, Općina Amsterdam, Asito doo, Nacionalna federacija kršćanskih sindikata u Nizozemskoj (CNV Vakcentrale), De Nieuwe Zorg Thuis, Općina Haag, Općina Utrecht, Ministarstvo za socijalna pitanja i zapošljavanje, itd.<sup>20</sup>

U Nizozemskoj se Dan raznolikosti obilježava prvi utorak u listopadu, a sljedeće izdanje bit će održano 4. listopada 2022. godine. Ovaj dan se obilježava na način da stotine tvrtki organiziraju vlastita događanja u cilju skretanja pažnje na pitanja i probleme vezane uz raznolikost. Cilj svima njima je stvaranje društva u kojem se cijene i koriste svačije sposobnosti i neprocjenjivi talenti.<sup>21</sup>

Politike upravljanja ljudskim potencijalima u javnom sektoru, koje su nekada bile standardizirane i kolektivne, trebaju se prilagoditi specifičnim zahtjevima i vrijednostima različitih skupina zaposlenika.

Efektivno upravljanje različitošću će sve više postajati okosnica upravljanja javnim sektorom.<sup>22</sup>

Nizozemska nacionalna vlada (Rijksoverheid) dobar je primjer javne organizacije koja zapošljava i želi zadržati zaposlenike iz različitih kulturnih skupina. Cilj joj je iskoristiti prednosti koju pružaju razlike prisutne među zaposlenicima. Istraživanja pokazuju da je glavni preduvjet za učinkovitu politiku raznolikosti, intervencija na pogled koji zaposlenici imaju prema raznolikosti.

Hofhuis je u svojoj studiji uspoređivao raznolikosti javnih službenika u dva slična nezavisna uzorka, i to onome iz 2008. ( $n = 1.617$ ) i 2018. ( $n = 2.024$ ), koristeći Skalu prednosti i prijetnji različitosti.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Povelja raznolikosti, <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/aktuelles/charta-news/detail/olaf-scholz-ist-schirmherr-der-charta-der-vielfalt/>, pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>20</sup> Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/dutch-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/dutch-diversity-charter_en), pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>21</sup> SER, <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/Projecten/diversity-day>, pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>22</sup> Groeneveld, S. (2011), "Različitost i fluktuacija zaposlenika u nizozemskom javnom sektoru: čini li upravljanje različitošću razliku?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, br. 6, str. 594-612. <https://doi.org/10.1108/09513551111163675>

<sup>23</sup> BTDS; Hofhuis i sur., 2015

U 2018. zaposlenici nizozemske nacionalne vlade uočili su više pozitivnih strana koje donosi različitost i to u svrhu stjecanje uvida u probleme različitih skupina unutar društva te isto tako pristupa tim različitim skupinama unutar društva. Uz to, 2018. prednosti kao što su kreativnost i inovacije unutar timova, a koje se stvaraju zbog kulturne raznolikosti puno češće se prepoznaju i znatno se češće navode nego u 2008. godini.<sup>24</sup>

### 3.1.5. Rumunjska

Rumunjska Povelja o raznolikosti pokrenuta je 18. travnja 2018. u Bukureštu, a inicijalno ju je potpisalo 80 potpisnika. Ova Povelja je jedan od rezultata projekta I.D.E.A.S. (Innovation. Diversity. Economy. Awareness. Success.).

Provedbu Povelje sufinancirao je Program Europske unije za prava, jednakost i građanstvo.<sup>25</sup>

Rumunjska povelja o raznolikosti slijedi uspješne modele koji postoje u drugim europskim zemljama i temelji se na skupu općih načela, koje je potpisnik dobrovoljno preuzeo u cilju promicanja raznolikosti, nediskriminacije, uključenosti i jednakih mogućnosti na radnom mjestu.

Svaki potpisnik rumunjske Povelje o raznolikosti obvezuje se pred cijelim društvom da će uložiti sve napore kako bi raznolikost unutar njegove organizacije ne samo bila prisutna nego i poticana, razvijana i zaštićena.

Povelja je veoma učinkovita platforma putem koje različite vrste organizacija mogu surađivati i raspravljati o temi upravljanja raznolikošću. Ona služi kao poticaj potpisnicima na provođenje te proširenje posvećenosti upravljanju raznolikošću čak i van obaveza i zahtjeva koje im nameće zakon.

Osim gore spomenutog, rumunjske organizacije bi trebale potpisati Povelju kako bi prepoznale prednosti koje pruža integriranje raznolikosti u vlastito poslovanje. Od raznolikosti se mogu imati i konkretne, financijske koristi te ona na taj način postaje dio poslovne, ali i organizacijske kulture.<sup>26</sup>

Rumunjska povelja o raznolikosti do danas je okupila 110 potpisnika, što predstavlja otprilike 157.000 zaposlenika iz trgovačkih društava, javnih ustanova te nevladinih organizacija tako da

---

<sup>24</sup> Hofhuis, J. (2022.), "Usporedba perspektiva kulturne raznolikosti među zaposlenicima javnih službi u Nizozemskoj 2008. i 2018.", *Jednakost, raznolikost i uključenost*, Vol. 41, br. 5, str. 726-738. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0002>

<sup>25</sup> Europska Komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/romanian-diversity-charter\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/romanian-diversity-charter_hr), pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>26</sup> Carta Diversitatii Rumunjska, <https://www.cartadiversitatii.ro/despre-carta-diversitatii>, pristupljeno: 29.07.2022.



se slobodno može reći kako različitost, jednake mogućnosti i socijalna uključenost postaju vrijednosti koje su visoko cijenjene i priznate u Rumunjskoj.<sup>27</sup>

Neki od potpisnika Rumunjske Povelje o raznolikosti jesu Optima, Teve Romania, Premier Restaurants Romania, NN Romania, MOL Rumunjska, HP Enterprise, Pivovare Ursus i dr.

Tako primjerice, Premier Restaurants Romania, operater McDonald'sa u Rumunjskoj, nudi inkluzivno radno okruženje koje potiče razvoj tima kroz mogućnosti razvoja karijere i podržavajući sve svoje članove, bez obzira na nacionalnost, vjeru, spol ili dob.<sup>28</sup>

Rumunjski model upravljanja raznolikošću mogao bi se okarakterizirati kao veoma složen te je upravo takav način upravljanja raznolikošću donio velike koristi kako za samu državu tako i za nacionalne manjine. Rumunjske vlasti postigle su međunarodno priznanje za njihovo tretiranje nacionalnih manjina, a što je Rumunjskoj olakšalo i sam ulazak u NATO (2004.) i EU (2007.).<sup>29</sup>

Rumunjska država podupire pravno, institucionalno i financijski, zajednice nacionalnih manjina koje su zainteresirane za očuvanje svoje kulture, a to je povećalo mogućnost njihovog opstanka. Međutim potrebno je spomenuti kako u zadnjih nekoliko godina dolazi i do nekih neželjenih posljedica ovih rješenja, posebno što se tiče manjinskih zajednica koje su najveće u Rumunjskoj, a to su Mađari i Romi.<sup>30</sup>

Rumunjski model upravljanja raznolikošću, kako ga rumunjske vlasti opisuju, jest među najsloženijima i najdalekosežnijima u cijeloj Europi, no način na koji se rumunjske vlasti suočavaju s političkim posljedicama različitosti sadrži i neke proturječnosti. Taj model u sebi sadrži većinu bitnih značajki punopravnog manjinskog režima, ali ipak ne uspijeva u potpunosti dati rezultate koje bi trebao.<sup>31</sup>

Najbrojnija nacionalna manjina u Rumunjskoj jesu Mađari te su oni veoma dobro organizirani kao i politički zastupljeni. Usprkos tome što država poduzima brojne mjere kako bi adekvatno zbrinula mađarsku nacionalnu manjinu, sami pripadnici te manjine nisu zadovoljni rezultatima tih mjera. Druga najveća nacionalna manjina u Rumunjskoj jesu Romi te se mora spomenuti kako njihovi interesi nisu u dovoljnoj mjeri zastupljeni, a što je rezultat podjela unutar same zajednice koje se očituju u dominantnom stilu života i društvenom statusu, a što predstavlja veliko opterećenje za samu rumunjsku državu i smanjuje učinkovitost političkih mjera koje imaju za cilj poboljšanje njihovog stanja.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup>Carta Diversitatii Rumunjska, [https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity\\_Management\\_Romanian\\_Organisations.pdf](https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity_Management_Romanian_Organisations.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>28</sup> Carta Diversitatii Rumunjska, <https://www.cartadiversitatii.ro/noutati>, pristupljeno: 29.07.2022.

<sup>29</sup> Salat, L. (2021), *The Romanian Model of Diversity management*, str. 89., Democratic Consolidation and Europeanization in Romania

<sup>30</sup> Ibid., str. 89.

<sup>31</sup> Ibid., str.89. i 90.

<sup>32</sup> Ibid., str. 96.



### 3.1.6. Slovenija

Slovenska Povelja raznolikosti je na snazi od 14. studenog 2017., njome koordinira trgovačko društvo Dobrovita d.o.o i do sada ju je potpisalo 60 potpisnika. Nastala je u sklopu projekta IDEAS, a provedbu same povelje sufinancirao je Program za pravosuđe Europske unije.<sup>33</sup>

Počasni pokrovitelj manifestacije koja je pratila potpisivanje slovenske Povelje o raznolikosti bio je slovenski predsjednik Borut Pahor.

Neki od potpisnika Povelje jesu trgovačka društva Petrol, Iskra, Microsoft, Oracle, Sincular, GateHUB, BMW, zatim Atlantic grupa, British Council, ISA Institut, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Ljubljani i brojni drugi.<sup>34</sup> Danas Povelja ima ukupno 182 potpisnika.<sup>35</sup>

Prednosti upravljanja raznolikošću dokazala su brojna istraživanja kao što su ona koja su provodili McKinsey, Catalyst i Deloitte Australia. Ova istraživanja pokazuju da su tvrtke koje ulažu velike napore u promicanje vrijednosti različitosti, jednakosti i uključenosti u svakom pogledu uspješnije od svojih konkurenata koji ne pridaju pažnju ovim vrijednostima. Razlozi zbog kojih bi trebalo uključiti brigu oko raznolikosti u poslovanje modernih tvrtki jest činjenica da je to u skladu sa zakonom, da se na taj način osnažuje ekonomska izvedba u samoj organizaciji, da se na taj način poboljšava organizacijska kultura pojedine organizacije, a omogućuje i pogled u budućnost predviđajući određene promjene koje se odnose na demografiju i promjene u organizaciji.<sup>36</sup>

Povelja je pokrenuta od strane Slovenske partnerske inicijative koja se je sastojala od Dobrovita Ltd., Instituta Sentprima i SKUP (zajednice institucija privatnog prava) uz pomoć Ministarstva rada, obitelji, socijalne skrbi i jednakih mogućnosti Republike Slovenije, Udruge izvoditelja profesionalne rehabilitacije u Republici Sloveniji, CNVOS – Centra za informiranje, suradnju i razvoj nevladinih organizacija i organizacija poslodavaca u Sloveniji. Od osnutka Povelje o raznolikosti kreirane su nove i međunarodne veze partnera iz privatnog i javnog sektora, sa zajedničkim interesom za unapređenje politike i prakse održivosti upravljanja ljudskim potencijalima, na razini svakog pojedinog poslodavca, ali i društva u cjelini. Povelja o raznolikosti Slovenije daje mogućnost razvoja politike i aktivnosti vezanih uz raznolikost, za razmjenu dobre prakse koji su zastupljeni u široj mjeri. Misija Platforme Povelja o raznolikosti jest stvoriti i predstaviti alate za upravljanje raznolikošću svim zainteresiranim strankama, kao što su kompanije, javne i nevladine institucije i drugi. Alati su razvijeni do najvišeg mogućeg nivoa za praktičnu upotrebu. Sa zajedničkim partnerima i svim zainteresiranim dionicima, što uključuje i klijente sa iskustvom integracije raznolikosti u njihove politike upravljanja ljudskim potencijalima, očekivani rezultati mogu se vidjeti kroz nove veze koje će pružiti nove mogućnosti umrežavanja, poboljšanje razmjene važnih informacija o upravljanju ljudskim

---

<sup>33</sup>Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/slovenian-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/slovenian-diversity-charter_en), pristupljeno: 30.07.2022.

<sup>34</sup>Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/podpisniki/spoznajpodpisnike/>, pristupljeno: 30.07.2022.

<sup>35</sup>Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Izjava-za-javnost-12.5.2022.pdf>, pristupljeno: 30.07.2022.

<sup>36</sup>Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/listina/zakaj-raznolikost/>, pristupljeno: 30.07.2022.

potencijalima i boljim poslovnim rezultatima općenito. Povelja utječe na bazu znanja koja se izgrađuje putem umrežavanja kako bi se razmijenile informacije i provelo osposobljavanje. Potpisivanjem Povelje o raznolikosti raste potpisnikov ugled te se zbog toga može očekivati pozitivan utjecaj na imidž dionika. Pozitivni učinci koji se očekuju odnose se na bolju politiku upravljanja ljudskim potencijalima koji će se očitovati kroz jednake mogućnosti i pravednu raspodjelu bogatstva među zakinutim grupama, poštujući ljudska prava provođenjem Ustava EU i načela Programa Prava, Jednakosti i Građanstva. Dionici iz privatnog sektora i predstavnici diskriminiranih grupa trebali bi značajnije povećati svoj utjecaj na donositelje javnih politika, što bi mogao biti rezultat otvorene komunikacije sa svima koji su uključeni u razvojni proces zdravijeg radnog mjesta, a prema tome i zdravijeg društva.

Održivost Povelje o raznolikosti osigurava se kroz aktivnosti Odbora vijeća Povelje o raznolikosti i njihovih partnera. Odbor Vijeća Povelje o raznolikosti odgovoran je za promociju, zagovaranje, savjetovanje i umrežavanje te također nadgleda neprestani napredak implementacije raznolikosti kako na lokalnom tako i na nacionalnom i međunarodnom nivou (ovdje spadaju utjecaj na stvaranje javne svijesti, prilika za umrežavanje, razmjenu znanja, osposobljavanje, utjecaj na javno mnijenje i donosioce javnih politika, poboljšanje slike i reputacije).

Povelja o raznolikosti omogućuje umrežavanje kako bi se razmijenilo znanje te razvili alati za upravljanje raznolikošću i osposobljavanje. Također, omogućava komunikaciju sa širom javnošću kroz medije što bi trebalo neminovno osigurati održivi i dugotrajniji utjecaj kao dodanu vrijednost svijesti o nužnosti diverzifikacije u upravljanju ljudskim potencijalima, postizanju veće reputacije i imidža dionika, daljnjem razvoju obvezujućih i neobvezujućih pravila, itd.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> I.D.E.A.S. (2018) *Practical Diversity journey in Croatia, Romania and Slovenia*, str. 10.-12.

### 3.1.7. Hrvatska

Kako je i ranije spomenuto Povelja o raznolikosti je dokument koji donosi svaka zemlja za sebe, a sam tekst Povelje mogu potpisati kako poslovni subjekti tako i druge organizacije te se na taj način obvezuju da će implementirati i provoditi politike koje propagiraju raznolikost i nediskriminaciju na radnome mjestu. Sve organizacije koje potpišu Povelju dužne su javno podržavati, štiti i razvijati raznolikost unutar svoje organizacije te raznolikost uvrstiti u svoj skup primarnih vrijednosti. Potpisnik Povelje mogu biti organizacije različitih veličina, od javnih ustanova preko poslovnih udruženja i nevladinih organizacija do akademskih zajednica. Ona služi kao poticaj potpisnicima na implementaciju i osnaživanje predanosti upravljanju raznolikošću čak i preko okvira određenih pravom.

Projekt Raznolikost na radnome mjestu (Diversity@Work), razvilo je 11 predstavnika Povelja o raznolikosti, a među njima je bila i Hrvatska pod vodstvom HR PSOR-a, uz podršku REC programa Europske unije. Početak projekta bio je u 2019. godini, dok su rezultati objavljeni 2021.

Prilikom testiranja pilota svoj doprinos je dalo i 5 hrvatskih kompanija koje su davale povratne informacije i na taj način doprinijele da se rezultati projekta jednostavno primjenjuju i da budu korisni.

U sklopu projekta Diversity@Work razvijena je edukacija pod nazivom Raznolikost i uključivost, a s ciljem izvođenja kombiniranog učenja. Mrežne lekcije podijeljene su u 6 modula koji sadrže vježbe i kvizove te predavanja uživo. Ovakva vrsta učenja omogućuje da se politike raznolikosti u organizacijama bolje razumiju i primjenjuju. Pristup online edukaciji kao i predavanjima uživo mogu se zatražiti od nositelja Povelje o raznolikosti Hrvatska, a to je ured HR PSOR-a, bilo uživo bilo putem aplikacije.<sup>38</sup>

Neki od potpisnika hrvatske Povelje o raznolikosti jesu: Dentsu Hrvatska, HEP, Astra Zeneca, Atlantis grupa, Centar za odgoj i obrazovanje, Colier International, Combis, dm – drogerie markt, idr.

Hrvatsko Poslovno Vijeće za održivi razvoj (HR BCSD) iniciralo je pokretanje Povelje o raznolikosti u Hrvatskoj. Povelja o raznolikosti prvi puta je predstavljena zaposlenicima HR BCSD na CSR europskom sastanku gdje je HR BCSD aktivan član. Budući da je Hrvatska najnovija zemlja EU, Hrvatska ima mnogo toga za naučiti od zemalja EU o politikama, vrijednostima i standardima. Raznolikost i inkluzija su neke od vrijednosti na koje se mora staviti veći naglasak u Hrvatskoj i koje se moraju propagirati u svim sferama javnog i privatnog života. Zajedno s kolegama iz Slovenije i Rumunjske, projekt je kreiran i rad na Povelji o raznolikosti za Hrvatsku je započeo. Jedan od prvih koraka bilo je utemeljenje Odbora Vijeća za Povelju. Ono je pozvalo na sudjelovanje sve važne eksperte s područja raznolikosti i ljudskih prava iz različitih organizacija, poslovnog svijeta, civilnog društva, udruga i ureda pučkog pravobranitelja. Vijeće se je sastalo mnogo puta tijekom procesa razvoja teksta Povelje i ovaj je proces omogućio međusobno učenje i prijenos znanja među svima koji su u njemu sudjelovali. Konačni tekst Povelje u prvi plan stavlja raznolikost i jednake mogućnosti za sve ljude u Hrvatskoj bez obzira na to kojoj manjinskoj grupi pripadaju, a naglašava i jednakost spolova. Brojne važne aktivnosti događale su se kroz dvije godine tijekom kojih se je projekt implementirao. Bili su organizirani različiti događaji i okrugli stolovi tijekom kojih se je diskutiralo o politici raznolikosti i pogodnostima koje donosi kompanijama. Kreirana je nova

---

<sup>38</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/>, pristupljeno: 30.07.2022.

web stranica vezana uz raznolikost u Hrvatskoj na kojoj je objavljeno mnogo materijala, članaka i publikacija vezanih uz temu raznolikosti. Među mnogima, najviše fascinirajuće iskustvo tijekom dvije godine implementacije projekta bio je značajan interes i podrška ovoj inicijativi koju je pružio značajan broj vođa iz svijeta biznisa, poglavito onih koji su najutjecajniji i najuspješniji. Ta podrška bila je vidljiva već tijekom pokretanja Povelje, događaja koji se je zbio u Zagrebu 4. listopada 2017. godine. Organizacije iz poslovnog svijeta bile su obaviještene o pripremi Povelje o raznolikosti za Hrvatsku i mogućnosti potpisivanja tog dokumenta. Sastanci „jedan na jedan“ su se odvijali sa odabranim CEO-ovima, od kojih su neki također bili zamoljeni da postanu ambasadori Povelje o raznolikosti. Uloga ambasadora je pomoći u promociji projekta i pogodnosti koje politika raznolikosti donosi kompanijama ukoliko se u njima implementira. U ovoj fazi, izabrano je pet ambasadora koji su pomogli u daljnjoj promociji Povelje i uz čiju pomoć je organiziran i event povodom pokretanja Povelje. Mogućnost pridruživanja potpisnicima na prvoj potpisnoj ceremoniji Povelje kao i potpisati samu Povelju bilo je osigurano samo za kompanije čiji su direktori potvrdili sudjelovanje na ceremoniji. Ukupno se je uspjelo sakupiti 22 direktora hrvatskih firmi te Zamjenik Pučkog pravobranitelja. Pokretanje Povelje je bilo organizirano 4.10.2017. u hotelu Esplanade u Zagrebu. Govornici za okruglim stolom bili su voditelji projekta iz HR BCSD, Zamjenik Pučkog pravobranitelja, predstavnik Francuske Povelje, gđa. Desschanel i predstavnik EU DC platforme, gđa. Ritz. Preko 80 ljudi je prisustvovalo ceremoniji i 23 organizacije su potpisale Povelju. Još dvije javne ceremonije potpisa Povelje tijekom faze njezine implementacije bile su organizirane tijekom 9. i 10. CSR Konferencije dok su neke kompanije potpisale Povelju na popratnim događajima. Projekt je završen sa 55 potpisnika u Hrvatskoj, koje većinom čine velike poslovne organizacije sa međunarodnom praksom.

Projekt Povelja o raznolikosti postigao je svoj cilj koji je prvenstveno bio podizanje interesa kompanija za politiku raznolikosti i njezinih prednosti za organizacijsku kulturu i poslovni uspjeh. Tijekom trajanja projekta, kompanije su imale priliku učiti o implementaciji politike raznolikosti kroz treninge i on-line komunikaciju s nekima od najistaknutijih eksperata na tom području. Nakon završetka projekta, u planu je nastavak treninga, razvoj on-line alata, događaji koji bi potaknuli umrežavanje i drugi načini potpore i razvoja raznolikosti u radnim organizacijama u Hrvatskoj. To je ispravan način za razvoj inovacija, poboljšanje poslovnog uspjeha i doprinos stvaranju otvorenog i inkluzivnog društva koje napreduje u svojoj raznolikosti i bogatstvu.<sup>39</sup>

Hrvatsku Povelju o raznolikosti do sada je potpisalo 59 organizacija i na žalost može se reći da je poražavajuća činjenica što se ovdje većinom radi o velikim privatnim tvrtkama kao što su banke, farmaceutske i telekomunikacijske tvrtke dok su organizacije javnog sektora malobrojne (HEP, Hrvatska lutrija, HŽ infrastruktura, itd.), isto kao i javne ustanove (Sveučilište u Rijeci, Akademija primijenjenih umjetnosti Sveučilišta u Rijeci, Gradsko kazalište lutaka Rijeka, Muzej moderne i suvremene umjetnosti, itd.). Što se tiče jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, niti jedna od njih nije odlučila potpisati Povelju, a od tijela državne uprave Povelju je potpisao jedino Ured pučke pravobraniteljice. Ovo govori kako tematika kojom se bavi Povelja o raznolikosti u hrvatskoj javnoj upravi nije prepoznata u dovoljnoj mjeri jer i među ovo malo potpisnika iz javnog sektora možemo naći jedino organizacije koje spadaju u širi javni sektor te većinom predstavljaju javna poduzeća, uz nekoliko javnih ustanova.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> I.D.E.A.S., op. cit. (bilj.37), str. 4.-6.

<sup>40</sup> Vukojičić Tomić T., Manojlović Tomić R., Lopižić I., op.cit. (bilj.1), str. 320.

### 3.1.8. Workplace Inclusion Champion program

Ovaj program zajednički podržavaju i promoviraju slovenska, rumunjska i hrvatska Povelja o raznolikosti, a sve uz potporu Europske Komisije.

Edukacije pružaju alate koji omogućavaju razumijevanje uključivanja raznih podpredstavljenih grupa kao što su osobe s invaliditetom, članovi LGBTIQ+ zajednice te žena. Osim toga, edukacije se bave i davanjem uvida u upravljanje raznolikošću s obzirom na dob te shvaćanja prednosti koje gore spomenute skupine zaposlenika mogu donijeti ukoliko ih se uključi u različite organizacije. Tijekom edukacije mogu se usvojiti znanja te načini za organiziranje uključivog mentorskog programa te evaluiranje programa koji se trenutno provode, a sve u cilju izgradnje organizacijske kulture koju karakterizira uključivost. Kako je komunikacija jedan od najvažnijih aspekata svake organizacije, ovaj program bavi se kako internom tako i eksternom komunikacijom. Uključiva komunikacija je veoma važna jer potiče sve zaposlenike i dionike na podržavanje vrijednosti kao što su uključivost, jednakost i raznolikost.<sup>41</sup>

Edukativni program Workplace Inclusion Champion training sastavljen je od strane W.I.C. partnerstva, koje uključuje 3 organizacije koje imaju značajno iskustvo u raznim područjima koja su međusobno povezana te za cilj imaju iskorištavanje vještina, mreže i iskustava na najbolji mogući način, a sve u cilju razvoja edukacije za regionalne potpisnike Povelje o raznolikosti.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/3295-2/>, pristupljeno: 30.07.2022.

<sup>42</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, [https://www.hrpsor.hr/wpcontent/uploads/2022/02/WIC\\_program-treninga.pdf](https://www.hrpsor.hr/wpcontent/uploads/2022/02/WIC_program-treninga.pdf), pristupljeno: 30.07.2022.

## 4. OECD – Istraživanje EUPAN-a: Upravljanje razlikama u javnoj upravi i učinkovit odgovor na potrebu veće zastupljenosti raznolike radne snage

### 4.1. Uvod

OECD je u ljeto 2015. godine proveo istraživanje u 26 zemalja Europske unije s ciljem razumijevanja pristupa i akcija koje su pojedine zemlje provele po pitanju upravljanja raznolikošću na razini državne uprave. Istraživanje je bilo oblikovano od strane Daniela Gersona (tajništvo OECD-a), Danielle Bossaert (luksemburška vlada) i dr. Beatrix Behrens (Njemački zavod za zapošljavanje). Analiziranje rezultata istraživanja je predvodio Daniel Gerson te je on i autor konačnog izvješća, a njegovi suradnici bili su i Guillaume, Bellinelli, Guillaume Lafortune i Cristine Mendes (Tajništvo OECD-a).

Ključna uloga javnih službi u državama članicama Europske unije je osiguranje dobrobiti i prosperiteta svih njihovih građana. Budući da mnoge države članice još uvijek osjećaju posljedice krize iz 2008. godine, sa i nadalje izraženim slabim rastom i velikom stopom nezaposlenosti, sve to utječe na povjerenje građana u institucije i tržište. Nejednakost među građanima je porasla u gotovo svim državama. Novi izazovi poput velikih migracija stanovništva i klimatskih promjena predstavljaju dodatne pritiske koji zahtijevaju inovativna rješenja kao i visoko efikasan javni sektor koji ima ulogu implementacije tih rješenja. Odgovor javnog sektora na rastući broj višedimenzionalnih izazova utjecat će na povjerenje građana u institucije javnog prava, donosioce političkih odluka i javne službenike kao pouzdane donositelje javnih politika.

Sve ovo zahtijeva promjenu organizacijske kulture mnogih javnih sektora u Europi, koji bi trebali nadići tehničku učinkovitost i posvetiti se stvaranju javne vrijednosti u kojoj javni sektor nastoji pružiti bolje usluge svima i ojačati legitimitet i povjerenje u institucije javnog sektora. Jedan od načina da se to postigne jest i stvaranje politika i usluga koje su uključivije i potiču različitosti, a koje podupiru institucije koje su i same inkluzivne i sklone prihvaćanju različitosti. Raznolikost radne snage može u velikoj mjeri pridonijeti inovacijama, organizacijskoj uspješnosti i povjerenju u institucije javnog sektora, ali samo u slučaju ako se različitostima upravlja na način da se izgrađuje inkluzivnost (uključivost). Važnost ovoga je prepoznata u privatnom sektoru gdje su inovacije i neprestana poboljšanja preduvjet preživljavanja organizacija. Mnoge studije pokazuju da prihvaćanje i podupiranje raznolikosti na menadžerskoj razini pomaže u izgradnji kulture u kojoj su ideje koje prelaze uobičajene okvire, dobrodošle i poticane. Slično tome, kada član tima dijeli zajedničke osobine sa krajnjim korisnikom proizvoda ili usluge, on može bolje razumjeti njihove potrebe i ostvariti bolje rezultate.

Predstavnici radne snage javnog sektora također šalju snažnu poruku uključivosti koja govori da su institucije javnog sektora ozbiljne u vođenju računa o svim njihovim građanima i stvaranju javnih politika i programa koji zadovoljavaju njihove potrebe. Kako javni sektori europskih država traže nove načine za rješavanje kompleksnih izazova, stvaranje inovativnih usluga, povrat povjerenja u javne institucije i implementaciju politika i praksi koje promoviraju različitosti i uključenost njihovih javnih institucija, mjere upravljanja raznolikošću postaju sve

više nužno potrebne. Bez obzira na to, rezultati EUPAN-ovog istraživanja pokazuju da većina članica EU ima još puno toga što bi trebala napraviti na tom polju.

Ovo istraživanje provelo je Luksemburško Ministarstvo državne službe i upravne reforme i Uprava za javno upravljanje OECD-a za mrežu javne uprave EU, a provedeno je tijekom ljeta 2015. godine. Ono daje uvid u stanje upravljanja raznolikošću za veću inkluzivnost javne uprave, nastoji pomoći vladama da uvide stanje i razmisle o upravljanju ljudskim potencijalima u cilju povećanja raznolikosti i stvaranju strategije različitosti ili političkih mjera koje najbolje odgovaraju njihovim potrebama.<sup>43</sup>

## 4.2. Glavni zaključci proizašli iz ove studije

- Dok većina zemalja EU ima zakone, strategije i javne politike usmjerene na jednakost spolova i osoba s invaliditetom, nekolicina njih poduzima obuhvatnije mjere. Većina zemalja EU cilja dva ista elementa u njihovim strategijama raznolikosti: raznolikost spolova i uključenost osoba s invaliditetom. Ovo istraživanje pokazuje da neke zemlje EU provode upravljanje raznolikom javnom upravom i efikasno odgovaraju na potrebe za raznolikošću radne snage. Strategije o raznolikosti 6 vlada idu preko tih dviju grupa prema većem broju pojedinaca i prihvaćaju širi pogled na raznolikost. Te grupe uključuju stariju radnu snagu, LGBT grupe, zaposlenike koje imaju migrantsku pozadinu i specifične etničke grupe.
- Većina strategija upravljanja raznolikošću nastoji pružiti jednake mogućnosti i zaštititi od diskriminacije dok neke zauzimaju pristup koji je više proaktivan kako bi poboljšale proces donošenja političkih odluka i pružanja javnih usluga. Većina država članica EU ima strategije upravljanja raznolikošću koje su usmjerene na dva glavna cilja: osiguranje jednakih prilika za zapošljavanje i poboljšanje statusa različitih grupa građana te zaštita od diskriminacije. Međutim, manja skupina država se usredotočuje na druge ciljeve u svojim strategijama, kao što su širenje fonda talenata i pristup kompetencijama nedovoljno zastupljenih skupina, težeći stvaranju javne službe koja predstavlja populaciju kojoj služi, kao i želji za poboljšanjem javnih politika, poboljšanjem pružanja usluga ili stvaranja i jačanja kulture orijentirane na vrijednosti.
- Implementacija strategija i alata upravljanja raznolikošću ostaje izazov u mnogim zemljama EU-a. Ovo istraživanje pokazuje da velika većina zemalja ima neku vrstu strategije o raznolikosti, mali broj zemalja ima akcijski plan za implementaciju strategija, dok samo neke imaju zadane ciljeve koje trebaju ostvariti, a još manje njih smatra da su njihovi čelnici odgovorni za postizanje tih ciljeva. Ovo govori u prilog tome da se strategije najvjerojatnije niti ne implementiraju do kraja. Nadalje, nekolicina država daje prioritet razvoju kompetencija za upravljanje raznolikošću. K tome, dok mnoge države navode kako imaju mogućnost korištenja fleksibilnih radnih aranžmana, nije jasno koliko od njih je promicano i aktivno korišteno. Čini se da su mjere za aktivnije poticanje raznolikosti, kao što su fleksibilan razvoj karijere, programi ponovnog ulaska na tržište rada, programi na sredini karijere ili mogućnosti druge karijere, manje zastupljeni. Naposljetku, čini se da većina središnjih javnih uprava u zemljama EU-a

---

<sup>43</sup> OECD (2015), *Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce*, str. 8.



nedovoljno koristi statistike i istraživanja mišljenja zaposlenika za praćenje raznolikosti i uključenosti.

Kada bismo željeli sažeti gore spomenuto, rekli bismo da tipična središnja državna uprava države članice EU ima strategiju o raznolikosti kako bi osigurala jednake mogućnosti i prevenirala diskriminaciju prema ženama i osobama s invaliditetom. Ovo je jako važno i trebalo bi biti nastavljeno i ojačano uspostavom akcijskih planova, aktivnih programa i određenom razinom odgovornosti viših državnih službenika.

Nekolicina država EU-a poduzima pak važne korake prema iskorištavanju raznolikosti za postizanje boljih rezultata javnih politika i pružanja javnih usluga kao i većoj inovaciji u javnom sektoru. Ovo uključuje, na različite načine, Austriju, Belgiju, Francusku, Švedsku i Nizozemsku. Ove zemlje imaju širi pogled na raznolikost, ulažu više u aktivne programe za razvoj kompetencija, osiguravaju fleksibilnost karijere i rada te mjere napredak statistikama i anketama. Usprkos tome, politike koje su posebno usmjerene na uključenost ili inovacije još uvijek nisu prioritet zemljama EU-a.

Ovo izvješće ispituje mogući višedimenzionalni proces koji predlaže sljedeće elemente koje bi trebalo izgraditi i implementirati kako bi upravljanje raznolikošću bilo učinkovito. Ono uključuje:

- prikupljanje šireg raspona podataka o raznolikosti;
- usvajanje jasnih ciljeva raznolikosti;
- donošenje akcijskog plana i njegovu implementaciju;
- uključivanje elemenata povezanih s različitošću u okvir kompetencija za vodstvo;
- upravljanje raznolikom javnom upravom i efikasno odgovaranje na potrebe veće raznolikosti radne snage;
- osiguranje fleksibilnih radnih aranžmana i mogućnosti razvoja karijere kako bi se osigurala ravnoteža posla i privatnog života zaposlenika;
- procjena učinkovitosti provedenih politika raznolikosti: na redovnoj osnovi kako bi se mogle prilagoditi ako je potrebno; kroz godišnje izvještaje; putem anketiranja zaposlenika kako bi se detaljnije vidio način na koji zaposlenici gledaju na uključenost, kako ju prihvaćaju te vide li ju kao priliku za napredak.<sup>44</sup>

Raznolikost europskog stanovništva se povećava, a život Europljana se produžuje

Ubrzano starenje populacije jest fenomen koji je prisutan u gotovo svakoj državi članici EU. Starenje je posljedica 2 dugo vremena prisutna uzroka: povećanja životnog vijeka s jedne strane i pada stope fertiliteta i njezine stabilizacije na niskoj razini s druge strane. Većina europskih muškaraca sada živi preko 75 godina, dok žene žive preko 82 godine. U isto vrijeme stopa fertiliteta smanjila se je između 1980. i 2012. i to na razinu koja je preniska kako bi se populacija mogla samoodržati. Direktna posljedica ta dva trenda je rast populacije od 65 godina i više i

---

<sup>44</sup> Ibid., str. 6.-7.



smanjenje broja djece, mladih ljudi i onih koji su u dobi kada bi trebali raditi (između 15 i 64 godine): do 2060. godine trebalo bi biti više muškaraca i žena koji imaju preko 50 godina, a manje muškaraca i žena koji imaju manje od 40 godina. Takav demografski trend stvara pritisak na vlade za osiguranjem javnih usluga, budući da su postojeći sustavi isporuke bili izgrađeni na način da zadovolje potrebe mlađih društava. Prema zadnjim predviđanjima Eurostata, smanjenje stope rođenih i povećanje životnog vijeka znači da će se do 2060. omjer ljudi koji rade (15-64) na svaku osobu iznad 65 godina u Europskoj Uniji prepoloviti tako da će umjesto 4 radno sposobne osobe na 1 osobu iznad 65 godina do 2060. godine biti 2 radno sposobne osobe na jednu osobu iznad 65 godina.

Starenje populacije i opadanje broja radne snage s kojima je suočena većina članica EU predstavlja važan izazov nacionalnim ekonomijama i socijalnim programima. Manje radnika koji podupiru rastuću grupu starijih osoba neminovno povećava pritisak na ekonomiju i socijalne strukture. Kao posljedica ovih trendova, značajan udio zaposlenika javnog sektora umirovit će se u relativno kratkom periodu. Održavanje kapaciteta javnog sektora kako bi isporučio istu razinu i kvalitetu javnih usluga svim građanima, kompleksan je zadatak uprave, pogotovo uzimajući u obzir očekivanja vezana za isporuku usluga u društvu koje stari. Zbog toga javna uprava mora biti privlačan poslodavac tako što će svakom zaposleniku dati mogućnost za razvoj. U isto vrijeme, nadolazeće umirovljenje značajnog broja javnih službenika donosi rizik jednako važnog gubitka institucionalnog znanja i iskustva. Implementacija održivog upravljanja znanjem i strategija njegova prijenosa zbog toga predstavlja sljedeći važan izazov za javnu upravu.<sup>45</sup>

#### Imigracija mijenja sastav europskog stanovništva

Kao posljedica starenja stanovništva i ekonomskih potreba za radnom snagom, rast europske populacije sve više potiče imigracija.

Za sada su male europske države kao što je Luksemburg, više pogođene promjenama u sastavu populacije od onih većih. Tako u Luksemburgu broj stanovnika rođenih u inozemstvu predstavlja gotovo polovicu stanovništva Luksemburga u 2013. (43,7%) dok je taj postotak nešto niži u velikim državama kao što su Njemačka (12,8%) ili Španjolska (13,4%).<sup>46</sup>

Europska Komisija je uvela inovativni pristup vezan uz zapošljavanje migranata jer je uvidjela da to nije samo presudno za poboljšano sudjelovanje migranata nego i kao potencijal koji može dati pozitivan doprinos tržištu rada zemlje domaćina.<sup>47</sup> Sukladno Makroekonomskoj procjeni za Europsku Uniju iz 2016., uspješna integracija migranata jest varijabla koja je ključna za određivanje makroekonomskih učinaka na srednji i dugi rok. Tako dugoročno, migranti mogu pridonijeti većoj fleksibilnosti na tržištu rada kao i pomoći u rješavanju demografskih izazova te poboljšati fiskalnu održivost, ali sve pod uvjetom da su imigranti dobro integrirani. Točnije rečeno, migracija i imigracija bi mogli pomoći u jačanju održivosti ako se ljudski kapital u potpunosti i na ispravan način iskoristi u zemljama koje se suočavaju sa starenjem stanovništva

---

<sup>45</sup> Ibid., str. 8.-9.

<sup>46</sup> Ibid., str. 9.

<sup>47</sup> Vukojičić Tomić, T. (2018). The Challenges of Diversity Management to Migrant Integration in the European Union. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 18 (2), 223-246. <https://doi.org/10.31297/hkju.18.2.1>

te smanjenjem radno aktivnog stanovništva. No ukoliko se ne iskoriste potencijali migracije, migrantski priljev bi mogao oslabiti fiskalnu održivost.<sup>48</sup>

Raznolikost zaposlenih u javnom sektoru se povećava

Žene su postigle značajan napredak u sudjelovanju na tržištu rada u većini europskih zemalja. Ovo je većinom posljedica obrazovanja i promjene kulturalnih očekivanja koja su dovela do veće stope zaposlenosti kod žena. Postotak zaposlenih žena neprestano je rastao tijekom prošlog desetljeća tako da u Grčkoj on npr. iznosi 40%, dok je u Estoniji on gotovo 50%.<sup>49</sup> Bez obzira na to, osiguranje jednakosti u zastupljenosti oba spola na svim hijerarhijskim razinama kao i u iznosu plaće, ostaje velika odgovornost svih zemalja EU. Zapošljavanje žena postaje važan izazov za europske zemlje i zbog starenja radne snage.<sup>50</sup>

Žene su većinom nadpredstavljene u javnom sektoru diljem zemalja EU-a. Udio žena u javnom sektoru značajno je porastao i u mnogim zemljama prerastao je udio muškaraca. Tako u Švedskoj žene čak predstavljaju više od 70% zaposlenih u javnom sektoru u 2013. godini.<sup>51</sup> U zemljama OECD-a u 2010., žene su predstavljale više od 57% radne snage javne uprave odnosno 50% radne snage središnje državne uprave. Važno je napomenuti kako se radna mjesta u središnjoj državnoj upravi značajno razlikuju s obzirom na grupe zanimanja. Tako je 65% žena zaposleno na tajničkim pozicijama, 27% su top menadžeri, 35% menadžeri srednje razine, a 80% ih je zaposleno na određeno vrijeme. Najviše menadžerske pozicije i dalje su u većini država „rezervirane“ za muškarce.

Razlike među spolovima mogu se primijetiti i s obzirom na plaće. Plaće za isti posao mogu ponekad biti malo niže za žene nego za muškarce u zemljama gdje su žene dobro predstavljene u javnom sektoru. U Finskoj, primjerice, mjesečna plaća žene iznosi 80% one koju zaradi muškarac.<sup>52</sup>

Radna snaga u javnom sektoru stari

Tijekom 1960.-ih i 1970.-ih godina, doba koje je obilježilo zapošljavanje velikog broja ljudi u javnom sektoru, većina europskih država zaposlila je značajan broj tzv. baby boomera (rođenih između 1945. i 1964. godine) koji se sada umirovljuju ili će se umiroviti tijekom sljedećih 15 godina. Udio zaposlenih koji imaju preko 50 godina povećao se je u većini središnjih državnih uprava zemalja OECD-a, a u nekim državama je to povećanje značajno.

Ovaj fenomen bržeg starenja može se objasniti i kasnijim ulaskom novih zaposlenika u javni sektor zbog zahtjeva za višim stupnjem obrazovanja, što pak smanjuje broj zapošljavanja mladih. U većini europskih država, 30% javnih službenika napustit će službu tijekom narednih 15 godina (u Belgiji čak 39% njih).

---

<sup>48</sup> European Commission, 2016.

<sup>49</sup> OECD (2015) *Government at a Glance*, page 87.

<sup>50</sup> OECD (2014) *Women, Government and Policy Making in OECD Countries – Fostering diversity for inclusive growth* (2014), page 96.

<sup>51</sup> OECD, op.cit. (bilj. 49)

<sup>52</sup> OECD, op. cit. (bilj. 50)

Starenje radne snage jače je izraženo u javnom nego li u privatnom sektoru. Usporedba između središnje državne uprave i ukupnog broja radne snage pokazuje signifikantno veću predstavljenost starijih zaposlenika u središnjim državnim upravama većine zemalja.

Usprkos činjenici da nedostaje dokaza za Europu, radna snaga zaposlena u javnom sektoru izgleda da postaje sve raznovrsnija po pitanju etničkih i nacionalnih korijena te osoba s invaliditetom.<sup>53</sup>

Generalno, europske države ne prikupljaju podatke o etničkoj pozadini njihove radne snage kao ni o njihovom invaliditetu, seksualnoj orijentaciji ili obrazovanju. Ovaj nedostatak dokaza mogao bi ograničiti uvid u raznolikost budući da nema dokaza porasta pojedinih kategorija raznolikosti.

Praćenje raznolikosti je dugotrajan proces kojem je potreban odgovarajući pravni okvir koji bi osigurao snažnu zaštitu privatnosti. Treba istaknuti da postoje određene iznimke koje se tiču prikupljanja podataka o etničkoj pozadini u javnoj upravi. Ujedinjeno Kraljevstvo je tako primjerice sakupljalo podatke o etničkoj pozadini i statusu invalidnosti kao dijelu raznolikosti i uključivosti javne uprave još od 1991. godine. U 2014. godini nacionalne manjine predstavljale su 10,1% javne uprave i 4% središnje državne uprave. Nadalje, 8,8% javnih službenika bile su osobe s invaliditetom.<sup>54</sup> Iako slučaj Ujedinjenog Kraljevstva ne može predstavljati stanje u drugim državama članicama EU, pokazuje kako neke države prikupljaju niz statističkih podataka vezanih uz raznolikost kako bi aktivno upravljale raznolikom radnom snagom.<sup>55</sup>

Čak i bez stvarne statistike vezane uz radnu snagu, možemo pretpostaviti da bi radna snaga zaposlena u javnom sektoru europskih država trebala biti više kulturalno raznolika budući da javne uprave europskih zemalja moraju poštovati i provoditi odredbe EU. Kako bi države bile u skladu sa europskim načelom slobode kretanja radne snage, javni sektor država članica EU otvorio je vrata postupku zapošljavanja svim europskim građanima. U Francuskoj je primjerice, javna uprava otvorila vrata za integraciju svih nacionalnosti EU-a u francusku javnu upravu: 9 od ukupno 10 radnih mjesta su pravno dostupne svim građanima EU.<sup>56</sup>

Osim toga, prema europskom pravnom okviru, zemlje članice moraju se boriti protiv diskriminacije, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, i garantirati jednak tretman za svakog zaposlenika, bez diskriminacije po osnovi religije, uvjerenja, invalidnosti, godina ili seksualne orijentacije.<sup>57</sup>

Postoji mnogo definicija raznolikosti među zemljama EU. Kako istraživanje OECD-a pokazuje, na raznolikost se često puta gleda kao na odnos i zastupljenost spolova ili osoba s invaliditetom, ali također može uključiti raznolikost s obzirom na dob, etničku i kulturnu raznolikost i raznolikost vezanu uz seksualnu orijentaciju. U svrhu OECD-ovog istraživanja, uključene su sve grupe i tipovi raznolikosti, sa pretpostavkom da je opći cilj, bez obzira na to o kojoj je grupi riječ, stvaranje okruženja u kojem se svi pojedinci osjećaju podržanima na dijeljenje svojih mišljenja i pogleda na svijet te na taj način daju pozitivan doprinos poslu koji obavljaju. U tom

<sup>53</sup> OECD, op.cit. (bilj. 43), str. 14.

<sup>54</sup> Ured Ujedinjenog Kraljevstva za državnu statistiku:

[www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/equality-and-diversity](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/equality-and-diversity), pristupljeno: 02.08.2022.

<sup>55</sup> OECD, op.cit. (bilj. 53)

<sup>56</sup> Journal Officiel de la République Française, Loin°84-16, 11 janvier 1984, portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat (article 19), et Loi n° 91-715, 26 juillet 1991, portant diverses dispositions relatives à la fonction publique (article 5 bis).

<sup>57</sup> OECD, op.cit. (bilj. 53)

smislu, raznolika radna snaga, uspješno upravljana u raznolikim timovima, vodi prema kreativnijem rješavanju problema oslanjajući se na širi skup vještina, informacija, iskustva i kontakata. Međutim, bez obzira na studije koje pokazuju da postoji veliki potencijal korištenja raznolikosti u poslovanju, na žalost postoje i dokazi da raznolikost može doprinijeti nižem stupnju društvene integracije, lošijoj komunikaciji i konfliktu što onda može smanjiti učinak kao i zadovoljstvo članova grupe. Raznolikost je zbog toga u literaturi veoma često nazivana dvosjeklim mačem.<sup>58</sup>

Cilj izgradnje i upravljanja raznolikom radnom snagom nije jednostavno zapošljavanje raznolike radne snage u smislu karakteristika koje se mogu prebrojati (postotak žena, manjina...) nego isto tako i izgraditi organizacijsku kulturu koja će jamčiti da se stavovi manjina potiču i cijene, odnosno da se stvori inkluzivno radno okruženje. Raznolikost i inkluzija/uključivost, jesu dvije strane istog novčića. Iako su međusobno usko povezane, uključivost (eng. inclusion) je poseban koncept, različit od raznolikosti (eng. diversity). Dok organizacije mogu težiti raznolikosti kao mjerljivom indikatoru, to ne znači da zaposlenici zaista smatraju da je njihova osobnost cijenjena i uključena na radnome mjestu. Inkluzivna radna sredina znači da se zaposlenici osjećaju povezanim i uključenim u organizaciju.

U tom smislu, inkluzija se može vidjeti kao kultura koja povezuje svakog zaposlenika sa organizacijom, potiče suradnju među zaposlenicima, nehijerarhijsko ponašanje, fleksibilnost i poštenje te iskorištava raznolikost u cijeloj grupi kako bi ljudi mogli sudjelovati i aktivno pridonositi koristeći svoj puni potencijal.<sup>59</sup>

Prijelaz od raznolikog radnog okruženja prema inkluzivnom radnom okruženju zahtijeva značajan napor od strane onih koji vode organizaciju, ustanovljavanje politika i praksi upravljanja ljudskim potencijalima, vođenje timova, odabir zaposlenika i doprinos organizacijskoj kulturi. Ovo zahtijeva drugi oblik upravljanja – upravljanje raznolikošću.

Upravljanje raznolikošću ide korak dalje od tradicionalnog upravljanja uzimajući u obzir razvoj radne snage, promovira jednake mogućnosti, usklađuje privatni i poslovni život, uključuje sve kulturne pozadine i osobe s invaliditetom u organizaciji i prevenira diskriminaciju. Svi ovi aspekti moraju se uzeti u obzir u svakoj fazi radnog vijeka zaposlenika (odabir zaposlenika, osposobljavanje, briga o djeci ili obitelji, razgovori koji se vode kako bi zaposlenik napredovao/dobio povišicu, itd.).

Upravljanje raznolikošću u OECD-ovoj studiji se shvaća kao sveobuhvatan organizacijski i upravljački proces za iskorištavanje različitosti i postizanje inkluzije koja maksimizira potencijal svih zaposlenika u smislu poslovnih i karijernih mogućnosti bez obzira na njihove kompetencije i aspiracije.<sup>60</sup>

Različiti pristupi su se koristili u različitim organizacijama i u različitim fazama njihovog razvoja. Tri grupe su često prepoznate u literaturi:

□ **Raznolikost kao jednake mogućnosti za sve, pravednost i nediskriminacija:**

Ovo je dominantan pristup u zemljama članicama EU. On jamči neutralnost upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se spriječila diskriminacija bilo koje vrste. Temeljna pretpostavka je da predrasude ograničavaju zapošljavanje određenih demografskih skupina u javnim organizacijama. Kako bi bile pravedne i u skladu s pravnim sustavom EU, države

<sup>58</sup> OECD, op. cit. (bilj. 43) str. 15.

<sup>59</sup> U.S. Office of Personnel Management, Office of Diversity and Inclusion (2011) *Government-Wide Diversity and Inclusion Strategic Plan*, page 5.

<sup>60</sup> OECD, op. cit. (bilj. 43), str. 16.

članice ulažu napore kako bi bolje uskladile sastav svoje radne snage da bi on odražavao cijelo društvo. To zahtijeva transparentne procese koji se temelje na sustavu zasluga (merit sustav), a koji onda osiguravaju jednak odnos, pun poštovanja prema svim zaposlenicima kako bi se izbjeglo neopravdano davanje prednosti pred drugima.

□ **Raznolikost kao resurs:**

Ovaj pristup je vođen uvažavanjem činjenice da raznolika populacija ima sposobnosti i znanja koja se mogu iskoristiti kako bi se unaprijedila učinkovitost javnog sektora, posebno u kontekstu „zgušnjutog tržišta“, na kojem se javni sektor natječe sa organizacijama iz privatnog sektora kako bi pridobio zaposlenike sa određenim sposobnostima. Kako privatne tvrtke koriste raznoliku radnu snagu kako bi ušle na nova tržišta, tako i javni sektor može iskoristiti zaposlenike sa znanjem različitih jezika i kulturno osviještenih kako bi bolje razumio i bolje služio cijelom društvu te zadobio legitimitet. Iako se može upotrijebiti u svim organizacijama javnog sektora, ovaj pristup najčešće nalazimo u službama kao što su policija i školstvo.

□ **Raznolikost kao faktor koji omogućuje inkluzivnost:**

Dok raznolikost kao resurs nastoji iskoristiti raznolike vještine kako bi pridonio organizacijskoj uspješnosti, ovaj pristup naglašava doprinos koji raznolikost daje kulturi učenja i tako iskorištava raznolikost za reorganizaciju organizacijskih struktura, metoda rada i kulture. Ovo zahtijeva stvaranje okoline koja povezuje vrijednosti radnog mjesta sa temeljnim identitetom i pogledima zaposlenika, dozvoljavajući različitostima među ljudima da utječu i doprinose viziji i strategiji organizacije.<sup>61</sup>

## Implikacije upravljanja raznolikošću

Povećana raznolikost stanovništva EU i radne snage zaposlene u javnom sektoru povećava potrebu raznovrsnosti vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima te načinima zapošljavanja i rada.

Ako je cilj javnog sektora da ostane poželjan poslodavac i efikasno zaposli zaposlenike i zadrži ih, poslodavci bi trebali u obzir uzeti različite potrebe pripadnika različitih grupa. Takav razvoj i napredak predstavlja izazov za lidere, ali i za odjel ljudskih potencijala zbog toga što oni trebaju modernizirati svoje politike upravljanja ljudskim potencijalima kako bi do maksimuma iskoristili potencijale promjenjivog sastava radne snage. Zaista, uspjeh politika vezanih uz raznolikost naročito zavisi od njihove integracije u sve faze upravljanja ljudskim potencijalima, od zapošljavanja, odabira i edukacije do razvoja karijere, razvoja kompetencija i umirovljenja, uključujući fleksibilne obrasce rada. U isto vrijeme, potupak upravljanja ljudskim potencijalima morao bi omogućiti jednake mogućnosti, izbjeći ili ograničiti diskriminaciju bilo koje vrste te bi trebao cijeniti sposobnosti.

Upravljanje razlikama kombinira dva komplementarna pristupa: zapošljavanje raznolike radne snage uz implementaciju razvoja vještina i fleksibilnosti posla

Zapošljavanje raznolike radne snage može zahtijevati ponovno promišljanje brendiranja poslodavca i strategiju zapošljavanja, sa ciljem dohvaćanja grupa koje su do sada bile premalo

---

<sup>61</sup> Thomas and Ely, Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, Harvard Business Review 1996: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>

zastupljene. To također može zahtijevati primjenu prilagodljivih mehanizama zapošljavanja i selekcije kako bi se omogućila šira participacija raznovrsnih grupa u tom procesu.

Edukacije o raznolikosti namijenjene komisijama koje provode selekcijski postupak mogu pomoći u osiguravanju da se svim grupama aplikantata pruži jednaka mogućnost da njihove molbe budu razmotrene i uzete u obzir.

Jednom kad javni službenici stupe u službu, odjel za upravljanje ljudskim potencijalima mora razviti sposobnosti i strukture kako bi se raznolikost očuvala i zadržala.

Izgradnja radne snage koja je raznovrsna podrazumijeva upotrebu i usvajanje novih vještina i kompetencija (npr. međukulturalne sposobnosti, vodstvo - leadership) koje se ranije nisu smatrale nužnima za rad u javnoj upravi. To označava stavljanje posebnog naglaska na vodstvo i upravljačke sposobnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima također mora postati fleksibilnije, budući da model u kojem jedna vrsta pristupa odgovara svima, ne donosi dodanu vrijednost i ne pruža rješenja novim izazovima. Raznovrsni zaposlenici trebaju imati osiguranu mogućnost prilagodbe svoje karijere i načina rada svojim privatnim životima. Stvaranje i održavanje raznovrsne radne snage je dugotrajan proces koji može biti uspostavljen jedino od strane modernog sustava upravljanja ljudskim potencijalima koji postavlja inkluziju zaposlenika kao svoj krajnji cilj. Fleksibilni uvjeti rada mogu privući i zadržati više zainteresiranih aplikantata, pogotovo ako oni dolaze iz potencijalno podzastupljenih grupa.<sup>62</sup>

Krajnji cilj upravljanja raznolikošću mora biti inkluzija/uključenost

Javni službenik koji se osjeća zadovoljno s obzirom na gore spomenute kriterije, jest javni službenik koji se osjeća uključeno u svoju organizaciju javnog prava. Postojanje predrasuda, diskriminacije ili uznemiravanja bilo koje vrste prema zaposlenicima koji posjeduju određene osobine i karakteristike, može snažno utjecati na sprječavanje razvoja politika raznolikosti i naštetiti inkluzivnosti javnog sektora.

Uvođenje kulturnog menadžmenta koji se temelji na toleranciji i inkluziji može doprinijeti privlačenju raznih talenata u javnu službu i zadržavanje istih. Ljudi se moraju osjećati cijenjenima zbog toga što oni jesu, što predstavljaju i načina na koji svojim znanjem i iskustvom doprinose radnome mjestu.<sup>63</sup>

Postoji povećana potreba za radnim okruženjima koja su raznolika i inkluzivna zbog toga što ona omogućavaju zaposlenicima bolju izvedbu i inovacije.

Zadovoljan i uključen zaposlenik, koji se osjeća cijenjeno zbog svog identiteta i svog posla, trebao bi biti i produktivniji. K tome, raznoliko i inkluzivno radno mjesto trebalo bi također poticati inovacije zbog toga što je to okruženje u kojem:

- je sigurno predložiti nove ideje;
- nove ideje (“outside the box ideas”) se čuju i moguće ih je implementirati;
- ovlast donošenja odluka dana je članovima tima;
- povratna informacija se redovito daje i implementira;
- zasluge za uspjeh su zajedničke.<sup>64</sup>

Raznolikost sama po sebi neće postići sve gore spomenute pogodnosti. Njome se treba pažljivo upravljati kako bi se izbjegli društveni ili emocionalni sukobi do kojih dolazi zbog kulturnih

---

<sup>62</sup> OECD, op. cit. (bilj. 43.), str. 17.

<sup>63</sup> Ibid., str. 18.

<sup>64</sup> Hewlette S., Marshall M. and Sherbin L., “How diversity can drive Innovation”, Harvard Business Review, December 2013: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

različitosti, nedostatka komunikacije i jedne sveukupne napete atmosfere na radnome mjestu koja može smanjiti organizacijsku uspješnost.<sup>65</sup>

Posljedično, odgovarajuće vodstvo i snažno i održivo upravljanje razlikama od strane službe za ljudske potencijale jesu ključni koraci koji moraju biti implementirani tijekom razvoja raznolikog radnog okruženja.

Javne organizacije koje teže raznolikosti na radnome mjestu i nastoje iskoristiti prednosti koje ona donosi, moraju gledati dalje od samog broja radnika i uložiti u kvalitetu njihovih radnih mjesta, vodstva i upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>66</sup>

### Strategije o raznolikosti i ciljevi vezani uz raznolikost

Istraživanje pokazuje kako svijest o raznolikosti i upravljanje raznolikošću jesu prioriteti u mnogim zemljama EU-a budući da je većina njih navela kako imaju strategije o raznolikosti i/ili Povelju o raznolikosti. Kako bilo, manji broj ovih zemalja koje imaju strategije o raznolikosti (19) također imaju i akcijski plan (11) kako bi se one mogle implementirati. Naposljetku, samo nekolicina zemalja EU-a (8) koje imaju akcijski plan, imaju i zadane ciljeve vezane uz raznolikost koje trebaju postići.

### Skupine stanovništva koje pojedine zemlje ciljaju u svojim strategijama o raznolikosti

Strategije o raznolikosti obično ciljaju dvije glavne podpredstavljene grupe: raznolikost spolova i osobe s invaliditetom, ali manja skupina zemalja EU daje prioritet i posebnim grupama stanovništva, kao što su starija radna snaga, grupe stanovnika s obzirom na njihovu seksualnu orijentaciju i migrantsku pozadinu.<sup>67</sup>

Strategije o raznolikosti većine zemalja nastoje osigurati jednake prilike zapošljavanja i napredovanja za sve ciljane skupine i zaštititi ih od diskriminacije (14). U isto vrijeme, strategije nekih država nastoje povećati fond talenata (6), postići reprezentativnu radnu snagu javne službe (6), i/ili poboljšati postupke kreiranja javnih politika (6) i pružanja usluga (5). Postizanje vrijednosno orijentirane kulture u javnoj službi kroz raznolikost, inkluziju i inovacije jest istaknuti cilj za samo 3 zemlje (Hrvatska, Francuska i Švedska).<sup>68</sup>

### Podaci o raznolikosti prikupljeni od strane država članica EU

U prilog strategijama i ciljevima raznolikosti, većina EU zemalja prikuplja podatke o raznolikosti. Gotovo sve članice EU prikupljaju podatke o dobi (23) i spolu (23) dok podatke o invaliditetu prikuplja samo malo više od polovice zemalja članica EU (15). Neke države prikupljaju podatke o etničkom/migrantskom podrijetlu na dobrovoljnoj bazi i na ukupnoj razini (npr. Cipar i Švedska).

Podaci vezani uz raznolikost općenito se koriste za praćenje uravnoteženosti raznolikosti radne snage u javnom sektoru (22). Uz to, većina zemalja također koristi podatke o raznolikosti kao

---

<sup>65</sup> Pitts and Jarry, 2007.

<sup>66</sup> OECD, op. cit. (bilj. 63)

<sup>67</sup> Ibid., str. 19.

<sup>68</sup> Ibid., str. 20.

ulazne vrijednosti za strategije planiranja radne snage (16), ali i za procjenu napretka u postizanju ciljeva raznolikosti (15). Naposljetku, javne uprave u nekim državama članicama EU koriste podatke o raznolikosti kako bi usporedile organizacije jedne s drugima (11) ili kako bi usporedile javne uprave jedne s drugima (9), obično sa vladama drugih država članica (7).<sup>69</sup>

## Korištenje podataka o raznolikosti od strane država članica EU

Strategije o raznolikosti trebaju biti nadzirane i procjenjivane kako bi osigurale implementaciju politika o raznolikosti, kako bi se učilo iz njihovih uspjeha i pogrešaka i kako bi se učinile potrebne prilagodbe koje bi poboljšale učinak. Većina zemalja članica EU podnosi godišnje izvještaje o stanju raznolikosti u javnoj upravi (23), no ankete (10) i postupak usporedbe (6) također predstavljaju druge alate koje neke države mogu koristiti kako bi detaljnije razumjele trenutnu situaciju. Izvješća o raznolikosti većinom se pripremaju godišnje (17) i upućuju širokom krugu subjekata, ovisno o državi to mogu biti: Vlada ili Nacionalna/Federalna ministarstva (10), Parlament (4), središnja/federalna uprava (4), savjetodavna tijela (3) ili sindikati (1). Izvješća su često objavljena (9) i dostupna javnosti.

Ispitivanje zaposlenika u svrhu praćenja inkluzije u središnjoj javnoj upravi rijetko se koristi. Dok 15 zemalja EU koristi ova ispitivanja zaposlenika u nekom obliku, samo njih 5 koristi isti alat za provođenje tih istraživanja na razini cijele središnje uprave. Nadalje, samo nekolicina zemalja članica EU koristi alat na način koji ističe probleme vezane uz raznolikost. Zapravo, samo su 4 države (Austrija, Finska, Francuska i Portugal) integrirale aspekte raznolikosti u ispitivanja mišljenja zaposlenika središnje uprave ili koriste podatke o raznolikosti koje su sakupili kroz ispitivanje mišljenja zaposlenika u svrhu poboljšanja politika upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>70</sup>

## Postupci zapošljavanja i selekcije

Ukoliko države članice žele stvoriti raznolikiju radnu snagu, posebnu pozornost trebaju posvetiti fazi zapošljavanja i selekcije. Aspekti raznolikosti uključeni su u strategije brendiranja poslodavca u samo 11 država. Kako bilo, postupci zapošljavanja izgleda da su na razne načine pod utjecajem strategija raznolikosti. Na primjer, većina zemalja (18) navodi kako su postupci zapošljavanja prilagođeni osobama s posebnim potrebama, što može biti shvaćeno kao rezultat borbe protiv diskriminacije.

Također, većina zemalja EU izvijestila je da ima mentorske programe za sve nove zaposlenike (15), koji mogu pomoći uključivanju novih zaposlenika u organizaciju. S druge strane, samo manjina zemalja izvijestila je da imaju komisije koje su rodno uravnotežene (11) ili da raste svijest komisija koje provode selekciju o problemima koji su vezani uz raznolikost na način da provode treninge o raznolikosti (11). Naposljetku, neke zemlje izvijestile su da su omogućile provođenje višejezičnih postupaka zapošljavanja (većinom u zemljama u kojima postoji više službenih jezika) (8), edukacije o raznolikosti za sve novozaposlene (8) ili prije samog postupka zapošljavanja te komunikaciju koja cilja podzastupljene grupe (9).<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Ibid., str. 21.

<sup>70</sup> Ibid., str. 22.

<sup>71</sup> Ibid., str. 23.-24.



## Raznolikost i vodstvo

Predanost visokog menadžmenta bilo kojoj strategiji, općenito se smatra preduvjetom za uspjeh strategije. Uistinu, određeni broj zemalja EU smatra „sposobnosti vodstva“ jednom od glavnih osobina koje su potrebne kako bi se efikasno upravljalo raznolikošću u javnoj upravi (6). Bilo kako bilo, prema rezultatima istraživanja, pitanja raznolikosti su integrirana u okvire kompetencija vodstva u samo 11 zemalja i u gotovo svim državama viši državni službenici ne smatraju se odgovornima za postizanje ciljeva vezanih uz raznolikost. Ipak, neke zemlje su implementirale sustave gdje su viši državni službenici odgovorni za ostvarivanje ciljeva vezanih uz raznolikost. U Austriji je to dio njihovog ugovora o učinku.<sup>72</sup>

### Kompetencije i obuka za pitanja raznolikosti

Izgradnja inkluzivnije radne snage u javnom sektoru zahtijeva nove kompetencije, a to zahtijeva osposobljavanje. 18 država članica omogućava takva osposobljavanja svim zaposlenicima, ali većinom na dobrovoljnoj bazi (15). Još nekoliko država osigurava obavezne edukacije o svijesti o raznolikosti zaposlenicima na određenim pozicijama, osobito voditeljima (6) i višim državnim službenicima (4), što omogućava širenje svijesti o raznolikosti širem krugu zaposlenika. Kako bilo, čak i za te ključne skupine, većina edukacija koje se odnose na raznolikost jesu na dobrovoljnoj bazi.

Programi koji ciljaju poboljšanje kompetencija određenih grupa osigurani su u malom broju država. To najčešće označava programe razvoja vodstva (10) za ciljane skupine (npr. žene) kako bi se potaknula njihova predstavljenost na vodećim pozicijama. Manje često, ovo uključuje posebna osposobljavanja za posao (6), mentorstvo (5) ili mogućnosti promjene posla (3).<sup>73</sup>

Treba spomenuti kako je edukacijski program u većini zemalja dostupan i zaposlenicima koji su zaposleni na nepuno radno vrijeme (22). U isto vrijeme samo nekolicina zemalja (12) koristi jezične sposobnosti i posebne kulturalne sposobnosti zaposlenika migrantskog porijekla za bolju javnu službu. Imati reprezentativnu radnu snagu važan je znak inkluzivnog radnog okruženja. Ovo je sve više prihvaćeno i osviješteno kod javnih službi koje su u direktnom kontaktu s korisnicima kao što su socijalna služba i policija. U Danskoj je na primjer uloženo puno truda u sastav zaposlenika javne uprave koji odražava etnički sastav društva.

Dok postoji manjak edukacijskih programa o raznolikosti u većini strategija javnih uprava zemalja članica EU, sličan problem postoji i vezano za isticanje kompetencija vezanih za raznolikost u dokumentima o raznolikosti kako bi se stekle vještine o raznolikosti u javnoj upravi, kao što su kulturalne vještine (6), fleksibilnost (5) ili otvorenost (4) i uskladio način razmišljanja svakog zaposlenika sa novim okvirom postupanja.

Zapravo, većina zemalja ne ističe određene kompetencije u svojim dokumentima o raznolikosti (19). Jedine kompetencije koje se zahtijevaju jesu one općenite (komunikacija (8), vodstvo (6), otvorenost (4), kulturalne vještine (6)) i ne odnose se na određeni, nužno potrebni skup vještina koje se trebaju posjedovati kako bi se u potpunosti razvili kapaciteti za raznolikost i inkluzivnu radnu snagu.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Ibid., str. 25.

<sup>73</sup> Ibid., str 25.-26.

<sup>74</sup> Ibid., str. 27.

## Suočavanje s posljedicama starenja radne snage

Sve starija i mobilnija radna snaga predstavlja poseban izazov glede zadržavanja znanja i stručnosti u europskoj javnoj upravi, kao i potrebne fleksibilnosti i potpore kako bi se osigurala radna sposobnost starijih zaposlenika. Ovo sugerira potrebu razmatranja strategija upravljanja znanjem kako bi se spriječio mogući gubitak znanja kao i organizacijskog upravljanja zdravljem te učenja i razvoja prilika za stariju radnu snagu. Kako bilo, istraživanje koje je proveo OECD 2015. godine, govori kako većina javnih uprava država članica EU još nema političke kapacitete potrebne da se suoči s ovim pitanjem. Npr., većina država nema posebne programe kojima bi se prenijele specifične vještine sa starijih radnika na one mlade (16). Manji broj zemalja jest implementirao, bilo na centralnom/federalnom nivou ili na razini ministarstava, nekoliko politika vezanih uz prijenos znanja (12), programe za iskorištavanje znanja i iskustva umirovljenika (6) i korporativno upravljanje zdravljem (15). Ove politike obično postoje na nivou pojedinih ministarstava te su rezultat inicijativa određenih organizacija javnog sektora, a ne državne politike ili akcijskog plana.

Princip cjeloživotnog učenja dobiva posebno značenje u kontekstu starenja radne snage, budući da duže karijere podrazumijevaju pristupe učenju koji poboljšavaju kapacitete svih zaposlenika, ne samo onih na početku karijere. Potencijalne pozitivne posljedice cjeloživotnog učenja jesu stvaranje više prilika za razvoj karijere za svaku osobu s jedne strane te povećanje angažmana radne snage prema organizaciji s druge strane. Dva pokazatelja usvojena u istraživanju bili su „osposobljavanje i mogućnosti razvoja karijere za sve dobne skupine kako bi se promoviralo cjeloživotno učenje i angažman“ te „metode usavršavanja kreirane za stariju radnu snagu“. Rezultati pokazuju da je prvi indikator prisutan u više od polovice država (18) dok se drugi koristi u manjem broju zemalja (7).<sup>75</sup>

## Fleksibilni oblici karijere

Fleksibilni oblici karijere jesu nužna komponenta upravljanja raznolikošću i inkluzivnog radnog okruženja, budući da prepoznaju činjenicu da različiti zaposlenici imaju različite kompetencije i različite potrebe. Kao takvi, predstavljaju mogućnost za prilagodbu i veći angažman od strane zaposlenika te doprinos organizacijskim ciljevima. Politike kao što su osobni planovi razvoja, fleksibilna karijera, programi ponovnog ulaska, programi na sredini karijere ili prilike za drugu karijeru čini se da su najviše korištene opcije u zemljama EU. Rezultati istraživanja pokazuju da određeni broj zemalja koristi takve politike, ali one i dalje predstavljaju manjinu.

I vertikalne i horizontalne politike mobilnosti prisutne su u gotovo polovici zemalja. Za ostatak politika kao što su programi ponovnog ulaska, programi na sredini karijere (eng. mid-career) ili prilike za drugu karijeru, može se reći da ih je implementirala samo nekolicina država.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Ibid., str. 28.

<sup>76</sup> Ibid., str. 29.

## Radni aranžmani i ravnoteža poslovnog i privatnog života

Fleksibilni oblici rada su sljedeća bitna oznaka uspješnog upravljanja različitošću. Više fleksibilnosti u radnom vremenu i prostoru znači da je više zaposlenika sposobno bolje uskladiti posao sa zahtjevima privatnog života. Usredotočenost na veću ravnotežu posla i privatnog života ne znači nužno raditi manje, nego raditi na način koji omogućava veću prilagodbu. Stvaranje više mogućnosti za osiguravanje stabilnosti privatnog života jest poseban interes upravljanja raznolikošću.

Kreiranje fleksibilnih načina rada može biti učinjeno na različite načine, kao što su na primjer osiguravanje novih prava ili novih postupaka za javne službenike. Pravo na rad na određeno vrijeme (za sve zaposlenike pa čak i lidere), studijski dopust, fleksibilno radno vrijeme kao i rad na daljinu, uobičajeni su u zemljama članicama EU.

Fleksibilnost posla se također može postići osiguravanjem aktivnijih mjera za podupiranje javnih službenika na svakom koraku njihove karijere, a u svrhu poboljšavanja njihovog angažmana u organizaciji. Organiziranje usluga i programa u koje spadaju korporativno upravljanje zdravljem kako bi se osigurao dulji radni vijek, obiteljska pomoć tijekom brige za djecu/članove obitelji, mogućnost uračunavanja radnog vremena ili fleksibilni oblici karijere (ponovni ulazak na tržište rada nakon rodiljnog dopusta ili mogućnosti razvoja druge karijere) čine se kao manje zastupljene u upravljanju ljudskim potencijalima u javnoj upravi zemalja članica EU.<sup>77</sup>

### Od raznolikosti do inkluzije

Iz rezultata istraživanja može se zaključiti kako je većina zemalja članica EU donijela zakone, strategije i politike koje se odnose na ravnopravnost spolova te na osobe s invaliditetom, no nekolicina njih ima širi pristup.

Te grupe uključuju stariju radnu snagu, LGBT grupe, zaposlenike migrantskog porijekla i posebne etničke skupine. Zajednička spoznaja koja je nastala nakon diskusije sa izaslanicima EUPAN-a bila je da bez obzira na grupu koja je u fokusu, upravljanje raznolikošću označava razumijevanje osobnosti svakog zaposlenika i pronalazak načina za upravljanje tim jedinstvenim skupom iskustava, kompetencija i potreba. Ovo znači da najnapredniji oblik upravljanja raznolikošću nadilazi raznolikost grupa i koncentrira se na osobnost svakog pojedinca. Švedski model inkluzije jest takav primjer.<sup>78</sup>

### Ciljevi raznolikosti: od jednakih mogućnosti do inkluzivne inovacije

Većina strategija o raznolikosti ima za cilj pružiti jednake mogućnosti i zaštititi od diskriminacije dok neke imaju aktivniji pristup kako bi poboljšale postupak donošenja javnih politika i pružanja usluga.

Osiguravanje jednakih mogućnosti zapošljavanja i napredovanja za grupe koje obilježava neki od elemenata različitosti te zaštita od diskriminacije jesu ciljevi koji su u skladu sa pravnim okvirom EU koji promovira jednake mogućnosti te predstavlja nužan prvi korak prema inkluzivnijoj javnoj službi.

---

<sup>77</sup> Ibid., str. 30.-31.

<sup>78</sup> Ibid., str. 32.

Određeni broj zemalja nastoji ostvariti ostale ciljeve kroz svoje strategije kao što su proširivanje fonda talenata i dohvaćanje kompetencija podpredstavljenih grupa, nastojanje stvaranja javne uprave koja predstavlja populaciju kojoj služi, poboljšanje procesa stvaranja javnih politika, poboljšanje pružanja usluga i/ili stvaranje i jačanje kulture koja je orijentirana vrijednostima.

Jednakost bi trebala biti prvi cilj unutar šireg cilja (inkluzije) koji za uzvrat doprinose još širem cilju (izvedba i inovacija).

Jedan primjer u tom procesu možemo naći u Nizozemskoj gdje se pitanja vezana uz raznolikost odnose na izazove tržišta rada i omogućavaju veću inkluziju.

### 4.3. Nizozemska: Strategija upravljanja ljudskim potencijalima 2020 i inkluzivni redizajn poslovnih procesa

U Strategiji iz 2020. vezanoj za ljudske potencijale u središnjoj javnoj upravi, Nizozemska promovira raznolikost i komplementarnu radnu snagu. Raznolika s jedne strane, jer raznolika radna snaga jest odgovor na nedavni razvoj tržišta. Komplementarna s druge strane, jer procesi u javnim organizacijama moraju biti modernizirani kroz zapošljavanje svih dostupnih kompetencija različitih ljudi (interkulturalne sposobnosti, sposobnosti vodstva, itd.). Osim osiguravanja jednakog tretmana i borbe protiv diskriminacije, strategija nastoji koristiti različite i komplementarne kompetencije u povezanijoj mreži sposobnosti i zaposlenika, što će dovesti do poboljšanja izvedbe i kvalitete javnih usluga koje pružaju organizacije javnog prava.

Kao jedan primjer, metoda Inkluzivnog redizajna (nizozemski IHWmethod) nastoji stvoriti manje zahtjevni posao za osobe s ograničenim sposobnostima. To se posebice odnosi na nisko kvalificirane ili slabo obrazovane ljude, najčešće onih koji su suočeni sa posljedicama mentalne bolesti, psihološkog ili razvojnog poremećaja ili poremećaja s učenjem. IHW metoda temelji se na opsežnoj analizi radnih procesa u organizacijama i posljedično prilagođavanja tih procesa na način da manje zahtjevni poslovi mogu biti kreirani za ljude kojima je tržište rada teško dostupno.

Temeljno načelo naziva se diferencijacija zadataka i omogućava potpuno iskorištavanje svih postojećih kapaciteta i talenata na tržištu rada.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Ibid., str. 33.

## Od strategije do akcije: preoblikovanje strategije o raznolikosti u održivo upravljanje raznolikošću

Implementacija strategija o raznolikosti i alata za upravljanje raznolikošću ostaje i dalje izazov u mnogim zemljama EU.

Uobičajena tema rasprave članova EUPAN-a bila je da strategije o raznolikosti moraju biti pažljivo implementirane i nadzirane. To se obično radi tako da se strategija pretoči u akcijski plan, koji koordinira različite aktere u javnoj upravi i sadrži ciljeve i strukture odgovornosti. Dok većina zemalja navodi da imaju neku vrstu strategije o raznolikosti te da prikupljaju neke podatke i izvještavaju o raznolikosti njihove radne snage, sistematska implementacija upravljanja raznolikošću događa se u samo nekolicini zemalja. Na primjer, dok 19 zemalja EU navodi kako imaju strategije o raznolikosti, samo 11 od njih ima akcijski plan za implementaciju strategije. Većina tih akcijskih planova odnose se na ravnopravnost spolova ili sisteme kvota za osobe s invaliditetom. Od tih zemalja, samo 8 ih ima specifične ciljeve koje moraju ostvariti u njihovim akcijskim planovima, a još manje njih smatra svoje vođe odgovornima za postizanje tih ciljeva. Naposljetku, samo Austrija navodi da posjeduje specifične ciljeve vezane za raznolikost koji su povezani s ugovorima o učinku viših menadžera. To navodi na zaključak da se strategije ne implementiraju.

Upravljanje raznolikom radnom snagom ne završava sa strategijom, akcijskim planom ili postizanjem ciljeva. Stvarni preobražaj raznolike radne snage u inkluzivnu (uključivu) radnu snagu zahtijeva aktivno upravljanje raznolikošću. Ovdje vidimo različite komponente koje uključuju:

- Privlačenje i zapošljavanje raznolike radne snage
- Razvoj kompetencija za upravljanje raznolikošću
- Aktivne mjere za upravljanje fleksibilnim radnim aranžmanima i karijerama
- Korištenje statistika i istraživanja za praćenje napretka.<sup>80</sup>

### Zapošljavanje raznolikije radne snage

Stvaranje raznolikije radne snage zahtijeva privlačenje većeg kruga aplikanata (podnositelja molbi).

Postizanje raznolike radne snage u budućnosti, zahtijeva dugoročne politike kako bi zamijenile trenutni sastav radne snage s onom koja je raznolikija. Kao prvi korak, strategije brendiranja poslodavca moraju uključiti aspekte raznolikosti kako bi privukle nove i raznolike grupe talenata. U tom smislu, način komunikacije prilikom zapošljavanja može ciljati specifične populacijske grupe kao što su žene, stariji ili mlađi kandidati ili na primjer etničke skupine. S obzirom na podatke koji su se sakupili tijekom OECD-ovog istraživanja, samo 11 članica EU koristi brendiranje poslodavca koje uključuje raznolikost, a 9 od njih cilja specifične grupe u njihovoj komunikaciji prilikom zapošljavanja.

---

<sup>80</sup> Ibid., str. 34.

#### 4.4. Raznolikost za predstavljenu i informiranu radnu snagu u Austriji

Austrija je razvijala politike raznolikosti u Bečkom policijskom odjelu (dio Ministarstva unutarnjih poslova). Imati raznolikiju radnu snagu s obzirom na spol i migrantsko porijeklo nedavno je postao važan interes za administrativne usluge koje se pružaju na prvoj liniji (eng. frontline administration services) kao što je policija.

Ciljevi su stvaranje bolje predstavljene radne snage i lakši pristup različitim etničkim manjinama koje čine populaciju, povećanje institucionalnog znanja o različitim vjeroispovijestima i povećanje međukulturalnih sposobnosti. Tijekom posljednjih 8 godina, Ministarstvo unutarnjih poslova razvijalo je nekoliko mjera za privlačenje šireg kruga aplikanata:

- Pokrenuta je komunikacijska kampanja sa atraktivnim sloganom („Beč te treba“) posebno ciljajući građane migrantskog porijekla;
- Ministarstvo je osiguravalo mentorske programe i osposobljavanja vezana uz raznolikost svim novim zaposlenicima na decentraliziranoj razini

Budući da je ova politika pokrenuta 2007., udio zaposlenih u policiji čiji materinji jezik navodi na zaključak da onaj koji ga govori jest migrantskog porijekla narastao je sa 3% u 2009. na 7% u 2015.

Kao sljedeći korak, selekcijski postupak sam po sebi može biti okrenut raznolikosti. U većini zemalja EU, selekcijski postupci prilagođeni su osobama s posebnim potrebama. Slično, selekcijske komisije same po sebi mogu odražavati određenu razinu raznovrsnosti (npr. ravnoteža spolova) i sudjelovati u edukacijama koje su vezane uz osjetljivost prema različitosti kako bi se osigurala raznovrsnost pogleda tijekom procesa zapošljavanja. To je slučaj u gotovo 11 zemalja i može biti posebice koristan u ključnim područjima na kojima se nastoji postići raznolikost, kao što je u selekcijskom postupku za više menadžere. UK predstavlja primjer kako promjena postupka selekcije i zapošljavanja može biti bitan element šire strategije talenata.<sup>81</sup>

Stvaranje kompetencija raznolikije radne snage

Stvaranje raznovrsnije i inkluzivnije radne snage zahtijeva razvoj novih kompetencija.

Kako bi se u potpunosti iskoristile prednosti raznolikosti u javnom sektoru, moraju se prevladati neki izazovi. Najprije, moraju se prevladati kulturalne i komunikacijske barijere kako bi programi vezani za raznolikost uspjeli. Nedostatak timskog rada ili neefikasna interna komunikacija ključnih ciljeva, može završiti konfuzijom i uvesti „silo-mentality“ među raznolike grupe. Osiguravanje osposobljavanja i mentorskih programa zaposlenicima kako bi se poboljšale međukulturalne sposobnosti, jezične sposobnosti, otvorenost uma ili vještine potrebne za uspješan team building i vještine rješavanja sukoba, ključne su i nužno potrebne. Otpor promjenama je sljedeća prijetnja koja može ugroziti razvoj upravljanja raznolikošću. Direktni utjecaj na stvaranje raznolikije radne snage jest promjena društvenog i kulturnog sastava radnog mjesta zaposlenika s jedne strane, i promjena ritma rada i oblika razvoja karijere zaposlenika s druge strane. Propagiranje otvorenosti, svijesti, poštovanja i fleksibilnosti među zaposlenicima je stoga ključna. Osim povećavanja broja novih edukacija i stvaranja novih kompetencija, cilj takvih politika razvoja sposobnosti jest stvaranje kulture različitosti koja

---

<sup>81</sup> Ibid., str. 35.

prožima sve razine i pozicije zaposlenika i tijela javne uprave. Stvaranje takve kulture je jedini način održavanja kohezije radne snage usmjerene prema boljem učinku i inovacijama. Međutim, bez obzira na to što se ovakve politike smatraju ključnima, samo je mali broj zemalja implementirao konkretne politike razvoja kompetencija. Svaka zemlja je navela nekoliko kompetencija koje one smatraju važnima kako bi se efikasno upravljalo raznolikošću u javnoj upravi. One uključuju komunikacijske vještine, vodstvo (leadership), kulturalne vještine i vještine suradnje, među brojnim drugima. Ali u isto vrijeme, ispada da je samo manjina zemalja koje je obuhvatilo istraživanje, integrirala pitanja vezana uz raznolikost u kompetencijski okvir i osigurala obavezne edukacije o svijesti o raznolikosti. Tamo gdje su edukacije i osigurane najčešće su namijenjene menadžerima (voditeljima). Samo nešto više od polovice zemalja osigurava treninge o svijesti o raznolikosti menadžerima (6 na obaveznoj, a 8 na dobrovoljnoj bazi) i višim čelnicima (4 na obaveznoj, a 8 na dobrovoljnoj bazi). Ovaj smjer je razumljiv ako se uzme u obzir važnost menadžera u postavljanju i održavanju organizacijske kulture i u uspješnom vođenju raznovrsnih timova. Poljska je jedna zemlja koja je poduzela specifične korake kako bi educirala menadžere i više čelnike o upravljanju raznolikošću.<sup>82</sup>

#### Od prava do aktivnih programa za fleksibilnije uvjete rada i karijere

Ostvarenje raznolikosti u javnom sektoru moguće je jedino kad su jednake mogućnosti općenito dio organizacijske kulture. Bilo kako bilo, čini se da raste svijest među državama da jednake mogućnosti i pravednost ne moraju značiti da se svakog treba tretirati na jednak način. Kad se to uzme u obzir, različit odnos prema ljudima, ovisno o njihovim potrebama ponekad je način da se osiguraju jednake mogućnosti zapošljavanja u javnoj službi.

Većina zemalja članica EU je osigurala neka prava zaposlenicima koja im omogućavaju fleksibilnost posla (npr. fleksibilno radno vrijeme, pravo na rad na određeno vrijeme, pravo na slobodne dane za vrijeme studija i pravo na rad na daljinu), ali nije istaknula druge programe koje trenutno provode s ciljem jačanja tih prava. Bez obzira na to, čini se da neke zemlje imaju mnogo mjera koje provode. Dok se korporacijsko upravljanje zdravljem, pomoć obitelji tijekom brige za dijete ili člana obitelji i uračunavanje radnog vremena čine kao politike u nastajanju, politike vezane uz životni vijek prisutne su u samo malom broju javnih uprava zemalja članica EU. Naposljetku, programi ponovnog ulaska i prilike za drugu karijeru (eng. second career opportunities) su rijetki. Njemačka Agencija za zapošljavanje (Bundesagentur für Arbeit) tako osigurava jedan napredni pristup. Belgijski novi načini rada također implementiraju fleksibilne metode rada u novu radnu kulturu sa krajnjim fokusom na poboljšavanje produktivnosti zaposlenika i orijentiranosti prema građanima.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Ibid., str. 36.-37.

<sup>83</sup> Ibid., str. 38.

#### 4.5. Politike upravljanja ljudskim potencijalima Njemačke agencija za zapošljavanje usmjerene na životni ciklus

Politika upravljanja ljudskim potencijalima u Bundesagentur für Arbeit koja je orijentirana na životni ciklus, kao izdvojeni slučaj u Njemačkoj, predstavlja međugeneracijski pristup koji nastoji poboljšati radnu sposobnost svojih zaposlenika fokusirajući se na kompetencije, zdravlje i angažman kako bi se promoviralo cjeloživotno učenje i dobrobit na radnome mjestu.

To su zahtjevi za unaprjeđivanje cjeloživotnog učenja i u skladu s time potporu svih mjera koje uključuju održivu promjenu i inovaciju. Ovo je također ugrađeno u cjelokupnu strategiju efikasnog i efektivnog pružanja usluga orijentiranih korisnicima. Svojom politikom upravljanja ljudskim potencijalima, Bundesagentur slijedi strategiju koju karakterizira visoka fleksibilnost i najbolje moguće usklađivanje poslovnog i privatnog života u usporedbi s interesima poslodavca. Poticanje ravnopravnosti spolova i jednakih mogućnosti također su uključeni. Kao rezultat toga, 61% zaposlenika ocijenio je vlastitu usklađenost privatnog i poslovnog života u internom istraživanju, kao dobro ili vrlo dobro. Za gotovo 80% zaposlenika, politike jednakih mogućnosti jesu veoma važne. Usluge i alati u Bundesagenturovom međugeneracijskom pristupu upravljanju namjerno ciljaju zaposlenike na početku, u sredini te na kraju njihove karijere te nakon završetka karijere. Bundesagentur smatra ovu politiku koja uključuje korporacijsko upravljanje zdravljem kao moćno sredstvo za poboljšanje angažmana i motivacije – a poznato je da je ovo blisko povezano sa zadovoljstvom korisnika usluga i individualnim i organizacijskim učinkom.

Fleksibilni radni aranžmani kao što su rad na određeno vrijeme, rad na daljinu, obiteljska pripomoć kako bi se poduprli zaposlenici u organiziranju brige za dijete kao i za rodbinu, obuka na radnom mjestu i programi za ponovni dolazak na radno mjesto nakon dugih perioda odsustva poput roditeljskog dopusta, jesu posebne mjere za usklađivanje organizacijskih i individualnih potreba.

Nadalje, dok neke države odabiru proširivanje prava na fleksibilne radne aranžmane (npr. Latvija je na ranije spomenuta prava nadodala nova prava o podjeli posla i radu na daljinu), ostale su odlučile pristupiti tom pitanju na razini ministarstava. U Danskoj je većina spomenutih politika i prava dostupna putem individualnih dogovora između radnika i poslodavca.<sup>84</sup>

Dok je ideja o fleksibilnim radnim aranžmanima postala prilično uobičajena u mnogim državama, fleksibilna karijera je još uvijek praksa u nastajanju. Samo polovica zemalja EU razvija i implementira politike koje se odnose na takve procese. U stvari, dok mnoge države nude osposobljavanja i mogućnosti za razvoj karijere za zaposlenike bilo koje dobi te osobne planove razvoja, naprednije prakse kao što su horizontalna i vertikalna mobilnost, fleksibilna karijera, programi ponovnog ulaska, programi na sredini karijere ili prilike za drugu karijeru čini se da su rijetke na centralnom ili federalnom nivou. Neke zemlje poduzimaju aktivne mjere kako bi primijenile takve politike u svojim javnim upravama.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Ibid., str. 38.-39.

<sup>85</sup> Ibid., str. 40.



#### 4.6. Austrijska strategija za upravljanje znanjem i razvoj zaposlenika

Austrija je implementirala saveznu strategiju upravljanja znanjem u javnoj upravi. Upute i alati u kombinaciji sa raznim instrumentima jesu u posljednjoj fazi razvoja. Svi ovi alati nastoje pružiti potporu direktno nadređenima prilikom organiziranja komunikacijskog procesa unutar odjela, zatim omogućuju pohranjivanje informacija i osiguravanje kvalitete znanja kao i daljnjeg osposobljavanje na način da znanje bude sačuvano i dostupno za cijelu organizaciju, a ne samo za pojedinog zaposlenika.

Dodatno, kao dio programa za razvoj zaposlenih u Saveznoj državnoj službi, unakrsno mentorstvo dostupno je kao alat za promicanje karijera žena. Mentori prenose svoja znanja i iskustva, daju savjete o planiranju karijere i olakšavaju pristup profesionalnim mrežama. Tijekom mentorske godine, onaj kojeg se mentorira i mentor moraju se složiti oko ciljeva koje će postići tijekom mentorskog odnosa. Potencijali mentoriranih se također mogu analizirati kako bi se preciznije definirali ciljevi. Nakon što postave svoje ciljeve, mentor i mentorirani moraju se naći barem četiri puta. Kako bi se upoznali sa svojom ulogom mentora ili mentoriranoga, sudionici se pozivaju da sudjeluju u pratećim radionicama iza kojih slijede sjednice nadzora. U okviru programa za potporu organizira se i nekoliko sastanaka za umrežavanje koji su otvoreni svim mentorima, mentoriranim i onima koji rade na razvoju osoblja. Kako bi još bolje sudjelovali u umrežavanju, mentorirani mogu organizirati „peer grupe“ koje se bave različitim bitnim temama.

U svrhu razvoja i poboljšanja programa, provode se godišnje evaluacije. Od 2005. godine u programu je sudjelovalo oko 800 mentora i mentoriranih. Program koordinira Odjel za osobni razvoj i mobilnost u DG III – Javna uprava i Upravne inovacije u sklopu Federalne kancelarije. Nadolazeće umirovljenje značajnog dijela radne snage zaposlene u javnom sektoru dovest će do značajnog gubitka institucionalnog znanja i iskustva. Ugrađivanje održivog upravljanja znanjem u javnim upravama država članica EU, predstavlja zbog toga sljedeći važni izazov vezan uz raznolikost za vlade zemalja EU. Kako bilo, izgradnja sustava upravljanja znanjem još je uvijek izazovan proces u gotovo svim zemljama EU. Samo veoma malen dio zemalja je počeo uvoditi međugeneracijsko učenje, prijenos znanja, metode osposobljavanja dizajnirane na način da odgovaraju potrebama starije radne snage ili programe koji koriste znanje i iskustvo umirovljenika. Austrija pristupa nekim od tih izazova preko upravljanja znanjem i unakrsnog mentorstva.<sup>86</sup>

Procjena uspjeha: od statistika o segmentiranoj radnoj snazi do angažiranosti zaposlenika i inkluzije kroz ispitivanje mišljenja zaposlenika

Naposljetku, gotovo sve zemlje članice EU sakupljanju podatke o raznolikosti, dobi i invaliditetu kako bi pratile uravnoteženost raznolikosti radne snage ili kako bi napredovale u ostvarenju ciljeva. Međutim, samo nekolicina zemalja koristi te podatke kako bi se usporedila (eng. benchmarking) sa drugim organizacijama ili drugim javnim upravama, što se čini kao propuštena prilika za komparaciju i međuorganizacijsko učenje. Čini se da samo nekoliko zemalja koristi ispitivanje mišljenja zaposlenika za procjenu pitanja vezanih uz raznolikost. Ispitivanje mišljenja zaposlenika može biti snažno oruđe za razumijevanje stajališta zaposlenika. Istraživanja ne otkrivaju samo razinu predanosti zaposlenika organizaciji i njihovog zadovoljstva poslom, nego se mogu koristiti kako bi naglasila percepciju jednakog tretmana, diskriminacije, inkluzije i inovacije. Ankete upućene zaposlenicima mogu se

---

<sup>86</sup> Ibid., str. 40.-41.

unakrsno analizirati demografskim informacijama kako bi se istaknule razlike među grupama na različitim mjestima. To može omogućiti detaljan uvid i osigurati efektivno usmjeravanje intervencija uprave.<sup>87</sup>

#### 4.7. Zaključak istraživanja: prema pristupu koji uključuje više koraka kako bi se implementiralo upravljanje raznolikošću

Tipična javna uprava države članice EU čini se da ima strategiju raznolikosti kako bi osigurala jednake mogućnosti zapošljavanja ili spriječila diskriminaciju prema ženama ili osobama s posebnim potrebama. Ovo je važno i treba se nastaviti i ojačati donošenjem i primjenom akcijskih planova i aktivnih programa te uvođenjem određene razine odgovornosti viših državnih službenika. Međutim, ovo u najboljem slučaju predstavlja samo djelomični pristup. Manjina zemalja EU poduzima važne korake prema iskorištavanju raznolikosti u svrhu kreiranja boljih javnih politika i postizanja boljih rezultata u pružanju javnih usluga kao i višoj razini inovacija u javnom sektoru. Ovo u različitim oblicima uključuje Austriju, Belgiju, Francusku, Švedsku i Nizozemsku. Ove zemlje nastoje usvojiti širi pristup raznolikosti i više investirati u aktivne programe razvoja kompetencija, omogućiti fleksibilnost posla i karijere te mjeriti napredak putem istraživanja i korištenja statističkih podataka. Kako je samo nekoliko zemalja u istraživanju OECD-a navelo specifične ciljeve vezane uz inkluziju ili inovacije, čini se da to dvoje još ne predstavlja prioritete većini zemalja članica EU.

Načini da zemlje transformiraju raznoliku radnu snagu u inkluzivno radno okruženje jesu sljedeći:

- Prikupljanje veće količine podataka koji se odnose na raznolikost
- Izrada akcijskog plana i njegova implementacija
- Uključivanje elemenata vezanih uz raznolikost u okvir kompetencija i razvoja vodstva
- Osiguravanje fleksibilnih radnih aranžmana i karijere kako bi se osigurala ravnoteža privatnog i poslovnog života zaposlenika tijekom cijelog životnog ciklusa
- Procjena provedenih politika raznolikosti.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Ibid., str. 41.

<sup>88</sup> Ibid., str. 42.-43.

## 5. HRVATSKA JAVNA UPRAVA I UPRAVLJANJE RAZLIKAMA

### 5.1. Općeniti pregled

U hrvatskom zakonodavstvu imamo nekoliko osnova kojima se osigurava zaštita ugroženih skupina u društvu od diskriminacije, a stvarna jednakost svih društvenih skupina nastoji se postići tzv. posebnim mjerama. Tako Zakon o suzbijanju diskriminacije, u skladu sa pravnom stečevinom Europske unije, posebne mjere navodi kao iznimku od načela zabrane diskriminacije<sup>89</sup>. Što se tiče zapošljavanja u javnoj upravi, posebne mjere bismo mogli protumačiti kao izravne obveze propisane zakonom, a koje određuju zapošljavanje proporcionalnog broja članova nacionalnih manjina kao i osoba s invaliditetom i hrvatskih branitelja koji su sudjelovali u Domovinskom ratu te članova njihovih obitelji. Ove grupe ostvaruju pravo prednosti pri zapošljavanju, ali pod jednakim uvjetima. Ostali pravni propisi u kojima je regulirano zapošljavanje nacionalnih manjina, osoba s invaliditetom i hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji jesu: Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina, Zakon o suzbijanju diskriminacije, Zakon o radu, Zakon o sustavu državne uprave, Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom i Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji.<sup>90</sup> Iz navedenog se vidi da postoje pravne pretpostavke za uspostavu sustava koji bi poticao zapošljavanje triju najugroženijih skupina u društvu, a to su osobe s invaliditetom, nacionalne manjine i branitelji iz Domovinskog rata te članovi njihovih obitelji. Na ovaj način nastoji se dovesti do većeg zapošljavanja osoba sa invaliditetom te do povećanja broja pripadnika nacionalnih manjina u svim tijelima javne uprave i to proporcionalno njihovom udjelu u ukupnom broju stanovništva. Poslodavci koji ne bi ispunjavali zakonom propisanu obvezu kvotnog zapošljavanja osoba s invaliditetom, bili bi podložni sankcijama, a zakonom je propisan i poseban sustav nadzora nad provođenjem prava na zastupljenost pripadnika nacionalnih manjina u tijelima javne uprave te povlaštenog zapošljavanja branitelja i članova njihove obitelji. Osim ovoga što je propisano zakonom, posebne oblike zapošljavanja ugroženih skupina društva možemo naći i u mjerama aktivne politike zapošljavanja. Te različite aktivne mjere zapošljavanja možemo podijeliti u dvije skupine programa. Prvu skupinu čine programi obrazovanja i stručnog osposobljavanja kojima se nastoji smanjiti nezaposlenost, dok u drugu skupinu spada subvencionirano zapošljavanje.<sup>91</sup>

Razlozi zbog kojih se donose propisi koji sadrže posebne mjere zapošljavanja određenih društvenih skupina u javnoj upravi koje se mogu okarakterizirati ugroženima, jesu društveno simbolične naravi. Naime, njima se želi zaštititi načelo jednakosti i nediskriminacije kao i pravde i društvene solidarnosti i to tako da se osigura zastupljenost onih skupina u društvu koje su nedovoljno zastupljene u javnoj upravi u određenom trenutku ili onih skupina kojima je otežan pristup tržištu rada i zapošljavanju i to zbog sociodemografskih obilježja. U istraživanju praksi hrvatskih gradova na području jednakosti koje se je provelo u sklopu projekta „Gradovi za jednakost – bolja zaštita od diskriminacije na lokalnoj razini kroz upravljanje raznolikošću i

---

<sup>89</sup> NN, br. 85/08, 112/12.

<sup>90</sup> Vukojičić Tomić T., Manojlović Tomić R., Lopižić I., op. cit. (bilj. 1), str. 317.

<sup>91</sup> Ibid., str. 318.

jednakošću“ na uzorku od 57 hrvatskih gradova, financiranom od strane EU, a koji su zajednički proveli Hrvatski pravni centar i Udruga gradova u svibnju 2018. godine, došlo se je do rezultata koji su pokazali kako je najčešća osnovu po kojoj se prepoznaju skupine u društvu kojima je potrebna posebna zaštita od diskriminacije: invaliditet (78,8 % gradova), siromaštvo (67,9 % gradova) te zdravstveni status (62,5 % gradova). Kako bi se borili protiv diskriminacije, određene mjere provode se u većini ispitanih gradova i to u 67,9 % njih. U ovome istraživanju pažnja se je posvetila i na ispitivanje uloge koju gradovi imaju kao poslodavci u promicanju jednakosti i nediskriminacije kao i s obzirom na korištenje instrumenata i politike upravljanja raznolikošću te je ovdje postotak gradova koji rade aktivno na ovim pitanjima, znatno niži i vidi se mjesta za napredak.<sup>92</sup>

## 5.2. Kako popraviti trenutno stanje na području upravljanja razlikama u Hrvatskoj

Kada pogledamo nacionalno zakonodavstvo kao i prakse u upravljanju razlikama vidi se jasno usmjerenje javne vlasti i isticanje načela nediskriminacije i jednakosti, a posebnim mjerama zapošljavanja želi se zaštititi one najranjivije skupine u društvu te predstaviti Hrvatsku kao državu koja kao i svaka druga demokratska država štiti ustavna načela kao što su načelo jednakosti i ravnopravnosti te prihvaća i promiče načelo nediskriminacije. Iako i zakoni i posebne mjere jesu formalni instrumenti kojima Hrvatska pokazuje jasnu namjeru zaštite diskriminiranih i podzastupljenih društvenih skupina, stvarni podaci o pripadnicima nacionalnih manjina koji su zaposleni u tijelima državne uprave te u upravnim tijelima u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, pokazuju stalno opadanje broja zaposlenih, također smanjio se je i postotni udio nacionalnih manjina u cjelokupnom broju zaposlenih službenika i namještenika. Također, ne ostvaruje se niti pravo na zastupljenost pripadnika nacionalnih manjina u tijelima javne uprave, koje je pripadnicima nacionalnih manjina osigurano zakonom. Za razliku od privatnog sektora, javni sektor u Hrvatskoj još nije prepoznao puni potencijal i prednosti upravljanja raznolikošću, a kad bi to učinio to bi svakako pridonijelo pružanju kvalitetnijih usluga i većem povjerenju građana u javnu upravu. Za sada u Hrvatskoj imamo samo ranije opisane „tvrde“ mjere propisane zakonom koje imaju za cilj povećanje udjela u upravnim organizacijama onih društvenih skupina koje su diskriminirane i u određenom su nepovoljnijem položaju u odnosu na ostatak stanovništva, međutim postoji potreba uvođenja mjera upravljanja raznolikošću. Kada bi se koristile ove mjere upravljanja raznolikošću u hrvatskoj javnoj upravi, došlo bi do prilagodbe javnih usluga različitim društvenim potrebama, okolišnoj raznolikosti te lokalnim posebnostima. Neke od mjera upravljanja raznolikošću koje bi trebalo provesti u hrvatskoj javnoj upravi jesu: poticanje zapošljavanja, promidžbene kampanje, kontinuirana edukacija službenika o raznolikosti putem Državne škole za javnu upravu, promjena organizacijske kulture koja podupire raznolikost, stalno praćenje rezultata proizašlih nakon uvođenja politike upravljanja raznolikošću, itd. Jedan od načina za povećanje posvećenosti upravljanju raznolikošću jest i potpisivanje Povelje o raznolikosti jer je to čin kojim se javno obznanjuje jasna predanost razvoju raznolikosti i integraciji u određenoj organizaciji. Svakako bi se trebalo ohrabriti potpisivanje Povelje na središnjoj državnoj razini jer bi to moglo potaknuti i javne ustanove i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave da učine isto, a dobar utjecaj na poboljšanje zastupljenosti

---

<sup>92</sup> Ibid., str. 319.

upravljanja raznolikošću imali bi i drugi soft law mehanizmi kao npr. dodjeljivanje nagrada za upravljanje raznolikošću (Grad Pula je 2016. godine u sklopu projekta SAMPLE dobio nagradu zbog toga što je na efikasan način promicao prava talijanske nacionalne manjine).<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup>Ibid., str. 320.-322.

## 6. ZAKLJUČAK

Nakon što je pružen uvid u način na koji neke od članica EU rješavaju problem upravljanja razlikama u javnoj upravi te nakon što je objašnjeno kako se u hrvatskoj javnoj upravi pristupa tom problemu, može se zaključiti da Hrvatska, kao i većina članica EU ima još puno mjesta za napredak. Postojeći sustav upravljanja razlikama u Hrvatskoj (kvotno zapošljavanje i prednost pri zapošljavanju u tijelima javne uprave pod jednakim uvjetima) ne daju adekvatne rezultate te ne doprinose smanjenju diskriminacije i povećanju inkluzije podpredstavljenih skupina u društvu. Zbog toga bismo trebali učiti iz primjera država poput Austrije, Belgije, Francuske, Švedske i Nizozemske. Navedene države imaju širi i učinkovitiji pristup upravljanju razlikama te iskorištavaju raznolikost kako bi kreirale bolje javne politike i postigle bolje rezultate u pružanju javnih usluga kao i višu razinu inovacija koje su ključne za rast i razvoj organizacija. Tako bismo iz primjera Nizozemske i IHW metode koja se tamo primjenjuje, mogli izvući pouku na koji način omogućiti veću uključenost na tržište rada osobama ograničenih sposobnosti (uzrok može biti mentalna bolest, psihički poremećaji, slaba obrazovanost, problemi s učenjem i sl.) kako bi se maksimalno iskoristio potencijal koji one imaju. Budući da te osobe ne mogu obavljati složene zadatke, potrebno je analizom radnih procesa u javnoj upravi, posao organizirati na način da se složenije poslove podijeli na jednostavnije zadatke, koje bi onda ta ciljana skupina zaposlenika mogla s lakoćom obavljati. Iz austrijskog primjera možemo naučiti koliko je važno da službe koje su u bliskom kontaktu s građanima, poput policije, odražavaju etnički sastav samog stanovništva te da se u nje uključe osobe migrantskog podrijetla koje razumiju kulturu ljudi iz koje i same dolaze. Tako bi u hrvatsku policiju bilo dobro uključiti npr. osobe romskog porijekla (koje zadovolje uvjete i završe traženo školovanje). Belgijski model fleksibilnih metoda rada dobar je primjer za poboljšavanje produktivnosti te orijentiranosti prema građanima koji bi moguće i u Hrvatskoj donio dobre rezultate. Ravnoteža privatnog i poslovnog života javnih službenika je veoma važna i pridonosi zadovoljstvu poslom, ali i cjelokupnim životom, a kad bi javni službenici u Hrvatskoj bili zadovoljni tom ravnotežom, s više elana bi odrađivali i svoje radne zadatke te bili na usluzi građanima (npr. mogućnost rada od doma kad im je dijete bolesno i ne može u školu, a posao se mora odraditi dok s druge strane nema tko biti s djetetom kod kuće). Također dobre lekcije bi se mogle izvući i iz iskustva koje imaju organizacije privatnog sektora, koje raznolikost koriste na najbolji mogući način kako bi privukle talentiranu i kreativnu radnu snagu, sklonu inovacijama, koja se u inkluzivnom okruženju osjeća prihvaćeno i cijenjeno što povećava njihovu, ali i organizacijsku uspješnost. Ono što određene velike korporacije iz privatnog sektora koriste u svrhu upravljanja raznolikošću, a što je interesantno i za javnu upravu jesu poseban odjel koji se bavi ovim pitanjima, kao što je npr. Centar za inkluzivni rast (eng. Center for inclusive growth), institucija povjerenika za pitanja inkluzije (inclusion officer), redovite konferencije/sastanci svih zaposlenika online putem te izvještavanje o napretku na području inkluzije, prezentiranje projekata Odjela za inkluziju te novih proizvoda koji su lansirani na tržište za ciljane skupine stanovništva (kao što je primjerice Mastercard kartica namijenjena transrodnim osobama pod nazivom „True name“ koja im omogućuje da na njoj navedu ime koje žele koristiti, a koje nije navedeno na njihovim službenim dokumentima), ispitivanje mišljenja svih zaposlenika putem online anketa, stvaranje organizacijske kulture koja prihvaća različitost i koja je otvorena za „drugačije“ i sl. Ako organizacije u privatnom sektoru mogu koristiti prednosti koje donosi raznolikost (a ne patiti zbog njenih loših posljedica koje se žele svesti na minimum i u javnom sektoru), onda bi svakako to mogli i trebali učiniti i oni koji su

na vodećim pozicijama u tijelima javne vlasti. Naime, bez volje vodstva i bez adekvatnih kompetencija za upravljanje raznolikošću na njihovoj strani, nije niti moguće efikasno se suočiti s ovim problemom, a kamo li uvidjeti mogućnosti korištenja raznolikosti u pozitivne svrhe. Vjerujem kako je upravljanje raznolikošću (kao širi i najučinkovitiji način upravljanja razlikama) neminovno u hrvatskoj javnoj upravi ukoliko želimo riješiti probleme diskriminacije, podzastupljenosti i netolerancije prema grupama koje u društvu predstavljaju određeni vid različitosti, bez obzira jesu li to starije skupine građana, jesu li to skupine predstavnika nacionalnih manjina, pripadnika LGBT zajednice, osobe koje su se doselile u Hrvatsku iz različitih krajeva Europe i svijeta, itd. Kao što smo u uvodnom dijelu spomenuli, zbog procesa globalizacije, ljudi iz različitih dijelova svijeta, različitih kultura i religija jesu u međusobnom kontaktu više nego ikad prije. Da bi se smanjili sukobi i omogućio miran suživot različitih ljudi na istome mjestu, nužno je da se razlike koje postoje u određenoj sredini, osvijeste, prihvate i iskoriste na najbolji mogući način. Javna uprava bi ovdje trebala odigrati veoma važnu ulogu i biti primjer i uzor kako ispravno postupati sa onima koji su na određeni način drugačiji. Na taj način povećala bi toliko nužno povjerenje građana, približila se svakom pripadniku društva kojem služi i zbog kojeg postoji te povećala kvalitetu usluga koje pruža građanima.



## 7. LITERATURA

### Knjige i članci:

- 1) Bahtijarević – Šiber (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga
- 2) European Commission (2008) *Continuing the Diversity Journey, business practices, perspectives and benefits*, str.27.
- 3) European Commission (2016) *An economic take on the refugee crisis: A macroeconomic assessment for the EU*
- 4) Groeneveld, S. (2011), "Različitost i fluktuacija zaposlenika u nizozemskom javnom sektoru: čini li upravljanje različitostu razliku?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, br. 6, str. 594-612. <https://doi.org/10.1108/09513551111163675>
- 5) Hewlette S., Marshall M. and Sherbin L., "How diversity can drive Innovation", Harvard Business Review, December 2013: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- 6) Hofhuis, J. (2022.), "Usporedba perspektiva kulturne raznolikosti među zaposlenicima javnih službi u Nizozemskoj 2008. i 2018.", *Jednakost, raznolikost i uključenost*, Vol. 41, br. 5, str. 726-738. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0002>
- 7) I.D.E.A.S. (2018) *Practical Diversity journey in Croatia, Romania and Slovenia*, str. 4-6, 10-12
- 8) International society for diversity management (2007), *Training Manual for Diversity Management*, str. 32
- 9) Journal Officiel de la République Française (1991), Loin°84-16, 11 janvier 1984, portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat (article 19), et Loi n° 91-715, 26 juillet 1991, portant diverses dispositions relatives à la fonction publique (article 5 bis)
- 10) Matković A., Načinović L., Patalen N., Vlašić T. (2011) *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima*, Priručnik za poslodavce, Zagreb, str. 7
- 11) OECD (2014) *Women, Government and Policy Making in OECD Countries – Fostering diversity for inclusive growth*, page 96
- 12) OECD (2015) *Government at a Glance 2015*, page 87
- 13) OECD (2015) *Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce*, str. 5-43
- 14) Salat, L. (2021) *The Romanian Model of Diversity management*, str. 89.,90. i 96., Democratic Consolidation and Europeanization in Romania
- 15) Thomas and Ely (1996), *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review: <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- 16) U.S. Office of Personnel Management, Office of Diversity and Inclusion (2011) *Government-Wide Diversity and Inclusion Strategic Plan*, page 5
- 17) Vukojičić Tomić T., Manojlović Tomić R., Lopižić I. (2021) *Upravljanje razlikama u javnoj upravi: pristupi, primjeri dobrih praksi i stanje u Hrvatskoj*, str. 306, 317-322.



- 18) Vukojičić Tomić, T. (2018). The Challenges of Diversity Management to Migrant Integration in the European Union. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 18 (2), 223-246. <https://doi.org/10.31297/hkju.18.2.1>

Pravni izvori:

- 1) Zakon o suzbijanju diskriminacije, NN, br. 85/08, 112/12

Web izvori:

- 1) Carta Diversitatii Rumunjska, <https://www.cartadiversitatii.ro/despre-carta-diversitatii>, pristupljeno: 29.07.2022.
- 2) Carta Diversitatii Rumunjska, [https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity\\_Management\\_Romanian\\_Organisations.pdf](https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity_Management_Romanian_Organisations.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.
- 3) Carta Diversitatii Rumunjska, [https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity\\_Management\\_Romanian\\_Organisations.pdf](https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity_Management_Romanian_Organisations.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.
- 4) Carta Diversitatii Rumunjska, [https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity\\_Management\\_Romanian\\_Organisations.pdf](https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Diversity_Management_Romanian_Organisations.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.
- 5) Carta Diversitatii Rumunjska, <https://www.cartadiversitatii.ro/noutati>, pristupljeno: 29.07.2022.
- 6) Charta der Vielfalt Austria, <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/aktuelles/charta-news/detail/olaf-scholz-ist-schirmherr-der-charta-der-vielfalt/>, pristupljeno: 29.07.2022.
- 7) Europska komisija [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/slovenian-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/slovenian-diversity-charter_en), pristupljeno: 30.07.2022.
- 8) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en), pristupljeno: 29.07.2022.
- 9) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/austrian-diversity-charter\\_sl](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/austrian-diversity-charter_sl), pristupljeno: 29.07.2022.
- 10) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/german-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/german-diversity-charter_en), pristupljeno: 29.07.2022.
- 11) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/dutch-diversity-charter\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/dutch-diversity-charter_en), pristupljeno: 29.07.2022.

- 12) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/romanian-diversity-charter\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/romanian-diversity-charter_hr), pristupljeno: 29.07.2022.
- 13) Europska komisija, [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/charta\\_diversity\\_austria\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/charta_diversity_austria_en.pdf), pristupljeno: 29.07.2022.
- 14) Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/3295-2/>, pristupljeno: 30.07.2022.
- 15) Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/>, pristupljeno: 30.07.2022.
- 16) Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, [https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2022/02/WIC\\_program-treninga.pdf](https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2022/02/WIC_program-treninga.pdf), pristupljeno: 30.07.2022.
- 17) Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/listina/zakaj-raznolikost/>, pristupljeno: 30.07.2022.
- 18) Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/podpisniki/spoznajpodpisnike/>, pristupljeno: 30.07.2022.
- 19) Listina raznolikosti Slovenija, <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Izjava-za-javnost-12.5.2022.pdf>, pristupljeno: 30.07.2022.
- 20) SER, <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/Projecten/diversity-day>, pristupljeno: 29.07.2022.
- 21) Ujedinjeni narodi, <https://news.un.org/en/story/2011/04/372492-un-independent-expert-urges-austria-promote-cultural-diversity-and-rights>, pristupljeno: 29.07.2022.