

RAZNOLIKOST I UKLJUČIVOST – GLOBALNI TRENDVI



Ivana Turjak-Čebohin, dipl. oec.
Deloitte d.o.o.
Direktorica u odjelu revizije

Prema nedavnim istraživanjima, raznolikost i uključivost postala su pitanja od posebnog interesa, posebice za izvršne direktore diljem svijeta. Današnja digitalna organizacija, koja djeluje kroz mrežu timova, napreduje zbog osnaživanja, otvorenog dijaloga i uključivih načina rada. Vodeće organizacije sada raznolikost i uključivost smatraju sveobuhvatnom strategijom utkanom u sve aspekte ciklusa talenata za povećanje uključenosti zaposlenika, poboljšanje brenda i ostvarenje rezultata. Poimanju raznolikosti kao nužne, ali beskorisne inicijative ljudskih potencijala odzvonio je kraj. Izvršni direktori moraju preuzeti i potaknuti odgovornost na svim rukovoditeljskim razinama kako bi se premostio jaz između obećanja i stvarnih rezultata. Slijedom tih potreba, u radu su pojašnjeni pojmovi raznolikosti i učinkovitosti kroz prizmu različitih generacija, posebice milenijalaca koji za nekoliko godina postaju dominantna radna snaga, a koji imaju bitno drugačija očekivanja od poduzeća kojeg biraju kao svog poslodavca, od onih na koja smo uobičajeno navikli. Objašnjena je i korelacija ispunjavanja/neispunjavanja tih očekivanja s poslovnim uspjehom poduzeća, kao i korelacija diskriminacije na radnom mjestu s utjecajem na produktivnost i angažiranost zaposlenika. Iznesene teze temelje se na dvama istraživanjima koje je Deloitte proveo tijekom 2015. i 2019. godine.

Pojmovi raznolikosti i uključivosti

U današnjem političkom, ekonomskom i globalnom poslovnom okruženju vrijednost ljudskog kapitala kontinuirano raste te, slijedom toga, pitanja raznolikosti i uključivosti postaju iznimno važna. Na to ukazuju i rezultati nedavno provedenih istraživanja, koji svjedoče o činjenici kako raste svijest o značenju raznolikosti i uključivosti za uspješnost poduzeća te je sve veći fokus različitih dimenzija, kako eksternih, tako i internih za navedena pitanja.

Tako npr. 69% izvršnih direktora rangira raznolikost i uključivost kao važna pitanja, dok 38% njih smatra kako glavni promotor ovih pitanja u poduzeću treba biti upravljačko tijelo poduzeća.

Raznolikost i uključivost već su dugo uobičajeni pojmovi u korporacijskim kulturama širom svijeta, ali kad se

zaista zaviri u ono što svaki od tih pojmova znači za pojedinu generaciju, postoje neke upečatljive suprotnosti. Za uspješnost poduzeća bitno je sagledati činjenicu da ove pojmove ne doživljavaju svi jednako te da su i poimanja raznolikosti i uključivosti evoluirala kroz generacije. Stoga, radi boljeg razumijevanja kako ova dva pojma razumiju pojedine generacije, u nastavku se daje osvrt upravo na to, kako bi se jaz u njihovom razumijevanju premostio za dobrobit poduzeća, ali i ljudi koji to poduzeće čine.

1. Raznolikost i uključivost – generacijsko poimanje

Istražujući evoluirajuće definicije raznolikosti i uključivosti, Deloitteovo je istraživanje iz 2015. godine pokazalo da su milenijalci jedinstveni u sagledavanju kogni-

tivne raznolikosti kao ključne za inkluzivnu kulturu koja podržava angažman, osnaživanje i autentičnost pojedinaca. Oni također smatraju da uključivost nije apstraktni ideal kojem se prividno udovoljava i čini da se svi osjećaju dobro, već je to ključni alat koji omogućava konkurentnost i rast poslovanja. Kako vodstvo poduzeća sve više čine milenijalci, njihova perspektiva zahtijevat će promjenu tradicionalnih pojmova raznolikosti i uključivosti.

1.1. Generacijsko poimanje raznolikosti i uključivosti

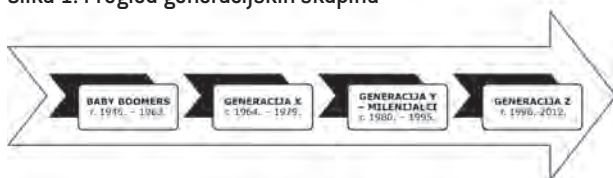
Prije nego se sagledaju nove perspektive, navest će se samo „tradicionalne“ definicije ovih pojmova.

Raznolikost (eng. *diversity*) je svaka dimenzija koja se može koristiti za razlikovanje skupina i ljudi jedne od drugih. Ukratko, riječ je o osnaživanju ljudi poštovanjem i uvažavanjem onoga što ih čini različitim, s obzirom na dob, spol, nacionalnost, vjeru, invaliditet, seksualnu orijentaciju, obrazovanje i nacionalno podrijetlo.

Uključivost (eng. *inclusion*) je organizacijski napor i prakse u kojima se različite grupe ili pojedinci različitog podrijetla prihvaćaju kulturno i društveno te se s njima jednako postupa.

Kako je prethodno navedeno, ove pojmove ipak ne sagledavaju sve generacije jednako. Različito razumijevanje pojmova raznolikosti i uključivosti promotrit će se kroz prizmu dviju velikih generacijskih grupa: „milenijalaca“ i „nemilenijalaca“ budući da su vrlo različite s obzirom na svoje karakteristike, sustave vrijednosti i stavove. Pri tome, grupu „nemilenijalaca“ čini generacija „Baby Boomera“ i generacija X, dok grupu „milenijalaca“ čine generacija Y i generacija Z (slika 1.).

Slika 1. Pregled generacijskih skupina



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Istraživanje je otkrilo da milenijalci, definirajući raznolikost, znatno nadilaze integraciju demografskih razlika. Raznolikost navode kao spajanje jedinstvenih perspektiva unutar tima, poznatih kao **kognitivna raznolikost**. Milenijska definicija raznolikosti također obuhvaća sposobnost kombiniranja različitih ideja i pristupa radi boljeg prevladavanja izazova i postizanja poslovnih ciljeva. Zapravo, milenijska definicija raznolikosti sadrži neograničen broj mogućnosti – s različitim porijeklom, iskustvom i stilom svakog pojedinca, mnogo je veća vje-



Kako bi se stvarno ojačala kultura uključivosti, potrebno je da svi prepoznaju vrijednost uključivosti, svoj osobni doprinos toj kulturi te da su svjesni koristi koje iz toga proizlaze

rojatnost da će takav tim proizvesti inovativne i revolucionarne proizvode i usluge.

Drugim riječima, milenijalci vide raznolikost kao sredstvo za ostvarenje poslovnog rezultata, što je u velikoj suprotnosti sa starijim generacijama koje raznolikost promatraju kroz objektiv morala („što je ispravno“), usklađenosti, poštivanja i jednakosti.

Ispitanici generacije X i Baby Boomer generacije (nemilenijalci) raznolikost najčešće definiraju kao zastupljenost i pravednost prema svim pojedincima i njihovim različitim identifikatorima spola, rase, religije, etničke pripadnosti i seksualne orijentacije. Dok starije generacije imaju za cilj osigurati da kombinacija ljudi u timu čini sve gore navedene identifikatore, milenijalci zanemaruju te identifikatore kako bi se usredotočili na znanje, iskustvo i jedinstveni uvid koji pojedinci donose (slika 2.). Ili kako je jedan ispitanik milenijalac odgovorio: „Raznolikost je različitost kultura i perspektiva koje rade zajedno kako bi riješile poslovne probleme.“

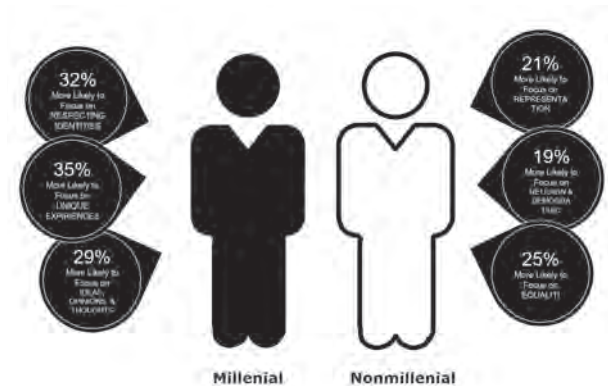
Slika 2. Poimanje raznolikosti



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

U nastavku su navedeni rezultati istraživanja ispitanika o raznolikosti pri čemu se mišljenja milenijalaca bitno razlikuju od mišljenja ostalih generacija. Milenijalci su skloni definirati raznolikost kao pojedinačnu kombinaciju jedinstvenih iskustava, identiteta, ideja i mišljenja. Starije generacije ispitanika, s druge strane, uobličuju raznolikost u terminima demografije, jednakih mogućnosti i zastupljenosti pojedinih demografskih karakteristika (slika 3.).

Slika 3. Definicija raznolikosti - rezultati istraživanja



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Ispitujući koncept uključivosti, također su uočene značajne razlike u stajalištima milenijalaca i starijih generacija. Milenijalci definiraju uključivost kao postojanje kulture povezanosti koja olakšava udruživanje, suradnju i profesionalni rast i koja pozitivno utječe na glavne poslovne rezultate. Vodstvo podržava individualna stajališta te je transparentno, komunikativno i angažirano. Oni su generacija koju interesira korištenje suradnje i integracije kognitivne raznolikosti kao alata za pokretanje inovacija i poslovnog učinka.

Suprotno tome, starije generacije smatraju uključivost kao prihvaćanje i toleranciju demografski različitih pojedinaca. Za generacije X-era i Baby Boomera, uključivost je proces kroz koji organizacije osiguravaju da su pojedinci svih spolova, rasa, etničkih grupa, religija i seksualnih orijentacija zaštićeni, da su tretirani jednako i da im se svima pruže jednake mogućnosti bez diskriminacije i predrasuda. Uključivost, budući da se odnosi na demografsku jednakost (gledište nemilenijalca), moralno je i pravno pitanje koje je potrebno bez obzira koristi li izravno poslu ili ne. S druge strane, uključivost koja se odnosi na prihvaćanje i poticanje kognitivne raznolikosti (gledište milenijalca) je alat koji omogućava produktivnost i krajnje poslovne rezultate (slika 4.).

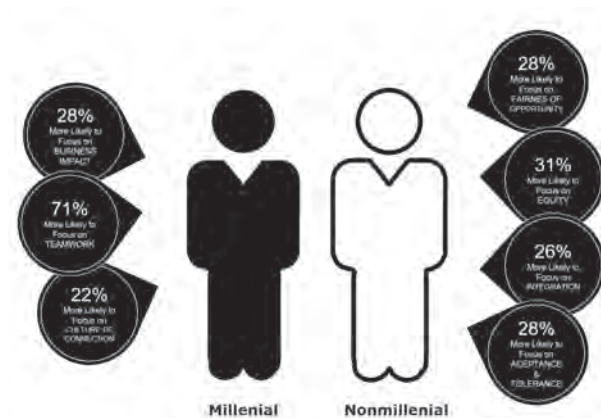
Slika 4. Poimanje uključivosti



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Ilustracija u nastavku opisuje rezultate istraživanja o tome kako uključivost poimaju različite generacije. Kao što se može vidjeti, fokus milenijalaca je prvenstveno na timskom radu, kulturi povezanosti i suradnji kao alatima za poticanje poslovnog utjecaja. Nasuprot tome, starije generacije definiraju uključivost u smislu pravednosti i integracije, prihvaćanja i tolerancije rodne, rasne i etičke različitosti unutar organizacije (slika 5.).

Slika 5. Definicija uključivosti - rezultati istraživanja



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

1.2. Zašto je važno razumjeti različita generacijska poimanja

Rezultati istraživanja upućuju na nekoliko činjenica koje je potrebno sagledati prije zaključivanja o važnosti ovih pitanja za poduzeća. Te činjenice su sljedeće:

1. Različite generacije različito poimaju raznolikost i uključivost, pri čemu su tradicionalni pojmovi razvijeni prije 30 godina,

2. Milenijalci će predstavljati većinu radne snage do 2025. godine (75% radne snage),
3. Milenijalcima je izuzetno bitna kultura uključenosti prilikom izbora poslodavaca, kao i prilikom njihovog radnog angažmana, te odluke o ostanku u nekom poduzeću
4. Utvrđena je pozitivna korelacija između inovacija i kulture uključenosti. Poznato je kako poduzeća s visokim stupnjem inovacija brže ostvaruju profit, a radikalne inovacije donose 20 puta više vrijednosti dioničarima nego uobičajene promjene.

Sve navedeno upućuje na to kako se stavovi milenijalaca ne mogu ignorirati te da se ne može očekivati da će oni odrasti i početi se ponašati drugačije, već se poduzeća trebaju prilagoditi njima i to ne samo iz razloga privlačenja, angažiranja i zadržavanja talenata, već i zbog uspješnosti samog poslovanja (slika 6.).

Slika 6. Važnost raznolikosti i uključenosti

ZAŠTO JE VAŽNO?	
TALENTI	POSLOVANJE
<ul style="list-style-type: none"> • Privlačenje, angažiranje i zadržavanje zaposlenika • 83% milenijalaca je aktivno angažirano kada vjeruje da poduzeće ohrabruje kulturu uključenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • „Stav Milenijalaca“ – dobar za poslovanje • 75% CEO-a vjeruje kako je korištenje kognitivne raznolikosti ključno za uspješnost poduzeća

Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

S druge strane, kada se postavi pitanje jesu li želje milenijalaca u odnosu na ova pitanja ispunjena u većini trenutnih poslovnih okruženja, može se generalno zaključiti da nisu. Milenijalci su nezadovoljniji svojim radnim mjestima nego starije generacije, pri čemu većina njih navodi kao razlog tome nedostatak želje za kognitivnom raznolikosti i uključenosti od strane rukovoditelja. Tu tezu potvrđuju i rezultati istraživanja - 86% milenijalaca smatra kako razlike u mišljenjima omogućuju timovima da napreduju, dok samo 59% njihovih nadređenih dijeli isto mišljenje.

Kako bi bili u potpunosti angažirani unutar poduzeća, milenijalci očekuju korporativnu kulturu i rukovoditelje koji ih podržavaju. Smatraju da takva podrška postoji ako je okruženje takvo da zaposlenici vide učinak svoga rada, razumiju koje vrijednosti donose organizaciji te osjećaju da je njihov trud prepoznat i vrednovan.

U nastavku, kroz rezultate provedenog istraživanja, sagledat će se trenutačna situacija u odnosu na uključenost i kulturu uključenosti u globalnim razmjerima.

2. Trenutačno stanje uključenosti – rezultati

Svrha istraživanja koje je proveo Deloitte na 3.000 ispitanika u Americi bila je sagledati koliko su ispitanici uključivi te koliko su svjesni barijera koje postoje u obliku predrasuda.

Pri tome predrasude definiramo kao nepoštene pretpostavke ili procjene u korist ili protiv neke osobe ili skupine zasnovane na unaprijed formiranim mišljenjima. Predrasude su polazište svim vrstama diskriminacija, pa tako i onih koje se javljaju u poslovnom okruženju.

Iako pojedinci sami sebe vrlo često i samouvjereno okarakteriziraju kao tolerantne pojedince otvorenog uma, neosporna je činjenica da zapravo svi imaju neke predrasude te da su one često podsvjesne. Kako bi ih se nadvladalo, prvi je korak njihovo osvješćivanje.

Jačanje kulture uključenosti sigurno je jedan od načina kojima se mogu smanjiti predrasude i diskriminacija na radnom mjestu. Poduzeća su uložila vrijeme i resurse da razviju programe uključenosti. Međutim, utjecati na svakodnevno ponašanje zaposlenika je mnogo složeniji proces, ali potreban kako bi se utvrdilo kakve vrste diskriminacije postoje na radnom mjestu te kako ih umanjiti. Kako bi se stvarno ojačala kultura uključenosti, potrebno je da svi prepoznaju vrijednost uključenosti, svoj osobni doprinos toj kulturi te da su svjesni koristi koje iz toga proizlaze. Postići navedeno jedan je od najtežih zadataka unutar poduzeća.

Unatoč različitim programima, inicijativama i porukama, svakodnevno ponašanje neposrednih nadređenih zapravo je ključno u promicanju kulture uključenosti i smanjivanja mogućih diskriminacija u radnom okruženju (slika 7.).

Slika 7. Načini promicanja kulture uključenosti



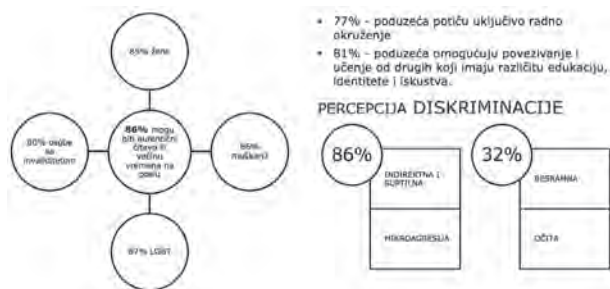
Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

2.1. Rezultati istraživanja

Prema istraživanju, poduzeća su napravila značajne pomake u jačanju kulture uključenosti pri čemu je 86% ispitanika izjavilo da mogu biti autentični na radnom mjestu stalno ili većinu vremena (slika 8.). Navedeno predstavlja napredak budući da je na ovo pitanje koje je

postavljeno u prethodnom istraživanju prije 6 godina, većina ispitanika odgovorila da mora „sakriti“ barem jedan aspekt sebe na radnom mjestu.

Slika 8. Trenutačno stanje uključenosti

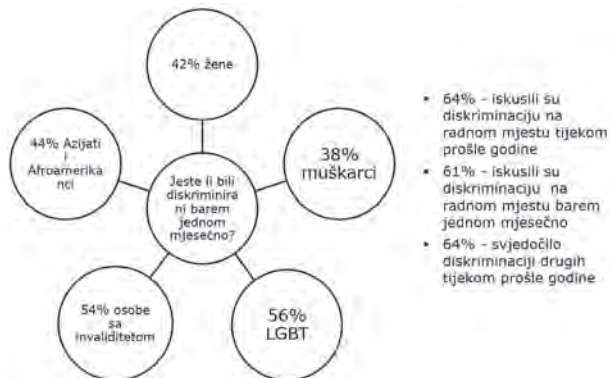


Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Jesu li su nastojanja poduzeća utjecala na smanjenje diskriminacije? Temeljem zaprimljenih odgovora ispitanika čini se da su poduzeti programi i mjere utjecali na smanjenje očitih primjera diskriminacije, ali istovremeno 86% ispitanika je svjedočilo suptilnoj i indirektnoj diskriminaciji tzv. mikroagresiji, što ukazuje da je diskriminacija promijenila svoj oblik, i da poduzeća tek trebaju razviti programe i procedure kako bi utjecali na njeno smanjenje.

O tome jesu li bili predmetom ili su svjedočili diskriminaciji i koliko učestalo, njih preko 60% je svjedočilo tome da je bilo diskriminirano barem jednom mjesečno, pri čemu su najviše bile diskriminirane osobe zbog svoje seksualne orijentacije (slika 9.).

Slika 9. Iskustva diskriminacije na radnom mjestu

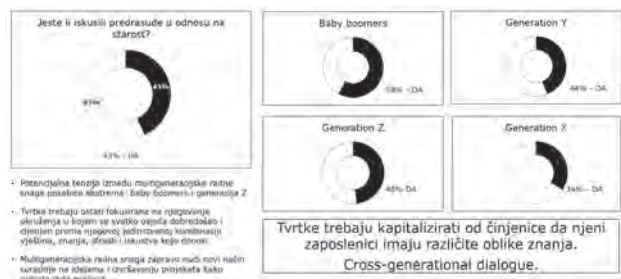


Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Nadalje, provedeno je ispitivanje o vrstama diskriminacije te o tome koliko su generacije bile predmetom ili svjedokom pojedine vrste diskriminacije.

Gledajući diskriminaciju prema godinama, 43% ispitanika je bilo predmetom diskriminacije pri čemu najviše najstarije generacije (Baby Boomeri) i najmlađe (generacija Z), a što može ukazivati na potencijalne tenzije između multigeneracijske radne snage (slika 10.). Umjesto da to bude problem, postojanje multigeneracijske radne snage može biti komparativna prednost poduzeća koju treba mudro iskoristiti. Starije generacije daju doprinos znanjem i iskustvom, mlađe generacije specifičnim IT znanjima i „svježim pogledom“, a sve kroz sustave mentorstva i obrnutog mentorstva.

Slika 10. Diskriminacija prema godinama



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Kada se govori o diskriminaciji prema spolu, duplo više žena je imalo iskustvo diskriminacije prema spolu (slika 11.). Gledajući prema generacijama, 22% Baby Boomera je svjedočilo ovoj vrsti diskriminacije, a 41% milenijalaca. Navedeno zapravo upućuje na zaključak da su milenijalci puno osvješteniji i osjetljiviji na ova pitanja diskriminacije od starije generacije čiji je prag tolerancije možda veći, a kao posljedica usađenih normi tijekom njihova odrastanja.

Slika 11. Diskriminacija prema spolu-istraživanje



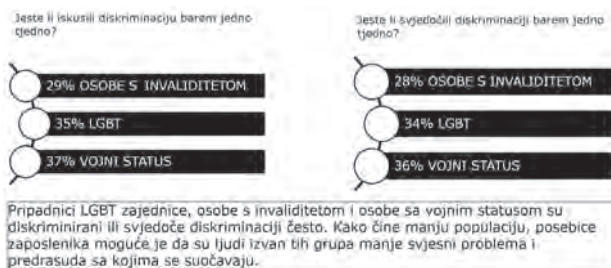
Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

I na kraju provedeno je ispitivanje koliko je ispitanika bilo diskriminirano s obzirom na seksualnu orijentaciju, invaliditet ili vojni status, odnosno koliko je njih svjedo-

” Istraživanje je otkrilo da milenijalci, definirajući raznolikost, znatno nadilaze integraciju demografskih razlika

čilo takvoj diskriminaciji (slika 12.). Zanimljivo je kako je broj onih koji su svjedočili diskriminaciji manji od broja onih koji su bili predmetom diskriminacije, što može ukazivati na manju osjetljivost ljudi izvan tih grupa na njihove probleme.

Slika 12. Diskriminacija prema seksualnoj orijentaciji, invaliditetu i vojnom statusu



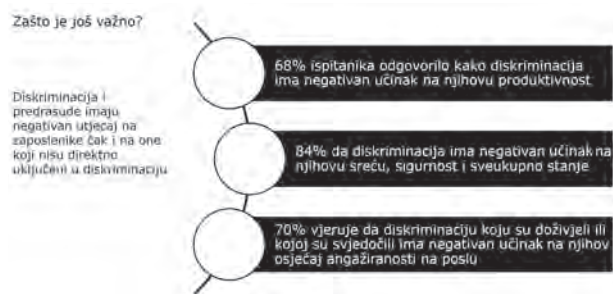
Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

2.2. Zašto je važno osvjestiti diskriminaciju u radnom okruženju

Besprijeporno, diskriminacija bilo koje vrste je društveno neprihvatljiva norma koju treba neprestano nastojati smanjiti, svuda i uvijek. Kada govorimo o poslovnom okruženju, uz navedeno postoje i drugi razlozi da se diskriminacija na radnom mjestu smanji.

Naime, istraživanje je utvrdilo da kod zaposlenika koji samo svjedoče (dakle, nisu objekt diskriminacije) diskriminaciji na radnom mjestu, navedeno ima značajne negativne učinke na zaposlenike. 68% ispitanih kaže da to utječe na njihovu produktivnost, odnosno angažiranost na poslu, a čak 84% njih smatra da takve situacije utječu negativno na njihovu sreću, sigurnost i sveukupno stanje. Također, visok postotak ispitanika, njih 70% vjeruje kako ovakve okolnosti utječu na njihovu angažiranost i motiviranost na radnom mjestu (slika 13.).

Slika 13. Utjecaj diskriminacije na radnom mjestu na zaposlenike



Izvor: Deloitte, *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*

Nije potrebno duboko analizirati kako bi se zaključilo da je svjedočenje diskriminaciji na radnom mjestu zapravo izuzetno stresna situacija za zaposlenike, koja značajno utječe na njihovu produktivnost i njihov doprinos uspješnosti poduzeća. Nažalost, rast diskriminacije je proporcionalan rastu nezadovoljstva zaposlenih, a obrnuto proporcionalan uspješnosti poslovanja. Stoga, ako zamislimo situaciju u kojoj se diskriminacija smanjuje, navedeno će rezultirati pozitivnim učincima koji će se reflektirati kroz veće zadovoljstvo zaposlenih, njihovu veću produktivnost, a samim time i veće prihode poduzeća.

Zaključno o raznolikosti i uključivosti

Za kraj, (ili početak) u prvom koraku je nužno sagledati svoj položaj u odnosu na pitanja raznolikosti i uključivosti trenutačno. Uz nedavne „slučajeve diskriminacije“, teško se oduprijeti dojmu da u poslovnom okruženju čak ni tradicionalni koncepti raznolikosti i uključivosti nisu suštinski zaživjeli, dok se istovremeno, na globalnom nivou oni promatraju kao dobra baza za usvajanje novih koncepata koji su u skladu s novim generacijama koje dolaze. Promjene u svezi raznolikosti i uključivosti su neizbježne i u našem poslovnom okruženju. Stoga, na putu prema promjenama, dobro je sagledati koji su to trendovi i očekivanja, zašto je važno za poduzeća razvijati kulturu uključivosti i kognitivne raznolikosti, a sve u cilju određivanja ispravnog smjera i koordinata kretanja. Tko ne zna kako početi graditi kulturu uključivosti, najbolje da pita milenijalce jer svaki od njih želi da ga se sasluša.

Literatura

Deloitte, (2015.) *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence*, dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-inclusion-millennial-influence-120215.pdf>, pristupljeno: 20.2.2020.

Deloitte, (2019.) *The Bias Barrier, Allyship, Inclusion and Everyday Behaviours; 2019 State of Inclusion Survey*, dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-inclusion-survey-research-the-bias-barrier.pdf>, pristupljeno: 20.2.2020.