

# Upravljanje različitostima u organizacijama

---

**Bešenić, Matija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:290452>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

MATIJA BEŠENIĆ  
UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA U ORGANIZACIJAMA  
Diplomski rad

Pula 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

MATIJA BEŠENIĆ  
UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA U ORGANIZACIJAMA  
Diplomski rad

JMBAG: 0303040379, redovni student  
Studijski smjer: Management i poduzetništvo  
Predmet: Socio – ekonomski management  
Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment  
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Matija Bešenić, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Matija Bešenić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Upravljanje različitostima u organizacijama koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. IZVORI RAZLIČITOSTI</b> .....	4
<b>2.1. Kultura</b> .....	6
<b>2.2. Spol</b> .....	10
<b>2.3. Fizičke sposobnosti</b> .....	12
<b>2.4. Ostali izvori različitosti</b> .....	14
<b>3. UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA</b> .....	15
<b>3.1. Proces upravljanja različitostima</b> .....	16
<b>3.1.1. Čimbenici koji utječu na proces upravljanja različitostima</b> .....	17
<b>3.1.2. Pristupi upravljanju različitostima</b> .....	19
<b>3.2. Uvjeti koji dovode do upravljanja različitostima</b> .....	24
<b>3.3. Prednosti i nedostaci upravljanja različitostima</b> .....	28
<b>3.3.1. Prednosti</b> .....	28
<b>3.3.2. Nedostaci</b> .....	31
<b>3.4. Alati za upravljanje različitostima</b> .....	32
<b>4. DIREKTIVA EUROPSKE UNIJE O NEFINANCIJSKOM IZVJEŠĆIVANJU</b> .....	35
<b>5. PRIMJERI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA RALIČITOSTIMA U POSLOVNOJ PRAKSI</b> 40	
<b>5.1. Audi</b> .....	40
<b>5.2. Apple</b> .....	48
<b>5.3. Audi i Apple zaključak</b> .....	56
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	58
SAŽETAK.....	60
SUMMARY.....	61
<b>LITERATURA</b> .....	62
<b>Popis slika</b> .....	67
Popis tablica.....	68

## 1. UVOD

Uvođenjem različitosti u organizacije ostvaruju se mnogobrojne prednosti. Jedna od njih je jačanje globalne konkurentnosti. I velike i male kompanije koje žele biti dugoročno uspješne na globalnom tržištu moraju proširiti svoje vidokruge i razumjeti kako će im različitosti pridonijeti stvaranju navedenog. Nadalje, povezivanjem različitih ljudi pridonosi se stvaranju i postizanju fleksibilne organizacijske strukture koja će biti spremna uvesti promjene u poslovanje. Većina organizacija smatra kako su menadžeri od presudne važnosti za uspješnu implementaciju i upravljanje različitostima u poslovanju. Zbog globalizacije i stvaranja mnogobrojnih poslovnih mreža te povezivanja ljudi diljem svijeta multikulturalnost postaje obilježje velikog broja organizacija. Zaposlenici dolaze iz različitih dijelova svijeta i različitih kultura te je stoga potrebno adekvatno upravljati njihovim različitostima. Zbog toga se poduzeća usmjeravaju na upravljanje različitostima kako bi usprkos razlikama u kulturama stvorili uspješnu organizaciju.

Za bolje razumijevanje raznolikosti potrebno je provesti analizu okruženja u kojem se susreću raznolikosti. One se susreću svakim danom u svakodnevnom životu i kod kuće, na cesti, u trgovini, u kafiću, na radnom mjestu u poduzeću i drugdje. Kako bi se dotakli same srži potrebno je definirati odrednice koje sačinjavaju različitosti. Prema Bahtijarević – Šiber, dimenzije različitosti dijele se na primarne i sekundarne. U ovu skupinu primarnih dimenzija spadaju: spol, dob, etnička pripadnost, seksualna orijentacija, rasa te fizičke i mentalne sposobnosti. Druga je sekundarna dimenzija u koju spadaju: obrazovanje, religija, kultura, životni stil, geografska lokacija, prihod, radno iskustvo, profesija i obiteljski status.

Kada se objasne navedeni pojmovi i uđe u razradu istih, dolazi se do upravljanja različitostima. Upravljanje različitostima nije jednostavan proces. Obuhvaća mnogo područja unutar poduzeća i zahtjeva više strateških pristupa među kojima i pristup koji je usmjeren na potrebe društva tj. raznih dionika kao što su kupci, dobavljači, radna snaga, menadžeri i ostali.

Polazeći od svijeta koji nas okružuje i promatrajući ljude koji dolaze iz iste zemlje, istog su državljanstva, čak i žive u istom gradu, moguće je lako uočiti među njima razlike u razmišljanju, u obrazovanju, političkom opredjeljenju, stavu prema životu i brojnim drugim dimenzijama.

Budući da je svaki pojedinac jedinstvena kombinacija različitosti, potrebno je za svakog od njih stvoriti profil kako bi menadžer uvijek imao pristup podacima o zaposleniku. Ti podaci bi trebali sadržavati osnovne podatke kao na primjer, sliku, ime, prezime, dob (datum rođenja), spol, državljanstvo i narodnost. Uz osnovne podatke, također bi menadžer trebao imati pristup i dodatnim podacima koji se odnose na religijsku pripadnost, obiteljski status, sklonosti, obrazovanje, radno iskustvo, potrebe, što zaposlenik voli, što ne voli, u kojim područjima rada je bolji i niz drugih informacija na temelju kojih će moći bolje procijeniti osobnost zaposlenika. Takvo profiliranje bi trebalo omogućiti menadžeru bolje poznavanje zaposlenika. Menadžer će moći bolje procijeniti pojedinaca te koliko je on kompetentan za obavljanje posla. Isto tako moći će spojiti pojedince u timove koji će donositi bolje rezultate, jer će funkcionirati bolje, a što ne bi bio slučaj ako bi se spojili pojedinci koji si ne odgovaraju.

Upravljanje različitostima potrebno je implementirati u strategiju poslovanja poduzeća. Uvođenjem različitosti u poslovanje poduzeća želi se povećati uspjeh cjelokupne organizacije i pridonijeti stvaranju društvenog blagostanja. Bez obzira radi li se o malim, srednjim ili velikim poduzećima, različitosti postoje u svakom od njih te ih je bitno prepoznati i dobro usmjeriti ka postizanju ciljeva poduzeća. Različitosti bi trebale pridonijeti stvaranju vrijednosti za poduzeće. Unatoč promjenama koje se događaju svakog dana, uvođenjem zaposlenika različitih profila na radno mjesto u poduzeću, stvara se radno okruženje koje će omogućiti postizanje zacrtanih ciljeva i težiti ka razvoju cjelokupnog poslovanja. Upravo zbog kontinuiranih promjena, kako bi poduzeća opstala te nastavila sa svojim poslovanjem, primorana su pratiti trendove i sukladno njima mijenjati vlastito poslovanje. To je također utjecalo i na pristup upravljanju vještinama i kompetencijama zaposlenika.

Još od davnih vremena bio je jedan specifičan pristup poslovanju u kojem žene nisu imale ulogu i nisu mogle doći do izražaja. Tako su one bile predviđene za obavljanje kućanskih poslova i vodile brigu o djeci, a muškarci su bili zaduženi za obavljanje težih fizičkih poslova. S razvojem poslovanja i općenito svijeta, postalo je vidljivo kako i žene mogu biti uspješne u obavljanju tada tzv. muških poslova. S vremenom su se izborile za svoja prava i danas gotovo da nema razlika među ženama i muškarcima što se tiče obavljanja poslova. Ukidanjem diskriminacije prema ženama na radnom mjestu uspostavila se ravnoteža između muškog i ženskog spola. Danas



žene imaju zapaženu ulogu u poslovnom svijetu, te se više ne bi trebali etiketirati tipično muški i tipično ženski poslovi. Svatko može obavljati svaki posao. Razvojem tehnologija, omogućena je lakša integracija osoba s invaliditetom. Poduzeća bi trebala uvažavati jedinstvenost svakog pojedinca i usmjeravati ga u njegovom razvoju imajući na umu inovacijski potencijal kojim svaki pojedinac može značajno pridonijeti uspjehu organizacije.

Svrha istraživanja je ukazati na važnost upravljanja različitostima u organizacijama. Kada se razumiju različitosti, tada će upravljanje njima biti jednostavnije i menadžeri će na lakši način moći stvarati vrijednosti sa njima. Takav pristup bi trebao sa sobom donijeti veći ugled, lojalne klijente, ali isto tako zbog seta različitosti sve više prijedloga i načina za razvoj poslovanja. Upravljanje različitostima nosi sa sobom i troškove asimilacije različitosti u poduzeće. No, ispravnim pristupom ti će troškovi biti zanemarivi u odnosu na višestruke koristi koje različitosti donose organizacijama.

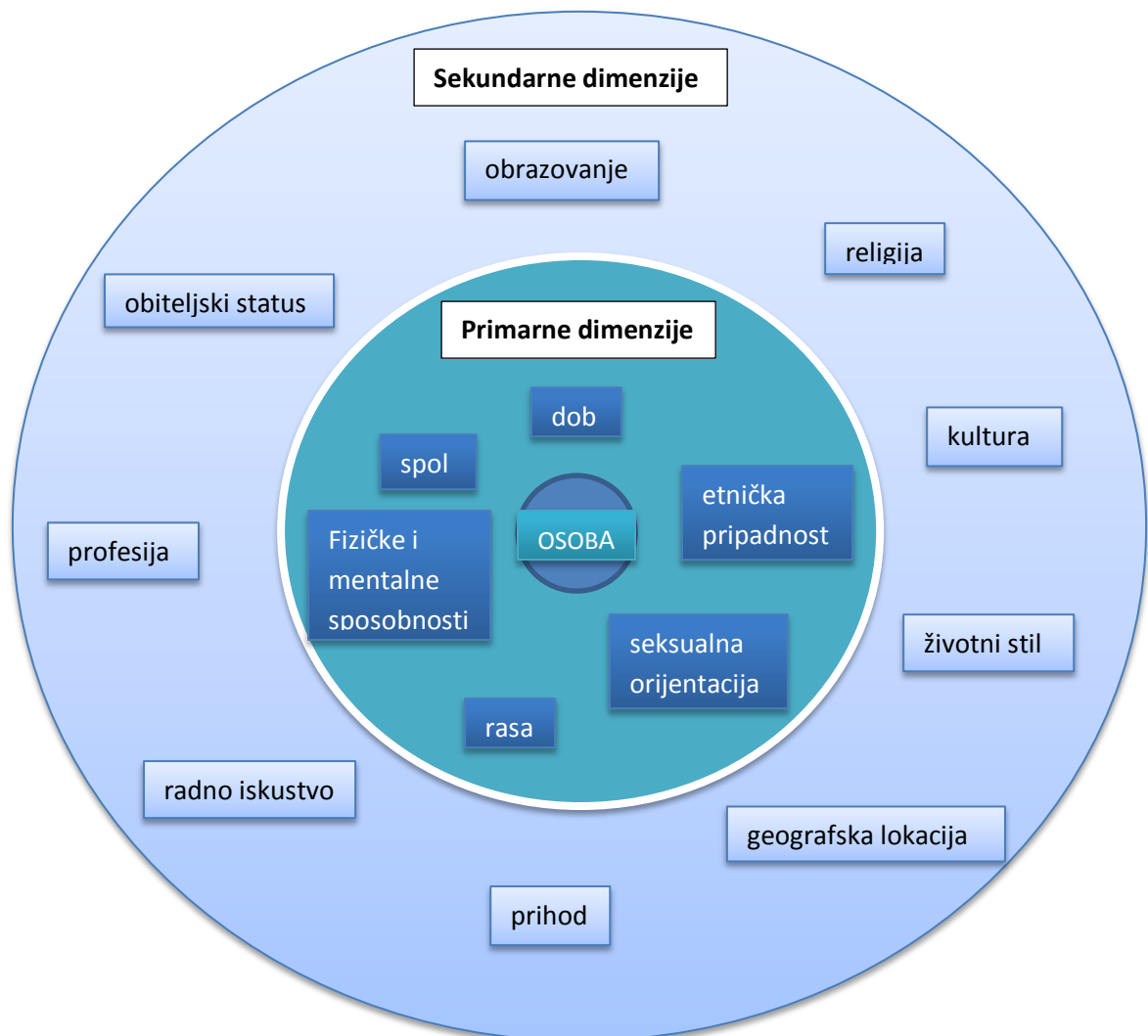
Pored uvoda i zaključka, rad se sastoji još od četiri poglavlja. U uvodu se navodi zbog čega bi se trebalo poraditi na uvođenju upravljanja različitosti u poduzeća. U sljedećem poglavlju se opisuju izvori različitosti kao što su: dob, spol, rasa, obrazovanje, religija i brojni drugi izvori. Treće poglavlje posvećeno je upravljanju različitostima. Upravljanje različitostima je složen proces kojeg je potrebno efikasno voditi radi povezivanja pojedinaca koji međusobno surađuju i rade kako bi postali produktivniji. Uvođenje različitosti u poduzeća ima svoje prednosti i nedostatke. Za pretvaranje nedostataka u prednosti zadužen je menadžer koji kao uspješan mentor treba obučavati i razvijati zaposlenike koji dolaze iz različitih kulturalnih sredina. Četvrto poglavlje pod nazivom „Direktiva Europske Unije o nefinancijskom izvješćivanju“ bavi se pitanjem tko je sve dužan objavljivati nefinancijske izvještaje s posebnim osvrtom na temu upravljanja različitostima u sadržaju izvješća. U petom poglavlju opisuju se dvije kompanije koje su prepoznale i potiču razvoj baziran na različitostima. To su Audi iz EU i Apple iz SAD. U zaključku je dan kratak osvrt na cjelokupni rad te je potvrđeno kako različitosti u današnje vrijeme mnogobrojnih promjena imaju veliku ulogu u poslovanju kompanija.

## 2. IZVORI RAZLIČITOSTI

Bahtijarević – Šiber podijelila je različitosti na dvije dimenzije. To su primarna i sekundarna dimenzija. Primarna dimenzija uključuje naslijeđene razlike ili one koje imaju utjecaj cijeloga života. To su ključne dimenzije koje oblikuju sliku o sebi i pogled na svijet neke osobe i znatno utječu na njezino ponašanje. Sekundarna dimenzija uključuje dimenzije koje se stječu i mijenjaju tijekom života. Iako imaju manji utjecaj od primarnih, bitno utječu na samoodređenje osobe, njezina stajališta prema svijetu, ali i na to kako osobu doživljavaju drugi.

Na slijedećoj slici prikazani su ključni izvori i dimenzije različitosti.

**Slika 1. Ključni izvori i dimenzije različitosti**



*Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb 2014.*

Sekundarne dimenzije su kultura, životni stil, geografska lokacija prihod, radno iskustvo, profesija, obiteljski status, obrazovanje i religija. Uključuju ono što pojedinac postiže i mijenja tijekom života. Pojedinac ih sam odabire i na njih utječe. Sekundarne dimenzije utječu na pojedinca manje od primarnih dimenzija, ali su važne za organizacijsko okruženje.

Gardenswartz i Rowe razvili su koncept u kojem su raznolikosti podijelili na četiri razine. To su: Osobnost, Unutarnji ili temeljni aspekti, Vanjski aspekti i Organizacijski aspekti. Osobnost je središnji aspekt koji sadrži sve kategorije osobnog identiteta. Podrazumijeva skup osobnih obilježja pojedinca. Jedan individualac, jedna osobnost. Ne postoje dva identična pojedinca. Kod unutarnjih aspekata karakteristično je što se ne mogu lako mijenjati. Ovisi o genetskoj predodređenosti. Potrebno je pažljivo se odnositi prema njima, jer se putem njih određuje objektivna slika o pojedincu. Sastoji se od nekoliko faktora: Vjera, rod, dob, spolna orijentacija, invaliditet i etnička pripadnost. Vanjski aspekti uključuju obrazovanje, radno iskustvo, zanimanje, prihode, roditeljstvo, prebivalište, političke stavove, slobodno vrijeme, navike i obiteljski status. Ovi faktori mogu se mijenjati tijekom života pojedinca. Organizacijski aspekti javljaju se unutar organizacije, a određuju ih poslodavci i sindikati. Određeni su statusom i funkcijom unutar organizacije, a to su: uloga, područje rada, odjel, vrijeme zaposlenja, mjesto rada i vrsta zaposlenja.

Postoje brojne inačice objašnjavanja pojma multikulturalizam. U nastavku će biti dani primjeri nekoliko takvih definicija. Multikulturalizam je javna politika koja putem obrazovanja i medija promiče interes i znanje o različitim kulturama te njihovu ravnopravnost i međusobno poštovanje. Danas je multikulturalizam prihvaćen u školskim programima većine demokratskih zemalja, radi upoznavanja i poštivanja različitih kultura i naroda, a ponajprije onih s kojima većina u dotičnoj zemlji dolazi u dodir bilo kao s pripadnicima starih manjina ili sa zajednicama novih useljenika<sup>1</sup>.

Multikulturalizam kao postmoderna pluralistička teorija pokušava pružiti teorijsko uporište prevladavanju nacionalizma i nacionalne države, te stvaranju političke zajednice različitih etniciteta, konfesija i rasa. Multikulturalizam se naziva i politika priznavanja ili politika identiteta, a temelji se na zahtjevima za pravednim postupkom,

---

<sup>1</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42380>

priznanjem ili uvođenjem posebnih prava odnosno političke zastupanosti za različite skupine<sup>2</sup>.

Multikulturalizam poput nekoga krovnog pojma pokriva puno različitih ideja i iako ne postoji konsenzus u teoriji, napose političkoj filozofiji, o značenju samog termina, ono se najčešće tiče načina razumijevanja i pružanja odgovora na izazove povezane s kulturnim i religijskim različitostima. S jedne ga se strane upotrebljava da bi se opisala činjenica društvene različitosti u sociokulturnom i demografskom smislu, dok se s druge naglašava njegovo normativno značenje koje je povezano s promicanjem tolerancije i kulturne različitosti putem politika identiteta, politika različitosti i politika priznavanja<sup>3</sup>.

## 2.1. Kultura

Cilj ovog potpoglavlja je prikazati kulturološke različitosti, posebice u poslovnom svijetu. Kultura se razvija unutar svakog društva kako bi okarakterizirala svoje pripadnike i razlikovala ih od drugih. Promatrano sa gledišta neke zemlje, može se utvrditi kako je kultura zapravo sveukupno nasljeđe te zemlje, odnosno mišljenja, osjećaji i ponašanja ljudi koji tamo žive i djeluju. Kulture su tradicionalno zamišljene kao sveobuhvatni i čvrsti duhovni okviri, koji svojim pripadnicima uvjetuju, ako ne i određuju, pogled na svijet i druge kulture<sup>4</sup>. Kultura osigurava zajedničke vrijednosti i značenja stvari i pojava, preferirane oblike ponašanja i njihove konačne ishode, način života, prihvaćanje promjena, način obavljanja posla i vođenje poslovanja<sup>5</sup>. Prema Hofstede kultura je kolektivno programiranje mišljenja koje razlikuje pripadnike jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih. Kultura je niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe. To je opći model mišljenja i ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koji se razvijaju i postaju zajednički tijekom vremena i razlikuju neko društvo od drugog<sup>6</sup>. Za uspješnu međukulturalnu suradnju menadžeri moraju ne samo razumjeti temeljne pretpostavke, različite vrijednosti, način promatranja svijeta i ponašanje različitih

---

<sup>2</sup> Op. cit. str. 2

<sup>3</sup> Gregurović S., *Multikulturalizam u europskom kontekstu: dosezi i nesuglasja*, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 2016 str. 354.

<sup>4</sup> Mesić M., *Multikulturalizam, društveni i teorijski izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2006., str. 233.

<sup>5</sup> Bahtijarević – Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb 2014., str. 532.

<sup>6</sup> Ibid. str. 533.

kultura, nego ih i razmatrati kao komplementarne i osnove sinergije kojima se mogu povećati pozitivni učinci suradnje<sup>7</sup>.

U svojem djelu „Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations“<sup>8</sup> Hofstede je razvio model istraživanja kulturalnih razlika različitih zemalja koji se sastoji od 5 temeljnih dimenzija koji čine okvir za načine strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju, a ujedno daje odgovore na pitanja kako riješiti probleme s kojima se susreću organizacije i ljudi unutar društava. Prva dimenzija je distanca moći koja se odnosi na stupanj nejednakosti u razdiobi moći među ljudima, koji se drži normalnim i prihvatljivim u nekom društvu i organizacijama. Društva s velikim stupnjem distance moći prihvaćaju hijerarhijski poredak, dok društva s niskim stupnjem distance moći nastoje izjednačiti položaj te traže opravdanje za nejednakosti. Druga dimenzija je izbjegavanje neizvjesnosti. Izbjegavanje neizvjesnosti podrazumijeva stupanj osjećaja ugroženosti članova neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama. Povezan je s potrebom za predvidljivošću odnosno pisanim ili nepisanim pravilima. U poduzeću se ova dimenzija posebno odnosi na odnos prema riziku, razini ambicija i toleranciji na dvoznačnosti. Individualizam/kolektivizam je treća dimenzija koja obuhvaća stupanj jačine veza između pojedinaca. Individualističke kulture kao temeljne socijalne vrijednosti naglašavaju osobnu inicijativu i postignuće, dok kolektivističke naglašavaju pripadnost socijalnim grupama i superiornost grupnog nad individualnim. Četvrta je dimenzija kulture muškost/ženskost, a obuhvaća stupanj u kojemu u nekom društvu prevladavaju tradicionalne muške osobine kao što su: kompetitivnost, materijalna dobit, neovisnost, uspjeh, napredovanje, orijentacija na akciju i tako dalje ili ženske osobine kao npr. suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvaliteta života i slično. I zadnja, peta dimenzija se odnosi na dugoročnu orijentaciju koja podrazumijeva stupanj orijentacije društva, organizacije i ljudi na budućnost (ustrajnost i ostvarivanje novih rezultata), odnosno sadašnjost i prošlost (ispunjavanje društvenih obveza i poštivanje tradicije).

---

<sup>7</sup> Op. cit. 535.

<sup>8</sup> Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications Ltd, London 2001

Za Gudykunsta i Kima u njihovom djelu „Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication“<sup>9</sup>, interkulturalna poslovna komunikacija predstavlja komunikacijski fenomen u kojemu sudionici različitog kulturnog podrijetla dolaze u posredan ili neposredan kontakt u kojem se naglasak ne stavlja na kulturne karakteristike pojedinca, već na komunikacijski proces koji se odvija između različitih pojedinaca, odnosno između pojedinca i grupe. Interkulturalna komunikacija uglavnom podrazumijeva interakciju govornika različitih jezika. Kako bi došlo do ostvarivanja željene i uspješne komunikacije potrebno je poznavati verbalni i neverbalni kodni sustav koji određena zajednica koristi.

U svakoj zemlji postoji različita kultura po kojoj je ta zemlja specifična. Na tim tržištima postoje različitosti s kojima bi svaki poslovni čovjek trebao biti upoznat, jer ako nije, tada bi se njegovo ponašanje moglo krivo protumačiti što bi rezultiralo poslovnim neuspjehom. Bitno je za poslovne ljude prilikom odlaska u drugu zemlju proučiti što ljudi rade, a što izbjegavaju prilikom komunikacije kako se ne bi našli u neželjenoj situaciji.

Neverbalna komunikacija je komunikacija bez riječi koja obuhvaća elemente kao što su govor tijela, kontakt očima, izrazi lica, geste, dodiri, pokreti glave i slično. Ona se ne razlikuje samo od čovjeka do čovjeka, već od kulture do kulture. Pozadina pojedine kulture definira njenu neverbalnu komunikaciju koja je naučena kao što su pojedini znakovi i signali. Budući da ima razlika u značenju pojedinih znakova i signala moguće je doći do pogrešnog tumačenja istih u poslovnoj komunikaciji među različitim kulturama.

U svojem djelu „International Business“<sup>10</sup> Cavusgil objašnjava kako razlike u kulturama znaju često biti prepreka dobroj i jednostavnoj komunikaciji što dovodi do kros-kulturalnog rizika u međunarodnom poslovanju. Takav rizik predstavlja stanje i događaj u kojem komunikacija dovodi u pitanje neku od temeljnih vrijednosti određene nacionalne kulture. Adler u svojem djelu „Cultural Synergy: The Management of Cross-cultural Organizations“<sup>11</sup> objašnjava kako kros-kulturalan

---

<sup>9</sup> Gudykunst B. W., Kim Y. Y., „Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication“, McGraw-Hill, SAD, 2003.

<sup>10</sup> Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R., Rammal H. G., Rose E. L. „International Business“, Melbourne, Pearson Australia, 2014.

<sup>11</sup> Adler N. J., „Cultural Synergy: The Management of Cross-cultural Organizations“, Canada, 1980.

menadžment proučava ponašanje ljudi iz raznih organizacija diljem svijeta te ujedno razvija vještine za rad s ljudima drugih običaja i kultura. Opisuje i uspoređuje organizacijsko ponašanje među državama te pokušava razumjeti i poboljšati interakciju među različitim klijentima.

U raznim kulturama širom svijeta može se reći da pregovarači različito promatraju svrhe pregovora. Naime, za poslovne ljude u nekim kulturama cilj pregovaranja prije svega označava potpisivanje formalnog ugovora, a potom direktnu orijentaciju na obavljanje posla. U drugim se kulturama naglasak stavlja na izgradnju povjerenja i dobrih međuljudskih odnosa te se naknadno potpisuju ugovori, odnosno ostvaruju poslovne suradnje.

Zbog razlika u kulturi i osobnosti, poslovni ljudi za postizanje dogovora uvijek koriste jedan od dva osnovna pristupa, a to su „win-win“ pristup i „win-lose“ pristup. Kod „win-win“ pristupa pregovarači surađuju kod donošenja odluka i rješavanja problema te obje strane imaju koristi. S druge strane pregovarači koji su usmjereni na „win-lose“ pristup vide poslovni dogovor i donošenje konačne odluke kao konflikt u kojem samo jedna strana pobjeđuje.

Jedno od glavnih područja u kojem se jasno može vidjeti razlika između kultura je komunikacija. Osim standardne podjele na verbalnu i neverbalnu, komunikaciju možemo podijeliti na izravnu i neizravnu. Izravna komunikacija je jednostavnija te se od govornika očekuje da jasno i otvoreno kaže ono što misli, dok se u neizravnoj komunikaciji do odgovora dolazi pomoću raznih gesta i znakova. Samim time neizravna komunikacija postaje složenija te se teže dolazi do željenih reakcija.

Dio kultura prihvaća specifične oblike ugovora u kojima se detaljno opisuju razne opcije i mogućnosti, dok se u drugim kulturama preferiraju sporazumi u obliku općih načela. Za razliku od detaljnih sporazuma koji većinom potkrepljuju poslovne odnose, općeniti sporazumi prvenstveno ciljaju na dobre međuljudske odnose koji postepeno ostvaruju i kvalitetne poslovne dogovore.

Način na koji komuniciramo, verbalna, ali i neverbalna komunikacija pod utjecajem su naše kulture. Značenje riječi, simbolika gesti, pravila međuljudskih odnosa, ali i mnogi drugi aspekti komunikacije definirani su kulturom<sup>12</sup>. Učinkovita komunikacija, tj. sposobnost komuniciranja kao vještina je ključ uspjeha svake organizacije. Putem stvaranja kvalitetnih međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura uspostavlja se komunikacija usmjerena prema učinkovitoj suradnji i postizanju

---

<sup>12</sup> Bovee, Courtland L. *Suvremena poslovna komunikacija*, Zagreb: Mate d.o.o., 2002. str. 64

poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu. Raznolikost stvara izazove za poslovnu komunikaciju. Široki raspon obrazovanja, vještina, iskustava, pogleda na svijet i stavova prema poslu utječe na komunikaciju u poslovnom okruženju. Povezivanjem različitosti otvaraju se mnogobrojne mogućnosti poslovanja u turbulentnom okruženju, lakše prihvaćanje svakodnevnih promjena, lakša obrada i brži protok informacija, razmjenjivanje mišljenja i znanja, te različitih kompetencija što za organizaciju znači ostvarivanje konkurentskih prednosti na tržištu u odnosu na druge organizacije. Kreativnim pristupom može se doći do rješenja na zadovoljstvo svih interesnih strana. Kreativnost itekako može biti korisna u poslovanju. Neke od prednosti kreativnog upravljanja podrazumijevaju učinkovitije korištenje raspoloživog vremena, smanjenje troškova, učinkovitije metode upravljanja, uočavanje novih i profitabilnijih tržišnih prilika i slično.

## **2.2. Spol**

Tijekom prethodnih godina sve više se stavlja naglasak na ravnopravnost između spolova gdje je svima omogućena jednakost u školovanju, isti uvjeti prilikom zapošljavanja, jednake mogućnosti zarađivanja i slično. U suvremenom svijetu, globalizacija suočava organizacije s ekonomskim promjenama. Organizacije prolaze kroz ekonomske promjene, mijenja se i priroda rada, a s time i raspodjela poslova između muškaraca i žena. Bez obzira što se sve više želi uspostaviti ravnopravnost između spolova, činjenica je da u ljudskom društvu još uvijek postoji neki oblik spolne podjele rada. Diljem svijeta spolna podjela rada u kućanstvu ženama donosi niži životni standard nego muškarcima iako žene imaju veće radno opterećenje.

Istraživanja pokazuju, a praksa to potvrđuje, da se žene i muškarci razlikuju u odnosu prema radu i radnim karakteristikama, pristupu i načinu rješavanja problema te pregovaranju, interpersonalnim vještinama, načinu komuniciranja, stilu menadžmenta i drugom. Odnos prema radu i stil rada područje je bitnih razlika u poslovnom ponašanju muškaraca i žena. Dok su muškarci usmjereni na zadatke, rezultate i postignuća, žene su usmjerene na procese i međuljudske odnose. Radna motivacija i motivi za veće zalaganje i rad različiti su. Dok su muškarci više orijentirani na materijalne nagrade, priznanja, status i moć, žene su više motivirane samoaktualizacijom i osobnim razvojem, poslom, suradnjom, društvenim kontaktima i



dobrim odnosima. Rješavanje problema također je područje u kojem se ističu spolne razlike u pristupu i načinu rješavanja. Smatra se da žene pristupaju rješavanju problema intuitivno, a muškarci analitički i racionalno.<sup>13</sup>

Žene posjeduju vještine koje su potrebne za uspjeh u globalnom informacijskom dobu u kojem su timski rad i stvaranje partnerskih odnosa iznimno važni. Vještine kojima se žene služe u vođenju potrebne su za uspješnost u internetskom dobu. Muškarci su prototip menadžera industrijske, a žene prototip menadžera informacijske ere.<sup>14</sup>

Općenito se smatra da žene bolje udovoljavaju zahtjevima modernog društva koje od ljudi zahtijeva obraćanje pozornosti, poštovanje pravila, verbalnu kompetentnost i upravljanje interpersonalnim odnosima na poslu. Za razliku od muškaraca žene imaju izraženije vještine u motiviranju drugih, jačanju komunikacije, osiguranju visoke kvalitete posla i slušanju drugih. Iako žene pokazuju iznimne sposobnosti i ostvaruju dobre poslovne rezultate te su uspješnije vođe i menadžeri, žene se susreću sa diskriminacijom u suvremenim organizacijama. Ključni pokazatelji diskriminacije na temelju spola, odnosno diskriminacije žena u organizacijama su položaj žena u menadžmentu i razlike u plaćama muškaraca i žena. S porastom razine menadžmenta opada broj menadžerica, prijeći se dolazak žena na najviše menadžerske položaje. Razlike u plaćama još su jedan važan i očit pokazatelj diskriminacije. Žene u pravilu za iste poslove zarađuju manje od muškaraca.

Upravljanje spolnom različitošću veoma je izazovan zadatak koji zahtijeva potpunu predanost i angažiranost svih uključenih dionika. Da bi uspješno upravljale spolnom različitošću i osigurale ravnopravnu zastupljenost žena na svim menadžerskim pozicijama i razinama organizacije, organizacije moraju mijenjati svoju praksu i politiku. Svaka organizacija bi trebala sudjelovati u promicanju različitosti, potrebno je osvješćivanje i uklanjanje spolnih predrasuda i stereotipa te isticanje kvalitete i prednosti žena u menadžmentu. Potrebno je razviti kulturu u kojoj umjesto spolnih i

---

<sup>13</sup> Bahtijarević – Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb 2014., str. 395

<sup>14</sup> Ibid. str. 399

drugih razlika najvažniju vrijednost i ulogu imaju sposobnosti, kompetencije i međusobno povjerenje.

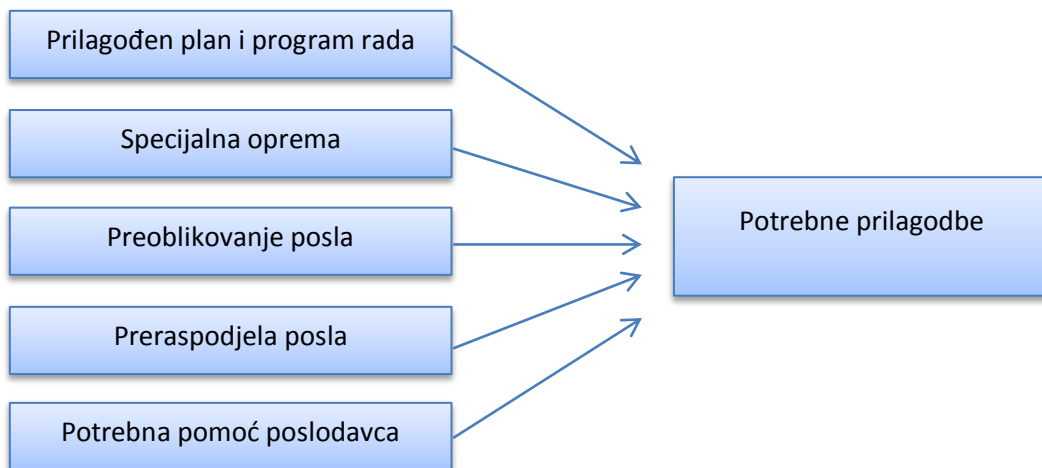
### **2.3. Fizičke sposobnosti**

Pod fizičkim raznolikostima prvenstveno se podrazumijeva zapošljavanje osoba s invaliditetom. Invalidna je osoba netko tko ima fizička ili mentalna oštećenja koja ga ograničavaju u nekim važnim životnim aktivnostima. Iako neki oblici invaliditeta ograničavaju radnu sposobnost, a time i količinu i vrstu posla koje invalidne osobe mogu obavljati i otežavaju njegovo postizanje, ljudi s invaliditetom čine velik, nedovoljno istražen i iskorišten izvor kvalitetnih ljudskih potencijala. Stoga je njihovo zapošljavanje posebno važan zadatak menadžmenta ljudskih potencijala svake organizacije.<sup>15</sup> Međutim većina osoba s invaliditetom nije zaposlena. Razlog zbog čega postoji velik broj osoba s invaliditetom koje nisu na tržišta rada jest negativno iskustvo otežanog zapošljavanja. Umjesto rada i suočavanja s neizvjesnosti tržišta rada, osobe s invaliditetom, barem većina njih nije uključeno u radni sustav. Ipak, postoje razlozi zašto je tome tako. Ponajprije, sve kreće od obrazovanja i ograničenosti obrazovnog sustava. No, svake se godine radi na prilagodbi obrazovnog sustava u kojem je omogućeno i osobama s invaliditetom integracija u društvo i korak naprijed prema učenju i razvoju za obavljanje poslova. Nije samo obrazovanje koje ima važnu ulogu kod zapošljavanja osoba s invaliditetom. Nadalje, velika većina javnosti ima predrasude prema takvim zaposlenicima, a njima se pridružuju i poslodavci. Istina da osobe s invaliditetom nisu kompetentne za obavljanje svih vrsta poslova, ali ipak, postoje zanimanja u kojima takve osobe mogu imati zapaženu ulogu. Pa stoga, ne bi trebalo biti razloga za nezapošljavanje osoba s invaliditetom. Međutim, kako navodi u svojem djelu Bahtijarević – Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, u zapošljavanju osoba s invaliditetom javljaju se dvije temeljne vrste ograničenja: Reakcija postojećih zaposlenika i nužne prilagodbe koje poslodavci moraju za njih napraviti u poslu i prostoru.

---

<sup>15</sup> Op. Cit. str. 390

## Slika 2. Potrebne prilagodbe radnog mjesta



Izvor: Izrada autora na temelju podataka preuzetih iz Bahtijarević – Šiber F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb 2014. str. 391

Fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu i kod kuće, skraćeno radno vrijeme, dijeljenje radnog mjesta i drugo nužne su mogućnosti koje poslodavci trebaju pružiti invalidnim osobama, a u odlučivanju o potrebnim prilagodbama i mogućnostima odlučuju zajedno invalidne osobe i poslodavci.<sup>16</sup> Jednako tako poslovne organizacije moraju shvatiti da se invalidne osobe važan segment i izvor kompetentnih, sposobnih i visokomotiviranih zaposlenika. Njihovo zapošljavanje nije samo važan dio njihove društvene odgovornosti nego i poslovni interes. Dobitci sigurno nadilaze troškove potrebne prilagodbe. Uz kvalitetne i jako motivirane visoko odane zaposlenike s različitim talentima, organizacije povećavaju i svoj društveni ugled i imidž osjetljivih i širokih poslodavaca koji privlače sve više potrošača pa time djeluju na ukupno poslovanje i organizacijsku uspješnost.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Op. cit. str. 392

<sup>17</sup> Op. cit. str. 392

## 2.4. Ostali izvori različitosti

Promicanje različitosti sve se više promatra kao dobra poslovna strategija koja vodi povećanju tržišnog udjela i ugledu organizacije kao mjesta na kojem ljudi žele raditi, a imperativ konkurentnosti pretvara ju u važan strateški cilj. Stoga je temeljni zadatak i izazov menadžmenta ljudskih potencijala danas pitanje kako razlike u stajalištima, vrijednostima i ponašanju vezane uz individualne, etničke, kulturalne i druge razlike pretvoriti u organizacijsku uspješnost i konkurentnu prednost.<sup>18</sup>

Obrazovanje i obučavanje postaju ne samo uvjet za povećanje poslovnih prihoda poboljšanjem poslovanja i uspješnosti, nego sve više i dodatan izvor prihoda obučavanjem potrošača i klijenata. Organizacije ne samo da ulažu velika sredstva u obrazovanje i obučavanje svojih zaposlenika i prodaju svoje znanje putem svojih proizvoda i usluga nego i sve više nude i obučavanje potrošača kao svoj proizvod i uslugu.<sup>19</sup> Kako navodi Bahtijarević – Šiber F. u svojem djelu *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi organizacije* sve više ističu razvoj odnosno usvajanje znanja koja šire potencijale njihovih zaposlenika, povećavaju njihovu fleksibilnost i kretanje kroz različite poslove i aktivnosti. Obučavanje za različitost smatra se jednim od najvažnijih i nužnih instrumenata za uspješno upravljanje različitošću. Temeljni ciljevi obučavanja za različitost su pružiti temeljne informacije o kulturnim i drugim razlikama, pokazati i pomoći ljudima da shvate kako njihove skrivene i otvorene predrasude, stereotipi i pristranosti djeluju na njihovo mišljenje, ponašanje i odnose prema drugima, povećati međusobno razumijevanje i prihvaćanje ljudi različitog podrijetla, iskustva, kulture, sposobnosti i životnog stila, pomoći ljudima da budu fleksibilniji u svojoj komunikaciji s drugima i zajedno nauče nove komunikacijske vještine, naučiti ljude kako konstruktivno rješavati konflikte, napetosti vezane uz rad i suradnju s različitostima, promicati spoznaju da razlike mogu biti važan i djelotvoran izvor podizanja produktivnosti i uspješnosti, pomoći menadžerima da bolje razumiju različitost i upravljaju njome, spriječiti svaki oblik diskriminacije i uznemiravanja na temelju različitosti.<sup>20</sup>

Sekundarne dimenzije određuje i povezuje neka bitna odrednica njihova položaja i ponašanja kao što su profesija, položaj u procesu rada i organizaciji, geografska

---

<sup>18</sup> Op. cit. str. 362

<sup>19</sup> Op. cit. str. 302

<sup>20</sup> Op. cit. str. 386

blizina ili porijeklo, nacionalna i etnička pripadnost, bračni i obiteljski status, seksualna orijentacija i fizičke sposobnosti, životni stil.

Dob je također važna, jer ljudi svake generacije imaju različito iskustvo i vrijednosti različite od onih drugih generacija. Obično se u ljudskim potencijalima razlikuju četiri različite generacije s različitim vrijednostima. Tradicionalisti koji su rođeni do 1945 cijene lojalnost i preferiraju hijerarhijski pristup menadžmentu. „Baby boomers“ rođeno 1946 – 1964 su optimistični i realisti, postižu uspjeh izazivanjem autoriteta te stvaraju otvorenu komunikaciju. Generacija X-era rođeni 1965 – 1980 su skeptičniji od drugih generacija, ne vjeruju institucijama i cijene individualizam te im je važna ravnoteža rada i života. U milenijску generaciju spadaju oni rođeni 1981 i poslije, a oni pristupaju poslu spoznajom da će promijeniti mnogo poslodavaca, a i vrstu posla koji obavljaju.<sup>21</sup>

### 3. UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA

Upravljanje različitostima je investicija u ljude. To je način korištenja razlika u cilju stvaranja poslovnih prednosti, pune realizacije potencijala svih zaposlenih, njihove ravnopravnosti i jednakih mogućnosti<sup>22</sup>. U današnje vrijeme mnogobrojnih promjena na tržištu i u organizacijama događaju se značajne promjene u strukturi ljudskih potencijala. Sve veće zapošljavanje žena i pripadnika različitih etničkih skupina dovodi do povećanja i njihovo efikasno povezivanje dovodi do povećanja produktivnosti zaposlenika na radnom mjestu, a samim time i na povećanje konkurentnosti organizacije na tržištu. Uz to, starenje ljudskih potencijala postaje izraženo obilježje u razvijenim zemljama diljem svijeta. Globalizacija u prvi plan stavlja kulturalne različitosti i zahtjev za uspješnim upravljanjem njima kao pretpostavkom poslovne uspješnosti, a radikalne i brze promjene u strukturi ljudskih potencijala šire problem i utjecaj različitosti na sve aspekte organizacije<sup>23</sup>.

Globalizacija je stvorila uvjete za pojavu multikulturalnosti u organizacijama diljem svijeta. Zbog svojih specifičnih karakteristika, poslove u organizacijama na globalnom tržištu obavljaju sve različiti zaposlenici. Menadžment u organizacijama treba prepoznati i efikasno upravljati raznolikim zaposlenicima. Cilj upravljanja različitostima (Diversity Management) je stvaranje raznolike organizacije. Za

---

<sup>21</sup> Op. cit. 360.

<sup>22</sup> Študentski kulturni centar ŠKUC, *Upravljanje različitostima pri zapošljavanju*, Outline Creative, Beograd 2015., str. 11.

<sup>23</sup> Op. Cit. Bahtijarević – Šiber str. 361.

menadžment koji se bavi upravljanjem različitostima, razlike nisu prepreke ili opasnosti, već vrijednosti. Čak i skupine ljudi koje su do sada bile diskriminirane, kao što su imigranti, žene, stariji ili pak mlađi, homoseksualci, osobe s poteškoćama, osobe drugačijih religijskih nazora, svi su oni u pristupu upravljanja različitostima priznati kao jednaki i prihvaćeni bez pritiska asimilacije<sup>24</sup>.

Prema Bahtijarević – Šiber u djelu „Strateški menadžment ljudskih potencijala“<sup>25</sup> različitost se odnosi na svaku percipiranu razliku između ljudi: dob, rasu, funkcijsku specijalnost, profesiju, seksualnu orijentaciju, geografsko podrijetlo, životni stil, staž u organizaciji ili na položaj i svaku drugu opaženu razliku. Također, Bahtijarević – Šiber navodi kako je upravljanje različitošću sustavan i integriran skup međusobno povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala radi privlačenja, zadržavanja i stalnog razvoja različitih ljudskih potencijala te stvaranja ukupnih uvjeta i inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti.

### **3.1. Proces upravljanja različitostima**

U suvremenim organizacijama mogu se susresti zaposlenici različitih profila koji imaju različite stavove i mišljenja. Kako bi se uspješno povezalo i potaknulo zaposlenike da međusobno surađuju, potrebno je stvoriti radno okruženje u kojem će se svaki pojedinac osjećati prihvaćeno, te će biti zadovoljan na svojem radnom mjestu i obavljati uspješno posao za koji je zadužen. Inače, ako menadžeri ne shvate važnost i ne prepoznaju različitosti u organizacijama kojima upravljaju, tada će se javiti problem gdje će se diskriminirani zaposlenici loše osjećati što će dovesti do niskog zalaganja za obavljanje poslova koje potom vodi malom ili nikakvom uspjehu. Umjesto da na različitosti gledaju kao na nedostatke, uspješni menadžeri bi trebali prepoznati koje sve različitosti postoje u organizaciji, te sukladno tome pretvoriti ih u prednosti pomoću kojih će postizati bolje rezultate. Naime, razumijevanje, cijenjenje i iskorištavanje različitosti doprinosi uspjehu, opstanku, rastu i razvoju organizacije te je mogući izvor konkurentskih prednosti.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Krell G., Riedmüller B., Sieben B., Vinz D., *Diversity Studies – Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2007., str. 235.

<sup>25</sup> Op. cit. Bahtijarević – Šiber F.

<sup>26</sup> Bahtijarević – Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, str. 623.

Razmatrajući organizaciju koja se sastoji od više pojedinaca različitih stavova, uvjerenja i razmišljanja, može se ustvrditi kako je ponajprije od iznimne važnosti kada se upravlja ljudskim potencijalima, prepoznati s kojim se to različitostima susreće kako bi se lakše moglo procijeniti svakog zaposlenika i njegove sposobnosti te mu dodijeliti odgovarajuće radno mjesto. Ovisi sa kojom se djelatnošću bavi, poduzeće će donijeti vlastita pravila i smjernice poslovanja i upravljanja različitostima s ciljem porasta produktivnosti i povećanja prihoda poduzeća. Efikasno povezivanje različitih pojedinaca na radnom mjestu bitno je, jer je neke poslove bolje odrađivati u multikulturalnim timovima gdje se dobiva na dinamičnosti realizacije danog zadatka. Teži se uspostavljanju suradnje među pojedincima koji dolaze iz zemalja diljem svijeta. Različitost ljudskih potencijala osigurava organizacijama mnogo različitih načina mišljenja, pogleda, informacija i pristupa problemima, razmatranje novih rješenja i mogućnosti, stvaranje novih ideja i načina rada, razvoj novih proizvoda i zadovoljavanje novih tržišnih potreba te veću osjetljivost na različite skupine potrošača i dijelove tržišta<sup>27</sup>. Time se želi postići da usluge koje se nude ili proizvodi budu kvalitetni i prepoznatljivi s ciljem postizanja konkurentnosti na tržištu.

### **3.1.1. Čimbenici koji utječu na proces upravljanja različitostima**

Praksa pokazuje da nekoliko ključnih čimbenika utječe na proces upravljanja različitostima, a to su: vrsta poduzeća, organizacijska kultura<sup>28</sup> i lokacija poduzeća.

Prvi čimbenik, vrsta poduzeća ima značajnu ulogu u procesu donošenja odluka, jer se tako određuje hoće li uopće poduzeće htjeti zapošljivati raznoliku radnu snagu. Budući da svako poduzeće ima vlastit statut, odnosno pravila i akte poslovanja, te se razlikuju po veličini i aktivnostima poslovanja, svako će poduzeće imati vlastitu politiku zapošljavanja. U velikoj većini mikro i malih poduzeća, menadžeri će se u manjoj mjeri susretati s različitostima, dok je s druge strane kod srednjih i velikih poduzeća sve veća vjerojatnost pojave različitosti, posebice kod poduzeća koja djeluju na globalnom tržištu.

Sljedeći čimbenik se odnosi na organizacijsku kulturu. Sažeto rečeno, organizacijska kultura je sustav zajedničkih vrijednosti, normi i uvjerenja unutar jednog poduzeća koji određuje način na koji bi se trebali ponašati zaposlenici u organizaciji.

---

<sup>27</sup> Op. Cit. Bahtijarević – Šiber str. 365.

<sup>28</sup> Bedeković V., Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2010

Promatrajući više poduzeća, vidljivo je kako se organizacijske kulture razlikuju od poduzeća do poduzeća. Budući da je organizacijska kultura specifična odnosno jedinstvena u svakom poduzeću tako se i upravljanje različitostima razlikuje od poduzeća do poduzeća, a koje je temeljeno na pojedinačnoj organizacijskoj kulturi svakog poduzeća. Prema tome se i odluke o različitostima u organizaciji donose na temelju uvjerenja i normi poduzeća.

Lokacija poduzeća je treći čimbenik na kojem bi poduzeće trebalo graditi uspješno poslovanje zasnovano na usklađivanju različitosti. Lokacija poduzeća zapravo doprinosi odluci hoće li se ili neće menadžment poduzeća odlučiti za zapošljavanje raznolike radne snage. Ukoliko poduzeće posluje unutar matične države, tada ima na raspolaganju dovoljno radne snage na koju može računati prilikom poslovanja. Zapravo, može između brojnih potencijalnih zaposlenika birati koga će zaposliti, neovisno o kojoj se skupini ljudi radi. S druge strane, kada se poduzeće odluči širiti na nova tržišta koja se nalaze izvan matične države, tada je poduzeće suočeno sa problemom, odnosno nema mnogo izbora, već se odlučuje za zapošljavanje dostupnih radnika iz te države.

Međunarodne kompanije zahtijevaju oblikovanje multikulturalne organizacije. Započinju sa procesom integracije zaposlenika u strukturu organizacije i potiču povezivanje u neformalne mreže unutar organizacije. U takvoj organizaciji teži se minimiziranju predrasuda i diskriminacija zaposlenika bez obzira o kojoj se skupini radilo, a sukobi između zaposlenika se svode na minimum, odnosno želi se upravljati raznolikostima kroz proaktivni pristup.



### 3.1.2. Pristupi upravljanju različitostima

Dugi niz godina u segmentu različitosti bio je problem diskriminacije i njezina uklanjanja. Konceptija upravljanja različitostima u modernom značenju strategije organizacija za podizanje konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti i temeljne pretpostavke uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima koje je iznimno važno u suvremenim globalnim uvjetima, potječe iz SAD-a, kao i menadžment, ali i druge važne koncepcije i tehnike menadžmenta koje su se proširile u Europu i druge zemlje. Roosevelt R. Thomas Jr. u svom djelu „World class Diversity management, a strategic approach“<sup>29</sup>, ukazuje na četiri važne strategije. To su : upravljanje raznolikim talentom, upravljanje odnosima s radnom snagom, upravljanje raznolike radne snage i upravljanje svim strateškim različitostima.

U nastavku slijedi prikaz slike strategija prema autoru djela „World class Diversity management, a strategic approach“, Roosevelt R. Thomas Jr.-u.

**Slika 3. Upravljanje raznolikim talentom, odnosima s radnom snagom, zastupljenošću radne snage i svim strateškim raznolikostima**



Izvor: Izrada autora prema: Roosevelt R. Thomas Jr., **World class Diversity management, a strategic approach**, Berett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2010

<sup>29</sup> Roosevelt R. Thomas Jr., *World class Diversity management, a strategic approach*, Berett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2010

### *Upravljanje raznolikim talentom*

Upravljanje raznolikim talentom podrazumijeva kombiniranje znanja različitih zaposlenika i iskorištavanje njihovih potencijala. Putem ovog pristupa zapošljavaju se, prihvaćaju, poštuju i vrednuju razlike među zaposlenicima. Međutim, upravljanje raznolikim talentom nije nimalo jednostavno. Pogotovo kada se u velikoj organizaciji menadžer susreće s mnogobrojnim talentima koje treba efikasno povezati, usmjeriti i motivirati kako bi oni zajedno funkcionirali i stvarali nove vrijednosti za organizaciju. Pored toga, talentima treba biti omogućen prostor za kontinuiran razvoj kako bi dodatno ulagali u sebe i svoje znanje. Usprkos brojnim različitostima s kojima se susreće menadžer tijekom upravljanja raznolikim talentima, bitno je stvoriti okruženje koje će osnažiti cjelokupnu organizaciju i potaknuti svakog unutar organizacije da pridonosi svojem punom potencijalu. Bez upravljanja raznolikim talentima, ne bi bilo moguće napredovati i stvarati vrijednosti za organizaciju. Kako navodi Roosevelt R. Thomas Jr. u svojoj knjizi o strateškom pristupu upravljanju različitostima; „World class Diversity management, a strategic approach“<sup>30</sup> ono što se nastoji učiniti putem upravljanja raznolikim talentom je postići puni angažman svih zaposlenih uključujući i radnu snagu i menadžere da pridonesu stvaranju blagostanja organizacije. Isto tako od strane organizacije potrebno je stvoriti uvjete odnosno okruženje u kojem će se ostvarivati ciljevi uz istodobno poistovjećivanje sa misijom i vizijom organizacije. Uz to bitno je pridržavati se strategije i prihvatiti kulturu koju promiče organizacija te povezati karakteristike svakog zaposlenika kako bi se unaprijedila dobrobit organizacije.

### *Upravljanje odnosima s radnom snagom*

Roosevelt R. Thomas Jr. u svojem djelu „World class Diversity management, a strategic approach“ objašnjava kako se putem upravljanja odnosa s radnom snagom pridonosi stvaranju efikasnosti i efektivnosti zaposlenika. Takvim pristupom se nastoji potaknuti zbližavanje različitih zaposlenika te potaknuti radne odnose koji će voditi ka uspjehu organizacije. Međutim, menadžeri na području SAD-a su dugo godina smatrali kako nije prirodno spajati bijele i crne zaposlenike iz tog razloga što se još uvijek osjećaju netrpeljivosti iz robovlasničkog sustava. Upravo zbog tog saznanja nije se mogla očekivati predviđana produktivnost koja je zamišljena spajanjem crnih i bijelih zaposlenika. Naime, na takvo ponašanje utjecalo je ropstvo, oštri odnosi, prije

---

<sup>30</sup> Op. cit. Roosevelt R. Thomas

su bijelci bili dominantni, a crnci podređeni i slično. No, tijekom godina uvidjelo se kako se suradnjom između crnaca i bijelaca na radnom mjestu dovodi do željenih rezultata. Poradi stvaranja dobrih radnih odnosa među zaposlenicima i stvaranja pozitivne radne klime, menadžeri trebaju uskladiti rad zaposlenika i trebaju voditi o brigu o diskriminaciji. Ako postoji potencijalna opasnost od rasizma, te predbacivanja nacionalizma, menadžeri moraju biti spremni reagirati kako bi to spriječili, odnosno kako uopće ne bi došlo do navedenih problema. Tako se stvara harmonija u poslovnim odnosima i to je zapravo pokazatelj napretka gdje se izgrađuju dobri poslovni odnosi među zaposlenicima i među menadžerima. Postavlja se pitanje kako to ostvariti u praksi gdje su svi zaposlenici različiti. Potrebno je svakom zaposleniku dati do znanja da će biti prihvaćen bez obzira na svoje razlike, da svatko u organizaciji ima jednake mogućnosti i prava te da se svakom od njih stavi do znanja da unatoč razlikama neće biti nikakvih problema prilikom asimilacije. Stvaranjem sklada na radnom mjestu stvaraju se optimalni uvjeti za produktivnost. Perspektivno radno mjesto i zadovoljan zaposlenik pridonose strategiji upravljanja radnom snagom. Na razini cijele organizacije mora se uspostaviti sustav radne uspješnosti putem kojeg će se pratiti svaki zaposlenik pojedinačno. Taj sustav obuhvaća životni put zaposlenika u organizaciji. Putem njega se definiraju zadaci, obveze, ali i prava koja ima zaposlenik.

### *Upravljanje zastupljenošću raznolike radne snage*

Uprave organizacija uspostavile su pristup rješavanja problema različitosti tako što su u svoje poslovanje počeli uključivati Afričke Amerikance. Ovo se posebice odnosi na Sjedinjene Američke Države. Ono što se time željelo postići je zapravo ispravljanje nepravde koja je počinjena tim građanima u kolonijalno doba kada su crnci bili robovi. Iako su bili spremni na zapošljavanje Afričkih Amerikanaca naišli su na neočekivanu komplikaciju kod odabira stručnih menadžera. Javio se niz drugih pitanja kao na primjer kako privući takve menadžere, kako procijeniti njihove kvalifikacije, postoje li uopće takvi menadžeri i dr. Temeljni cilj zastupljenosti raznolike radne snage odnosi se na prisutnost različitosti unutar organizacije. Takvim pristupom radi se na povezivanju i stvaranju kompetitivne radne snage. Kako bi se stvorila sinergija između različitih zaposlenika potrebno je pridržavati se zakona i politika jednakih mogućnosti, a uz to voditi brigu o nediskriminaciji na radnom mjestu. Također potrebno je implementirati društveno odgovorno poslovanje i težiti održivom

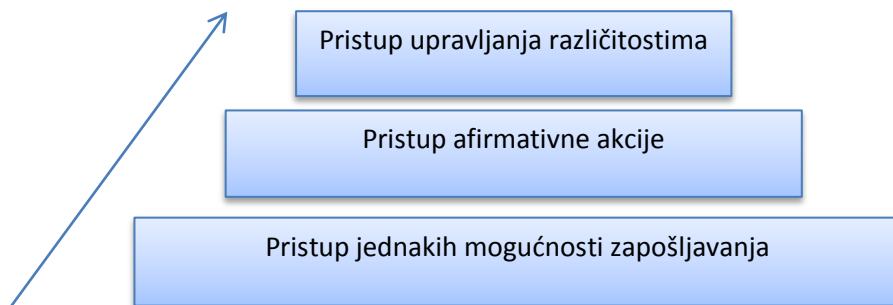
rastu i razvoju. Kada se problem sagledava sa više različitih aspekata, tada svaki pojedinac izražava svoja mišljenja, daje kreativna rješenja koja inače ne bi bila moguća. Ako se radi o organizaciji u kojoj su pretežno zaposleni ljudi sličnih profila, u jednom će trenutku doći do kolapsa, jer oni nisu uspjeli odgovoriti na zahtjeve tržišta. Upravo zato se potiče radno okruženje koje je prožeto različitostima kako bi na vrijeme takvi pojedinci razvijali proizvode i usluge koji će privlačiti kupce. Osim zaposlenika i menadžeri bi trebali imati bogato multikulturalno radno iskustvo kako bi mogli bolje rasuđivati, zadržavati postojeće poslovne partnere, te započeti suradnju s novim.

### *Upravljanje svim strateškim različitostima*

Upravljanje svim strateškim različitostima predstavlja izazov. Menadžer mora uspješno motivirati svakog zaposlenika kako bi se postigla konzistentna sinergija, funkcionalno upravljanje proizvodnjom, stvaranje proizvoda i pružanje usluga koji će biti prepoznati na tržištu, biti inovativni i u konačnici ostvariti ekspanziju na globalna tržišta. Cilj upravljanja strateškim različitostima je povezivanje raznolikog talenta i raznolike radne snage radi stvaranja kvalificiranih zaposlenika. Također cilj je bolje razumijevanje raznolikosti, njezinih prednosti i nedostataka kako bi menadžeri bili upoznati sa cjelokupnom strategijom i upravljali raznolikom radnom snagom. Ovim pristupom radi se na stvaranju uvjeta koji će omogućiti menadžeru da usvoji sposobnosti za rješavanje strateške raznolikosti bilo koje vrste. Vrlo je teško stvoriti univerzalnu strategiju putem koje bi se organizacija mogla lako prilagođavati različitostima. Kako ne postoji jedinstvena strategija, menadžer mora kontinuirano razvijati nove načine i nove pristupe upravljanja strateškim različitostima.

U nastavku slijedi prikaz 3 pristupa u upravljanju različitostima koje se razlikuju u menadžmentu i u praksi organizacija.

#### Slika 4. Pristupi upravljanja različitostima



*Izvor: izrada autora na temelju podataka preuzetih od Bahtijarević – Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*

Pristup jednakih mogućnosti zapošljavanja želi osigurati da svatko bez obzira na rasu, boju, invaliditet, spol, religiju, nacionalnu pripadnost ili dob ima jednaku šansu da dobije posao na temelju svojih kvalifikacija. Uvjetovanje zakonima protiv diskriminacije i temelji se na pretpostavci jednakih mogućnosti i asimilaciji manjinskih grupa u dominantnu kulturu.

Pristup afirmativne akcije odnose se na niz koraka i aktivnosti organizacija kako bi aktivno pribavljale, zapošljavale i promovirale pripadnike nedovoljno zastupljenih grupa. Bit je u razvijanju programa koji treba rezultirati mjerljivim godišnjim poboljšanjem u zapošljavanju, obuci, promociji manjina i žena u svim dijelovima organizacije.

Upravljanje različitostima pristup je menadžmenta usmjeren na maksimalno razvijanje i korištenje talentima i vještinama svih zaposlenih bez obzira kojem dijelu radne snage pripadaju s obzirom na spol, dob, etničku i nacionalnu pripadnost.<sup>31</sup>

Međutim, problem odnosa različitosti ljudskih potencijala u praksi mnogo je složeniji, a organizacijski pristupi raznolikiji. Oni stvaraju kontinuum koji ide od otpora svakoj različitosti do kreiranja stvarno inkluzivne kulture koja cijeni i promiče različitost<sup>32</sup>, a isto je prikazano na slijedećoj slici.

<sup>31</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str. 371.

<sup>32</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str. 371.

**Slika 5. Različiti pristupi organizacija različitosti i njihovi rezultati**



*Izrada autora na temelju podataka preuzetih od Bahtijarević – Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi, str 372.*

Upravljanje različitosti sustavan je i integriran skup povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala radi privlačenja, zadržavanja i stalnog razvoja različitih ljudskih potencijala te stvaranje inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti.<sup>33</sup>

### 3.2. Uvjeti koji dovode do upravljanja različitostima

Interes za upravljanje raznolikošću proizlazi iz činjenice da se različitosti susreću na radnim mjestima u svakoj organizaciji. Različitosti organizacijama mogu donijeti koristi ili izazove. Zbog dugoročnog uspjeha menadžeri bi trebali brinuti se o različitostima svojih zaposlenika na radnom mjestu. Kroz proaktivnost potrebno je uvidjeti postojeće stanje u organizaciji, potom prognozirati buduće ishode te se u konačnici rješavaju problemi koji bi se mogli pojaviti u budućnosti. Zaposlenici trebaju biti odgovorni, imati dodatnu motivaciju za obavljanje poslova i suradnju sa kolegama, preuzimati inicijativu, poznavati cjelokupno poslovanje organizacije, jasno

<sup>33</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str. 362

komunicirati sa suradnicima i usuglašavati se oko ciljeva. Različitosti unutar organizacije mogu dovesti do izazova koje je potrebno riješiti kako bi organizacija bila uspješna. Cilj je da na vrhu organizacije budu osobe koje će znati zadržati dobre radnike, privući potencijalno dobre radnike i od njih napraviti izvrsne radnike.

U nastavku su dani i objašnjeni uvjeti u kojima organizacije danas posluju, a zbog kojih organizacije moraju voditi računa o upravljanju različitostima. Ključni uvjet je nedostatak talenata koji se javlja jer je globalizacija stvorila uvjete za otvaranje novih tržišta. Potaknute slobodnim protokom ljudi i kapitala, organizacije su se odlučile širiti svoje proizvodne pogone diljem svijeta. Tako je migracija omogućila razmještaj radne snage. Dok se s jedne strane zemlje u razvoju susreću s viškom radne snage, s druge strane razvijenije zemlje vode borbu s manjkom radne snage. Osim nedostatka talenata, globalizacije i migracija radne snage, uvjeti u kojima organizacije upravljaju različitostima su starenje stanovništva, različita politička opredjeljenja, različite potrošačke potrebe, outsourcing, zapošljavanje žena i sl.

#### *Nedostatak talenata*

Zbog nedostatka talenata, organizacije se odlučuju na uvođenje nove radne snage. Radi postizanja konkurentnosti, organizacije moraju privući, motivirati, zadržati i na najbolji mogući način iskoristiti ljudske potencijale. Teži se postizanju sinergije kroz povezivanje različitih grupa zaposlenika.

#### *Globalizacija*

Globalizacija je omogućila otvaranje novih tržišta i povezivanje zemalja. Uklanjanjem prepreka omogućio se slobodan protok ljudi, proizvoda i usluga. Potaknute time, organizacije su iskoristile priliku i prihvatile mogućnosti koje im je donijela globalizacija te su proširile svoja poslovanja diljem svijeta. Mnoge organizacije suočile su se s pritiskom novih konkurenata, drugačijim navikama potrošača i različitim radnom snagom te su bile primorane tražiti nova rješenja kako bi bili uspješni na tržištu.

### *Migracije*

Razvijene zemlje bore se s niskim stopama nataliteta, broj mladih poslovno sposobnih ljudi se smanjuje i povećava se broj radnika koji su pred mirovinom. Kako bi zemlje riješile taj problem i održale trenutne razine gospodarskih aktivnosti, primorane su uvoziti radnike iz drugih zemalja. Međutim, kod zemalja u razvoju je drugačija situacija. Kod njih su stope nataliteta visoke i imaju viška mlade radne snage. Budući da u svojoj zemlji ne mogu pronaći adekvatan posao, odlaze trbuhom za kruhom u zemlje u kojima će moći ostvariti svoj potencijal i pridonijeti stvaranju vlastitog blagostanja. Migracijom stanovništva može se vidjeti kako radna snaga postaje sve različitija u cijelom svijetu.

### *Ženska populacija*

Broj aktivnih žena u poslovnom svijetu se povećao. U prošlosti su postojala zanimanja u kojima su dominirali muškarci, ali to više nije tako, već su i žene preuzele te poslove. Ipak, u današnje moderno doba još uvijek se očekuje od žena da se brinu za malu djecu. Iako se mijenjaju pogledi na svijet i na rad žena u poslovnom okruženju, žene i dalje imaju najveću brigu i odgovornost u kućanstvu.

### *Starenje stanovništva*

Unatoč migracijama i to pogotovo mladog stanovništva, organizacije koje se nalaze u zemljama iz kojih ljudi odlaze, predviđaju nedostatak kvalificirane radne snage. Uz prisutno starenje stanovništva, zbog nedostatka radne snage, javlja se potreba za zapošljavanjem i zadržavanjem starijih radnika. Ti radnici rade dugi niz godina u jednoj organizaciji i skupili su dovoljno znanja i vještina, te za organizaciju predstavljaju vrijedan resurs. Kako bi organizacije zadržale čim duže takve zaposlenike, one prilagođavaju radno okruženje njima.

### *Politička opredjeljenja*

Na radnom mjestu postoji velika mogućnost da se susretnu dva zaposlenika koja imaju različita politička opredjeljenja. Iako politika ne bi smjela biti čimbenik koji će utjecati na suradnju zaposlenika, to ipak nije slučaj, već pojedinci koji su se opredijelili za različite stranke, jedan drugog ne podnose. Svaki od njih ima drugačije političke ideje što dovodi do sukoba među njima.



### *Outsourcing*

Zbog jeftinije radne snage, blizine ključnih sirovina i drugih čimbenika, organizacije se odlučuju na prebacivanje proizvodnje u zemlje koje će im to omogućiti. Kada dolaze na nova tržišta, organizacije moraju imati na umu da će se susresti s raznolikom radnom snagom.

### *Potrošačke potrebe*

Potrošačke potrebe se razlikuju. Svaki potrošač ima svoje ukuse, želje i potrebe koje organizacija treba prepoznati, te sukladno njima razvijati proizvode i usluge koji će zadovoljiti ili premašiti zadovoljstva potrošača. Kako bi to navedeno postigle, organizacije moraju spojiti znanja i vještine raznolikih zaposlenika. Na primjer kada neka organizacija razmješta svoje poslovanje u druge zemlje, mora se osloniti na zaposlenike koji žive u tim zemljama i koji su upoznati sa kulturom te zemlje. To će olakšati organizacijama pristup tržištu te će se brže moći razvijati na istom.

### **3.3. Prednosti i nedostaci upravljanja različitostima**

U nastavku su objašnjene prednosti i nedostaci upravljanja različitostima i kako se one reflektiraju na poslovanje poduzeća i pružanje usluge kupcima. Različitosti donose brojne prednosti za poduzeće kao na primjer veću produktivnost, bolju komunikaciju, više iskustva, različiti pogled na svijet i slično. No, s druge strane postoje i nedostaci povezani sa različitostima koji se manifestiraju kroz diskriminaciju, povećane troškove upravljanja različitostima i drugo.

Raznolikost je korisna i za zaposlenike i za poslodavce. Zaposlenici se međusobno nadopunjuju na radnom mjestu. Povezivanje individualnih različitosti može povećati produktivnost. Također, raznolikost na radnom mjestu može smanjiti tužbe i povećati marketinške mogućnosti i stvoriti uglednu poslovnu sliku poduzeća. Uz fleksibilnost i kreativnost, različitost je bitna za stvaranje konkurentnosti poduzeća.

#### **3.3.1. Prednosti**

Različitost ljudskih potencijala osigurava organizacijama mnogo različitih načina mišljenja, pogleda, informacija i pristupa problemima, razmatranje novih rješenja i mogućnosti, stvaranje novih ideja i načina rada, razvoj novih proizvoda i zadovoljavanje novih tržišnih potreba te veću osjetljivost za različite skupine potrošača i dijelove tržišta<sup>34</sup>.

Uspješno upravljanje različitostima povećava organizacijsku produktivnost i uspješnost, smanjuje troškove smanjenjem fluktuacije, apsentizma i tužbi zbog diskriminacije, povećava fleksibilnost i sposobnost bržeg reagiranja na promjene okoline te udjel na tržištu, razvija imidž dobrog mjesta za rad (posebice u žena, manjina i drugih specifičnih grupa) te općenito podiže konkurentsku sposobnost i prednost<sup>35</sup>.

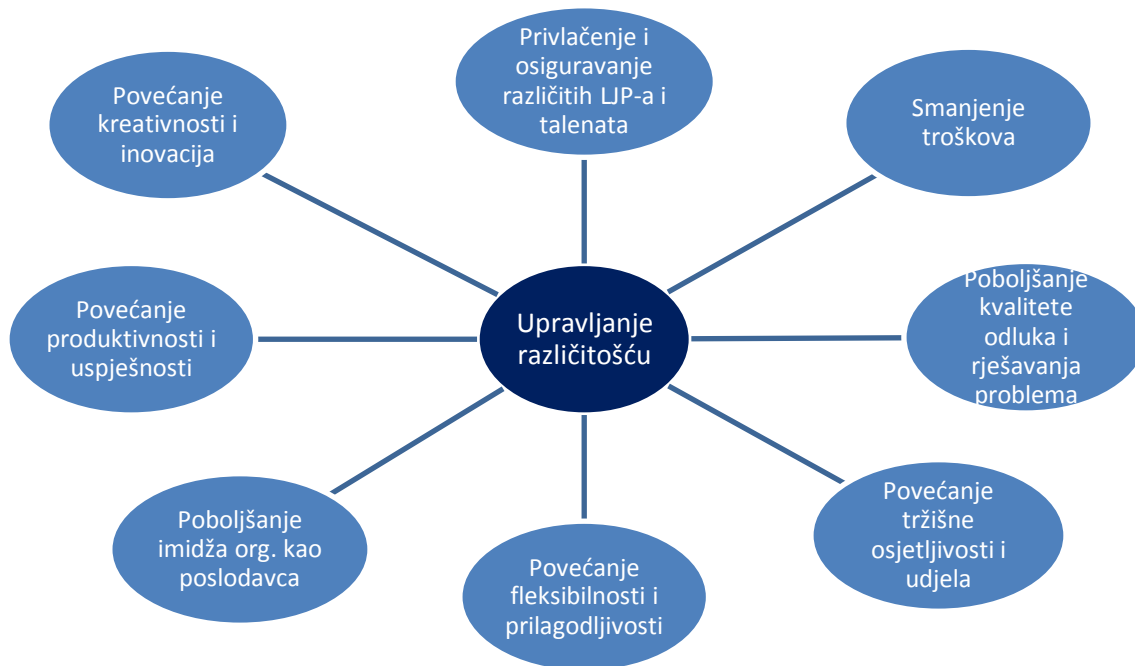
---

<sup>34</sup> Op. Cit. Bahtijarević – Šiber str. 365

<sup>35</sup> Op. Cit. Bahtijarević – Šiber str. 365.

Na slici 6. prikazane su potencijalne prednosti upravljanja različitostću.

**Slika 6. Potencijalne prednosti upravljanja različitostima**



*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih informacija od Bahtijarević – Šiber, **Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, 2014.***

Povećanje produktivnosti na radnom mjestu, a time i cjelokupne organizacije jedan je od glavnih izazova za menadžere koji vode poduzeća. Svako poduzeće ima uspostavljenu svoju jedinstvenu strukturu, misiju i viziju kojima se vode te ciljeve koje nastoje postići. S obzirom na to, poduzeća donose i provode prikladne strategije koje su usmjerene na povećanje produktivnosti. Jedna od tih strategija uključuje usvajanje raznolikosti na radnom mjestu i učinkovito upravljanje njima.

Uprava bi trebala uzimati u obzir dobrobit svojih radnika. Pod time se podrazumijeva da za obavljeni rad zaposlenicima mora biti isplaćena plaća, pružena sigurnost, odnosno omogućiti im zdravstvenu skrb, plaćati doprinose, usmjeravati ih na razvoj putem obrazovanja i stjecanja novih znanja, ali i za odlično obavljen rad poticati ih nagradama koje će stvoriti osjećaj pripadnosti zaposlenika poduzeću. Tako se će zaposlenici osjećati sigurnije, početi će se poistovjećivati s kulturom organizacije, prihvatit će misiju i viziju poslovanja poduzeća, stvorit će se lojalnost pojedinca i

poduzeća, te će pojedinci ostati vjerni i odani poduzeću, te će biti motivirani za obavljanje posla što će dovesti do porasta i održavanja produktivnosti na višoj razini. Organizacijski menadžment ima presudnu ulogu u produktivnome razvoju različitosti i korištenju njome. On je odgovoran za:

- identificiranje ciljeva, barijera i rješenja za promicanje različitosti te razvijanje programa i plana za ostvarivanje ciljeva i uklanjanje prepreka
- osiguravanje da menadžeri svih razina promiču i postižu ciljeve različitosti
- kreiranje misije i politike koje promiču različitosti i upoznavanje s njima svih zaposlenih; one određuju kako organizacija identificira i rješava probleme različitosti
- uspostavljanje fleksibilne organizacijske prakse te osiguravanje različitosti u svim tijelima (upravi, ključnim odborima, menadžerskim timovima, svim menadžerskim razinama i dr.)
- razvijanje svijesti o važnosti i utjecaju različitosti obučavanjem i svim oblicima komuniciranja i informiranja
- kreiranje i poticanje inkluzivne organizacijske kulture koja jednako cijeni i potiče na razvoj sve pojedince, poštuje njihove potrebe i pravedno nagrađuje njihove doprinose
- uspostavljanje unutarnjih sustava, mreža i grupa podrške različitim zaposlenicima
- traženje da svatko preispita svoja uvjerenja, pretpostavke i tradicije te ocijeni njihov utjecaj na odnose koje uspostavlja s drugima i odluke koje donosi
- razvijanje programa i prakse kritičke analize, praćenja i evaluiranja programa upravljanja različitošću te distribuiranje svih rezultata kroz organizaciju.<sup>36</sup>

Različitost ljudskih potencijala osigurava organizacijama mnogo različitih načina mišljenja, pogleda, informacija i pristupa problemima, razmatranje novih rješenja i mogućnosti, stvaranje novih ideja i načina rada, razvoj novih proizvoda i zadovoljavanje novih tržišnih potreba te veću osjetljivost na različite skupine potrošača i dijelove tržišta. Uspješno upravljanje različitošću povećava organizacijsku produktivnost i uspješnost, smanjuje troškove smanjenjem fluktuacije, apsentizma i tužbi zbog diskriminacije, povećava fleksibilnost i sposobnost bržeg reagiranja na

---

<sup>36</sup> Op. Cit. *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, str. 375

promjene okoline te udjel na tržištu, razvija imidž dobrog mjesta za rad (posebice u žena, manjina i drugih specifičnih grupa) te općenito podiže konkurentsku sposobnost i prednost.<sup>37</sup>

Uspješno upravljanje različitostu ima brojne potencijalne individualne prednosti i koristi, odnosno prednosti za zaposlenike i općenito pojedince<sup>38</sup>:

- stvara poticajnu i blagonaklonu organizacijsku kulturu u kojoj se svatko osjeća dobrodošlim, prihvaćenim i važnim
- svi se zaposlenici maksimalno cijene, poštuju, motiviraju i razvijaju
- omogućuje razvoj i potpuno korištenje svim individualnim potencijalima i specifičnim talentima, prihvaća i potiče različita mišljenja, pristupe i ideje
- osigurava jednake šanse razvoja i napredovanja na temelju sposobnosti i doprinosa
- povećava zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji
- potiče puno sudjelovanje svih
- pruža fleksibilne radne aranžmane i povlastice
- smanjuje konflikte i stres

### **3.3.2. Nedostaci**

Nasuprot prednostima koje donose različitosti, postoje i nedostaci s kojima se organizacije mogu susresti ili se susreću tijekom životnog vijeka. Neke od njih su diskriminacija, visoki troškovi uvođenja različitosti, problemi u komunikaciji i slično.

Diskriminacija je jedan od najčešćih problema s kojima se susreću organizacije s raznolikom radnom snagom. Diskriminirani zaposlenik je u nepovoljnoj poziciji. Negativno se utječe na njegovu sposobnost obavljanja zadataka, osjeća se nepoželjno što dovodi do stvaranja napetosti i stresa. Diskriminirani zaposlenik percipira da nije dobrodošao u organizaciju, jer ga ostali kolege ne prihvaćaju, te ga omalovažavaju. Ponekad upravljanje različitostima može za organizaciju predstavljati značaj trošak. Uvođenje različitosti na radno mjesto i njihova asimilacija može biti preskupa za organizaciju.

---

<sup>37</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str. 365.

<sup>38</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str. 365.

Različitość sadržava i moguće negativne posljedice vezane uz konflikte. Različitość može postati glavni izvor sukoba. Neki od razloga konflikata vezanih uz različitość jesu:

- individualne predrasude i stereotipi o onima koji su različiti
- mišljenja pojedinaca da se netko zapošljava, promovira ili otpušta zbog svog statusa različitości (primjerice da se žene promoviraju zbog potrebe za više žena na određenim položajima, a ne zbog sposobnosti)
- nerazumijevanje, nesporazumi ili neodgovarajuće interakcije između različitih ljudi
- generacijske, kulturalne i druge razlike
- nepoznavanje kulturalnih uvjerenja i normi drugih društava (primjerice javna pohvala japanskom zaposleniku za izvanredne rezultate izaziva neugodu)
- strah, nepovjerenje, osjećaj prijetnje i osobne ugroženosti
- nesklonost prihvaćanju onih koji su različiti od nas jer nas dekomodiraju
- percepcija gubljenja i redistribucija postojeće moći<sup>39</sup>

#### **3.4. Alati za upravljanje različitoćima**

Upravljanje različitoćima potiče menadžere da prepoznaju razlike među pojedincima i da svakom pojedincu pristupe na jedinstven način. Menadžer uvijek mora biti spreman na uvođenje noviteta i uhvatiti se u koštac s raznolikom radnom snagom i učinkovito upravljati s njom. Naime, menadžeri u organizacijama koji se susreću s različitoćima, ne mogu predvidjeti kako će se pojedini zaposlenik ponašati na radnom mjestu, te ne postoji jedinstvena formula koja bi se mogla primijeniti za uspjeh u poslovanju. Ipak, menadžer kao vođa i onaj koji upravlja različitoćima mora biti sposoban prepoznati koji model poslovanja i pristupanja različitim zaposlenicima najbolje odgovara organizaciji. Menadžeri bi se trebali prvo osloniti na svoje osobno znanje, odbaciti sve predrasude, kontinuirano se educirati kako bi se stvorilo pozitivno radno okruženje. Osim menadžera, također bi i svi zaposlenici trebali biti bez predrasude kako bi lakše mogli prihvatiti promjene, ali isto tako biti spremni na stalan razvoj te prihvatiti različitości i omogućiti im bržu prilagodbu unutar poduzeća.

Učinkovit menadžer mora imati određene vještine koje su potrebne za stvaranje uspješne raznolike radne snage. Kao što je već rečeno, ne postoji jedinstveni recept

---

<sup>39</sup> Op. Cit. Bahtijarević-Šiber F. str.366

po kojem bi menadžeri mogli to raditi, ali zato menadžeri moraju razumjeti diskriminaciju i posljedice koje ona donosi. Menadžeri moraju prepoznati svoje kulturne pristranosti i predrasude. Raznolikost se ne odnosi samo na razlike među skupinama nego i na razlike među pojedincima. Svaki pojedinac je jedinstven i raspolaže vještinama koje su svojstvene samo njemu. Menadžer je pokretač promjena i mora bit spreman na promjenu organizacijske filozofije ako će to biti potrebno kako bi se stvorili uvjeti za rad sa različitim zaposlenicima.

Zbog zadržavanja trenutčne pozicije na tržištu i uspjeha u budućnosti, organizacije moraju naučiti kako upravljati različitostima. Uspjeh organizacije ponajprije ovisi o sposobnosti menadžera da razumije što je najbolje za organizaciju.

Iskoristiti raznolikost kao prednost bi trebala svakom menadžeru biti nit vodilja. Putem nje će stvoriti uvjete gdje će svi zaposlenici htjeti raditi i gdje se nitko neće osjećati diskriminirano.

Kako bi menadžeri mogli uspješnije upravljati različitostima u slijedećoj tablici prikazane su individualne strategije za upravljanje različitošću.

**Tablica 1. Individualne strategije za upravljanje različitostima**

Strategija	Opis
Razumijevanje prirode i značenja različitosti	Temeljna je pretpostavka uspješnog upravljanja različitostima. Ljudi su različiti i pokušaji da se svakom pristupa na isti način vodi problemima. Menadžeri moraju shvatiti da se zbog različitih individualnih i kulturoloških čimbenika ljudi ponašaju na različite načine i da to treba razumjeti, prihvatiti i poštovati.
Empatija	Povezana je s razumijevanjem stajališta, ponašanja i pogleda drugih. Vodi prihvatanju i poštovanju drukčijih od nas. Pridonosi joj učenje i informiranje o drugima koje povećava i sposobnost osobe da uspješno surađuje i radi s drukčijima i različitim od sebe.
Tolerancija	Važan je individualan pristup u suočavanju s različitostima. Bez stvarne tolerancije i poštovanja različitosti nemoguće je prihvatiti različite pristupe i ponašanje drugih bez ljutnje i frustracije.
Komuniciranje	Nevoljnost i nespremnost za međusobno komuniciranje i raspravljanje problema vezanih uz različitost obično probleme ističe i uvećava. S toga je komuniciranje važan individualni pristup različitostima. Osobito je važan način komuniciranja. Mora biti prijateljski, diskretan i bez zastrašivanja različitih.

*Izvor: Izrada autora na temelju podataka preuzetih od Bahtijarević – Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, str. 375*



## 4. DIREKTIVA EUROPSKE UNIJE O NEFINANCIJSKOM IZVJEŠĆIVANJU

Poslovna opravdanost raznolikosti pokazuje da upravljanje raznolikošću i to tamo gdje poslodavci prepoznaju vrijednost uključivanja žena i muškaraca raznih dobi, sposobnosti, etničkog porijekla, religije ili seksualne orijentacije, predstavlja dobro za poslovanje. Upravljanje raznolikošću i promocija uključivanja čine dio strateškog programa poslovanja kao odgovor na sve raznolikije društvo, bazu potrošača, strukturu tržišta i cjelokupni način poslovanja i radne snage gdje znanje i inovacije predstavljaju ključ osiguranja konkurentne prednosti u globaliziranoj ekonomiji. Europski parlament i Vijeće donijeli su 6. prosinca 2014. godine Direktivu 2014/95/EU. Direktiva je vezana za objavljivanje nefinancijskih informacija i informacija o raznolikostima određenih velikih poduzeća i grupa. Sva velika trgovačka društva na koja se odnosi ova direktiva počela su ju primjenjivati 2018. godine. Očekuje se da će se većom transparentnošću povećati otpornost i uspješnost trgovačkih društava u financijskom i nefinancijskom pogledu. Time će se tijekom vremena pridonijeti snažnom rastu i većem zapošljavanju te većem povjerenju među dionicima, uključujući ulagače i potrošače<sup>40</sup>.

U skladu s direktivom, trgovačka su društva dužna objavljivati samo relevantne i korisne informacije koje su vezane za njihovo poslovanje, a ne iscrpno, detaljno izvješće. Budući da Komisija teži izradi opsežne i sveobuhvatne strategije Europske Unije o održivim financijama, upravo je objavljivanje ključnih nefinancijskih informacija ključan aspekt koji pridonosi održivim financijama.

Nefinancijsko izvješćivanje uključuje informacije vezane za okoliš, socijalne i informacije povezane s upravljanjem s tim da one ujedno potiču ili bi trebale poticati snažan i održivi rast i zapošljavanje. Objavljivanje nefinancijskih informacija doista je presudno za upravljanje promjenom prema održivom svjetskom gospodarstvu povezivanjem dugoročne profitabilnosti s društvenom pravdom i zaštitom okoliša. U tom kontekstu, objavljivanje nefinancijskih informacija pomaže u mjerenju, praćenju i upravljanju poslovnim rezultatima poduzeća i njihovim učinkom na društvo<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> EUR Lex, Službeni list Europske unije, *Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama*, objavljeno 05.07.2017., pristup 30.07.2018., str. 2.

<sup>41</sup> EUR Lex, Službeni list Europske Unije, *Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i vijeća*, objavljeno 15.11.2014., pristup 03.08.2018.

Obveznici sastavljanja nefinancijskih izvještaja velika su poduzeća te subjekti od javnog interesa, odnosno oni koji na datum bilance premašuju dva od tri kriterija s obzirom na vrijednost imovine, ostvareni prihod i prosječan broj zaposlenika. Subjekti od javnog interesa definirani su Zakonom o računovodstvu, a uključuju društva čijim se vrijednosnim papirima trguje na uređenom tržištu kapitala bilo koje države članice EU, banke, stambene štedionice, društva za osiguranje, mirovinski fondovi, burze i dr.<sup>42</sup>

Direktiva od poduzeća zahtijeva da opišu svoj poslovni model, ishode i rizike usvojenih politika, te ih potiče da se pritom vode poznatim izvještajnim okvirima kao što su: Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Sustav za upravljanje okolišem i neovisno ocjenjivanje (EMAS), Globalni sporazum Ujedinjenih naroda (UNGC), Vodeća načela o poduzetništvu i ljudskim pravima za provedbu okvirnog programa UN-a „Zaštita, poštovanje i pomoć”, Smjernice za multinacionalna društva Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), norma ISO 26000 Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), Tripartitna deklaracija o načelima koja se odnose na multinacionalna društva i socijalnu politiku Međunarodne organizacije rada (ILO) ili drugi priznati međunarodni okviri<sup>43</sup>.

U sklopu objavljivanja nefinancijskih izvještaja, u odlomku koji se odnosi na informacije o raznolikostima, propisuje se da velika trgovačka društva koja su uvrštena na burzu, moraju u svojem izvješću o korporativnom upravljanju objavljivati politiku raznolikosti koja se provodi u administrativnim, upravljačkim i nadzornim tijelima vodeći računa o nekoliko segmenata kao što su dob, spol, obrazovanje i struka. Uz to su također dužna definirati ciljeve politike raznolikosti, način na koji se ona provodi i rezultate u izvještajnom razdoblju objave izvještaja.

Prilikom objavljivanja nefinancijskih izvještaja, poželjno bi bilo da trgovačka društva utvrde kakav utjecaj ima politika raznolikosti prilikom zamjene zaposlenika, odabiru, imenovanju i ocjenjivanju. Trgovačka društva trebala bi objaviti napredak u provedbi i zabilježene rezultate u pogledu svih aspekata politike raznolikosti barem u odnosu na prethodno izvješće. Ako ciljevi raznolikosti nisu ispunjeni, trgovačko društvo trebalo bi

---

<sup>42</sup> Op. cit. EUR Lex

<sup>43</sup> Op. cit. EUR Lex

objaviti kako planira ispuniti ciljeve i navesti očekivane rokove unutar kojih će ti ciljevi biti ispunjeni<sup>44</sup>.

Direktiva bi trebala omogućiti rješavanje dvaju ključnih problema koje je uočila Europska komisija: nedovoljnu transparentnost nefinancijskih informacija i nedovoljnu raznolikost odbora direktora. U prvom koraku Direktiva se odnosi na velika poduzeća s više od 500 zaposlenika koja imaju bilancu veću od 20 milijuna eura ili promet veći od 40 milijuna eura, poduzeća uvrštena na burze, financijske institucije (banke i osiguravajuća društva) te poduzeća od posebnoga društvenog interesa s obzirom na prirodu njihova posla, veličinu ili broj zaposlenika. U drugom koraku Europska komisija razmotrit će mogućnost proširenja obveznika Direktive. Nefinancijski izvještaji trebaju pružiti informacije o poslovnom modelu poduzeća, okolišu, društvenim utjecajima, uključujući i zaposlenike, poštovanju ljudskih prava, borbi protiv korupcije i podmićivanja te raznolikosti sastava odbora direktora<sup>45</sup>.

Propisuje se da velika trgovačka društva uvrštena na burzu moraju u svojem izvješću o korporativnom upravljanju objaviti sljedeće: „opis politike raznolikosti koja se primjenjuje u vezi s administrativnim, upravljačkim i nadzornim tijelima poduzeća s obzirom na aspekte kao što su, na primjer, dob, spol ili obrazovanje i struka, te ciljeve politike raznolikosti, način na koji se ona provodi i rezultate u izvještajnom razdoblju. Ako se takva politika ne provodi, izvješće sadržava obrazloženje za to”. U opisu politike raznolikosti trebalo bi navesti koji se kriteriji raznolikosti primjenjuju i treba objasniti razloge za njihov odabir. Pri odabiru tih kriterija trebalo bi uzeti u obzir sve relevantne aspekte raznolikosti kako bi se osiguralo da u odboru postoji dovoljna raznolikost stajališta i stručnosti potrebna za dobro razumijevanje trenutačnog stanja i dugoročnih rizika i prilika povezanih s djelatnošću društva. Pri ocjenjivanju profila potrebnih za optimalnu raznolikost odbora trebalo bi uzeti u obzir prirodu i složenost djelatnosti trgovačkog društva te društveni i okolišni kontekst u kojem trgovačko društvo posluje. Aspekti raznolikosti trebali bi, u načelu, uključivati dob, spol ili obrazovanje i radno iskustvo. Ako je primjenjivo s obzirom na zemljopisnu prisutnost trgovačkog društva i poslovni sektor u kojem posluje, primjereno je uključiti i zemljopisno podrijetlo, međunarodno iskustvo, stručnost za relevantna pitanja održivosti, te stale aspekte, na primjer socioekonomsku pozadinu. Pri odabiru

---

<sup>44</sup> Op. cit., str. 20.

<sup>45</sup> Lider, časopis, *Nefinancijski izvještaji*, <https://lider.media/aktualno/nova-zakonska-obveza-pripremite-se-za-pisanje-nefinancijskih-izvjestaja-122411>, 19.02.2020

kandidata na temelju definiranih kriterija raznolikosti trebalo bi uzeti u obzir pravila i opće prihvaćena načela nediskriminacije. Trgovačka društva trebala bi objaviti posebne mjerljive ciljeve za relevantne aspekte raznolikosti. Posebno je korisno utvrditi kvantitativne ciljeve i vremenske okvire, posebno u pogledu ravnoteže među spolovima. Trgovačka društva trebala bi navesti kako se ciljevi njihove politike raznolikosti uzimaju u obzir pri planiranju u slučaju zamjene zaposlenika, odabiru, imenovanju i ocjenjivanju. Ona bi trebala objaviti i informacije o ulozi nadležnih odbora u tim postupcima. Trgovačka društva trebala bi, prema potrebi, objaviti i jesu li dioničari pri odabiru članova odbora ili obnovi njihova mandata dobili informacije o kriterijima i ciljevima raznolikosti. Trgovačka društva trebala bi objaviti napredak u provedbi i zabilježene rezultate u pogledu svih aspekata raznolikosti politike barem u odnosu na prethodno izvješće. Ako ciljevi raznolikosti nisu ispunjeni, trgovačko društvo trebalo bi objaviti kako planira ispuniti ciljeve i navesti očekivane rokove unutar kojih će ti ciljevi biti ispunjeni<sup>46</sup>.

Europska komisija ohrabruje poslodavce da upravljanje raznolikošću snažnije ugrade u svoje strateške programe te je stoga podržala razne aktivnosti koje za cilj imaju postizanje ovih standarda diljem Europe. Jedan rezultat ovih aktivnosti je i Lista za provjeru pristupa upravljanju raznolikošću koja ima za cilj pomoći stručnjacima u poduzećima u procesu samo-evaluacije programa raznolikosti te kako bi mogli dobiti širu sliku i kreirati strategije koje bolje podupiru uključivanje Lista za provjeru se temelji na upitniku koji je originalno dizajniran kao ključan element za usporedbu kako bi se ohrabile velike kompanije da usporede svoje aktivnosti i napredak s drugima<sup>47</sup>.

Raznolikost je jedna od temeljnih vrijednosti modernog društva. Zaposlenice i zaposlenici, u svojoj raznolikosti, sa svojim vještinama, kreativnošću i inovativnošću predstavljaju ključ dugoročnog uspjeha svake organizacije. Raznolikost omogućuje ostvarivanje punog potencijala svake osobe, a politika raznolikosti i nediskriminacije na radnom mjestu preduvjet je razvoju kreativnosti, inovativnosti i individualnih talenata. U svjetlu globalizacije i društvenih promjena, sposobnost prihvaćanja i razumijevanja raznolikosti predstavlja važan preduvjet za razumijevanje klijenata i

---

<sup>46</sup> Op.cit. EUR Lex, Službeni list Europske Unije, *Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i vijeća*

<sup>47</sup> Europska komisija, *Lista za provjeru upravljanja raznolikošću*, kolovoz 2012., [https://www.raznolikost.hr/docs/Prijevod\\_online\\_guide\\_on\\_aseessing\\_diversity\\_Croatia.pdf](https://www.raznolikost.hr/docs/Prijevod_online_guide_on_aseessing_diversity_Croatia.pdf), 01.02.2020.

poslovnih partnera<sup>48</sup>. Potpisivanje Povelje o raznolikosti za organizacije znači izraditi politiku raznolikosti i nediskriminacije, kako bi razvijala organizacijsku kulturu koja se temelji na uzajamnom poštovanju i uvažavanju individualnih različitosti. Potrebno je razvijati raznoliko radno okruženje poticanjem integracije zaposlenika svih profila, neovisno o spolu i spolnoj orijentaciji, rasnom ili etničkom podrijetlu, vjeri ili uvjerenju, invaliditetu, dobi i drugome. Potrebno je razvijati vještine i kompetencije menadžmenta, zaposlenika i zaposlenica odgovornih za zapošljavanje, trening i razvoj karijera, o primjeni politike raznolikosti i nediskriminacije. Potrebno je koristiti politiku raznolikosti i nediskriminacije pri zapošljavanju menadžmenta kako bi se omogućilo bolje razumijevanje odluka o upravljanju i kako bi menadžeri bili otvoreniji za inovativne ideje s ciljem jačanja konkurentnosti i održivosti organizacije. Razvijati svijest i obrazovati zaposlenike o politici raznolikosti. Poticati primjenu politike raznolikosti kod klijenata i dobavljača. Izraditi i redovno obnavljati akcijski plan za promociju politike raznolikosti i nediskriminacije koji će uključiti mjerljive pokazatelje, a u čiju će izradu i provedbu biti uključeni zaposlenici. Najmanje jednom godišnje izvještavati o provedbi politike raznolikosti i nediskriminacije uključujući mjere i interne postupke koji se primjenjuju kako bi se ostvarili ciljevi.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Jednaki u raznolikosti, *Povelja raznolikosti Hrvatska*  
<https://www.hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/PoveljaORaznolikosti/TekstPovelja.pdf>,  
19.02.2020.

<sup>49</sup> Ibid. *Povelja o raznolikosti*, 19.02.2020.

## **5. PRIMJERI USPJEŠNOG UPRAVLJANJA RALIČITOSTIMA U POSLOVNOJ PRAKSI**

Velike svjetske kompanije imaju poslovnice u različitim državama, što dovodi do zapošljavanja ljudi različitih kultura, ali isto tako do nuđenja usluga, odnosno proizvoda na različitim tržištima, te je potrebna prilagodba. Kako bi poslovanje u takvim kompanijama bilo što uspješnije te kako bi međuljudski odnosi bili što uspješniji, potrebno je poznavati kulturu svojih zaposlenika/kolega te poštovati istu. Kompanije imaju i zaposlenike različitih generacija, zbog čega može također doći do sukoba ukoliko nema međusobnog prihvaćanja i razumijevanja. Još uvijek neke od kompanija razlikuju muške i ženske poslove, čime rade diskriminaciju u zapošljavanju. No, neke kompanije zagovaraju jednak udio muškaraca i žena u strukturi zaposlenih.

Postoji nekoliko kompanija koja su prepoznate na svjetskoj razini po uspješnom upravljanju različitostima. Za potrebe ovog rada analizirat će se pristupi upravljanja različitostima u jednom EU poduzeću, te jednom poduzeću iz SAD-a.

### **5.1. Audi**

Europska kompanija Audi, osnovana je 1909. godine u Njemačkoj te se na tržištu održala sve do danas. Kompanija posluje u brojnim državama na tri kontinenta. Upravo zbog takve raspršenosti zapošljava ljude različitih kultura. S obzirom da razlike među zaposlenicima mogu dovesti kako do brojnih novih ideja, tako i do konflikata, kompanija je razvila svoju strategiju upravljanja različitostima kojom na pozitivan način iskorištava različitosti svojih zaposlenika.

Iz Audi-a naglašavaju da kao atraktivan poslodavac, Audi svojim zaposlenicima nudi moderno radno okruženje, kreativnu slobodu i širok spektar individualnih razvojnih mogućnosti uz visoku razinu sigurnosti posla. Udio kvalificiranih radnika u ukupnoj radnoj snazi u Audi AG u 2018. godini iznosio je 59,8 posto. U neproizvodnom području 50,9 posto zaposlenih bili su akademici. Udio žena bio je 15,4 posto. Oko 800 mladih započelo je stručno usavršavanje u AUDI AG u rujnu 2018. godine. Ukupni broj polaznika na dvije njemačke lokacije u Ingolstadt i Neckarsulmu iznosio

je oko 2.700 na kraju 2018. godine, raspoređenih u više od 20 različitih zanimanja. Udio žena ovdje iznosi oko 30 posto<sup>50</sup>.

Audi ima preko 60 000 zaposlenika iz 100 različitih zemalja, što upućuje na raznovrsnost istih i na potrebu međusobnog poštovanja i prihvaćanja. Budući da je Audi internacionalna kompanija, kao ključ uspjeha prepoznala je rad sa raznolikim ljudima. Kako navode u kompaniji Audi, za njih je od iznimne važnosti aktivno sudjelovati u promoviranju različitosti i stvaranju međusobnog povjerenja. Kompanija je usmjerena na poticanje jednakih mogućnosti i jednakih prava, jer se želi postići pravednost i dati prilika svakom da iskaže svoje vrijednosti. Audi smatra da će to pridonijeti dobrobiti svih dionika. Audi vrednuje razlike i različite kvalitete svojih zaposlenika. Od 2007. godine Audi primjenjuje kodeks ponašanja u kojem su smjernice za ostvarivanje jednakih mogućnosti i jednakih prava unutar kompanije i gdje nema mjesta bilo kakvoj diskriminaciji, niti na temelju dobi, spola, identiteta, religije ili uvjerenja. U Audi-u su usmjereni na prijenos znanja i obrazovanje kako bi poticali razvoj svojih zaposlenika te kako bi poticali kulturu vodstva i suradnje u različitim segmentima poslovanja radi pružanja kvalitetnije usluge i razvoja kvalitetnih proizvoda i inovativnih rješenja u procesu proizvodnje. Na primjer, dva zaposlenika koji rade na održavanju primijetili su kako u odjelu za razvoj motora ventilacija radi danonoćno, bez prestanka. Oni su sugerirali kako bi ventilacija trebala raditi tijekom tjedna od 6 do 22 sata, a izvan radnoga vremena, dok zaposlenici nisu u objektima kompanije, ventilacija bi trebala raditi smanjenom, minimalnom brzinom. Zbog toga Audi sada štedi 100 tisuća eura godišnje. Također, jedna od ideja je metoda koju su razvila tri zaposlenika zadužena za kvalitetu proizvodnje, a njihov je zadatak između ostaloga bio mjerenje vrata automobila. Novo razvijenom metodom postigli su smanjenje vremena potrebnog za podešavanje mjernih instrumenata s 34 minute na 18 minuta, čime su postigli uštedu 200 radnih sati godišnje. Nakon implementiranja više od 10.100 sugestija svojih zaposlenika, Audi je u svojim tvornicama u Győru i Bruxellesu 2017. godine uštedio 33 milijuna eura. Zaposlenici za svoje ideje i savjete dobivaju financijske stimulacije, a njihov iznos ovisi o efikasnosti njihove ideje, odnosno o visini uštede koju kompanija zahvaljujući njoj ostvari. Tako profitiraju obje strane – kompanija i zaposlenici<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> <https://www.audi-mediacycenter.com/de/audi-im-ueberblick-5702/moderne-arbeitswelten-mitarbeiter-im-fokus-5711>

<sup>51</sup> <https://autostart.24sata.hr/novosti/audi-ustedio-100-milijuna-eura-zahvaljujuci-svojim-zaposlenicima-4399>

Pored toga u Audi-u brinu o zdravlju svojih zaposlenika. Tako su u Audi-u razvili brojne mjere kako bi njihovi zaposlenici mogli dugo sudjelovati u profesionalnom životu. Fokus je na prevenciji bolesti zaposlenika. Takvim načinom su se stvorili ergonomske radni uvjeti, kako u proizvodnji, tako i u uredu. Besplatna provjera "Audi-Checkup", koja je otvorena za sve zaposlenike, doprinosi vrlo visokoj razini zdravlja radne snage. Podrazumijeva zdravstvene preglede čiji je cilj zdravlje zaposlenika. Audi pomaže zaposlenicima da usklade radni i obiteljski život te se bave različitim fazama života njihovih zaposlenika. Osnova za to su individualno fleksibilni modeli radnog vremena. Na primjer, zaposlenici mogu raditi i od kuće, bez obzira na lokaciju. Poduzeće proširuje koncept skrbi o djeci "Audi Spielraum" koji spaja sve aktivnosti vezane uz skrb o djeci. Za one roditelje koji nemaju mogućnosti ostavljati svoju djecu kod kuće, Audi je osmislio program u kojem osigurava brigu o djeci.

Nakon „Generacije Y“, na tržište rada stigla je „Generacija Z“. „Generacija Z“ okarakterizirana je slijedećim značajkama, a to su: lojalnost, fleksibilnost i orijentiranost na karijeru.

Kako navode na svojim internetskim stranicama Audi za osobe s invaliditetom ima posebne mjere obuke i prilagođen dizajn radnog mjesta kako bi mogao takvim osobama pružiti olakšanu integraciju na radno mjesto. Kako bi kompanija svojim zaposlenicima pokazala koliko su važni za nju, na godišnjoj razini organizira Dan različitosti. Na taj dan su organizirane sportske igre kako bi se sve zaposlenike ujedinilo na opušteni način. Osim sportskih, organiziraju se i kulturne igre kojima se zaposlenike nastoji educirati i pokazati im kulturu svojih kolega.

Kompanija je postavila ciljeve za svaku godinu poslovanja na različitim segmentima, kao što su operacije i integracije, proizvodi i usluge, vrijednost proizvodnje te zaposlenici i društvo. Kod ciljeva u segmentu zaposlenika i društva za 2018.-u godinu, a koji se odnose na različitosti bili su anketa o zadovoljstvu zaposlenika komunikacijom unutar same kompanije čime se može ukazati ako netko od zaposlenika ne poštuje kolegu (u smislu da ne komunicira s kolegom zbog primjerice vjerske različitosti). Ciljevi koji su stalno u razvitku su povećanje broja žena na vodećim pozicijama, povećanje broja projekata koji uključuju multikulturalizam te povećanje broja projekata za mlade.

Ovakva politika daje javnosti sliku otvorene kompanije u kojoj svatko može napredovati, nema nikakve diskriminacije te daje sliku kompanije koja kvalitetno



nastoji upravljati različitostima u svom poslovanju, što se može i vidjeti po uspjehu koje je kompanija dosad postigla.

U trenutnom procesu transformacije u Audi-u stavljaju naglasak na digitalizaciju, urbanizaciju i održivost. Svijest o održivosti utječe na način života, ponašanje dionika i privlačnost poslodavaca. Promiču se zaštita okoliša i održivo upravljanje. Veliki gradovi su žarišne točke za inovacije i pokretače rasta. Istodobno, urbana infrastruktura doseže granice svojih kapaciteta. Prema saznanjima Audi-a potrebnu su radikalne promjene koje bi obuhvaćale mijenjanje dosadašnjih načina prijevoza u velikim gradovima prenapučenim s automobilima koji ispuštaju ogromne količine ispušnih plinova i na taj način zagađuju zrak i onečišćuju okoliš. Umjesto dosadašnjih načina prijevoza cilj im je uvesti prikladnu mobilnosti za ljude u urbanim područjima s upotrebom autonomne vožnje. Digitalizacija ima utjecaj na sva područja života. Za automobilsku industriju, to znači da kupci žele stalni pristup mreži u automobilu. U Audi-u su se suočili s novim konkurentima, primjerice iz IT sektora i vrlo dinamičnim start-up kompanijama. Napredna digitalizacija također mijenja njihov svakodnevni rad. Promiče umreženo mišljenje i daje više slobode u organizaciji rada.

Politika raznolikosti u Audi-u zalaže se za pluralizam, za interakciju različitih načina razmišljanja, sposobnosti, iskustava i kompetencija. Raznolikost u Audi-u ima pet dimenzija: dob (generacije), uključenost svih zaposlenika da sudjeluju u promicanju različitosti, spol, kulturno porijeklo i seksualna orijentacija. Otvorena suradnja na ovim razlikama jača kreativnost i inovativnost te čini kompaniju još uspješnijom. Stoga je Audi uključen u nekoliko inicijativa za raznolikost<sup>52</sup>.

*„Inicijativa Chefsache“* – jednake prilike za žene u menadžmentu

U Audi-u su uključeni u „Chefsache inicijativu“, putem koje se zalažu za jednake mogućnosti žena i muškaraca u upravljanju. Inicijativu čini mreža vodećih menadžera iz industrije, znanosti, javnog sektora i medija. Neprestano nastoje povećati udio žena u kompaniji, posebno u tehničkim odjeljenjima. Uz niz seminara i mentorskih programa, Audi podržava talentirane zaposlenice i one koje su orijentirane ka postizanju poslovnog uspjeha iz svih segmenata poslovanja. Istraživanja su više puta pokazala kako raznolika radna snaga čini kompanije uspješnima. Uvođenjem i upravljanjem raznolikošću unutar Audi-a radi osiguravanja kadrovske i društvene raznolikosti putem „Chefsache inicijative“ zalažu se za jednake mogućnosti te su

---

<sup>52</sup> <https://www.audi.com/en/career/diversity-at-audi.html>

različitost u timovima prepoznali kao priliku za ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata.

### *„WomenTalk@Audi“*

Već petu godinu zaredom u Audi-u organiziraju „WomenTalk@Audi“. To je događanje na kojem poslovne žene vode interaktivne razgovore sa studenticama na temu ravnoteže između posla i slobodnog vremena te prenose svoje metode rada i privatnih iskustava mladim ljudima koje počinju graditi poslovne karijere. Audi traži sve više raznolikih zaposlenika. Bez obzira na spol, podrijetlo ili dob, u Audi-u smatraju da što je ekipa šarenija, to bolje za njihovo poslovanje. Uviđaju kako im je potrebna ta raznolikost zbog toga kako bi bili u samom vrhu automobilske industrije. Shvatili su da putem raznolikosti imaju konkurentsku prednost. Gospodarstvo se mijenja i traže se novi poslovni modeli, uključujući i automobilsku industriju. Ovdje ne pomažu zastarjeli obrasci razmišljanja nego raznolikost, različita znanja, iskustva i vještine omogućuju nove pristupe<sup>53</sup>.

### *„Die Charta der Vielfalt“ – Povelja raznolikosti*

Audi je potpisnik „Charta der Vielfalt“, Njemačke povelje o raznolikosti. Stoga se zalažu za aktivno promicanje različitosti i njegovanje organizacijske kulture koju karakterizira međusobno poštovanje i uvažavanje. Audi je održao svoj prvi Dan različitosti u 2017. Od tada, svake godine obilježavaju tu manifestaciju. Povelja o raznolikosti unapređuje prepoznavanje, uvažavanje i uključivanje različitosti u svijet rada<sup>54</sup>.

### *Integriranje osoba s invaliditetom*

Pridruživanjem mreži „UnternehmensForum“ (udruženje njemačkih kompanija za promicanje inkluzije na radnom mjestu) u Audi-u su se obvezali na integriranje osoba s invaliditetom na radna mjesta. Fokus nije na nedostacima pojedinih zaposlenika, već na njihovim snagama i potencijalima. Barijere bi također trebale biti uklonjene, tako da čak i osobe s ozbiljnim invaliditetom dobiju pristup svijetu rada Audi-a. Forum nudi konkretne prijedloge za zapošljavanje osoba s invaliditetom u industriji. Članstvo

---

<sup>53</sup> <https://www.audi-mediacycenter.com/de/publikationen/reden/rede-zum-karrierekongress-womenpower-2017-443>

<sup>54</sup> <https://www.charta-der-vielfalt.de/>

za Audi pruža važan pristup stručnjacima i platformu za razmjenu mišljenja o pitanjima inkluzije. Vode se time da gospodarstvu trebaju osobe s invaliditetom. Njihove su vještine ključne za korištenje svih potencijala u demografskim promjenama, ali i za osiguranje raznolikosti i inovativne snage poduzeća. „UnternehmensForum“ je državno i međusektorsko udruženje grupa i srednjih kompanija koje žele omogućiti osobama s invaliditetom ili smanjenim sposobnostima da u potpunosti sudjeluju u radnom životu. U tu svrhu mreža razvija mjere koje se odnose na zapošljavanje i stjecanje neophodnih kvalifikacija<sup>55</sup>.

### *„Prout at Work“*

U Audi-u su protiv diskriminacije na osnovu seksualne orijentacije i identiteta. Zbog toga su se povezali sa zakladom „Prout at Work“, jer su ciljevi zaklade u skladu s njihovom slikom o sebi: biti otvoren za sve ljude, bez obzira na seksualnu orijentaciju, rodni identitet ili karakteristike. Zagovaraju jednakost za LGBT (lezbijke, gejeve, biseksualne i transrodne) zaposlenike na radnom mjestu. Kao specifična mjera stvorena je mreža [queer@audi](mailto:queer@audi) za zaposlenike.

U Audi-u stavljaju naglasak na poštenom zapošljavanju prilikom kojeg neće biti diskriminiran niti jedan zaposlenik i gdje će se nastojati pružiti šanse onom zaposleniku koji se prijavi za posao bez obzira u koju skupinu pripadao. Audi razmatra individualne potrebe svojih zaposlenika. Da bi se ostvarilo prethodno navedeno u Audi-u za svoje zaposlenike osiguravaju mogućnost osobnog razvoja i dobru uravnoteženost radnog i privatnog života. Međusobno prihvaćanje i tolerancija temelj su za radno okruženje u kojem zaposlenici međusobno poštuju i uvažavaju jedni druge te zajedničkom suradnjom ostvaruju dobre poslovne rezultate. Važni aspekti Audijevog radnog svijeta uključuju fleksibilnost rasporeda rada i lokacija. U obzir se uzimaju različite faze života njihovih zaposlenika i potiče se suradnja na temelju povjerenja. Audi kao svoje korporativne vrijednosti ističe: odgovornost, uvažavanje, integritet i otvorenost su temelj njihovih postupaka<sup>56</sup>. U Audi-u žele povećati udio žena na svim razinama i povećati kulturnu raznolikost, posebno u menadžmentu. Ostala pitanja na koja se fokusiraju uključuju aktivno upravljanje generacijama, promicanje integracije i temu seksualne orijentacije i identiteta. Cilj je

---

<sup>55</sup> <https://www.unternehmensforum.org/>

<sup>56</sup> <https://www.audi.com/en/company/sustainability/core-topics/employees-and-society/fair-employment.html>

promovirati agilnost unutar kompanije kao i bliskost s kupcem. U Audi-u sve više zapošljavaju žene, a kako bi unutar kompanije zainteresirali djevojke i mlade žene za razvoj karijere, novu tehnologiju i marku, aktivno sudjeluju u kampanjama kao što su „Dan djevojaka“ i „Žene u istraživanju“. Podržavaju talentirane i vrlo uspješne zaposlenice u njihovim karijerama putem programa „Sie und Audi“. Programi uključuju mentorski program za žene koji pokazuju visok potencijal, kao i seminare i mogućnosti umrežavanja.

Također, raznolikost je jedan od čimbenika koje Nadzorni odbor uzima u obzir prilikom razmatranja koji će pojedinci najbolje nadopuniti postojeći Upravni odbor. Kada raznovrsnost razmatra kao aspekt, Nadzorni odbor posebice gleda na postizanje raznolike, međusobno komplementarne kombinacije specijalističkog, profesionalnog i životnog iskustva među članovima odbora, uključujući međunarodno iskustvo, kao i prikladnu mješavinu spolova<sup>57</sup>. U smislu različitih perspektiva, vještina i iskustva u Audi-u raznolikost smatraju ključnim preduvjetom za osiguravanje konkurentnosti na tržištu i održivi uspjeh kompanije. Koncept raznolikosti uspostavljen za Upravu stoga ima za cilj iskoristiti raznolikost u interesu postizanja uspjeha. Raznolikost u Upravi namijenjena je prvenstveno za promicanje razumijevanja različitih perspektiva kupaca u drugim dijelovima svijeta kao i novih poslovnih modela.

U Audi-u smatraju kako su vrijednosti i standardi usidreni u organizacijsku kulturu kompanije, te otkrivaju puno o identitetu. Uvažavanje, otvorenost, odgovornost i integritet su korporativne vrijednosti Audija. Te vrijednosti ilustriraju da se Audi oslanja na timski rad, prihvaća nove izazove i utjelovljuje raznolikost. Uz to, Audi si je postavio cilj da bude kompanija koja snosi odgovornost i za okoliš i za društvo. Pogreške se ne smiju prikrivati, već ih treba rješavati. To je ujedno i jedini način za stalno usavršavanje i napredak ističu u kompaniji Audi.

---

<sup>57</sup> <https://www.audi.com/en/company/investor-relations/capital-market-compliance-and-corporate-governance/corporate-governance/diversity-concept.html>

U Audi-u su 2017. godine uspostavili politiku raznolikosti za upravni i nadzorni odbor. Za Audi je različitost važan preduvjet za konkurentnost i održivi korporativni uspjeh. Cilj je stvoriti okruženje koje promiče individualnost svake osobe u kompaniji.

Nadzorni odbor uspostavio je politiku raznolikosti putem koje se nastoji postići heterogenu, međusobno komplementarnu kombinaciju specijalističkog, profesionalnog i životnog iskustva među članovima Odbora, uključujući međunarodno iskustvo, kao i prikladnu rodnu kombinaciju.

Cilj koncepta raznolikosti u smislu različitih perspektiva, vještina i iskustva u Audi-u smatraju ključnim preduvjetom za osiguravanje konkurentnosti na tržištu i trajni uspjeh kompanije Audi. Koncept raznolikosti uspostavljen za Upravni odbor stoga ima za cilj svjesno iskoristiti raznolikost u interesu postizanja takvog uspjeha. Raznolikost u Upravnom odboru posebno je namijenjena promicanju razumijevanja različitih perspektiva kupaca u drugim dijelovima svijeta, kao i novih poslovnih modela

## 5.2. Apple

Uspješnost prve američke kompanije čija je tržišna vrijednost premašila 2 bilijuna dolara 19.08.2020.<sup>58</sup>, Apple-a, zasigurno leži i u njihovom motu „različiti zajedno“.<sup>59</sup> Radi se o kompaniji koja je na tržištu već duži niz godina, od 1976. godine te svakodnevno raste, čak i u razdobljima financijske i zdravstvene krize zahvaljujući različitom spektru zaposlenih.<sup>60</sup>

„Ljudskost je multidimenzionalna, ne jednodimenzionalna. Najbolji način pomoću kojeg će svijet funkcionirati je da su svi uključeni. Nitko isključen“, moto je koji pokreće Apple prilikom zapošljavanja, outsourcinga te širenja poslovanja, tako navode na svojim internetskim stranicama kompanije Apple.

U Apple-u naglašavaju kako kod njih nitko nije isti te to ističu kao njihovu najveću snagu. Kod više od 130 000 zaposlenih cijeni se i potiče strast, hrabrost i originalno razmišljanje u tehnološkim poslovima (Machine Learning and AI, Hardware, Software and Services), netehnološkim poslovima (Design, Operations and Supply Chain), rukovodstvu (Marketing, Corporate Functions, Sales and Business Development), maloprodaji (Apple Retail, Support and Service).<sup>61</sup>

Sljedeća tablica prikazuje zastupljenost zaposlenika u Apple-u u postotcima prema spolu te rasnoj, odnosno etničkoj pripadnosti.

---

<sup>58</sup> <https://www.marketwatch.com/story/apple-hits-2-trillion-market-cap-in-intraday-trading-establishing-yet-another-milestone-2020-08-19>

<sup>59</sup> [apple.com/diversity/](https://www.apple.com/diversity/)

<sup>60</sup> <https://www.marketwatch.com/story/apple-hits-2-trillion-market-cap-in-intraday-trading-establishing-yet-another-milestone-2020-08-19>

<sup>61</sup> [Apple.com/jobs/us/teams.html](https://www.apple.com/jobs/us/teams.html)

**Tablica 2. Zastupljenost zaposlenika u % u Apple-u prema spolu, rasnoj i etničkoj pripadnosti**

GODINA	KATEGORIJE POSLOVA	ZASTUPLJENOST NA ODREĐENIM POSLOVIMA U APPLE-u (%)								
		SPOL		RASE I ETNIČKE SKUPINE						
		M	ž	AZIJATI	BIJELCI	CRNCI	DOMORODCI *	LATINO	RASNO MJEŠOVITI	NEOPREDJELJENI
2014.	Ukupno svi poslovi	70	30	15	55	7	1	11	2	9
	Tehnološki poslovi	80	20	23	54	6	0	7	2	8
	Netehnološki poslovi	65	35	9	56	9	0	14	3	9
	Rukovodstvo	72	28	21	64	3	0	6	0	6
	Maloprodaja	72	28	6	59	10	1	13	3	8
	Voditelji maloprodaje	68	32	4	70	5	1	9	2	9
2015.	Ukupno svi poslovi	69	31	18	54	8	1	11	2	6
	Tehnološki poslovi	79	22	25	53	7	1	8	2	5
	Netehnološki poslovi	63	37	11	56	10	1	14	3	6
	Rukovodstvo	72	28	21	63	3	0	6	1	5
	Maloprodaja	71	30	7	56	11	1	15	3	7
	Voditelji maloprodaje	68	32	5	69	5	1	9	2	9
2016.	Ukupno svi poslovi	68	32	19	56	9	1	12	2	-
	Tehnološki poslovi	77	23	27	55	8	1	8	2	-
	Netehnološki poslovi	62	38	12	58	11	1	16	1	-
	Rukovodstvo	72	28	21	67	3	0	7	1	-
	Maloprodaja	69	31	7	59	12	1	17	3	-
	Voditelji maloprodaje	67	33	5	76	5	1	10	2	-
2017.	Ukupno svi poslovi	68	32	21	54	9	1	13	3	-
	Tehnološki poslovi	77	23	31	52	7	1	8	2	-
	Netehnološki	61	39	12	56	11	1	17	3	-

	poslovi									
	Rukovodstvo	71	29	23	66	3	0	7	1	-
	Maloprodaja	68	32	7	57	13	1	18	3	-
	Voditelji maloprodaje	67	33	5	76	5	1	11	2	-
<b>2018.</b>	Ukupno svi poslovi	67	33	23	50	9	1	14	3	-
	Tehnološki poslovi	77	23	35	49	6	1	8	2	-
	Netehnološki poslovi	59	41	12	51	12	1	20	4	-
	Rukovodstvo	71	29	26	63	3	0	7	1	-
	Maloprodaja	66	34	8	51	15	1	21	4	-
	Voditelji maloprodaje	64	36	5	73	7	1	12	2	-

\*DOMORODCI uključuju američko domorodačko stanovništvo (Indijance) te domorodce s Hawaja i Pacifičkog otočja

NAPOMENA: Budući da su postotci zaokruživani u nekim godinama ukupan zbroj svih postotaka ne iznosi 100 %.

Izvor: Izrada autora na temelju podataka na internetskim stranicama kompanije Apple, [www.apple.com](http://www.apple.com), 20.08.2020.

Promatrajući podatke ispisane u tablici lako se primijeti da je udio žena u poslovanju Apple-a od 2014. do 2018. u stalnom porastu; u svim kategorijama poslova. Svakako, kompanija može biti ponosna na udio žena među zaposlenima, koji je od 2014. godine povećan za 2 postotna boda te na globalnoj razini zapošljava preko 37 000 žena.

Apple je kompanija u kojoj je zaposleno nekoliko generacija zaposlenika. Raspon se kreće od 18 do 87 godina, a posebno su značajni zaposlenici do 30 godina koji čine trećinu ukupne radne snage.

Upravo su ti zaposlenici kulturološki najrazličitiji. Poštivanje ljudskih prava, uvažavanje različitosti, poznavanje različitih kultura, otvoreni umovi doveli su do toga da petnaest godina za redom Apple ostvaruje iznimne rezultate indeksa korporativne jednakosti. Time su stvoreni temelji za svakodnevno unapređivanje međuljudskih odnosa unutar kompanije.

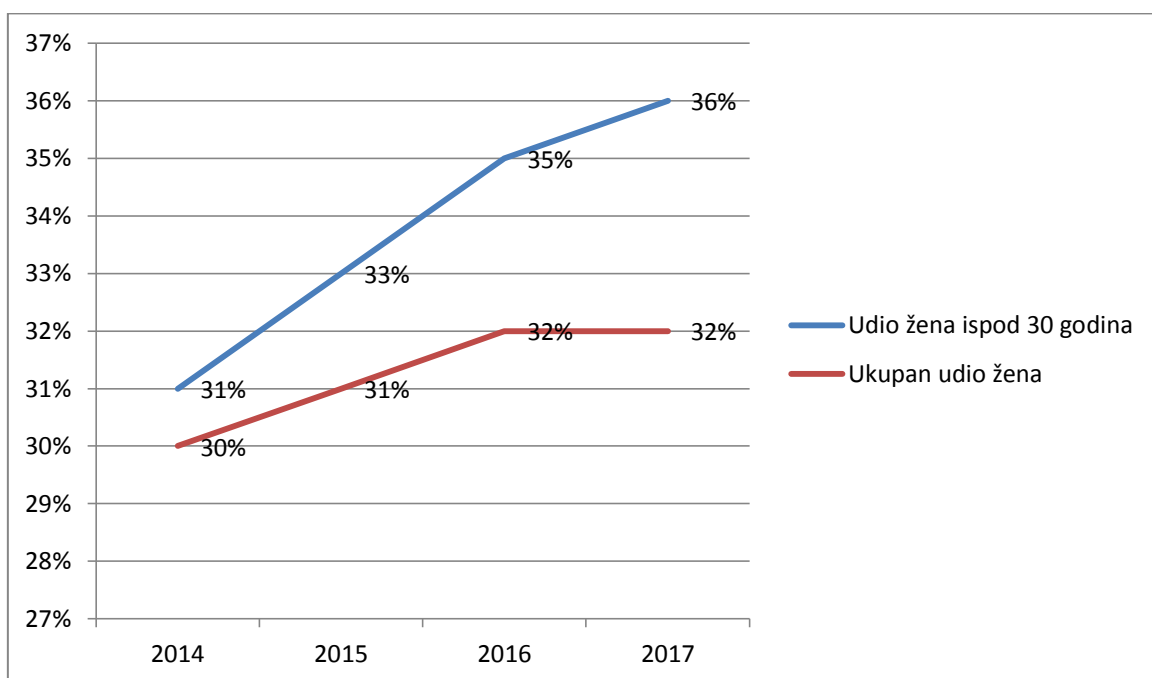


Udio žena u populaciji zaposlenih do 30 godina je najveći. Primjerice, u 2017. godini, 36% zaposlenika ispod 30 godina čine upravo žene, što predstavlja povećanje udjela žena za 5% u razdoblju od četiri godine.

Također, važan je i podatak da danas, 45% vođa mlađih od 30 čine žene.

U nastavku na slici 4. prikazan je udio žena ispod 30 godina u odnosu na ukupan broj žena zaposlenih u Apple-u.

### Slika 7. Žene u Apple-u



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka na internetskim stranicama Apple kompanije [www.apple.com](http://www.apple.com), 24.09.2018.

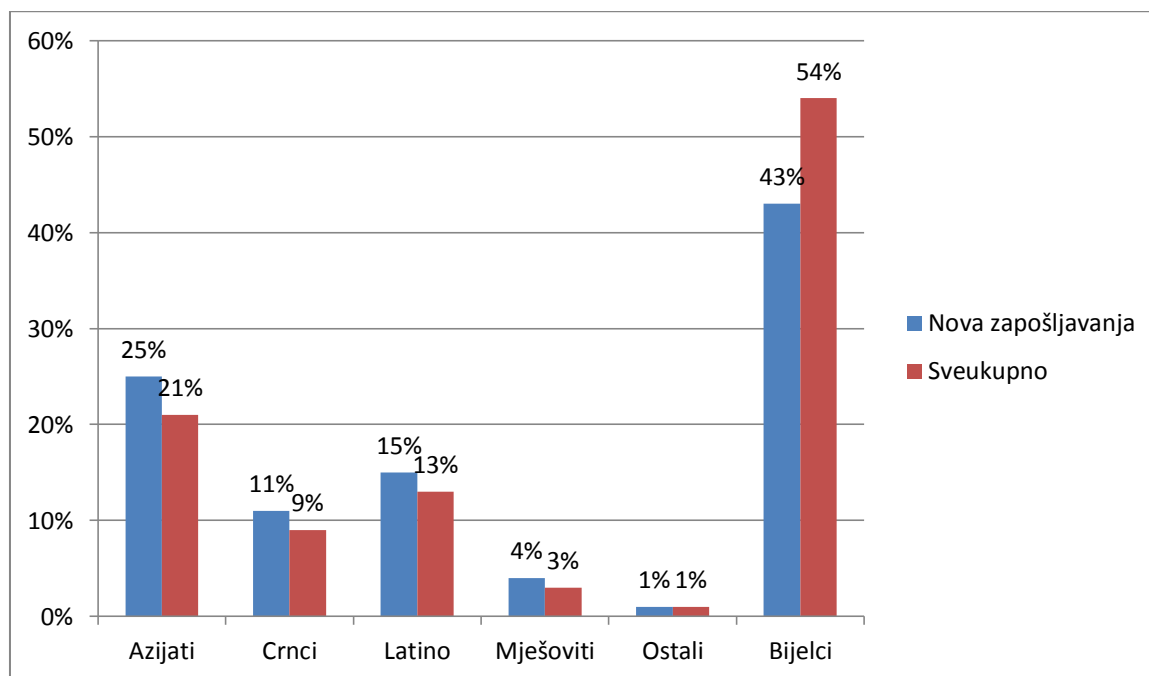
Osim zapošljavanja žena, Apple se može pohvaliti i sa raznovrsnošću kultura u kompaniji. Prema tablici, u kompaniji je 2014. bilo zaposleno 15% Azijata, međutim, taj postotak se povećao te 2018. iznosi 23%. Osim porasta zapošljavanja Azijata, povećao se i postotak zapošljavanja Crnaca. Sa prethodnih 7% u 2014., na kraju 2018. ih je zaposleno 9%.

Također, u promatranom razdoblju, svake je godine sve veći postotak Azijata na tehnološkim poslovima, dok je kod maloprodaje to slučaj sa Crncima.

Iako je došlo do porasta zapošljavanja svih kultura, vidljivo je kako većinu zaposlenika i dalje sačinjavaju bijelci. No, postotak bijelaca u Apple-u se sa 55% smanjio na 50%. Smanjenje postotka samo ukazuje na to kako Apple stoji iza svoje politike zapošljavanja svih, bez obzira na rasu i kulturu.

Na slici 5. prikazani su radnici iz različitih kultura koji su zaposleni u Apple-u

**Slika 8. Različite kulture u Apple-u**



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka na internetskim stranicama kompanije Apple, [www.apple.com](http://www.apple.com), 29.09.2018.

Zanimljivo je promatrati postotak neopredijeljenih zaposlenika prema rasi, odnosno pripadnosti etničkim skupinama. Dok je taj postotak u 2014. ukupno gledajući iznosio 9%, 2015. se smanjio na 6%, da bi u 2016. pao ispod 1% te taj postotak više ne predstavlja statistički značaj. U Apple-u ovakve podatke obrazlažu kao rezultat češće komunikacije unutar poduzeća i poboljšane atmosfere na radnom mjestu.<sup>62</sup> Mnogi zaposlenici tek su sada prestali biti neodlučni i pravilno su se počeli identificirati bez straha od diskriminacije, što se nastavilo kroz 2017. i 2018. godinu.

<sup>62</sup> [apple.com/diversity/](http://apple.com/diversity/)

Nažalost, u tablici nedostaju podaci za 2019. i 2020. godinu. No, prema tvrdnji iz studenog 2018.<sup>63</sup> daje se naslutiti da je Apple odustao od tradicionalne podjele prema spolu na muškarce i žene te da podupire stav da spol nije binaran. Te je godine kompanija ocijenjena kao jedno od najboljih mjesta za rad homoseksualaca. Također, navodi se da dosadašnji izvještaji prema spolu ne predstavljaju njihovo stajalište po tom pitanju

Da je Apple inovativna kompanija, može se vidjeti i po tome što zagovara zapošljavanje osoba svih orijentacija.

Poštivanje ljudskih prava i uvažavanje različitosti, dovelo je do toga da petnaest godina za redom Apple ostvaruje iznimne rezultate indeksa korporativne jednakosti. Za vođenje kompanije koja ima toliko različitih ljudi, koji se međusobno razlikuju po više segmenata, treba vrlo dobro poznavati kulture u svijetu i biti vrlo otvoren, te zagovarati takvu politiku unutar poduzeća, kako bi međuljudski odnosi funkcionirali.

Apple je kompanija u kojoj je zaposleno nekoliko generacija zaposlenika. Raspon se kreće od 18 do 87 godina. U Apple-u podržavaju razvoj svih svojih zaposlenika tijekom njihovog Appleovog putovanja i ponosni su što toliko dugo zaposlenici odlučuju ostati raditi u Apple-u. Zaposlenici do 30 godina čine trećinu njihove ukupne radne snage. Danas, 45% vođa mlađih od 30 godina čine žene, a 17% slabije zastupljene manjine.

Prema mišljenjima u Apple-u raznolika budućnost započinje s više mogućnosti. Apple je od svojih početaka poslovanja oduvijek vjerovao da je obrazovanje izvrstan alat za postizanje znanja i izjednačavanje razlika. Posvećeni su osnaživanju učenika i nastavnika na svim razinama. Suraduju s državnim sveučilištima, institucijama koje služe manjinama i drugima kroz programe poput „AppleCare Colleague“ i njihovog programa stažiranja „Apple HBCU Scholars“.

Danas, više od 25.000 zaposlenika je uključeno u nekoliko skupina: „Accessibility@Apple“, „Amigos@Apple“, „Black@Apple“, „Pride@Apple“, i „Women@Apple“.

---

<sup>63</sup>[apple.com/diversity/](https://apple.com/diversity/)

Prepoznali su u Apple-u kako inkluzivna i raznolika radna snaga potiču inovacije i čine Apple jačim. Upravo zbog toga se zalažu za angažiranje raznovrsnijeg talenta u poslovima na svim razinama, privlačenje kandidata iz različitih polja, korištenje tehnologije i razvojnih talenata.

U Apple-u ističu kako je raznolikost presudna za inovacije i bitna je za Appleovu budućnost. Potiču zapošljavanje različitih talenata, jer žele stvoriti kompaniju u kojoj su različitosti prihvaćene. Svijet oko nas je različit s brojnim izazovima. U Apple-u teže da naprave razliku u odnosu na druge kako bi bili prepoznati kao kompanija koja nudi nove mogućnosti temeljene na različitostima. To znači kako se u Apple usmjeravaju na poticanje raznolikosti, te šire poticanje raznolikosti i izvan Apple-a. Poticanje raznolikosti izvan Apple-a prvenstveno se odnosi na poticanje raznolikosti među kupcima i dobavljačima. U Apple-u su predani poticanju i unapređivanju raznolikosti i unutar Apple-a i svim zajednicama u koje su uključeni. Žele da se svaka osoba koja se pridruži njihovom timu, svaki kupac koji posjeti njihove trgovine ili pozove podršku osjeća dobrodošlim. Vjeruju u jednakost svih, bez obzira na rasu, dob, spol, spolni identitet, etničku pripadnost, religiju ili seksualnu orijentaciju. To vrijedi za cijelu organizaciju, širom svijeta, bez izuzetaka. 2019. Godine su prvi put i izvijestili javnost o demografskim podacima svojih zaposlenika, premda raznolikost već odavno postavljaju kao prioritet. U protekloj godini globalno su zaposlili preko 11000 žena, što je 65 posto više nego prethodne godine. U Sjedinjenim Američkim Državama zaposlili su više od 2200 crnaca što je porast od 50 posto u odnosu na 2018. godinu. Te su zaposlili 2700 Latinoamerikanaca, što je povećanje od 66 posto. Sveukupno ovo predstavlja najveću skupinu zaposlenika koju su ikad zaposlili iz nedovoljno zastupljenih grupa u jednoj godini. Uz to, u prvih 6 mjeseci 2020 godine gotovo 50 posto ljudi koje su angažirali u Sjedinjenim Američkim Državama su žene, Afroamerikanke, Latinoamerikanke i Indijanci.<sup>64</sup>

Nastavljaju zapošljavati talentirane ljude iz grupa koje su trenutno nedovoljno zastupljene u njihovoj industriji. Podržavaju obrazovanje programima poput „Thurgood Marshall College Fund“ kako bi pomogli studentima pronalazak mogućnosti za učenje i razvoj u tehnologijama. Putem „ConnectED“ promiče se

---

<sup>64</sup> Tim Cook, izvršni direktor Apple-a, Employee, <https://engageemployee.com/diversity-is-critical-to-innovation-and-it-is-essential-to-apples-future/>

tehnologija Apple-a u neke od ekonomski nerazvijenih škola i zajednica u Sjedinjenim Američkim Državama, tako da više ljudi ima priliku slijediti svoje snove. Također, Apple je domaćin stotinama učenika na godišnjoj konferenciji za programere i postavljaju nove programe koji će studentima pomoći da nauče programirati.

Organizacijska kultura kompanije Apple ključni je čimbenik kontinuiranog uspjeha poslovanja. Organizacijska kultura kompanije Apple uspostavlja i održava poslovnu filozofiju, vrijednosti i uvjerenja te utječe na ponašanje među zaposlenicima. Apple ima organizacijsku kulturu koja omogućava ljudskim resursima da podržavaju različite strateške ciljeve. Na primjer, kulturne osobine kompanije usklađene su sa potrebama za kontinuiranim inovacijama, što je glavni čimbenik koji određuje poslovnu konkurentnost u informacijskoj tehnologiji, internetskim uslugama i općenito u informatičkoj industriji. Kroz svoju organizacijsku kulturu, Apple jača svoje konkurentske prednosti u odnosu na druge kompanije. U Apple-u promiču, cijene i očekuju vrhunsku izvrsnost među zaposlenicima. Kompanija ima programe koji prepoznaju i nagrađuju izvrsnost među radnicima. Izvrsnost je istaknuta kao ključni čimbenik uspjeha u poslovanju, posebno u dizajnu i razvoju proizvoda, što je glavna strategija rasta. Putem poticanja zaposlenika na pronalazak novih ideja u Apple-u žele poboljšati poslovanje i postojeće proizvode. Appleova uprava potiče kreativnost među znanjima, vještinama i sposobnostima zaposlenika. Ova karakteristika organizacijske kulture omogućava kompaniji da osigura dovoljnu kreativnost, posebno među zaposlenicima koji su uključeni u procese dizajna i razvoja proizvoda. Takva kreativnost uočljiva je u dizajnu i značajkama iPhonea, Maca i iPada. S tim u vezi, organizacijska kultura pomaže u održavanju sposobnosti kompanije da udovolji očekivanjima i preferencijama kupaca.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications>

### **5.3. Audi i Apple zaključak**

Čimbenici koji su potakli Audi na upravljanje različitostima je ponajprije to što je Audi velika kompanija koja posluje na globalnom tržištu i posluje u brojnim državama na nekoliko kontinenata. Isto tako i Apple je međunarodna kompanija koje je svoje poslovanje razmjestila u brojne države. Kako bi povezali zaposlenike iz različitih kulturalnih sredina u Audi-u i Apple-u su donijeli politike zapošljavanja različitosti. Prema tome u Audi-u su to postigli putem uvođenja nekoliko inicijativa kao što su potpisivanje povelje raznolikosti, poticanje jednakosti u zapošljavanju žena i muškaraca, poticanje studentica na zapošljavanje u Audi-u, zatim povezivanje sa zakladom „Prout at work“ protiv diskriminacije te integraciju osoba s invaliditetom u poslovanju kompanije i sl.

U organizacijsku kulturu implementirali su kodeks ponašanja koji zagovara jednaku mogućnost i prava zaposlenika bez diskriminacije. Također, u Audi-u su se orijentirali na prijedloge svojih zaposlenika u sferi poboljšanja proizvodnih procesa što je u konačnici rezultiralo smanjenjem troškova i uštedom. U Audi-u koriste pristup upravljanja različitosti putem kojeg se stvara inkluzivna kultura, što se postiže adekvatnom motivacijom zaposlenika što pridonosi stvaranju sinergije, postizanju funkcionalnosti, ostvarivanju konkurentnosti i širenju tržišta. U Apple-u su usmjereni na inkluzivnu i raznoliku radnu snagu, jer takvi zaposlenici potiču inovacije i čine Apple jačim. Kulturne osobine kompanije usklađene su sa potrebama za kontinuiranim inovacijama radi postizanja konkurentne prednosti u informatičkoj industriji.

Kompanija Audi je usmjerena na poticanje jednakih mogućnosti i jednakih prava svih zaposlenika. Kako bi kompanija svojim zaposlenicima pokazala kako su važni za nju organizira na godišnjoj razini Dan različitosti. Želi se ostvariti povećanje broja žena na vodećim pozicijama, povećanja broja projekata koji uključuju multikulturalizam, povećanja broja projekata za mlade. Prednosti koje su ostvarili u Audi-u uvođenjem različitosti u kompaniju su stvaranje imidža tj. pozitivne slike o sebi, kompanija prepoznata kao mjesto gdje mogućnost zapošljavanja imaju svi bez obzira na spol, dob, rasu, vjersku pripadnost. Također, od malih nogu uče djecu na različitostima jer su svoje poslovanje implementirali organizirano čuvanje djece za zaposlenike. U kompaniji Apple vjeruju u jednakost svih, bez obzira na rasu, dob, spol, spolni

identitet, etničku pripadnost i druge dimenzije različitosti. Kroz kreativnost u kompaniji Apple smatraju da se postiže uspjeh u poslovanju, posebice u dizajnu i razvoju proizvoda.

## 6. ZAKLJUČAK

Na tržištu gdje se svakodnevno odvijaju promjene i konstantno radi na inovacijama, javljaju se izazovi za upravljanje raznolikom radnom snagom. Jedna od strategija organizacije uključuje usvajanje raznolikosti na radnom mjestu i njihovo učinkovito upravljanje. Upravljanje raznolikostima uključuje prepoznavanje ograničenja, ali i uočavanje prednosti uvođenja različitosti u organizaciju. Jedna od najvažnijih prednosti koje organizacije imaju od implementacije različitosti je povećavanje produktivnosti. Upravljanje različitostima podrazumijeva prepoznavanje vrijednosti koje sačinjavaju svakog zaposlenika pojedinačno i koje određuju njegovu osobnost.

Globalizacija se očituje u povećanom obujmu svjetske razmjene kapitala, proizvoda, usluga, dobara i energije. Otvaraju se nova tržišta diljem svijeta. Dobiva se pristup novim tržištima, novim tehnologijama, kapitalu i sirovinama što bi trebalo rezultirati većom produktivnošću i organizacijskom uspješnošću. Sve one organizacije koje žele opstati na tržištu, biti konkurentne i uspješne moraju razmišljati i djelovati globalno. Učinkovitost poslovnih procesa na globalnom tržištu ovisi o brojnim čimbenicima. To su znanja, sposobnosti, vještine i interkulturalne kompetencije. One predstavljaju potencijal menadžera i izvor su konkurentne prednosti i održive konkurentnosti suvremenih organizacija. Organizacije teže ka postizanju i održavanju globalne konkurentnosti. Tako u Audi-u raznolikost smatraju ključnim preduvjetom za osiguravanje konkurentnosti na tržištu i održivi uspjeh kompanije. Politika raznolikosti uspostavljen ima za cilj iskoristiti raznolikost za postizanja uspjeha te je raznolikost namijenjena za razumijevanje različitih perspektiva kupaca u drugim dijelovima svijeta kao i novih poslovnih modela.

Danas sve više organizacija zagovara politiku agilnosti, odnosno zapošljavanja različitih ljudi. Takve organizacije uključuju raznolikosti u svoje strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a to ističu poveljama o raznolikosti koje imaju ulogu promoviranja prihvaćanja, poštivanja i uključivanja raznolikosti u korporativnu kulturu.

Izveštaji koje organizacije objavljuju jasno pokazuju da je sve više takvih organizacija koje donose određen programe koje se odnose na upravljanje raznolikošću. Organizacije koje potpišu Povelju o raznolikosti obvezuju se na primjenu politika, strategija i mjera koje će razvijati radnu okolinu bez predrasuda u zapošljavanju,



treningu i promociji i stoga prevenirati diskriminaciju i zlostavljanje zaštićenih skupina u njihovim zemljama. U poslovnom svijetu prepoznate su dvije multinacionalne kompanije Audi i Apple koje primjenjuju prethodno navedeno. Tako su u Audi-u usvojili brojne inicijative kojima svojim zaposlenicima pomažu u radu i životu. Primjerice, jedna od njih je „*Die Charta der Vielfalt*“. To je povelja raznolikosti gdje se zalažu za aktivno promicanje različitosti i njegovanje organizacijske kulture koju karakterizira međusobno poštovanje i uvažavanje. Povelja o raznolikosti unapređuje prepoznavanje, uvažavanje i uključivanje različitosti u svijet rada. Isto tako su i u Apple-u prepoznali raznolikosti kao ključne za ostvarivanje poslovnog uspjeha. Apple je također usvojio nekoliko inicijativa kojima želi pokazati kako su njihovi zaposlenici najvažniji i kako vode brigu o njima. Neke od njih su „Accessibility@Apple“, „Amigos@Apple“, „Black@Apple“, „Pride@Apple“, i „Women@Apple“.

## **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad analizira utjecaj različitosti na poslovanje u organizacijama. S obzirom da su ljudi različiti, imaju različite ideje, mišljenja, interese, dolaze iz različitih kultura njihova razmišljanja, ponašanje i rad su različiti. U današnje vrijeme mnogobrojnih promjena, rada u promjenljivoj okolini, te s obzirom na globalizaciju, upravljanje različitostima dolazi do izražaja u suvremenim organizacijama. Upravljanje različitostima je složen proces koji svaka organizacija mora prepoznati kao prednost radi ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Kako bi to postigla organizacija mora kombinirati znanje različitih zaposlenika i iskorištavati njihov potencijal s ciljem stvaranja blagostanja organizacije. Organizacija bi trebala pristupiti rješavanju pitanja različitosti i stvaranju inkluzivne kulture kako bi se ostvarili rezultati koji se odnose na to da se različitost implementira u cijelu organizaciju, da se problemima pristupa proaktivno, da se svi dobro slažu, te da se u konačnici poboljšaju poslovni rezultati. Uvjeti u kojima organizacije posluju primoravaju organizacije na uključivanje u upravljanje različitostima. Uspješno upravljanje različitostima povećava organizacijsku produktivnost i uspješnost, smanjuje troškove i slično.

## **SUMMARY**

This thesis analyzes the impact of diversity on business in organizations. Considering people are different, they have different ideas, opinions, interests, they come from different cultures, their thinking, behavior and work are different. In today's time of many changes, working in a changing environment, and given globalization, diversity management it comes to expression in modern organizations. Diversity management is a complex process that every organization must recognize as an advantage in order to achieve a competitive advantage in the market. To achieve this, the organization must combine the knowledge of different employees and exploit their potential in order to create the well-being of the organization. The organization should address diversity issues and create an inclusive culture to achieve results that implement diversity across the organization, approach issues proactively, everyone agrees well, and ultimately improve business results. The conditions in which organizations operate force organizations to engage in diversity management. Successful diversity management increases organizational productivity and performance, reduces costs and so on.

# LITERATURA

## Knjige

1. Adler N. J., „Cultural Synergy: The Management of Cross-cultural Organizations“, Canada, 1980.
2. Bahtijarević – Šiber F., Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014.
3. Bahtijarević - Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, d.d., Zagreb, 2008.
4. Bovee, Courtland L. Suvremena poslovna komunikacija, Zagreb: Mate d.o.o., 2002.
5. Bovée L., Thill V., *Suvremena poslovna komunikacija*, 10. Izdanje, MATE, Zagreb, 2010.
6. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R., Rammal H. G., Rose E. L. *International Business*, Melbourne, Pearson Australia, 2014., dostupno na: [\[7. Certo S.C., Certo S.T., \\*Moderni menadžment\\*, MATE, Zagreb, 2008.\]\(https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil+S.+T.,+Knight+G.,+Riesenberger+J.+R.,+Rammal+H.+G.,+Rose+E.+L.+<div data-bbox=\)](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil+S.+T.,+Knight+G.,+Riesenberger+J.+R.,+Rammal+H.+G.,+Rose+E.+L.+<div data-bbox=)

8. Gudykunst B. W., Kim Y. Y., *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, McGraw-Hill, SAD, 2003

9. Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications Ltd, London 2001

10. Krell G., Riedmüller B., Sieben B., Vinz D., *Diversity Studies – Grundlagen und disziplinarische Ansätze*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2007., dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=Y1ecsRQyoikC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Y1ecsRQyoikC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

11. Leinert Novosel S., *Žene na pragu 21.stoljeća: Između majčinstva i profesije*, Ženska grupa TOD, Zagreb, 1999.

12. Oosten van N., Vlucht van der I., *Rod i spol u psihosocijalnom radu*, 2004.

13. Roosevelt R. Thomas Jr., *Diversity management, a strategic approach*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2010., dostupno na:  
[http://library1.ga/\\_ads/48E1276B1D3E0596E96A04E8C5DDD7C9](http://library1.ga/_ads/48E1276B1D3E0596E96A04E8C5DDD7C9)

## Internet izvori

1. Apple, *Inclusion & Diversity*, dostupno na:  
<https://www.apple.com/diversity/>
2. Audi gmbh, *Audi Sustainability Report 2016*, dostupno na:  
[https://www.audi.com/content/dam/com/corporate-responsibility/170531\\_AUDI\\_NH\\_Bericht\\_2016\\_EN\\_ohneAnhang.pdf](https://www.audi.com/content/dam/com/corporate-responsibility/170531_AUDI_NH_Bericht_2016_EN_ohneAnhang.pdf)
3. Audi gmbh, *Sustainability*, dostupno na:  
<https://www.audi.com/corporate/en/sustainability/core-topics/employees-and-society.html>
4. Bires J., Robinson T., Berry J., Muenz S., *Diversity in the Workplace*, dostupno na: <https://diversityintheworkplace.weebly.com/index.html>
5. Chron, The Houston Chronicle, *Advantages and Disadvantages of Diversity in Workplace*, Linda Emma 30.07.2018., dostupno na:  
<https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-diversity-workplace-3041.html>
6. Cutt T. i Verschuren A., *A Journal for Entrepreneuers and managers*, dostupno na:  
[https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf)
7. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj dop.hr, *Svečano potpisana povelja o raznolikosti*, pristup 08.08.2018., dostupno na:  
<http://www.dop.hr/?p=1589>
8. Ericsson Nikola Tesla, *Nefinancijski izvještaj za 2017. godinu*, pristup 06.08.2018., dostupno na:  
[https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/02\\_Nefinancijski\\_2017.pdf/67a51e51-ba07-4d9d-b9e3-4b2da1d44334](https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/02_Nefinancijski_2017.pdf/67a51e51-ba07-4d9d-b9e3-4b2da1d44334)
9. EUR Lex, *Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama*, Službeni list Europske unije, dostupno na:  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)
10. EUR Lex, *Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i vijeća*, Službeni list Europske Unije, dostupno na:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR-HU/TXT/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

11. Gregurović S., *Multikulturalizam u europskom kontekstu: dosezi i nesuglasja*, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb, 2016, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=260966](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=260966)
12. Harold A. P., Kumar V. R., *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, SAGE 2012., dostupno na: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012444615>
13. Hrvatski zavod za zapošljavanje, *Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću*, dostupno na: [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf)
14. International HR Forum, dostupno na: <https://internationalhrforum.com/2009/06/08/why-culture-is-important-in-international-business/>
15. Kreitz A. P., *Best Practices for Managing Organizational Diversity*, Stanford University, 2007., dostupno na: <https://www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf>
16. Kukoč M., *Filozofija i kulturni pluralizam u doba globalizacije*, Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“, Split, 2006., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/4589>
17. Kuharić D., Hocensk I., Tolušić Z., *Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening*, Osijek, 2015., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/144014>
18. Lončar Jelena, *Globalizacija; Pojam, nastanak i trendovi razvoja*, Geografski odsjek PMF Zagreb, Zadar 2007., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/14812>
19. Maharjan P., *Businessstopia*, dostupno na: <https://www.businessstopia.net/category/communication/page/2>
20. Menon S., *Introduction & overview of OB-I: Diversity, Personal & Values, Emotions & Moods*, dostupno na: <https://www.slideshare.net/Shivamenon/ob-i-intro-diversity-personality-values-emotions-moods>
21. Mesić M., Bagić D., *Stavovi hrvatskih građana prema kulturnim različitostima*, Zagreb, 2011., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71140>

22. Ministarstvo poduzetništva i obrta, *Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014 – 2020*, dostupno na: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/SRP%C5%BD%20%202014%20-%202020.pdf>
23. Ospina S., *Managing Diversity in Civil Service: A Conceptual Framework for Public Organizations*, United Nations Headquarters, New York, 2001., dostupno na: [https://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/UNPAN000716\\_0.pdf](https://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/UNPAN000716_0.pdf)
24. Salacuse J.W., *Ivey Business Journal*, dostupno na: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>
25. Študentski kulturni centar ŠKUC, *Upravljanje različitostima pri zapošljavanju*, Outline Creative, Beograd 2015., dostupno na: <http://labris.org.rs/sites/default/files/Upravljanje%20razlicitostima.pdf>
26. Ured za ravnopravnost spolova, *Muškarci i žene u poslovnom svijetu*, dostupno na: [https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac\\_strat/istrazivanja/Istra%C5%BEivanje%20Mu%C5%A1karci%20i%20%C5%BEene%20u%20poslovnom%20svijetu\\_Moj%20posao%202004.pdf](https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/istrazivanja/Istra%C5%BEivanje%20Mu%C5%A1karci%20i%20%C5%BEene%20u%20poslovnom%20svijetu_Moj%20posao%202004.pdf)
27. Ured za ljudska prava, *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: Priručnik za poslodavce*, dostupno na: <http://www.zaposliosi.hr/data/guide/03.pdf>
28. Vajda T i suradnici, *Interkulturalnost*, časopis za podsticanje i afirmaciju interkulturalne komunikacije, Zavod za kulturu Vojvodine, 2011., dostupno na: [http://www.meta-future.org/uploads/7/7/3/2/7732993/interkulturalnost\\_2.pdf](http://www.meta-future.org/uploads/7/7/3/2/7732993/interkulturalnost_2.pdf)



## Popis slika

Slika 1. Ključni izvori i dimenzije različitosti .....	4
Slika 2. Potrebne prilagodbe radnog mjesta .....	13
Slika 3. Upravljanje raznolikim talentom, odnosima s radnom snagom, zastupljenošću radne snage i svim strateškim raznolikostima .....	19
Slika 4. Pristupi upravljanja različitostima .....	23
Slika 5. Različiti pristupi organizacija različitosti i njihovi rezultati.....	24
Slika 6. Potencijalne prednosti upravljanja različitostima .....	29
Slika 7. Žene u Apple-u .....	51
Slika 8. Različite kulture u Apple-u.....	52

## Popis tablica

Tablica 1. Individualne strategije za upravljanje različitostću .....	34
Tablica 2. Zastupljenost zaposlenika u % u Apple-u prema spolu, rasnoj i etničkoj pripadnosti .....	49