

# Upravljanje različitostima ljudskih potencijala kao pretpostavka uspješnosti

---

**Perhat Beletić, Simona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:657220>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SIMONA PERHAT BELETIĆ**

**UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA LJUDSKIH  
POTENCIJALA KAO PRETPOSTAVKA  
USPJEŠNOSTI**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SIMONA PERHAT BELETIĆ**

**UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA LJUDSKIH  
POTENCIJALA KAO PRETPOSTAVKA  
USPJEŠNOSTI**

Diplomski rad

**JMBG: 0242036634, izvanredni student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović**

Pula, veljača 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/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

---

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



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ 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 sa 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

\_\_\_\_\_

*Izak i Oton, ovo je za vas i za svaku sekundu vašega djetinjstva  
oduzetu vama i utkanu u ovaj rad i moje cjelokupno akademsko  
obrazovanje...*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode .....	2
1.3. Struktura rada.....	3
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima.....	4
2.2. Pojam i značenje ljudskih potencijala .....	9
2.3. Menadžment ljudskih potencijala.....	11
2.4. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.....	16
2.4.1. <i>Analiza posla</i> .....	17
2.4.2. <i>Planiranje</i> .....	18
2.4.3. <i>Pribavljanje i selekcija</i> .....	19
2.4.4. <i>Motiviranje i nagrađivanje</i> .....	20
2.4.5. <i>Obrazovanje i razvoj</i> .....	22
2.4.6. <i>Posebne teme menadžmenta ljudskih potencijala</i> .....	23
2.5. Suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima .....	25
<b>3. RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>27</b>
3.1. Pojam i razumijevanje različitosti .....	27
3.2. Vrste različitosti.....	29
3.2.1. <i>Rasna i kulturalna različitost</i> .....	32
3.2.2. <i>Religijska različitost</i> .....	35
3.2.3. <i>Različitost s obzirom na seksualnost</i> .....	36
3.2.4. <i>Dobna i spolna različitost</i> .....	37
3.2.5. <i>Drugi oblici različitosti</i> .....	39
3.3. Diskriminacija na radnom mjestu .....	43
3.4. Važnost upravljanja različitostima u organizaciji .....	48
<b>4. RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA I UTJECAJ NA USPJEŠNOST</b> ....	<b>52</b>
4.1. Pristup istraživanju .....	52
4.2. Pokazatelji uspješnosti .....	52

4.3. Pregled i analiza postojećih istraživanja .....	54
5. ZAKLJUČAK .....	64
LITERATURA.....	67
POPIS TABLICA.....	75
POPIS ILUSTRACIJA.....	76
SAŽETAK.....	77
SUMMARY .....	78



# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Ljudi, ljudski potencijali, njihovo ponašanje i upravljanje njima glavna su preokupacija suvremenog menadžmenta i suvremenih organizacija. Turbulentnosti, izazovi i sve učestalije promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju prilagodljivost, stalno učenje, kreativnost i inovativnost. Promjene u načinu poslovanja uvjetuju promjene unutar svake organizacije, a upravo su ljudi ti od kojih se očekuje brza prilagodba promjenama, poput novih poslovnih modela, novih načina komunikacije, proizvodnje ili novih pristupa potrošačima, koje su danas presudne za uspjeh. U tom smislu, ljudi su ti koji imaju najznačajniju ulogu i utjecaj na razvoj i rast organizacija, pa je upravljanje ljudskim potencijalima ključna aktivnost, ali i najveći izazov današnjice. S obzirom da su upravo ljudi ključni faktor u ostvarivanju ciljeva, pokretačka snaga rasta i razvoja te s obzirom da direktno utječu na uspješnost organizacija, postavlja se pitanje zašto nisu svi ravnopravni na svojim radnim mjestima. Od davnina su neke skupine ljudi pokazivale netrpeljivost prema drugačijim skupinama (prisjetimo se samo najvećih ljudskih zločina u povijesti koji su počinjeni zbog pripadnosti različitim religijama), bilo da se razlikuju po dobi, spolu, religiji, rasi, seksualnoj orijentaciji, pa čak i po sposobnostima, zaposlenju, načinu provođenja slobodnog vremena ili pak prihodima. Prisutno je to, ne samo u poslovnom svijetu, već i u životu općenito. No, na radnome mjestu količina nerazumijevanja pa i izravne diskriminacije dobiva jednu sasvim drugu dimenziju. Umjesto silnih predrasuda, stereotipa i nerazumijevanja, trebalo bi nastojati njegovati empatiju, prihvaćanje i poštivanje različitosti, jer su upravo različitosti lijepe i potrebne, kako za društvo i pojedince, tako i za uspjeh organizacija i radnih skupina. Upravo različitosti i njihove brojne prednosti razlog su pokretanja organizacije te uspostavljanja menadžmenta za upravljanje različitostima. Ukoliko žele biti u koraku s vremenom i promjenama u svijetu te poslovati uspješno i stvarati zadovoljne zaposlenike, morat će implementirati takav pristup menadžmentu u kojem su svi ravnopravni.

U skladu s time, definira se predmet istraživanja: istražiti postojeće teorijske osnove i dosadašnja istraživanja o ljudskim resursima, njihovim razlikama i posebnostima,

upravljanju i podržavanju tih razlika te utjecaju različite radne snage na uspjeh organizacija.

## **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode**

U vezi s problemom i predmetom istraživanja, definirana je i svrha te ciljevi rada. Svrha je ovog rada istražiti utjecaj različitosti ljudskih resursa na uspjeh organizacija te podići svijest i proširiti znanje o temi. Cilj je rada predstaviti temeljne spoznaje o najvažnijem segmentu i bogatstvu organizacija – njihovim ljudima - i ukazati na važnost zapošljavanja različitih pojedinaca poštujući njihovo podrijetlo, izgled, rod, spol, stavove i opredjeljenja, i sve drugo što ih čini posebnima i svojim.

Ciljevi su rada također:

- (1) iznijeti teorijske spoznaje i definicije relevantne za odabranu tematiku;
- (2) opisati, navesti i uputiti na važnost zapošljavanja različitih profila ljudi bez narušavanja ljudskog integriteta (toleriranje nultog oblika diskriminacije te zagovaranje inkluzivne zajednice, na dobrobit odnosa, zaposlenika, te u konačnici, općeg uspjeha organizacije);
- (3) navesti prednosti (i nedostatke) zapošljavanja različitih profila ljudi i, općenito, benefite postojanja različitosti u organizacijama;
- (4) navesti koja je uloga upravljanja različitostću ljudskih potencijala u postizanju performansi;
- (5) provesti sekundarno istraživanje - dati pregled dosadašnjih relevantnih istraživanja i temeljnih spoznaja o tome kako različitost utječe na uspjeh organizacija.

U radu je korišteno nekoliko različitih metoda istraživanja, i to: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, deskriptivna metoda, metoda klasifikacije i kompilacije te komparativna metoda.

Prilikom pisanja rada korištena je različita relevantna domaća i strana znanstvena i stručna literatura iz područja menadžmenta i organizacije te ljudskih resursa, kao i psihologije i sociologije. Osim većeg broja knjiga i znanstvenih i stručnih radova, korišteni su i drugi izvori, i to: internet stranice, različiti priručnici i istraživačke baze (Research gate, Sibresearch, Hrčak.srce, ProQuest, Academia, Emerald), i drugo.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je koncipiran u pet glavnih, međusobno povezanih dijelova, a započinje uvodom u kojemu je definiran problem i predmet istraživanja, navedena svrha, ciljevi rada i znanstvene metode koje su korištene pri pisanju te je predstavljena struktura rada.

Naslov je drugog dijela TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA i u njemu je iznesena teorijska podloga ljudskih potencijala, i to: detaljnije je opisan razvoj upravljanja ljudskim potencijalima, objašnjen je pojam i značenje ljudskih potencijala kao i značenje te važnost menadžmenta ljudskih potencijala, opisane su odabrane funkcije upravljanja ljudskim potencijalima te je dan prikaz suvremenih trendova u upravljanju ljudskim potencijalima.

Nadalje, u trećem je dijelu riječ o različitostima ljudskih potencijala: definiran je pojam različitosti, dan je pregled vrsta različitosti i obrađen je problem diskriminacije, s naglaskom na diskriminaciju na radnom mjestu, te je istaknuta važnost upravljanja različitostima ljudskim potencijala.

Četvrta cjelina nosi naslov RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA I UTJECAJ NA USPJEŠNOST, a predstavlja sekundarno istraživanje, odnosno daje prikaz i analizu dosadašnjih istraživanja relevantnih za temu rada.

Naposljetku, u posljednjoj su cjelini izneseni ključni zaključci provedenog istraživanja. Također, dane su i preporuke za mogući daljnji smjer istraživanja i postupanja. Na kraju je dan i pregled korištene literature, kao i popis tablica i ilustracija, te sažetak.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Od pamtivijeka su se ljudi udruživali i činili svojevrstne organizacije, one manje, veće, obiteljske, poslovne ili neke druge vrste. Od pamtivijeka se, tako, pojedinac nastoji prilagoditi, udružiti, postići nešto suradnjom s drugim članovima. Zato se u ovoj cjelini polazi od teorijskih aspekata ljudskih potencijala - njihova pojma i značenja te razvoja upravljanja ljudskim potencijalima, sve do danas. Također, opširnije su obrađene odabrane funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i suvremeni trendovi.

### 2.1. Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala javlja se početkom 1980-tih godina i zamjenjuje dotadašnju koncepciju personalnog menadžmenta, odnosno kadrovske funkcije koju je osmislio Frederic W. Taylor, identificirajući načine kako bi učinak radnika bio efikasniji i povećana proizvodnost rada, dok se o brizi za zaposlene nije vodilo računa (Vujić, 2004.). Prethodnom uspostavom i zalaganjem sindikata i porastom broja zakona koji reguliraju radne odnose 1960-ih i 1970-ih godina, dolazi do velikih promjena u poduzećima – sve više počinju ulagati u razvoj zaposlenika i samu kvalitetu rada. 1980-ih godina strategijska uloga kadrovske funkcije menadžmenta postaje esencijalna, a od 1990. do danas nastavlja se organizacijsko restrukturiranje i reinženjering te započinje suodlučivanje kadrovske funkcije menadžmenta u strateškom planiranju organizacija. (Vujić, 2004.)

Najbolje se te promjene vide u tablici 1.

Tablica br. 1: Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovske funkcije menadžmenta

<b>Vremensko razdoblje</b>	<b>Temeljna važnost za menadžment</b>	<b>Menadžerska percepcija zaposlenika</b>	<b>Aktivnosti kadrovske funkcije menadžmenta</b>
<b>Prije 1900.</b>	Tehnologija proizvodnje	Nebriga za potrebe zaposlenika	Disciplina na radu
<b>1900.-1910.</b>	Blagostanje zaposlenih	Zaposleni traže sigurne uvjete rada i plaću	Opismenjavanje i osposobljavanje radnika

<b>1910.-1920.</b>	Efikasni zadaci	Zaposlenici trebaju visoke zarade	Kontrola postignuća i proizvodnosti rada
<b>1920.-1930.</b>	Individualne razlike	Uzeti u obzir razlike zaposlenih	Psihološko testiranje i intervjuiranje zaposlenih
<b>1930.-1940.</b>	Sindikalno organiziranje	Zaposlenici traže ekonomsku sigurnost	Zaposleničke mirovine i zdravstveno osiguranje
<b>1940.-1950.</b>	Ekonomska sigurnost	Zaposlenici traže uvid u „nadzor“ poslovanja	Poslovna komunikacija
<b>1950.-1960.</b>	Međuljudski odnosi	Zaposlenici su partneri menadžeru	Organizacija izobrazbe
<b>1960.-1970.</b>	Sudjelovanje u odlučivanju	Zaposlenici uključeni u odlučivanje	Razvoj participativnog menadžmenta
<b>1970.-1980.</b>	Izazovni poslovi i radni zadaci	Zaposlenici ističu svoje mogućnosti	Promocija i razvoj kadrova
<b>1980.-1990.</b>	Otpuštanje radnika	Zaposlenici pružaju otpor tehnološkim promjenama	Informatizacija i restrukturiranje
<b>1990. i dalje</b>	Ljudski kapital	Zaposlenici žele siguran i dobro plaćen posao	Strateški planira razvoj, izobrazbu, zaradu itd.

Izvor: Vujić, V. (2004.) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. Str. 78.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999., 14) razvoj se ogleda u suštinskoj promjeni u pristupu ljudskoj dimenziji organizacijske uspješnosti, odnosno u potpuno novom sadržaju i načinu djelovanja u usporedbi sa starim koncepcijama. Konkretno, umjesto funkcije koja je bila zaokupljena radnim i međuljudskim odnosima, radnim moralom i nezadovoljstvima, razvija se poslovna funkcija „...usmjerena na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti u iznimno promjenljivoj i konkurentskej poslovnoj okolini“.

Sve navedeno je donijelo bitne promjene, a to su (Bahtijarević-Šiber, 1999., 14):

- (1) praksa planiranja zapošljavanja pomaknula se od svoga prijašnjeg, relativno uskog i tehničkog fokusa za predviđanje rada, na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih potencijala, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja organizacije;
- (2) tradicionalni interes za pregovaranje i administriranje ugovora proširuje se na upravljanje zaposlenicima gdje postaje važna participacija zaposlenika u odlukama vezanima za rad;
- (3) prijašnja briga personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral zamjenjuje briga o širim uvjetima – organizacijskoj kulturi;
- (4) ideju o ulozi pojedinca zamjenjuje uvjerenje da je uspješan timski rad važan za postizanje uspješnosti;
- (5) prethodni interes za smanjenje troškova kroz minimiziranje stope fluktuacije i apsentizma zamjenjuje ideja da upravljanje ljudskim potencijalima može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti;
- (6) usredotočenost treninga na uvježbavanje vještina specifičnog posla širi se u interes za razvijanje dugoročnih potencijala zaposlenika.

Dakle, riječ je tu o „novoj“ filozofiji i pristupu koji je mnogo šire, dugoročnije i poslovnije orijentiran i integriran u organizaciju i menadžment, te koji ima četiri temeljna uporišta (Bahtijarević-Šiber, 1999., 14-15):

- (1) „smjer i način upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi iz organizacijske strategije, odnosno cijela filozofija i pristup nastaje iz poslovnog plana;
- (2) cilj je razviti odanost i privrženost zaposlenih, a ne njihovo podvrgavanje;
- (3) način kako da se to postigne mnogo je sustavniji pristup pribavljanju, selekciji, procjeni uspješnosti, obrazovanju, nagrađivanju i komuniciranju. Bitno se mijenja naglasak menadžmenta s kolektivnih oblika usklađivanja s radom na individualnije te
- (4) za razliku od personalnog menadžmenta, menadžment ljudskih potencijala „pripada“ izvršnim menadžerima, a ne personalnim stručnjacima, što jača njegovu poslovnu i organizacijsku interakciju.“

Može se zaključiti da je nova filozofija puno kompleksnija od tradicionalne funkcije. Temeljna razlika leži u tome da su nekada organizacije zapošljavale ljude samo da

rade za njih, a danas se zahtijeva zapošljavanje ljudi koji čine zajednicu povjerenja i koji dodaju vrijednost svemu što rade dodajući tako vrijednosti pojedinoj organizaciji. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

U tablici 2 su detaljnije navedene temeljne razlike nekadašnje takozvane personalne funkcije i današnje funkcije ljudskih potencijala koja je u primjeni.

Tablica br. 2: Temeljne razlike između personalne i funkcije ljudskih potencijala

<b>ZNAČAJKE</b>	<b>PERSONALNA FUNKCIJA</b>	<b>FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA</b>
<b>Poslovna filozofija</b>	Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor	Ljudi – kapital; razvojni resurs
<b>Pristup</b>	Tehničko-administrativni	Razvojno-dinamički
<b>Menadžerska filozofija</b>	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska prednost
<b>Poslovni pristup</b>	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
<b>Priroda djelatnosti</b>	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
<b>Način djelovanja</b>	Standardiziran, kolektiviziran	Raznovrstan, individualiziran
<b>Orijentacija</b>	Kratkoročna	Dugoročna
<b>Težište aktivnosti</b>	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijski MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje
<b>Mjesto aktivnosti</b>	Personalna jedinica (odjel)	Menadžeri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala
<b>Odgovornost</b>	Personalna jedinica (odjel)	Menadžment
<b>Ciljevi</b>	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove uporabe; povećanje

Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing. Str. 16.

Slično pišu i Gutić i Rudelj (2012.), koji navode kako nazivi za ljude na radu u organizacijama nemaju samo figurativno značenje, nego se radi o teorijski i praktično različitim konceptima po pitanju mjesta, uloge i značaja ljudskog rada u organizacijama, a proces evolucije doveo je do transformacije ljudskih uloga u istima. Prema njima, naziv „radna snaga“ bliži je klasičnoj ekonomiji gdje se ljude tretira kao strojeve i druge predmete rada te je naglasak na hijerarhiji, strukturi, rasponu kontrole, standardizaciji i podjeli rada. Ovdje je glavni cilj maksimiziranje efekata, a kompleksni ljudski motivi, kao i općenito ljudsko ponašanje, zanemareni su. Oni spominju tri najznačajnije klasične teorije organizacije (Taylorova teorija znanstvene organizacije rada, Fayolova teorija administrativnog upravljanja i Weberova teorija birokratske organizacije), te neoklasične teorije organizacije koje su temelj novih spoznaja o ljudima u organizacijama. Tako neoklasična teorija organizacije započinje 30-ih godina prošlog stoljeća kada se provode eksperimenti u kompaniji Hawthorne koje realiziraju E. Mayo i suradnici, a kao posljedica nastaju Hawthorne studije i Teorija o međuljudskim odnosima (ili još i Pokret međuljudskih odnosa). Pripadnici ove teorije uglavnom su industrijski psiholozi i sociolozi koji dodaju socio-psihološku komponentu klasičnom konceptu organizacije te ljude tretiraju kao kompleksne ličnosti. Predmet navedenih eksperimenata odnosi su u skupini, motivacija zaposlenika, rukovođenje, zadovoljstvo i radni moral. Doprinosi neoklasične teorije organizacije odnose se na „...humanizaciju rada, otkriće neformalne organizacije, nove spoznaje o ljudskom ponašanju, poticanje formiranja biheviorističkog pristupa, organizacijski dizajn, spoznaje o motivatorima koji su više u socijalnim, a manje u kompenzacijskim elementima, i drugo.“ (Gutić, Rudelj, 2012., 44-45)

Ovdje valja spomenuti i Teoriju o ponašanju u organizaciji koja je nastala na radovima A. H. Maslowa, F. Herzberga i D. McGregora, odnosno na Teoriji ljudske motivacije, Dvofaktorskoj teoriji i Teoriji X i Y, koje su također doprinijele revidiranom pokretu međuljudskih odnosa. Tu posebno treba istaknuti i Likerta koji govori o ljudskim



potencijalima kao ključnom resursu, a upravljanje njima je, po njemu, „...središnja i najvažnija zadaća jer sve ovisi o tome kako je ona obavljena...“, a ne smije se zaboraviti ni Schultza, jednog od najznačajnijih autora koji je smatrao da su ulaganja u ljudski kapital jednaki ulaganjima u druge materijalne faktore (Bahtijarević-Šiber, 1999., 43). Također, sustavni pristup otvorio je put modernim teorijama, a Bertalanffyjeva Opća teorija sustava daje prednost cjelini pred elementima, dajući time primarnu važnost organizaciji kao cjelini i jedinstvenim ciljevima organizacije i odnosu prema okolini, što je temelj strateškog poimanja budućnosti organizacije (Gutić, Rudelj, 2012., 45).

Nadalje, moderne teorije menadžmenta o ljudima sve više govore kao o ljudskim potencijalima, promatra ih se kao razvojni čimbenik i humani resurs, a u praksu se uvode i razni oblici grupnog odlučivanja, pa i participacija zaposlenika u odlučivanju. 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća koncept strateškog menadžmenta i organizacijska kultura postaju sve važniji u organizacijama, a nakon toga problematika menadžmenta ljudskih potencijala postaje sve prisutnija u akademskoj literaturi. Sve navedeno naposljetku je dovelo do „reinženjeringa“ uloge ljudi u organizacijama pa „...ljudi i njihova znanja, sposobnosti, vještine, imaginacija i lucidnost, sve skupa „umočeno“ u organizacijsku kulturu poduzeća, postaju najveće blago u organizacijama, najbolja investicija i temelj održivog razvitka tih organizacija. Meke varijable (intelektualni kapital, organizacijska kultura, nevidljiva aktiva) konačno postaju značajnije od tvrdih (struktura, strategija, veličina, tehnologija, kontrola, sredstva rada)“ (Gutić, Rudelj, 2012., 45-46). Konačno, ljudi postaju najznačajniji subjekt u organizacijama - naglašen je značaj čovjeka kao kritičnog faktora uspjeha i kao izvora konkurentske prednosti te kao temeljnog bogatstva poduzeća.

## **2.2. Pojam i značenje ljudskih potencijala**

Upravljanje ljudskim potencijalima, jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, već je naširoko korišten i dobro poznat pojam, no različiti ga autori različito definiraju. Funkcija upravljanja ljudskim kapitalom u organizaciji naziv je novijeg vremena, dok se prije govorilo o personalnoj, općoj, pravnoj ili kadrovskoj službi. Kasnije je korišten termin služba intelektualnog kapitala ili ljudskih potencijala (Vujić, 2004.). Ta se funkcija nazivala još i „industrijski odnosi“, „odnosi zaposlenih“, „personalna administracija“ pa i „personalna funkcija“, sve do novijeg doba kada nosi naziv

menadžment i funkcija ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Osim promjena u nazivu, nastupile su i sadržajne promjene, iako neki autori smatraju da se radi samo o modernijem nazivu, ne i sastavu (Marčetić, 2006.). Tako danas menadžment ljudskih potencijala „označava specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost“, te je to „filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 11)

Brojna je literatura koja obrađuje problematiku menadžmenta ljudskih potencijala, posebno u zadnjih 30-ak godina. U nastavku će se izdvojiti nekoliko stranih i domaćih definicija i autora kako bi se bolje pojasnio pojam i značenje ljudskih potencijala.

- (1) Prema Pupavac i Zelenika (2004., 51), ljudski su potencijali „...ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće ili gospodarski sustav u cjelini...“, te su tako usko povezani s gospodarstvom, odnosno, razvoj ljudskih potencijala direktno utječe na gospodarski napredak.
- (2) Drucker (1992., 170) ističe kako je upravo intelektualni kapital, odnosno „...znanje koje teče kroz tehnologiju i nalazi se u ljudima...“ temeljni resurs društva znanja.
- (3) Bahtijarević-Šiber (1999., 16) navodi kako su ljudski potencijali „...ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.“
- (4) Sundać (prema Vujić, 2004., 47) smatra ljudski kapital „...znanjem koje postoji u nekom poduzeću, a služi za kreiranje i postizanje proizvodnosti rada.“
- (5) U najširem smislu, prema Marčetić (2006., 85), ljudske potencijale se definira kao „...ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici.“

Među izvorima strane literature nailazi se na sljedeće definicije menadžmenta ljudskih potencijala:

- (1) Stewart (prema Vujić, 2004., 46) je definirao intelektualni (ljudski) kapital kao „...sumu svega što svi ljudi u nekoj tvrtki znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu.“

- (2) Sveiby (prema Vujić, 2004., 46) ljudski kapital smatra umijećem stvaranja vrijednosti pomoću neopipljive imovine tvrtki, odnosno pomoću znanja, kulture, patenata i imidža tvrtke.
- (3) Klein (prema Vujić, 2004., 47) pak smatra da je intelektualni kapital dodana vrijednost poduzeća, odnosno da je to ljudski proces iz kojeg proizlazi neka vrijednost za poduzeće.
- (4) Noe i drugi (2006., 541) pišu da se ljudski kapital odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca – znanje, vještine i iskustvo koji imaju ekonomsku vrijednost.
- (5) Nadalje, Koslowski, P. (prema Gutić, Rudelj, 2012., 46) smatra da su ljudski resursi „...raspoloživa radna snaga sa svojim specifičnim znanjima i sposobnostima...“, odnosno radi se o raspoloživim izvorima koja uključuju znanja, vještine, sposobnosti, ili raspoloživoj imovini koja uključuje i intelektualnu imovinu.
- (6) Najveće se pak zasluge u definiranju ljudskog kapitala pripisuju Garyju Beckeru (prema Vujić, 2004., 47), utemeljitelju teorije ljudskog kapitala koja podrazumijeva aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs – ljude.

Naposljetku, ono u čemu se autori slažu, jest da su ljudi najvrjedniji resurs. Činjenica je da su za uspjeh velikog broja organizacija zaslužni primarno ljudski potencijali, a manje materijalna ili financijska imovina. Zgrade i tehnologija mogu se lako kupiti, a do pravih ljudi i talenata kudikamo je teže doći. (Harvard Business Essentials, 2004.)

### **2.3. Menadžment ljudskih potencijala**

„Menadžment ljudskih potencijala jedna je od temeljnih funkcija suvremenog menadžmenta“ (Gutić, Rudelj, 2012., 48). Neki ga smatraju posebnom znanstvenom disciplinom, drugi misle kako je to samo poslovna i menadžerska funkcija, a treći ga označavaju specifičnom filozofijom menadžmenta, no bez sumnje, to je ključna i najzahtjevnija zadaća u organizacijama. Poslovne funkcije ili poslovi koje treba obaviti radi ostvarivanja temeljnih ciljeva i zadaća, dio su svake organizacije. Jedna od njih, može se reći i najvažnija, upravo je funkcija ljudskih potencijala, koja može biti implementirana u samoj organizacijskoj strukturi, u sklopu vanjske usluge ili na treći način, no uvijek mora postojati. Odgovornost za ljudske potencijale imaju menadžeri svih nivoa čija je ključna zadaća osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i

razvijati tako da postižu visoke rezultate i doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Menadžment ljudskih potencijala, prema Bahtijarević-Šiber (1999., 16) „...čini niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“ Autorica ističe i kako se radi o dinamičnoj djelatnosti koja ljude i njihove potencijale u organizacijama promatra dinamično i uvijek u kretanju.

Slično, no jednostavnije rečeno, misle i McCourt i Eldridge (2003., 2) kada kažu da je upravljanje ljudskim resursima „...način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.“ Iz toga proizlazi da je svrha upravljanja ljudskim potencijalima „...osigurati visok stupanj usklađenosti znanja i vještina zaposlenika s potrebama poduzeća, odnosno zacrtanim ciljevima i strategijom te osigurati visok stupanj njihove motivacije, odnosno predanosti ostvarivanju ciljeva.“ (Rupčić, 2018., 234)

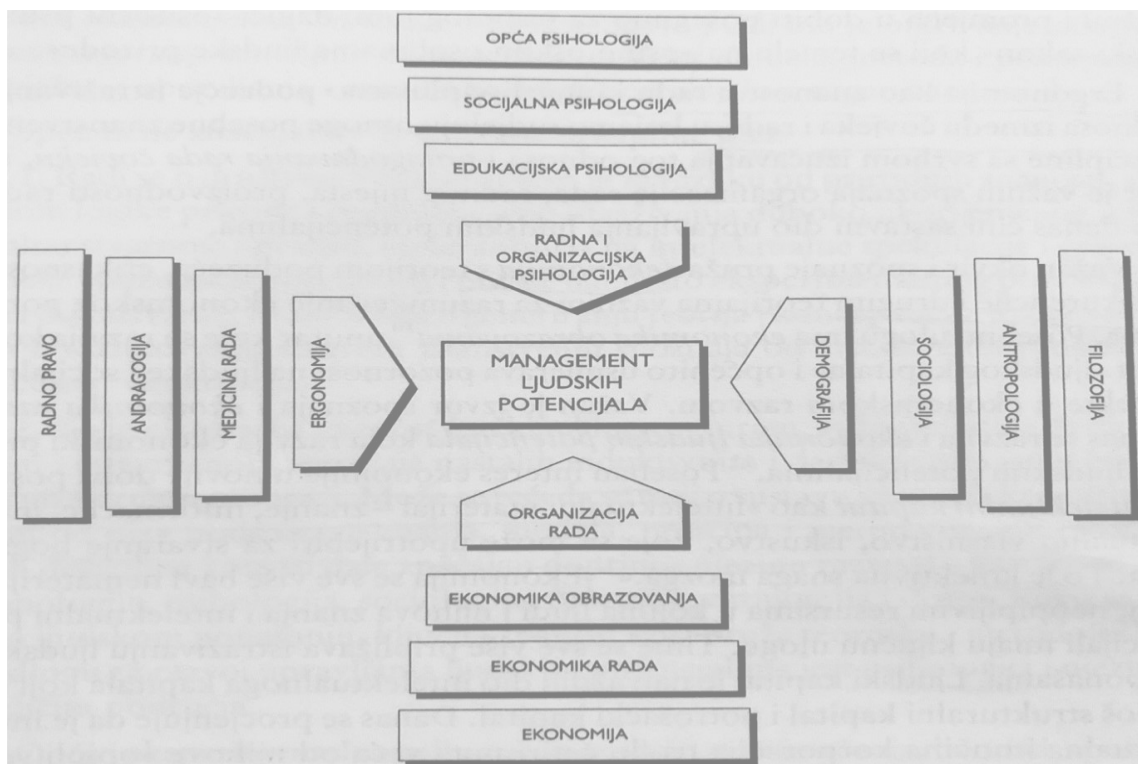
Menadžment ljudskih potencijala svakodnevno obavlja, između ostalog, brojne aktivnosti koje daju odgovore na pitanja (Rupčić, 2018.): (1) kakva je vizija poslovanja u budućnosti i ljudi koji to poslovanje trebaju nositi i razvijati; (2) koji su zahtjevi rada i poslovanja sada i kakvi će biti u budućnosti; (3) koliko i kakvih ljudi nam treba za sadašnje i buduće potrebe; (4) kakve strategije upravljanja ljudima odabrati; (5) kako osigurati da u organizaciju dođu najbolji ljudi; (6) kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih; (7) gdje se mogu najbolje iskoristiti i dalje razvijati potencijali zaposlenika; (8) kako diferencirati one koji dobro rade i kako ih nagraditi; (9) kako osigurati da svi zaposleni posjeduju znanja i vještine koje se zahtijevaju; (10) kako osigurati da stalno razvijaju svoje potencijale; (11) kako osigurati uvjete u kojima će ljudi biti motivirani; (12) kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve te uspješno upravljati konfliktima i (13) kako zaposlenima pomoći riješiti osobne probleme kako bi svoju energiju usmjerili na rad.

Osim toga, prilikom upravljanja ljudskim potencijalima, organizacije moraju voditi brigu o: (1) zadovoljavanju potreba zaposlenika; (2) poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja; (3) osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života; (4)

osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa i (5) brizi za zdravlje zaposlenika. (Pržulj, 2002., 12-13)

Da je upravljanje ljudskim potencijalima vrlo kompleksna zadaća, govori i činjenica da ovo područje izučavaju brojne discipline, a time i mnogi stručnjaci. Ekonomija, organizacija, pravo, psihologija, sociologija, antropologija, demografija i medicina rada, kao što je prikazano na ilustraciji 1, sve su to discipline koje su dale značajan doprinos razvoju upravljanja ljudskim potencijalima.

Ilustracija br. 1: Područje spoznaja integrirano u menadžment ljudskih potencijala



Izvor: BAHTIJAREVIĆ ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing. Str. 8.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999.), ekonomija je disciplina važna za razvoj ljudskih potencijala jer pruža spoznaje o teoriji poduzeća, konkurenciji, efikasnosti i drugim teorijama koje služe za razumijevanje ekonomskog ponašanja. Sociologija pak, kroz teorije individualnosti i grupe te utjecaj institucija na iste, pomaže u razumijevanju organizacijskog ponašanja. Medicina rada nudi spoznaje o fizičkim i fiziološkim promjenama pri radu, dok pedagogija i andragogija služe kao izvor spoznaja u području obrazovanja i razvoja zaposlenih. Nadalje, bitne spoznaje o kretanjima stanovništva općenito, a time i radne snage, pruža demografija. Prava i obveze u

radnom odnosu definira radno pravo. No, najveću ulogu u razvoju ljudskih resursa, obzirom da se radi o ljudskom ponašanju, imala je psihologija i sva relevantna područja psihologije. Tako, opća psihologija pruža teorije o ličnosti, motivaciji, učenju i ljudskom ponašanju općenito. Socijalna psihologija nudi teorije grupa, socijalizacije, moći i vodstva, stavova i konflikata. Industrijska i organizacijska psihologija daju metode i teorije motivacije, selekcije, zadovoljstva i stavova na radnom mjestu, radnih vrijednosti, analize radnih mjesta, apsentizma, procjene uspješnosti i druge. Teoriju obrazovanja, učenja, razvoja karijere daje pedagoška i edukacijska psihologija. Može se zaključiti da je utjecaj psihologije na razvoj ljudskih potencijala ključan s obzirom da se radi o pojedincima koji surađuju u skupinama, pritom ističući osobine ljudske prirode. Konačno, psihologija je bila i ostala „...znanost koja je prva skrenula pažnju menadžera i javnosti te je usmjerila na područje tumačenja ponašanja zaposlenih. Sociologija je, pored psihologije, druga znanstvena neekonomska oblast koja je dala golem doprinos u analizi ponašanja, naročito u području istraživanja društvenih skupina, referentnih skupina, obitelji, struktura skupina, interakcija u skupinama, vođenja skupina, društvene mobilnosti i drugih, a dala je i brojne tehnike, kao što su skale za mjerenje društvenih normi.“ (Gutić, Rudelj, 2012., 50-51)

Pored navedenoga, Gutić i Rudelj (2012.) dodaju i druge znanstvene discipline koje bitno pomažu kod tumačenja ljudskih potencijala, a to su kibernetika, informatika, teorija odlučivanja, teorija igara, lingvistika i druge.

Također, autori ističu da takva interdisciplinarnost u menadžmentu ljudskih resursa iziskuje potrebu timskog pristupa u istraživanju ponašanja zaposlenika. Kako je svaki oblik ponašanja uvjetovan različitim varijablama, ispitivanjima istih treba se baviti tim različitih stručnjaka.

Nadalje, na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju i različiti čimbenici okoline. S obzirom na njihovu brojnost, prikazani su u tablici 3.

Tablica br. 3: Čimbenici okoline koji utječu na menadžment ljudskih potencijala

<b>R.B.</b>	<b>ČIMBENIK</b>
<b>1.</b>	PRAVNA I ZAKONODAVNA REGULATIVA Oblik organiziranja poduzeća, odnosi između poslodavaca i zaposlenika, regulacija radnog vremena, radnog staža i mirovina te poreza i doprinosa,

jednakost tretmana kod zapošljavanja bez obzira na rasu, spol, nacionalnu pripadnost i drugo, zapošljavanje mladih i invalidnih osoba te inkriminacija seksualnog nasilja na poslu

**2. SINDIKATI I UDRUGE**

Zaštita prava zaposlenih i organizacija zaposlenih, pokreti za ravnopravnost spolova, socijalna sigurnost i kolektivno pregovaranje

**3. GOSPODARSKI SUSTAV**

Struktura nacionalnog gospodarstva i osobne potrošnje, investicija, štednja i zaduženost građana, životni troškovi, krize i recesije, zaposlenost, stopa gospodarskog rasta, inflatorna kretanja, ponuda i potražnja na tržištu rada, prometna povezanost gradova i naselja

**4. OPĆA I DRUŠTVENA KRETANJA**

Globalizacija, međunarodne integracije, stupanja razvoja demokracije i razvoj građanskih prava i sloboda, vjerske slobode i tolerancija, medijske slobode, opća društvena stabilnost, ratovi, terorizam, elementarne nepogode, zdravstveni sustav

**5. DEMOGRAFSKA KRETANJA**

Spora stopa rasta stanovništva i pad nataliteta, usporeni procesi starenja stanovništva, promjene u strukturi obitelji, migracije i imigracije, gustoća naseljenosti

**6. OBRAZOVNI NIVO I STRUKTURA STANOVNIŠTVA**

Porast općeg nivoa obrazovanosti stanovništva, razvoj sustava cjeloživotnog obrazovanja, dostupnost obrazovnih programa, razvoj obrazovnih institucija

**7. KULTURA**

Sustav kulturalnih vrijednosti društva, kulturna slojevitost društva, supkulturna slojevitost i multikulturalnost

**8. TEHNOLOGIJA I OKOLIŠ**

Stopa tehnološkog razvoja, inovacije, informacijska tehnologija, tehnološka rješenja, zagađenje okoliša, nestašica i rast troškova energenata i supstitucije energetskih izvora

Izvor: GUTIĆ, D., RUDELJ, S. (2012.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. Str. 222.

Zaključno, koncept menadžmenta ljudskih potencijala neizostavan je dio menadžerske teorije i prakse. „S punim pravom se može ustvrditi da bi bez menadžmenta ljudskih resursa i svih sadržaja kojima se on bavi, menadžment kao oblast bio nepotpun, irealan i nedorečen.“ (Gutić i Rudelj, 2012., 48)

#### **2.4. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Brojne su funkcije menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama, a one ovise o još brojnijim vanjskim i unutarnjim faktorima.

Tako Gutić i Rudelj, (2012., 265) izdvajaju sljedeće funkcije upravljanja ljudskim potencijalima: (1) praćenje i analiza tržišta rada; (2) planiranje i zapošljavanje ljudstva; (3) pribavljanje kandidata za posao; (4) intervjuiranje kandidata; (5) testiranja i druge obrade kandidata; (6) selekcija; (7) uvođenje u posao; (8) razvoj ljudskih resursa; (9) unaprjeđenje ljudskih resursa; (10) nagrađivanje i stimulacije ljudstva; (11) motivacija; (12) treninzi i školovanje ljudstva; (13) ocjenjivanje ljudstva; (14) praćenje efikasnosti rada; (15) analiza rada; (16) analiza ljudskih resursa; (17) ispitivanje motiva i motivacija; (18) ispitivanje stavova; (19) izučavanje i prevencija stresa; (20) izučavanje konflikata rada i prevencija konflikata; (21) unapređenje općeg zdravlja ljudstva; (22) informacijski sustav ljudskih resursa; (23) pravni i zakonodavni aspekti ljudskih resursa; (24) socijalna politika i životni standard ljudstva i (25) zaštita na radu i sigurnost ljudi.

Bahtijarević-Šiber (1999., 17) navodi sljedeće specifične podfunkcije menadžmenta ljudskih potencijala: (1) strategijski menadžment ljudskih potencijala; (2) planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih; (3) analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta; (4) pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; (5) praćenje i ocjenjivanje uspješnosti; (6) motiviranje i nagrađivanje; (7) obrazovanje i razvoj zaposlenih; (8) stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture; (9) socijalna i zdravstvena zaštita; (10) radni odnosi i (11) različite usluge zaposlenima.

Konačno, Rupčić (2018., 234-235) analizira tri ključna područja u okviru funkcije upravljanja ljudskim potencijalima:

- (1) planiranje koje uključuje određivanje potrebe, regrutaciju i selekciju određenog profila ljudi;



- (2) razvijanje ljudskih potencijala čiji je zadatak orijentacija i socijalizacija novih zaposlenika, program obuke i razvoja, upravljanje talentima i karijerom; i
- (3) održavanje kvalitete ljudskih potencijala koje podrazumijeva procjenu rezultata rada, razvoj motivacije, upravljanje kompenzacijama, ali i upravljanje konfliktima i odnosima, pridonosenjem većeg zadovoljstva pomoću održavanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života te unaprjeđenje općih čimbenika posla.

No, zbog preopširnosti tematike, u nastavku se bolje objašnjavaju funkcije koje se najčešće navode i obrađuju u literaturi menadžmenta, i to: analiza posla, planiranje, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj te posebne teme menadžmenta ljudskih potencijala.

#### 2.4.1. Analiza posla

Prva i temeljna podloga za obavljanje svih zadaća i funkcija u menadžmentu ljudskih potencijala je analiza poslova što je, zapravo, „...postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstava za rad i povezanosti s drugim poslovima u poslovnom sustavu, a opis poslova koji rezultira iz analize je temeljni dokument suvremenog poslovanja.“ (Vujić, 2004., 111)

Analiza posla daje odgovore na sljedeća pitanja (Bahtijarević-Šiber, 1999., 242):

- (1) što, kako i zašto se radi? - koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti;
- (2) u kakvom se kontekstu radi? - u kojim se uvjetima (socijalnim, fizikalnim...) radi  
i
- (3) koji su zahtjevi posla? - znanja, vještine i sposobnosti potrebne za uspješno obavljanje posla.

Kvalitetna analiza posla ima i neke temeljne faze kojih se treba pridržavati (Bahtijarević-Šiber, 1999., 247):

- (1) određivanje svrhe i upotrebe analize posla;
- (2) analiza organizacije;
- (3) određivanje poslova koji će se analizirati;
- (4) prikupljanje podataka;
- (5) izrada opisa posla;
- (6) izrada specifikacije, odnosno zahtjeva posla;
- (7) evaluacija procesa analize posla.

U biti, analiza posla polazište je na kojem se dalje izgrađuju procesi selekcije, unaprjeđenja, osposobljavanje, motiviranje i drugi, te pokazuje što je dobro, a što loše napravljeno i što treba promijeniti. Dobra analiza je rano upozorenje menadžerima o tome gdje postoje propusti i omogućuje im da na vrijeme isprave stvari. (Gutić, Rudelj, 2012.)

#### 2.4.2. Planiranje

Cascio (prema Bahtijarević-Šiber, 1999., 182) definira planiranje kao „...proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti.“

De Cenzo je (prema Bahtijarević-Šiber, 1999., 182) dao općenitiju verziju koja planiranje određuje kao „...proces kojim organizacija osigurava da ima pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu u pravo vrijeme, sposobnih da učinkovito i uspješno obavljaju one zadatke koji će joj pomoći da postigne svoje ukupne ciljeve. Ono prevodi organizacijske ciljeve i planove u broj ljudi potrebnih za njihovo ostvarenje.“

Prema Gutić, Rudelj (2012., 238), planiranje je proces koji treba biti „...unaprijed poznat i točno definiran, objektivno utemeljen na nizu spoznaja i prikupljenih informacija, stručno vođen, razumljiv i sveobuhvatan.“ U skladu s time, osnovna pitanja na koja plan treba dati odgovore jesu:

- (8) Gdje se danas nalazi naše poduzeće i zašto?
- (9) Kamo idemo?
- (10) Koji su nam ciljevi?
- (11) Koji su najbolji načini da dođemo do cilja?
- (12) Koje sve aktivnosti trebamo poduzeti, tko će ih poduzeti i kako?
- (13) Koja mjerila moramo pratiti kod realiziranja plana?

Walker (prema Gutić, Rudelj, 2012., 238) navodi osnovne faze planiranja ljudskih resursa:

- (1) priprema plana – definiranje ciljeva, definiranje osnovnih varijabli, utvrđivanje međuzavisnosti varijabli, terminiranje plana, izbor metodologije, definiranje nositelja, definiranje kontrolnih parametara;
- (2) izrada planskih veličina i proporcija – primjena metoda planiranja i izrada planskih parametara;

- (3) simulacija plana – simulacija tijekova verifikacija planskih veličina, usklađivanje elemenata plana, modificiranje planskih parametara i veličina, mjere za realizaciju.

Danas je veliki naglasak na planiranju ljudskih potencijala iz razloga jer su ljudi temeljni akteri koji će se morati prilagođavati raznim promjenama u poslovanju i iz iskustva organizacija proizlazi zaključak da je planiranje nužno. Ljudski potencijali koji postaju kritični resurs, oskudno tržište radne snage, tehnološke i demografske promjene, naglasak na kvaliteti i vremenu potrebnom za obrazovanje i razvoj radne snage, samo su neki od razloga zbog kojih se zahtijeva planiranje. Štoviše, u dinamičnoj okolini upravo (ne)planiranje ljudskih potencijala čini razliku između poduzeća koja opstaju i onih koji to ne uspijevaju. Prema nekim istraživanjima, 72% od onih koji planiraju ljudske potencijale izjavilo je da ono povećava profitabilnost njihovih organizacija i povećava razvoj i zadovoljstvo zaposlenih, a menadžeri su uvjereni da im planiranje omogućava konkurentsku prednost i čini organizaciju poduzetnijom i fleksibilnijom te tako izbjegavaju viškove zaposlenika, što znači i smanjenje otkaza. Osim toga, nedostatak pravih ljudi i vještina dovodi u pitanje uspjeh organizacija, a što je rezultat neplaniranja ili lošeg planiranja ljudskih potencijala u samom početku. (Prema Bahtijarević-Šiber, 1999.)

#### 2.4.3. Pribavljanje i selekcija

Sljedeći važan korak, o čijem uspjehu ovise svi daljnji koraci, jest pribavljanje kandidata. Ono je, zapravo, „...proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 289)

Proces polazi od plana ljudskih potencijala, a uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje skupine kandidata, od kojih se kasnije izabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla. (Vujić, 2004., 153)

O važnosti pribavljanja (kvalitetnih) kandidata najviše govore troškovi koji nastaju tim procesom, pa je glavni cilj, ali i izazov organizacija, pribavljanje kvalitetnih ljudi uz najniže moguće troškove. Procjenjuje se da se troškovi pribavljanja menadžera različitih razina kreću od 50.000 do 80.000 eura, a ti troškovi stalno rastu. Također, prilikom pribavljanja ljudi, organizacije mogu koristiti dostupne kandidate iz dvije skupine izvora – unutarnjih i vanjskih. Unutarnji izvori su kandidati koji rade na drugim

radnim mjestima unutar sustava, dok vanjske izvore čine kandidati na tržištu rada, bilo nezaposleni ili koji rade u drugim organizacijama. Postoji nekoliko načina pribavljanja jednih i drugih. Tako su oglašavanje, preporuke te informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala unutarnji načini oglašavanja, dok su vanjski izvori oglašavanje različitim kanalima, izravne prijave, državne i privatne agencije za zapošljavanje, lovci na talente, agencije za privremenu pomoć, obrazovne institucije, suvremeni izvori putem interneta i ostali izvori. (Prema Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Nakon procesa pribavljanja, slijedi selekcija kandidata. To je „...postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima, a čiji je cilj prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 331)

Jednostavnije rečeno, postupkom selekcije utvrđuje se tko će biti zaposlen, a tko ne, odnosno čija radna uspješnost odgovara zahtjevima posla, a čija ne odgovara. Danas se donošenju takvih odluka pristupa ozbiljno jer dugoročno imaju veliki utjecaj na dobit i troškove. Troškovi pribavljanja, selekcije, uvođenja i osposobljavanja novih zaposlenika, nezadovoljstva i frustracije, fluktuacija i apsentizam samo su neki od brojnih troškova, a vrlo su značajni za uspjeh organizacije.

Selekcija je ključna kod zapošljavanja ljudi jer se ljudi međusobno razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli (percepcije, interesi, potrebe, sposobnosti i dr.) koje utječu na njihovo ponašanje na radnom mjestu, a s obzirom da je i znanstveno potvrđeno postojanje mjerljivih psiholoških razlika između ljudi koje određuju uspješnost u poslu, psiholozi su ključni u ovom procesu.

#### 2.4.4. Motiviranje i nagrađivanje

Motivacija je vrlo kompleksna pojava, no može se definirati kao „...proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.“ (Vujić, 2004., 206)

Motivacija i ispitivanje motiva jedna je od temeljnih i najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, a ona podrazumijeva (Gutić, Rudelj, 2012., 371):

- (1) izradu metodologije za utvrđivanje motivacije kod primanja kandidata na posao;

- (2) metodologiju motivacije razvoja zaposlenika;
- (3) utvrđivanje motivacije po segmentima rada;
- (4) utvrđivanje demotivacijskih faktora;
- (5) izradu modela motivacije po segmentima rada i
- (6) praćenje i analizu motivacijskih faktora.

Danas postoji veliki interes vezan za motivaciju ljudskih potencijala, zbog tri razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999., 557):

- (1) poboljšanja proizvodnosti i efikasnosti rada;
- (2) poboljšanja kvalitete radnog života u organizacijama i
- (3) jačanja konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Motivacija odgovara na pitanja koja si menadžeri često postavljaju, poput - zašto se netko ponaša na određeni način, zašto postiže ili ne postiže određenu razinu radne uspješnosti, zašto se nečije ponašanje mijenja, i slično. Iz toga proizlazi definicija motivacije u kontekstu rada i organizacija, koja glasi da je ona „...kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 557)

Također, prema autorici, motivacija je najosjetljiviji segment individualnog ponašanja i kao takav, poprima razne utjecaje unutarnje i vanjske okoline, pa se motiviranost mijenja i varira, no kako je to psihološka varijabla, ne može se izravno mjeriti, pa se donose zaključci na temelju ponašanja, zalaganja i rezultata koji se postižu.

Motivacija, i sve što je određuje, odavno je područje zanimanja i istraživanja, pa su brojne teorije nastale kao produkt tog interesa, poput Herzbergove, McClellandove, Atkinsonove, zatim možda najpoznatije Maslowljeve teorije, ali i druge, koje se u radu neće dodatno objašnjavati zbog preopširnosti tematike.

Nagrađivanje je „...oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada“ (Gutić, Rudelj, 2012., 381), a ono uključuje i nematerijalne nagrade.

Materijalna davanja mogu biti određena po stupnju izravnosti materijalnih dobiti ili prema razini i obuhvatu. Tako se prema izravnosti materijalnih primanja i kompenzacija razlikuju izravni i neizravni materijalni dobici, a prema razini i obuhvatu postoje dobici temeljeni na individualnom radu i oni temeljeni na organizacijskoj politici i uspješnosti

u postizanju ciljeva. Pod izravne materijalne dobitke ubrajaju se plaće i drugi materijalni poticaji i bonusi koji su izravna nagrada za rad. Čitav niz drugih materijalnih dobitaka, poput prehrane, zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, godišnji odmori, slobodni dani i drugi, čine neizravne materijalne dobitke koji zaposleni ne primaju nužno u obliku novca, ali pridonose njihovom materijalnom standardu. Na razini i obuhvatu organizacije, gdje se vezuju individualni interes i ciljevi sa ciljevima i interesima organizacije, postoje posebni bonusi za zaposlenike poput sudjelovanja u dobitku, profitu ili dionicama te drugi oblici. Obično su materijalne nagrade u obliku plaće najopćenitiji i najkonkretniji, time i najvažniji oblik poticanja i priznanja uspjeha i zalaganja, no zaposlenici danas sve više teže i drugim nematerijalnim strategijama motivacije. Tako su, osim ovih egzistencijalnih, zaposlenicima vrlo važne i potrebe višeg reda, primjerice potvrda sposobnosti, uvažavanje, status, autonomija i drugo. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

#### 2.4.5. Obrazovanje i razvoj

Obrazovanje označava „...širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 721)

Danas je kontinuirano obrazovanje i razvoj važniji no ikada prije. Organizacije su danas vrlo svjesne te činjenice, pa ulažu velike napore i resurse u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenika, koji su glavni akteri u ostvarivanju konkurentne prednosti, a time i opstanka organizacija. Znanje tako postaje temeljni kapital i poluga razvoja, a pravilo uspješnih organizacija postaje da svaki zaposlenik treba godišnje provesti određeno vrijeme u „učionici.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 718)

Brojni su razlozi za ulaganje u obrazovanje na razini organizacija, no oni ključni su (Bahtijarević-Šiber, 1999., 719):

- (1) promjene u tehnologiji zbog kojih znanje zastarijeva;
- (2) povećanje turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koja stalno traži drukčija znanja;
- (3) moderno poslovanje koje traži nove vještine – interpersonalne, komunikacijske, vještine upravljanja vremenom i konfliktima, i druge;
- (4) povećanje jaza između zahtjeva rada i postojećih znanja na temelju formalnog obrazovanja te

(5) sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju sve različitiju dinamiku.

Upravo je sve navedeno razlog što današnje velike organizacije ulažu u obrazovanje zaposlenika više no različiti fakulteti i obrazovne institucije. Uspješne organizacije na vrijeme su shvatile da su izvor konkurentnosti prvenstveno ljudi i njihovo znanje, pa u skladu s time, ulaganja u ljude promatraju kao dugoročno isplativu investiciju. Primjera radi, u Motoroli su izračunali kako svaki dolar investiran u obrazovanje donosi zaradu od 33 dolara, a osim toga, u svijetu se sve više razvija uslužni sektor koji prodaje upravo - znanje. (Karaman Aksentijević et al., 2008., 48)

#### 2.4.6. Posebne teme menadžmenta ljudskih potencijala

Osim bezbroj mogućnosti zbog napretka tehnologije i svijeta uopće, otvorenog tržišta rada i miješanja kultura i ljudi, javljaju se i drugi posljedični faktori uzrokovani tim promjenama. Stres, konflikti, fluktuacija i apsentizam primjer su negativnih efekata modernog poslovanja i rada. To čini novi, dodatan problem o kojem organizacije moraju voditi brigu.

Stres je, nesumnjivo, prvi i najveći problem u organizacijama i teško ga je izbjeći, pa se postavlja pitanje kako se nositi s njime. Stres se definira kao opterećenje, napetost, pritisak ili potres ličnosti (Gutić, Rudelj, 2012., 424), a može se reći i kako je stres „...adaptivni odgovor, posredovan individualnim razlikama i/ili psihološkim procesima, koji je posljedica neke akcije iz okoline, situacije ili događaja koji postavlja pretjerane, neuobičajene psihološke i/ili fizičke zahtjeve na osobu.“ (Ivancevich, Matteson, prema Bahtijarević-Šiber, 1999., 898)

Inače se stresnim smatrao menadžerski posao, no stres je danas prisutan na svim radnim mjestima. S obzirom da ga je teško, čak i nemoguće iskorijeniti, organizacije i pojedinci nastoje pronaći načine kako upravljati njime, nerijetko ulažući i velike svote novca u to. Upravljanje stresom tako označava „...niz aktivnosti koje poduzima menadžment u svrhu smanjenja njegovih uzroka u organizaciji i osposobljavanje zaposlenih za uspješno suočavanje s neizbježnim stresom i njegovo svladavanje, da bi se na minimum svele negativne posljedice za pojedinca i organizaciju.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 895)

Razlog zašto se organizacije aktivno bave stresom prvenstveno leži u činjenici da stres izaziva vrlo velike materijalne gubitke. Procjenjuje se da su gubici poduzeća izazvani

stresom u Sjedinjenim američkim državama (u nastavku rada: SAD) oko 100 milijardi dolara godišnje, a ta brojka stalno raste. Osim novčanih problema, tu su i socijalna odgovornost, humanitarni razlozi, neiskorištene prilike kao posljedica stresa, očuvanje snage i vitalnosti menadžmenta, smanjenje konkurentske sposobnosti i brojni drugi. (Prema Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Konflikti su sljedeći veliki problem današnjih organizacija. Nazivaju se još i sukobi interesa, a dovode do „...poremećaja interpersonalnih odnosa unutar radne skupine, umanjuju kohezivnu snagu skupine i na taj način ometaju ostvarivanje ciljeva i interesa radne skupine“ (Gutić, Rudelj, 2012., 407). Uzme li se u obzir da se u organizacijama susreću različiti pojedinci, različitih karaktera, stavova, mišljenja, emocija i znanja, neslaganja su neizbježna. Štoviše, sukobi su gotovo svakodnevni (Rupčić, 2018., 255) Zato je na menadžmentu ljudskih potencijala da ta neslaganja pažljivo prati i da nastoji usmjeravati sve ljude u istom smjeru. Iako, nisu svi konflikti isključivo štetni - brojne su pozitivne i kreativne promjene nastupile upravo zbog početnih neslaganja.

Konačno, apsentizam i fluktuacija su najočitiiji pokazatelj lošeg stanja u organizacijama. Pojam apsentizma uključuje sve oblike izostajanja s posla, odnosno apsentizam je „...svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge...“, a isključuje godišnje odmore, vikende i drugo. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 954)

Izostajanje se može dogoditi iz različitih razloga, bilo opravdanih ili neopravdanih, odnosno to su situacije kada zaposlenik ne može doći na posao (bolest ili briga o djeci) ili zbog različitih razloga ne želi doći. Na organizacijama, točnije na menadžmentu ljudskih potencijala, je da rješava probleme apsentizma zbog više razloga: apsentizam je prepreka ostvarivanju ciljeva, smanjuje proizvodnost i profit organizacija i oduzima puno vremena, troškovi apsentizma su znatni, utječe na rad drugih zaposlenika i općenito je znak „bolesti“ organizacije. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Fluktuacija, pak, označava ukupno kretanje u organizaciji i iz organizacije, a to je i „...svaki trajan odlazak iz organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 939). Prema autorici, ona može nastati zbog ostavki, premještanja, otpuštanja, umirovljenja ili smrti, odnosno može biti namjerna ili neizbježna. Namjerna fluktuacija je odraz nezadovoljstva zaposlenika, pa je kao takva važnija za izučavanje menadžmenta, jer su njeni efekti veći. Posljedice fluktuacije za organizaciju su pozitivne - odlazak manje kvalitetnih



zaposlenika koji će u budućnosti ionako biti višak, smanjenje konflikata, povećanje mobilnosti i inovacija, te negativne – odlazak stručnih ljudi koji su potrebni u budućnosti i enormni troškovi.

Zaključno, menadžeri moraju stalno pratiti promjene, istraživati uzroke i donositi odluke kako djelovati na ovakve pojave u organizaciji te kontinuirano održavati kvalitetu ljudskih potencijala.

## **2.5. Suvremeni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima**

21. stoljeće vrijeme je velikih promjena u konceptu menadžmenta ljudskih potencijala, i to (Vujić, 2004., 79):

- (1) stavovi i očekivanja zaposlenika se mijenjaju – prevladavaju nematerijalne nad materijalnim potrebama;
- (2) tehnološke i društvene promjene zahtijevaju kontinuirano učenje i inoviranje znanja;
- (3) okruženje sve više prati događanja unutar tvrtke te i ono želi biti zadovoljno;
- (4) rast cijena i smanjenje radnog tjedna;
- (5) ekonomske i tehnološke promjene zahtijevaju nove načine obavljanja posla;
- (6) teži se razumnom korištenju ograničenih resursa;
- (7) ljudske želje i potrebe drastično su se promijenile;
- (8) decentralizira se i regionalizira društvo;
- (9) stvaraju se partnerski odnosi;
- (10) njeguje se timski rad i načela održivog razvoja i
- (11) unaprjeđuje se poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih dionika u poslovnim procesima.

Bahtijarević-Šiber (1999., 63-64) govori o potpuno novoj filozofiji menadžmenta u kojoj „...emocije i iracionalno, inače strani samom konceptu organizacije, postaju važan razvojni resurs, a njihovo uvažavanje označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću.“

U skladu s time, Peters i Waterman (prema Bahtijarević-Šiber, 1999., 64) navode četiri temeljna elementa od kojih nova teorija menadžmenta mora polaziti:

- (1) potrebe ljudi za smislom i značenjem;
- (2) potrebe ljudi za autonomijom i samokontrolom;

- (3) potrebe ljudi za pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika i
- (4) sagledavanje utjecaja ponašanja i akcija na stavove i uvjerenja.

Naposljetku, i ekonomske krize i recesije u svijetu također su imale značajan utjecaj na odnos prema ljudskim potencijalima, iako su promjene uzrokovane krizama bile prvenstveno zbog ekonomije, a manje humanističkog karaktera. Smatra se pravilom da ekonomske krize i recesije koje čine kapital oskudnijim, uvjetuju okretanje drugim resursima – ljudima, kompenzirajući tako nedostatak drugog kapitala. To je dovelo do revolucionarnih promjena u poslovnoj filozofiji u kojoj se razvoj ljudi i njihovih potencijala, kreativnosti i inovacija javlja kao osnovni strategijski cilj i najefikasniji način postizanja ekonomskog razvoja. Nadalje, s ubrzanim razvojem tehnologije, posebno informacijske, postaje jasno da snaga poduzeća sve više ovisi o ljudima i njihovim znanjima i kvalitetama, a manje o strojevima. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Posebno se to odnosi na znanje i inovacije koje su osnovni činitelj razvoja, zahtijevanje različitih vještina i sposobnosti zaposlenih, zahtijevanje timskog rada, kontinuirano učenje, prebacivanje težišta rada s fizičke na intelektualnu energiju, i drugo. Jedan od važnijih razloga okretanju ljudskim potencijalima danas, osim povećanja konkurencije, promjena u sustavu vrijednosti i strukturi rada, povećanja socijalne odgovornosti, promjena u organizacijama i menadžmentu, jesu i troškovi rada koji su sve značajniji u ukupnim troškovima organizacija. Razvoj ljudstva jedan je od načina da se oni smanje. Osim toga, i ISO standardi kvalitete na svjetskoj razini pritišću organizacije na bolju brigu o ljudima. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

### 3. RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA

„Ljudi se razlikuju po svojim sposobnostima, znanjima vještinama i motivacijama, i konzekventno tome, radnom ponašanju i uspješnosti. Činjenicu da ne postoje dva, po osobinama, identična čovjeka lako je prihvatiti jer je ona očigledna. Ljudi imaju različite percepcije i doživljaje okoline, različite vrijednosti, radne preferencije i ciljeve, različite aspiracije i očekivanja, različite crte ličnosti koje određuju njihovo opće ponašanje i različite potrebe i motive.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 29)

U nastavku se rada govori upravo o svim navedenim različitostima, i o još mnogo drugih. U ovom se poglavlju definira pojam različitosti i vrste različitosti, zatim se govori o diskriminaciji na radnom mjestu te se na kraju ističe zašto je važno upravljati različitostima u organizacijama, odnosno koje su prednosti, a koji izazovi istog.

#### 3.1. Pojam i razumijevanje različitosti

Različita radna snaga direktna je posljedica globalizacije. Spajanjem malih tržišta u jedno, veliko svjetsko tržište, dolazi do miješanja i spajanja različitih ljudi, kultura, vjera, običaja, načina poslovanja, znanja, vrijednosti, stavova i drugih obilježja. To je, pogotovo, posljedica prebacivanja proizvodnih pogona u zemlje trećeg svijeta zbog jeftinije radne snage i dostupnijih resursa, kao i gospodarskih stanja nerazvijenih zemalja, čija je radna snaga primorana tražiti posao van granica svoje države, pa i kontinenta.

Kada se govori o različitosti, obično „...govorimo o stvarima kao što su seksualna orijentacija, religija, boja kože, kultura, jezik, fizičke i mentalne sposobnosti i rodni identitet. Iako svi znamo da su ljudi različiti jedni od drugih, imamo tendenciju gledati ih iz perspektive vlastitih normi, i misliti da je svatko tko se u te norme ne uklapa različit“ (Vojvoda, n.d.). Različitost je, dakle „...svaka dimenzija koja se koristi za razlikovanje grupa i ljudi, pri čemu dimenzije mogu biti vidljive i nevidljive.“ (Foma, 2014., 382)

Općenito, različitost se definira kao „...priznavanje, razumijevanje, prihvaćanje, vrednovanje i slavljenje razlika među ljudima s obzirom na dob, klasu, etničku pripadnost, spol, fizičke i mentalne sposobnosti, rasu, seksualnu orijentaciju, duhovnu praksu i status javne pomoći“ (Etsy et al., 1995., prema Green et al., 2013., 14). Još je

Općom deklaracijom o općim ljudskim pravima (UN, 1948., čl. 1.) određeno da se „...sva ljudska bića rađaju slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima.“

U radnom okružju, ona uključuje „...niz različitosti prema etničkoj ili nacionalnoj pripadnosti, rodu, funkciji, kompetencijama, jeziku, religiji, životnom stilu, kulturi, intelektualnim i drugim sposobnostima zaposlenika unutar određene organizacije.“ (Matković et al., 2011., 7)

U kontekstu sustava upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanje raznolikošću je „...ukupni učinak raznolikosti na pojedine podsustave, kao što su zapošljavanje, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, razvoj zaposlenika te pojedinačna ponašanja rukovoditelja u svrhu postizanja konkurentne prednosti kroz vodstvo i timski rad“ (Matković et al, 2011., 7). Odnosno, menadžment različitosti (engl. Diversity management) odnosi se na „...strategije zapošljavanja, obuke i mentorske programe koje organizacije koriste za stvaranje raznolikije radne snage...“ (Roberson, 2016., prema Brimhall, Mor Barak, 2018., 475), a usredotočen je na maksimiziranje sposobnosti da svi zaposlenici doprinesu ciljevima organizacije (Aoun, Gibeily, 2013.). Prema Rooseveltu, pak, (Green et al., 2013., 15) „...upravljanje različitostima je sveobuhvatan proces za stvaranje radnog okružja koje uključuje sve, a kod stvaranja uspješne različite radne snage, menadžeri se prvenstveno trebaju usredotočiti na osobnu svijest.“

Postojanje različitosti na radnom mjestu ukazuje da je „...radno mjesto heterogeno u smislu spola, rase i etničke pripadnosti, te da zaposlenici posjeduju različite elemente i kvalitete, koji ih razlikuju jednog od drugoga“ (Robbins, 2003., Buchingkam, 2012., prema Foma, 2014). Raznolikost, dakle, utječe na svaku razinu društvenog ponašanja, od načina na koji se komunicira do toga kako se na ideju „drugog“ gleda kao na cjelinu (Ahmed, 2019., 11), kao i na način na koji ljudi postižu rezultate (Hazard, 2004., prema Foma, 2014.).

Gdje god različitost nije dobrodošla, vrlo vjerojatno je da se tu radi o predrasudama i stereotipima. Predrasudama se smatraju površna i neutemeljena stajališta prema nekim osobama i skupinama koja su najčešće negativnog karaktera, a stereotipi su uskogrudne slike u glavi koje predstavljaju iskrivljena znanja, stajališta ili vjerovanja o sebi ili drugima. Uloga je stereotipa da podupiru kontrolu moći nad drugima i da osobe koje imaju moć stereotipiziraju one manje moćne, najčešće samo zato jer ne znaju

ništa drugo o njima (prema Barada et al., 2014.). Predrasude i stereotipi, kao takvi, neprihvatljivi su i, na koncu, nepotrebni.

Može se reći da upravljanje različitošću postaje jedan od važnijih poslovnih problema današnjice, ali i značajan čimbenik u ostvarenju konkurentske prednosti zbog tri razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999., 83):

- (1) globalizacija poslovanja koja povezuje cijeli svijet na jednom mjestu i zahtijeva komuniciranje i obavljanje posla između različitih ljudi iz različitih kultura;
- (2) brojni poslovni promašaji i gubici (ugovora, poslova i dr.) nastali su upravo zbog nepoznavanja kulturnih razlika (ponašanja, poslovanja, temeljnih vrijednosti, potreba i dr.) i
- (3) sve brojnija istraživanja koja upućuju na presudan utjecaj kulture na menadžment.

Iako ne postoji jednostavan recept za uspjeh, postoje neke smjernice kojih se menadžeri moraju pridržavati kod uspostave različitosti u organizaciji (Green et al., 2013., 15):

- (1) moraju razumjeti diskriminaciju i njezine posljedice;
- (2) moraju prepoznati vlastite pristranosti i predrasude i
- (3) moraju biti spremni promijeniti stanje u organizaciji ukoliko je to potrebno.

Konačno, predlažu se sljedeći ključni čimbenici potrebni za uspješnu provedbu upravljanja raznolikošću (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2007.-2013.):

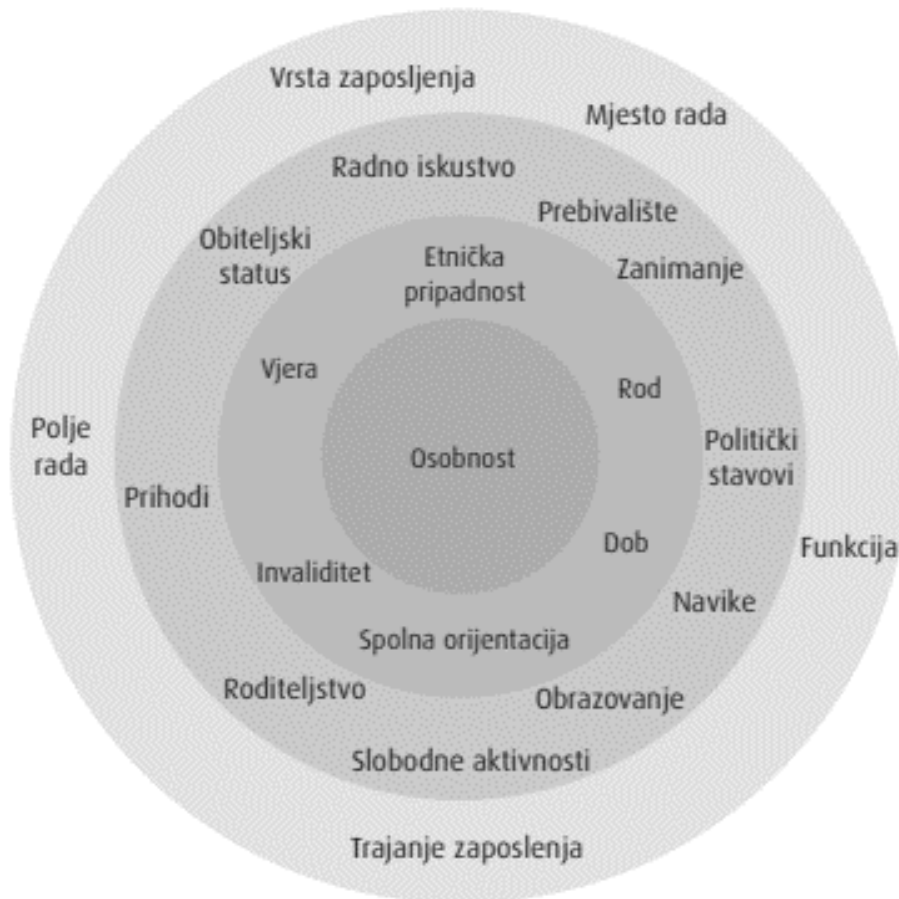
- (1) predanost top menadžmenta;
- (2) uključenost ključnih aktera u organizaciji;
- (3) razvoj zajedničkog razumijevanja raznolikosti i nediskriminacije;
- (4) razvoj zajedničke vizije;
- (5) uključenje vizije u sve strukture;
- (6) pristup usmjeren ka procesu i
- (7) pozitivna povratna informacija.

### **3.2. Vrste različitosti**

Najčešći pristup u određivanju različitih aspekata raznolikosti temelji se na konceptu „četiri razine raznolikosti“ (ilustracija br. 2) čiji su autori Gardenswartz i Rowe (uz

napomenu da je ova ilustracija izmijenjena od originalne zbog nekih razlika između Europe i SAD-a). (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2007.-2013.)

Ilustracija br. 2: Parametri različitosti ljudskih potencijala



Izvor: Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske. (2011.) *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce*. Zagreb. Str. 8.

Ovaj koncept polazi od osobnosti u centralnom području jer ona sadrži sve aspekte osobnog identiteta. Krug se zatim širi na interne dimenzije (rod, dob, vjera, spolna orijentacija, etnička pripadnost, invaliditet) koje su vidljive i koje se ne mogu mijenjati jer su nasljedne, odnosno dobivaju se rođenjem. Dalje, krećući se prema van, dolaze vanjske dimenzije koje su promjenjive. One uključuju prebivalište, zanimanje, političke stavove, navike, obrazovanje, slobodne aktivnosti, roditeljstvo, prihode i obiteljski status. Posljednji, vanjski krug podrazumijeva organizacijsku dimenziju, odnosno ulogu unutar organizacije ili vrstu zaposlenja, mjesto rada, funkciju, trajanje zaposlenja i polje rada. (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2007.-2013.)

Prema Gutić i Rudelj (2012., 59), osobne karakteristike svakog pojedinca čine bazu njihove osobnosti i kao takve definiraju njihovo ponašanje. Oni izdvajaju sljedeće osnovne karakteristike nečije osobnosti: (1) spol, (2) životna dob, (3) životni ciklus, (4) životni ciljevi, (5) zvanje i zanimanje, (6) slobodno vrijeme, (7) ekonomski status, (8) način života, (9) osobnost, (10) karakteristike ličnosti, (11) psihički razvitak, (12) obrazovni nivo.

Postoji i podjela različitosti po sljedećim dimenzijama: primarna, sekundarna i tercijarna (tablica br. 4.).

Tablica br. 4: Dimenzije različitosti

<i>PRIMARNA DIMENZIJA</i>	<i>SEKUNDARNA DIMENZIJA</i>	<i>TERCIJARNA DIMENZIJA</i>
<i>Rasa</i>	Religija	Uvjerenja
<i>Etnicitet</i>	Kultura	Pretpostavke
<i>Spol</i>	Seksualnost	Percepcija
<i>Dob</i>	Stavovi	Ponašanje
<i>Invaliditet</i>	Podrijetlo	Osjećaji
	Obiteljski status	Vrijednosti
	Životni stil	Grupne norme
	Ekonomski status	
	Politička opredijeljenost	
	Radno iskustvo	
	Obrazovanje	
	Jezik	
	Nacionalnost	

Izvor: MAZUR, B. (2010.) Kulturna različitost u organizacijama - teorija i praksa. *Journal of Intercultural Management*. Vol. 2. (7) Str. 7.

Mazur (2010., 7) različitosti uspoređuje sa santom leda gdje očite karakteristike (rasa, dob, spol, etnička pripadnost, invaliditet) pokazuju tek vrh sante leda, onaj vidljivi dio. Religija, kultura, seksualnost, stavovi i drugi brojni čimbenici koji čine srednji stupac tablice ili tzv. sekundarne dimenzije, leže tik ispod površine vode te se mogu otkriti vremenom. Konačno, srž pojedinčeva identiteta leži duboko pod vodom, a čine ga

uvjerenja, pretpostavke, percepcije, ponašanje, osjećaji, vrijednosti i grupne norme te kao takve pružaju pravu bit različitosti.

Drugi autori različitosti dijele na drukčije načine. Na primjer, Worman (2005., prema Aoun i Gibeily, 2013., 10) dijeli različitosti u tri sljedeća razreda:

- (1) društvena različitost – dob, etika i spol;
- (2) različitost vrijednosti – psihološke razlike u stavu i osobnosti i
- (3) informacijska različitost – obrazovanje i staž.

Ono što je bitno naglasiti kod navedenih čimbenika po kojima se ljudi razlikuju, jest to da su neki uvjetovani rođenjem (spol, dob,...) i kao takvi oblikuju osobu od samog početka života i najčešće takve osobe traže sebi slične grupe, dok su drugi dobiveni tijekom života (radno iskustvo, životni stil,...). (Bahtijarević-Šiber, 2014., 363-364)

U nastavku su rada navedene i konkretnije objašnjene odabrane različitosti (koje se obično najviše spominju, odnosno najviše su prisutne), i to: rasna i kulturalna, religijska, različitost s obzirom na seksualnost, dob i spol, životni stil, slobodno vrijeme, životne ciljeve, kao i različitost s obzirom na osnovne psihološke osobine (karakter, temperament, emocije, inteligencija), socio-psihološke čimbenike (percepcija, motivacija, stavovi) i invaliditet, te druge vanjske čimbenike koji određuju ponašanje pojedinca.

### *3.2.1. Rasna i kulturalna različitost*

U sociologiji i antropologiji, rasa je „...tradicionalni naziv za veliku ljudsku populaciju koja živi i reproducira se odvojeno od drugih populacija i od njih se razlikuje po vidljivim fizičkim obilježjima (*fenotipu*), kao što su boja kože, oblik lubanje, tip kose ili dužina nosa“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.). Prema istom izvoru, najstarija je podjela rasa C. von Linnéa iz 1738. godine, i to na osnovi različitoga geografskog smještaja, pa se one dijele na afričku ili crnu, američku ili crvenu, azijsku ili žutu i europsku ili bijelu rasu. Njemački prirodoslovac J. F. Blumenbach pak, rase dijeli prema boji kože - na crnu ili etiopsku, smeđu ili malajsku, crvenu ili američku, bijelu ili kavkasku te žutu ili mongolsku rasu. Te su podjele i danas prihvaćene, a često se temelje na uvjerenjima da među ljudskim rasama boja kože pokazuje druge, dublje, karakteristike tih ljudi te da različite vanjske značajke ukazuju na različite unutarnje značajke. Te misli moderna znanost odbacuje, kao i sam pojam rase kao ideologije.



Naime, znanstvenici danas smatraju da je kategoriziranje ljudi prema fenotipskim čimbenicima pogrešno i da ono potiče na stvaranje pogrešnih društvenih percepcija, no rasa i dalje ostaje sastavni dio društvenih podjela.

Etnička raznolikost na radnom mjestu pozitivno doprinosi na više načina – većim zadovoljstvom poslom, povećanom financijskom uspješnošću i kvalitetnijim odlukama (Ahmed, 2019., 11). To dokazuje i istraživanje koje je promatralo kako etnička raznolikost pospješuje donošenje odluka, a pokazalo je da su trgovci koji su bili etnički različiti, donosili bolje odluke (Levine et al, 2014., prema Ahmed, 2019., 12). Sljedeće istraživanje u korporacijama pokazuje da raznolike i inkluzivne radne skupine donose bolje odluke i često su brže i točnije, s manje slučajeva kognitivne pristranosti (Hunt et al. 2015.) Na kraju, činjenica je da zemlje s etnički mješovitim stanovništvom pripadaju među najrazvijenije zemlje svijeta i imaju visoki životni standard. (Basci, 2017.)

Govoreći o kulturi, sam pojam kulture odnosi se na „...zajedničke karakteristike, kao što su jezik, religija ili stupanj ekonomskog razvoja i vrijednosti po kojima se razlikuju članovi jedne grupe od članova druge grupe“ (Hellriegel i Slocum, prema Bahtijarević-Šiber, 1999., 84). Odnosno, kultura je „...opći obrazac ponašanja povezan s vrijednostima i vjerovanjima koja se razvijaju tijekom vremena.“ (Koontz, Weihrich, 1990., 567)

Prema Bahtijarević-Šiber (1999., 84) „...osnovicu kulture čine vrijednosti koje su temeljna uvjerenja i koncepcije poželjnog na temelju kojih se utvrđuju ciljevi, preferencije i prosuđuju ispravna i neispravna ponašanja.“

Hofstede (prema Bahtijarević-Šiber, 1999.), socijalni psiholog čiji je uži predmet zanimanja bila upravo kultura, smatra da je kultura kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge. Prema njemu, izvor mišljenja i osjećaja pojedinaca je socijalna okolina u kojoj netko odrasta, a daljnji se proces socijalizacije nastavlja u školi, na radnom mjestu i zajednici u kojoj pojedinac živi.

Kultura društva ima presudan utjecaj na pristup menadžmentu ljudskih potencijala zbog sljedećeg (Bahtijarević-Šiber, 1999., 85):

- (1) kulturne vrijednosti su osnova za razvoj institucionalnog okvira jer se pretvaraju u zakone koji su bitno uvjetovani kulturom. Točnije, zakoni zapravo izražavaju temeljne društvene norme;

- (2) kultura utječe na obrazovanje i opći ekonomski i socijalni položaj u društvu – tako direktno utječući i na ljudski kapital društva;
- (3) kultura je direktno povezana s ekonomskim sustavom i razvojem, bilo potičući ga ili blokirajući;
- (4) kulturne karakteristike utječu na način ponašanja menadžera, odnosno donošenje odluka o selekciji, obrazovanju, napredovanju, pregovaranju, nagrađivanju i radnim odnosima općenito;
- (5) kultura također utječe na komunikaciju i koordinaciju te komunikaciju svih funkcija i procesa u organizaciji i
- (6) kultura bitno utječe na stil i ponašanje menadžera određujući kako oni doživljavaju druge pojedince i grupe, kako rješavaju probleme, kako percipiraju različite situacije, kako određuju (ne)etično ponašanje te kako vode i kontroliraju svoje ljude.

Dosad su se najčešće vršile usporedbe Japana i SAD-a po pitanju kulturnih razlika, a po pitanju menadžmenta, posebno menadžmenta ljudskih potencijala, Japan prednjači u dobroj praksi (tablica br. 5.)

Tablica br. 5: Usporedba američkog i japanskog društva

<b>AMERIČKO DRUŠTVO</b>	<b>JAPANSKO DRUŠTVO</b>
Individualizam	Kolektivizam
Autonomija	Zajedništvo
Natjecanje	Suradnja
Individualno postignuće	Senioritet i poštovanje
Karijera i uspjeh	Odanost tvrtki i društvu
Karijera i bogatstvo	Jednakost i viši interesi
Individualni rezultati i nagrade	Uspjeh grupe
Profesionalnost i kompetentnost	Prioriteti i moralnost
Ekonomska efikasnost	Dugoročni razvoj i uspješnost

Izvor: BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing. Str. 89.

Usporedi li se europsko i američko društvo, razlika se vidi u sljedećem (Bahtijarević-Šiber, 1999., 92):

- (1) kultura i zakonodavstvo – velika je razlika u stupnju utjecaja državne regulacije na menadžment ljudskih potencijala; u zapadnoj Europi postoji veća državna regulacija zapošljavanja, otpuštanja, formalizacije obrazovnih certifikata, a i veći su zahtjevi po pitanju plaća, radne okoline i uvjeta rada, zdravlja i sigurnosti, sindikata i dr.;
- (2) oblici vlasništva – u Europi je država više uključena u sustav osiguranja socijalne sigurnosti te više intervenira u ekonomiji;
- (3) sindikati i odnosi za zaposlenima – sindikati su u Europi više uključeni i s poslodavcima imaju pozitivnije odnose;
- (4) kontrolirano tržište rada – značajan omjer i odnos unutarnjeg i vanjskog pribavljanja vidljiv je u činjenici da se u Europi zapošljava više zaposlenika s europskog tržišta rada nego izvana, a i europske zemlje puno više ulažu u programe poput obučavanja, prekvalifikacije, pomoći kod promjene poslova i slično, za što imaju veliku podršku države.
- (5) ograničena organizacijska autonomija – ograničena autonomija podrazumijeva i veću razinu podrške u upravljanju odnosima sa zaposlenima u kojima postoji jasna zakonska regulacija, što je zastupljenije u Europi.

### 3.2.2. Religijska različitost

Definicija religije (lat. *religio*: vjera, od *religare*: povezivati, okupljati) glasi: „...religija je sustav vjerovanja, etičkih vrijednosti i čina kojima čovjek izražava svoj odnos prema svetomu“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.). Kao takve, religije imaju ključnu ulogu u utjecaju na svaki aspekt života, a time i aspekt radnog života. „Pravo na vjersku slobodu ima svoj korijen u samom dostojanstvu osobe“ (papa Benedikt XVI., 2010.), stoga to pravo nikako ne smije biti narušeno. No, na radnim mjestima to se zna dogoditi, pa nerijetko dolazi do diskriminacije prema osobama različitih religijskih opredjeljenja. Prema Kovačević (2015.), problematika ostvarivanja vjerskih prava na radnom mjestu vrlo je aktualna, kako u Europi, tako i u SAD-u. Vjerski konflikt na radnom mjestu može nastati u različitim kontekstima, primjerice, u zahtjevima radnika da „...prisustvuje vjerskom obredu, da nosi vjersku odjeću ili da ima neko od vjerskih obilježja ili neki drugi vid ponašanja koji zahtijeva njegova religija...“, a kada se sukob između radnih obaveza i vjerovanja ili vjerske prakse zaposlenika dogodi, od poslodavca se može zatražiti da izvrši razumnu prilagodbu, odnosno uskladi radne obaveze s vjerskom praksom zaposlenika. (Kovačević, 2015., 7-8)

Osim toga, postoje i druge kontroverze na radnom mjestu, a tiču se svakodnevnih molitvi, svetih dana, prigovora savjesti na zahtjeve zanimanja, posebnih ograničenja u prehrani i drugo. Na kraju, kako bi se izbjegla diskriminacija ili uvjetovanja koji će prisiliti zaposlenike da biraju između profesionalnog života i vjere, ključno je osigurati da radno okruženje bude u skladu s različitim vjerama i pripadnostima. (Roumeas, 2020.)

### *3.2.3. Različitošć s obzirom na seksualnost*

Iako je za očekivati da seksualnost više nije tabu tema u 21. stoljeću, još uvijek su neki oblici seksualnosti slabo prihvaćeni pa trpe osude i veliku količinu nerazumijevanja. Osude i nerazumijevanje česta su situacija, a najbolje o tome govore novija istraživanja, prema kojima je seksualna orijentacija najčešći razlog za diskriminaciju na radnom mjestu, odnosno ona se događa u čak 60% slučajeva (Turjak-Čebohin, 2020.). Konkretnije, za homoseksualce i lezbijke se kaže i da su „...najprezrenija manjina danas koja je podvrgnuta dehumanizirajućim djelima okrutnosti, u rasponu od štetnih šala do smrtonosnog nasilja.“ (Byrne, 1993., 53)

Osim toga, istraživanja pokazuju da LGBT osobe (lezbijke, homoseksualci, biseksualni i transrodni – pokret nastao borbom za ravnopravnost) i dalje nastavljaju doživljavati uznemiravanje, zlostavljanje i nejednak tretman na radnom mjestu, i to u alarmantnom broju. Williams Institut je 2011. godine objavio izvješće koje je uključivalo podatke iz 2008. godine, koji su pokazali da je 42% LGBT osoba proživjelo diskriminaciju na radnom mjestu na temelju njihove seksualne orijentacije. Također, izvješće Nacionalnog centra za transrodnu ravnopravnost od 2011. godine ukazuje da je čak 90% transrodnih ispitanika prijavilo da doživljava uznemiravanje ili zlostavljanje na radnom mjestu. To je možda i zbog činjenice da LGBT osobe prema američkom zakonu nisu posebno zaštićene od diskriminacije na radnom mjestu, iako se u SAD-u gotovo 9 milijuna ljudi identificira upravo kao LGBT (Sears i Mallory, 2011.; Grant et al. 2011.; Gates, 2011., prema Galupo i Resnick, 2016.).

Istraživanja također ukazuju na neke prednosti kod prihvaćanja i podržavanja LGBT osoba na radnom mjestu, i to: (1) podrška kolega povezana je s većom vjerojatnošću da će LGBT zaposlenik osjećati ugodnije iznošenjem svoje seksualne orijentacije što je povezano s psihološkim zdravljem takvih zaposlenika; (2) LGBT zaposlenici koji rade u organizacijama s politikama nediskriminacije zadovoljniji su poslom; (3) u takvim organizacijama postoje bolji odnosi među zaposlenicima i nadređenima.

(Badgett et al., 2013., prema Galupo i Resnick, 2016.) Sve navedeno dobar je razlog da se u organizacijama vodi računa o svim aspektima raznolikosti zaposlenika.

Osim toga, istraživanja su pokazala da prihvaćanje LGBT osoba može pridonijeti organizacijama na nekoliko načina – financijskim uštedama (uštedama na troškovima osoblja) i pozitivnim učincima na cijene dionica. Govoreći o uštedama na osoblju, istraživanja pokazuju da, kada se osjeća prihvaćeno, 16,6% manje ljudi razmišlja o odlasku iz organizacije. Na temelju toga se na razinama država izračunalo koliko se novca zaista može uštediti, a rezultati su vrlo visoki – u Francuskoj će tako ukupna ušteda biti 2,76 milijardi dolara, u Italiji 810 milijuna dolara, a u Velikoj Britaniji 1,02 milijardi dolara. (prema Europska komisija, 2016.)

#### *3.2.4. Dobna i spolna različitost*

Povećanje očekivanog životnog vijeka u zemljama diljem svijeta prouzrokuje promjenu u radnoj snazi, odnosno ulazak starijih osoba u rad, što predstavlja glavne izazove današnjice (Froidevaux et al., 2020.). Umjesto da se na to gleda kao na izazov, postojanje multigeneracijske radne snage može biti komparativna prednost poduzeća koju treba mudro iskoristiti. Starije generacije daju doprinos znanjem i iskustvom, mlađe generacije specifičnim IT znanjima i „svježim pogledom“, a sve kroz sustave mentorstva i obrnutog mentorstva. (Turjak-Čebohin, 2020.)

Burke (2015., prema Froidevaux et al., 2020.) smatra kako generacijske razlike pozitivno utječu na organizacijski učinak jer rezultiraju raznovrsnijim idejama, boljim donošenjem odluka te pridonose kreativnijem rješavanju problema. Osim pozitivnih, to nosi i neke negativne strane, poput većih napetosti i sukoba, različitih pristupa upravljanju i različitih pogleda na tehnologiju i nagrađivanje.

Nadalje, spolna neravnopravnost vjerojatno je najviše spominjana i najpoznatija diskriminatorna pojava. Svijest o ženskom i o muškom gradi se zapravo na temelju kulturnih stereotipa i predrasuda. Rodne predrasude ili stereotipi su „...sustav stajališta i vjerovanja čija je uloga rigidno potvrđivanje svog spola/roda...“ (Barada et al., 2004., 67), te se uče socijalizacijskim procesima (obitelj, škola, društvene institucije, mediji i dr.) Jedan od stereotipa o ženama je onaj koji kao „...najvažnije društvene uloge žene ističe rađanje, brigu o djeci i domaćinstvu. Zbog takvog poimanja dominantne ženske uloge, žene i u suvremenom društvu teže dolaze do pozicija kod raspodjele društvene moći.“ (Barada et al., 2004., 34)

Zbog navedenog, ali i drugih faktora, žene su u povijesti bivale vrlo degradirana skupina zaposlenika, a ni danas nisu ravnopravne koliko bi trebale biti. Iako upravo one čine polovicu kvalificiranih ljudi na svijetu, zbog čega bi se zapravo trebalo nastojati poduzeti sve da se one zaposle i zadrže na radnom mjestu, u brojnim situacijama im se takve prilike oduzmu.

Danas je balansiranje privatnog i poslovnog života jedan od najvećih problema zaposlenika, no posebno je to teško ženama. Iako je upravo dobar balans poslovnog i privatnog života ključan element zadovoljnih i produktivnih zaposlenika, a time direktno i uspjeha organizacija, još uvijek je to teško izvedivo.

Žene su te koje u većem broju slučajeva podnose teret održavanja kućanstva i odgoja djece, bilo po vlastitoj želji ili jer im je to nametnuto, s obzirom da se i danas susrećemo sa zastarjelim načinima razmišljanja i stereotipima poput onog: „Ženi je mjesto u kući.“ Naravno, postoje i žene koje žele aktivno graditi karijeru i biti prisutne u odgoju djece, što je samo po sebi vrlo teško, no ne i nemoguće, ali nailaženje na predrasude i nerazumijevanje okoline i nadređenih to čini puno težim. 1970-ih godina, norme su propisivale da muškarci moraju biti „hranitelji“ obitelji, koji rade u područjima građevine ili inženjerstva, a žene su te koje uzdržavaju djecu i kućanstvo, a ako rade, trebale bi biti medicinske sestre ili tajnice, time etiketirajući poslove kao muške i ženske. Takva određenja, odnosno stereotipi da su žene strpljive i nježne pa bi trebale biti medicinske sestre ili osnovnoškolske nastavnice, a muškarci sa svojim karakteristikama prikladni za posao liječnika ili pilota, temelj su diskriminacije, i kao takvi danas su zabranjeni. (Akerlof, Kranton, 2010.)

Možda najvažnija promjena u radnoj snazi SAD-a tijekom druge polovice 20. stoljeća odnosi se upravo na brzi porast broja radno aktivnih žena. Primjerice, žene su 1950. godine činile samo 29,6% radne snage, a 2008. ta je brojka iznosila čak 46,7%. Također, danas na fakultetima u SAD-u, baš kao i u Republici Hrvatskoj, studira veći broj žena nego muškaraca, pa je za očekivati da će sve veći broj visokokvalificiranih radnih mjesta popuniti upravo žene. Dakle, može se zaključiti da se današnja radna snaga ubrzano približava ravnoteži s obzirom na spol zaposlenika na radnim mjestima. (Robbins, Judge, 2013.)

Nadalje, prema Harvard Business Essentials (2004.), danas je više od 50% udanih žena zaposleno, što pridonosi ravnopravnosti spolova, no kada oboje supružnika radi,

mного je teže održavati kućanstvo te ponestaje vremena za obitelj i privatni život. Problemu usklađivanja poslovnog i privatnog života pokušalo se doskočiti tako što su brojne organizacije uvele tzv. *telework*, odnosno način obavljanja posla putem telekomunikacija i interneta, ne samo iz svojih ureda, već s bilo kojeg drugog mjesta, tako štedeći troškove za nekretnine i utječući na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. I danas se, u uvjetima Covid-19 pandemije, takav način obavljanja rada uspješno prakticira i uvelike je očuvao i olakšao poslovanje mnogih organizacija, a time i zaposlenika.

Ono što je česta pojava današnjice, govoreći o različitim spolovima u organizacijama, jesu neželjena ponašanja, odnosno zlostavljanje na radnom mjestu. Većina istraživanja pokazuje da su uglavnom muškarci oni koji su skloniji zlostavljanju, a žene su, u najvećem broju slučajeva, mete takvog ponašanja. (Robbins, Judge, 2012.)

Slično smatraju i Gutić i Rudelj (2012., 61), kada govore da je u području menadžmenta ljudskih resursa, aspekt spola i spolnosti najčešće narušen kod:

- (1) seksualnog zlostavljanja i uznemiravanja žena na radnom mjestu;
- (2) prilikom primanja na posao, jer se vrlo često na određena radna mjesta prije zaposli muškarac nego žena, bez obzira na kvalitete ili stručnost;
- (3) razlike u nagrađivanju između muškaraca i žena za iste poslove te istu kvalitetu obavljenih poslova na štetu žena i
- (4) najčešće žene teže ostvaruju razvoj karijere.

Iako, razlike između spolova se ipak polako smanjuju. „Muškarci, danas, sve više pažnje i interesa iskazuju za poslove koji su do jučer bili tradicionalno ženski kao što su primjerice kuhanje ili spremanje namirnica, oni kupuju sve više sami na tržnicama, boje kosu i odlaze u kozmetičke salone, sve više brinu za svoju djecu – kupuju dječju hranu, pelene i druge potrepštine, a znatan broj muškaraca sa suprugama dijeli roditeljske dopuste i odlazi čuvati svoju novorođenčad“ (Gutić, Rudelj, 2012., 60). Također, i žene se danas bave zanimanjima koja su do nedavno bila „muška“ – zapošljavaju se u policiji, na visokim pozicijama u vojsci te postaju pilotkinje ili kapetanice.

### *3.2.5. Drugi oblici različitosti*

Osim navedenih oblika po kojima se zaposlenici u organizacijama danas najčešće razlikuju, postoji i mnoštvo drugih, koji nisu toliko u fokusu. Tako su temelj za

diskriminaciju i podjele čak i nečiji životni stil, osnovne psihičke i socijalne (društvene) osobine te invalidnost, a u nastavku se tumače.

Životnim stilom se označava pitanje životnih ciljeva pojedinaca te struktura i namjena njihovog vremena. Tu se prvenstveno misli na odnos rada i slobodnog vremena te na udio i način korištenja slobodnog vremena, kao i na životne ciljeve i potrebe zaposlenika. Trendovi ukazuju da se prelazi od postojećeg društva rada u društvo rada i slobodnog vremena. Današnje globalne tendencije ka povećanju udjela slobodnog vremena predstavljaju društveni imperativ (Gutić, Rudelj, 2012., 63-64). U tablici 6 je najbolje vidljiva dinamika strukture i rasporeda vremena u posljednjih 70-ak godina.

Tablica br. 6: Odnos rada i slobodnog vremena

<b>RASPORED VREMENA</b>	<b>1950. GODINE</b>	<b>1970. GODINE</b>	<b>1990. GODINE</b>	<b>OČEKIVANJA 2015. GODINE</b>
<b>RAD</b>	31	26	23	19
<b>SLOBODNO VRIJEME</b>	18	22	24	26
<b>SPAVANJE</b>	33	33	33	33
<b>OSNOVNE POTREBE</b>	18	19	20	22
<b>UKUPNO</b>	100 %	100%	100%	100%

Izvor: GUTIĆ, D., RUDELJ, S. (2012.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Osijek: Grafika d.o.o. Str. 64.

Prema tablici je vidljivo da su s godinama zaposlenici uvodili promjene u raspodjeli svog vremena i to u korist slobodnog vremena, što se očitivalo u izmjenama životnog stila, pa će taj novi stil karakterizirati (Gutić, Rudelj, 2012., 64):

- neizbježni procesi dezintegracije i deideologizacije pojma rada;
- jačat će pokreti i pravci za kreativno samopotvrđivanje i afirmaciju osobnosti u društvu;
- sve će više značiti procesi individualizacije osobnosti i individualizacije vrijednosti;
- slobodno vrijeme i sadržaj njegova korištenja postaje opći pokretač sustava vrijednosti;
- zabava i uživanje vremenski i vrijednosno će se izjednačiti s radom;
- dolazit će do više konflikata između osobne i društvene svijesti;
- opća kriza društva prenosit će se na krizu identiteta ličnosti i



- nesigurnosti i turbulencije u društvu će se prenijeti na nesigurnost pojedinca.

Također, životni ciljevi i promjene istih imaju značajan utjecaj na pojedinca, pa je vrlo vjerojatno da će utjecati i na ponašanje na radnom mjestu. Ukoliko je novi životni cilj pojedinca osobna aktualizacija, vjerojatno je da će usmjeriti svoje napore i vrijeme za postizanje osobnih rekorda ili postizanje materijalnog bogatstva, a ukoliko je cilj uživanje u životu, vjerojatnije je da će pojedinac usmjeriti svoje interese prema umjetnosti, glazbi, kulturi ili prema inovacijama.

Nadalje, pod osnovne psihičke osobine, koje su jako važne u cjelokupnom ponašanju pojedinca, ubrajaju se sljedeće najčešće razmatrane kod zaposlenika: karakter, temperament, osjećaji i emocije, inteligencija, opažaji, pažnja, pamćenje, te mišljenje (Gutić, Rudelj, 2012.). Pritom, karakter je, baš kao i temperament, važna determinanta ličnosti, odnosno to je „...vrijednosni aspekt neke ličnosti vrednovan normama koje ima skupina ili društvo kojem pojedinac pripada...“, a primjer karakternih crta ličnosti su – ambiciozan, povodljiv, zadovoljan itd. Smetnje i poremećaji karaktera mogu biti kompulzije (ponavljanje besmislenih riječi ili rečenica), opsesija, fobije ili neobjašnjivi strahovi te tikovi (nekontrolirani i učestali trzaji mišića). Temperament je način aktiviranja ukupne raspoložive energije pojedinca. Još je Hipokrat odredio ličnosti po temperamentu i podijelio ih u četiri temeljne skupine: kolerike (karakteriziraju ih naglašene i intenzivne reakcije koje dugo traju), sangvinike (brza i nagla reakcija na podražaje koja traje kratko), melankolike (spore i jake emocionalne reakcije koje dugo traju) i flegmatike (spora reakcija na vanjske podražaje – oni su staloženi, smireni, pospani). Emocije su pak zajednička stavka svim ljudima koja je teško shvatljiva. Nosimo ih u sebi, a pokazujemo u ponašanju i postupcima. U svakom ponašanju su prisutne i upravo su emocije ono što potiče i vodi kreativnom djelovanju. No, postoje i emocionalni poremećaji ličnosti koji su posebice danas vrlo česti, a kreću se između krajnjih točaka – od slabljenja osjećaja ili ambivalencije do potpunog povlačenja osobe iz njezina realnog svijeta, odnosno autizma. (Prema Gutić, Rudelj, 2012.)

Inteligencija je sljedeća osnovna osobina, a pod njome se podrazumijeva mehanička (čovjekov rad s opipljivim stvarima), društvena (sposobnost komuniciranja s okolinom) i apstraktna (razumijevanje misli i pojmova) inteligencija osobe. Aristotel je apstraktnu inteligenciju definirao kao intelektualnu osobinu čovjeka te ju je podijelio na spoznajne i prosudbene osobine. U spoznajne je osobine tako uvrstio znanje, um i mudrost, a u

prosudbene umijeće i pamet. Ocjenjivanje inteligencije obično se vrši testovima inteligencije, no može se utvrditi i pomoću drugih pokazatelja, poput brzine percipiranja sadržaja, numeričke sposobnosti, rječitosti, razumijevanja riječi, sposobnosti pamćenja i rezoniranja te specijalne sposobnosti. (prema Gutić, Rudelj, 2012., 67-69)

Zatim, sociopsihološki čimbenici jesu percepcija, motivacija i stavovi. Percepcija je psiho-nervna aktivnost na koju direktno i jedino utječu vanjski podražaji koji djelujući na receptore (vid, sluh, okus, dodir) i izazivaju živčana uzbuđenja (Zvonarević, 1978., 222) Percepcija radnog okruženja je, tako, bitna stavka koja utječe na ponašanje zaposlenika. Nadalje, motivacija je osnovni element ponašanja, a definira se kao „...psihološki proces koji ljude pokreće na određeno ponašanje“ (Zvonarević, 1978., 135.). Različite osobe motiviraju različiti pokretači. Konačno, Allport (prema Gutić, Rudelj, 2012., 87) definira stav kao „...mentalno i neuralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvu koje ima izravan i dinamički utjecaj na relacije individuumu prema svim objektima i situacijama na koje se odnose.“ Iz toga proizlazi da se stavovi formiraju na temelju iskustva, odnosno nastaju kroz životni razvoj te da čine bitne odrednice ljudskog ponašanja.

Govoreći o socijalnim (društvenim) čimbenicima, glavni socijalni čimbenici jesu opća i globalna kretanja u društvu, tehnologija i tehnološki razvoj te inovacije, zatim skupine, odnosno društveni slojevi, obitelj, uloge i igra uloga, inovatori i lideri te kultura (Gutić, Rudelj, 2012., 98). Čovjek je u životu podložan različitim vanjskim utjecajima koji su svakim danom sve učestaliji, poput zagađenja okoliša, globalnog zatopljenja, nestašice energenata, prijetnje miru i ljudskim zajednicama, virtualnog svijeta i telekomunikacijske revolucije i drugih.

Konačno, svi ovi čimbenici oblikuju temelj osobnosti i direktno utječu na ponašanje pojedinaca na radnom mjestu, a s obzirom da su navedeni čimbenici vrlo različiti od osobe do osobe, kao takvi čine temelj za usporedbe, diskriminaciju i neprihvatanje. Danas je socijalna odgovornost organizacija, a ne samo profit, nužna za odgovor na probleme u društvu. Osim odgovornosti prema dioničarima, zahtijeva se i odgovornost prema zajednici, rješavanje ekoloških i socijalnih problema društva (poput zapošljavanja manjina i dr.), podizanje kvalitete života, zadovoljavanje poslovnih, ali i ciljeva zaposlenika i drugih širih društvenih interesa. Posebno se to odnosi na

odgovornost za podizanje opće kvalitete radnog života, demokratizaciju i razvoj drukčijih unutarnjih odnosa, ravnopravnosti, participacije, poštivanje i maksimalno ostvarivanje ljudskih prava, zatim zapošljavanje invalidnih osoba, hendikepiranih osoba, osiguravanje brige o djeci i bolesnima i drugo, a zahtijeva se i da organizacije ustupe znanje i stručnjake za rješavanje aktualnih problema zajednice u kojoj djeluju. (Bahtijarević-Šiber, 1999.)

Na kraju, ali nikako i manje važan je invaliditet, koji „...kao privremena ili trajna hendikepiranost fizičkih ili mentalnih funkcija predstavlja veliku prepreku u zapošljavanju i na tržištu rada. Iako su osobe sa invaliditetom takozvana najveća europska manjina i predstavljaju jednu šestinu europskog stanovništva radno sposobnog uzrasta, njihova isključenost sa tržišta rada je izuzetno visoka i iznosi 80 posto. Pored toga, često su izloženi pritiscima i mržnji na radnom mjestu.“ (Prema Študentski kulturni centar ŠKUC, 2015., 21)

Anegdota je da bi organizacije željele zaposliti osobe s invaliditetom, no nisu sigurne bi li uspjele zaštititi ih na poslu. Osim toga, organizacije su zabrinute da bi invalidne osobe također mogle nenamjerno stvoriti opasnosti za sebe i druge zaposlenike, podići troškove za zaposlenike ili pak stvoriti druge dodatne obveze, što dovodi do toga da su invalidi, iako zakonom zaštićeni, najčešće isključeni iz radne snage. Konkretnije, statistike za 2011. godinu pokazuju da je u američkoj radnoj snazi zastupljeno samo 21% invalida starijih od 16 godina, u usporedbi sa 69,7% osoba bez invaliditeta, čime se ignorira potencijalno vrijedni segment radne snage. (Kaletta et al., 2013.)

Zaključno, „...poslovna opravdanost raznolikosti pokazuje da upravljanje raznolikošću – tamo gdje poslodavci prepoznaju vrijednost uključivanja žena i muškaraca različite dobi, sposobnosti, etničkog porijekla, religije ili seksualne orijentacije – predstavlja dobro za poslovanje.“ (Europska komisija, 2012., 3)

### **3.3. Diskriminacija na radnom mjestu**

Pod pojmom diskriminacije (lat. *discriminatio*; odvajanje, razlikovanje) podrazumijeva se „...nejednako postupanje prema društvenim skupinama ili pojedincima u nekom društvu; samovoljno i nepravedno dijeljenje stanovništva na skupine koje imaju i na one koje nemaju pravo na isti društveni postupak“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža). U tom smislu, oblici su diskriminacije: (1) spolna, (2) rodna, (3) dobna, (4) etnička, (5) profesionalna, (6) obrazovna, (7) propisana posebnim pravilima i druge.

Osim pojma diskriminacije, postoji i termin antidiskriminacije, koji je blisko povezan s pojmom različitosti. Razlika između antidiskriminacije i upravljanja različitostima jest u tome što antidiskriminacija „...sadrži u sebi elemente društvenog ugovora i zaštite ljudskih prava koje su ustavno određene i time obavezujuće, te se temeljem toga zakonom nameću određene obaveze kako bi se umanjili ili uklonili razlozi zbog kojih dolazi do diskriminacije. Za razliku od toga, upravljanje raznolikostima je dobrovoljan napor poduzeća da sustavno prepozna i uključuje osobe s različitim karakteristikama kako bi iz toga ostvario poslovni uspjeh.“ (Matković i drugi, 2011., 7)

Zakonom o suzbijanju diskriminacije Republike Hrvatske, čiji je cilj osiguranje zaštite i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske, prema članku 1. st. 1., „...stvaraju se pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i uređuje zaštita od diskriminacije na osnovi rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog nasljeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije.“ (Narodne novine, 2008.)

Također, prema istom Zakonu, čl. 1. st. 2. navodi se da se diskriminacijom smatra stavljanje u nepovoljni položaj bilo koje osobe po osnovi iz stavka 1., kao i osobe povezane s njom rodbinskim ili drugim vezama.

Prema članku 10. Ugovora o funkcioniranju Europske unije, u definiranju i provedbi svojih politika i aktivnosti, Europska unija „ima za cilj borbu protiv diskriminacije na temelju spola, rase ili etničke pripadnosti, vjere ili uvjerenja, invaliditeta, dobi i spolne orijentacije.“ (Eurostat, n.d.)

U skladu s time, Europska komisija putem zakonodavstva radi na promicanju raznolikosti i borbi protiv diskriminacije, što je pridonijelo ostvarivanju ravnopravnosti i omogućilo da zaposleni ostvaruju svoj puni potencijal. (Europska komisija, 2021.)

S tim u vezi, na nivou Europske Unije je nastala i platforma „Povelja o raznolikosti“ koja okuplja više od 7100 dobrovoljnih potpisnika iz 18 zemalja članica koje su prihvatile načela Povelje, od kojih će više od 14 milijuna zaposlenika imati koristi (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, n.d.). Glavna svrha Povelje o raznolikosti je promocija prihvaćanja, poštivanja i uključivanja raznolikosti u korporativnu kulturu. Države potpisnice obvezuju se na primjenu politika, strategija i mjera koje će razvijati radnu

okolinu bez predrasuda u zapošljavanju, te suzbijati diskriminaciju i zlostavljanje zaštićenih skupina u njihovim zemljama (Europska komisija, 2012.). Odnosno, potpisnici Povelje prihvaćaju javno podržavati, štiti i razvijati različitost u svojim organizacijama (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, n.d.).

Neki od potpisnika Povelje u Republici Hrvatskoj su: Atlantic Grupa, COCA-COLA HBC Hrvatska, DM-drogerie markt, Dukat, Ericsson Nikola Tesla, Erste Bank, Hauska i partner, Holcim Hrvatska, IBM Hrvatska, Hrvatska udruga poslodavaca, Orbico, Pliva Hrvatska, Podravka, Spona komunikacije, Sveučilište u Rijeci, Telemach Hrvatska, Valamar Riviera, A1, Cemex Hrvatska i brojni drugi. (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, n.d.)

Iako zakoni zabranjuju bilo kakav oblik diskriminatornog ponašanja na radnom mjestu, svejedno je to danas čest slučaj, a diskriminacija se pojavljuje u više oblika. Osim prethodno navedenih, postoje i drugi oblici diskriminacije česti u organizacijama, a vidljivi su u tablici 7.

Tablica br. 7: Oblici diskriminacije

<b><i>OBLIK DISKRIMINACIJE</i></b>	<b><i>DEFINICIJA</i></b>
<b><i>Diskriminatorne politike i prakse</i></b>	Radnje koje poduzimaju predstavnici organizacije koje uskraćuju jednake mogućnosti i nude nejednake nagrade za isti performans.
<b><i>Seksualno uznemiravanje</i></b>	Neželjeni seksualni napadi i druga verbalna i fizička ponašanja seksualne prirode koja stvaraju neprijateljsko ili uvrjedljivo radno okruženje.
<b><i>Zastrašivanje</i></b>	Otvorene prijetnje ili maltretiranje usmjereno prema članovima određene skupine zaposlenika.
<b><i>Ruganje i uvrede</i></b>	Šale ili negativni stereotipi (ponekad rezultati šala idu predaleko).
<b><i>Isključenje</i></b>	Isključivanje određenih ljudi iz mogućnosti zapošljavanja, društvenih događaja, rasprave ili neformalnog mentorstva (može biti i nenamjerno).

## **Neuljudnost**

Postupanje s nepoštovanjem, uključujući agresivno ponašanje, prekidanje osobe, ignoriranje njegovog/njezinog mišljenja.

Izvor: prilagođeno prema ROBBINS, S. P., JUDGE, A. T. (2012.) *Organizational behaviour*. 15 th Edition. Prentice Hall. Str. 43.

Diskriminacija na radnom mjestu postoji „...kada su pojedinci/ke ili grupe pojedinaca/ki stavljeni u nejednak položaj uslijed nekog svog osobnog svojstva od strane poslodavca ili fizičkog lica na radnom mjestu ili prilikom traženja zaposlenja...“, što predstavlja prepreke u smislu nejednake dostupnosti zaposlenja, uvjeta dobivanja posla, uvjeta na radnom mjestu, sistema nagrađivanja i drugo. Konačno, diskriminacija na radnom mjestu i pri samom zapošljavanju dovodi do pogoršanja uvjeta u radnoj sredini, lošeg utjecaja na osobnost i zdravlje zaposlenika i kao takva ugrožava integritet osobe. (Študentski kulurni centar ŠKUC, 2015., 9)

Da je diskriminacija široko rasprostranjena pojava, govori i veći broj istraživanja kojima se pokušavalo ustanoviti koliko je diskriminacija zaista prisutna, gdje i koji su bili razlozi za istu. Tako je istraživanje Eurobarometra provedeno sredinom 2009. godine u zemljama Europske unije, a koje je obuhvatilo i Hrvatsku, između ostalih, pokazalo sljedeće rezultate:

- ispitanici/e smatraju da je najraširenija diskriminacija na temelju etničkog podrijetla, dobi te na temelju invaliditeta;
- 16% Europljana/ki je u godini prije bilo diskriminirano, u najvećem broju na temelju dobi;
- četvrtina Europljana/ki je u godini prije svjedočila diskriminaciji ili uznemiravanju, u najvećem broju na temelju etničkog podrijetla;
- najveći broj Europljana/ki smatra kako bi pri odabiru između dva kandidata/kinje za posao s istim kvalifikacijama, osoba mogla biti dovedena u nepovoljniji položaj zbog izgleda, odjeće, prezentacije i dobi;
- prema podacima za Hrvatsku, osobine koje bi kandidate/kinje mogle dovesti u nepovoljniji položaj su dob, invaliditet, spol te ime kandidata. (Matković et al., 2011., 5)

Također, u 2009. godini detaljnije su ispitivani stavovi i razina svijesti o diskriminaciji i pojavnim oblicima diskriminacije u Hrvatskoj, čiji su rezultati pokazali kako je najčešća diskriminacija na osnovi nacionalne pripadnosti, odnosno podrijetla (34%) i da je ona najučestalija upravo na području zapošljavanja (58%) te su tu pojedinci najčešće obespravljani. (Matković et al., 2011., 5-6)

Zatim, 2010. godine provedeno je još jedno opsežno istraživanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje o postojanju i poimanju diskriminacije na hrvatskom tržištu rada. Istraživanje je obuhvaćalo nezaposlene osobe i poslodavce, a rezultati su pokazali da je na hrvatskom tržištu rada najprisutnija dobna diskriminacija (62% nezaposlenih i 66% poslodavaca dobnu diskriminaciju smatra izrazito ili prilično raširenom), zatim slijedi diskriminacija na osnovi invaliditeta te diskriminacija na osnovi spola, a odnosi se na zapošljavanje, napredovanje na radnom mjestu, osiguravanje jednakih plaća i drugih oblika nagrađivanja zaposlenika, osiguravanje jednakih uvjeta rada i omogućavanje pristupa obrazovanju). Pritom, najčešće se diskriminacija događa pri samom zapošljavanju, a prema mišljenju nezaposlenih, na odluku o zapošljavanju bitno utječu dob kandidata, invaliditet, fizički izgled, spol i obiteljski status te čak 38% ispitanika/ca koji su u 2009. godini bili na razgovorima za posao smatra kako posao nisu dobili upravo zbog toga što pripadaju jednoj ili više od navedenih grupa, a u najvećem su broju to bile starije osobe i žene. Nadalje, najčešća neprimjerena pitanja na razgovorima za posao jesu pitanja o bračnom statusu, broju djece, planiranju obitelji te o zdravstvenom stanju, koja, bitno je naglasiti, ne utječu na obavljanje posla. Određene skupine često se susreću i s uvrjedljivim komentarima na razgovorima za posao pa je 10% osoba s invaliditetom izjavilo kako je doživjelo neugodne komentare vezane izravno uz invaliditet, oko 10% osoba nehrvatske narodnosti uvredljive komentare vezane uz narodnost i isti broj žena neprimjerene komentare vezane uz broj djece i planiranje obitelji. Na koncu, većina ispitanih nije ništa poduzela kada su smatrali da posao nisu dobili zbog neke od navedenih grupnih pripadnosti, tek je manje od 1% u tom slučaju odgovorilo dopisom, žalbom ili prijavom. (Matković et al., 2011., 6)

Slijedom svega navedenoga, važno je zaključiti da se diskriminacija mora prepoznati i na sve moguće načine nastojati sprječavati, jer pripadanje određenoj grupi/grupama nikako ne određuje sposobnosti i talente pojedinaca, a diskriminacija može stvoriti značajne probleme i pojedincima i organizaciji. Nužno je i potrebno priznati i prihvatiti

različnost ljudi i pružati jednake mogućnosti u svakom smislu, a prvi korak tome je edukacija. Menadžeri, zaposlenici i svi drugi moraju znati prepoznati kada se radi o diskriminaciji, kako se nositi s time, koje sankcije nastupaju ukoliko se krše ljudska prava, i najbitnije, sve to treba biti jasno navedeno u statutu organizacije, etičkom kodeksu ili drugim politikama, bilo pisanim i/ili nepisanim, kako bi se nastojalo izbjeći bilo kakve neugodne situacije.

### **3.4. Važnost upravljanja različitostima u organizaciji**

Organizacije mogu imati različite razloge za kreiranje politike različitosti (Vojvoda, n.d., 2.):

- (1) ekonomski argumenti - ostvarenje veće dobiti ako se privuku veće grupe klijenata;
- (2) organizacijski argumenti - suzbijanje sukoba i rješavanje konflikata na radnom mjestu, ili korištenje različitosti u timovima s ciljem povećanja sposobnosti rješavanja problema;
- (3) pravni argumenti - usklađenost sa zahtjevima kvalitete, smjericama i zakonodavstvom i
- (4) moralno-etički argumenti - "razmišljanje u smjeru jednakih mogućnosti za sve" ili željeti biti odraz društva zbog bojazni od gubitka legitimiteta.

Najčešće se radi o kombinaciji svih navedenih razloga, no ističe se da razlozi pokretači budu jasno definirani u organizacijama kako bi se lakše pokrenule i implementirale željene promjene.

Prednosti razvijanja radnog okružja koje poštuje i potiče različitost su brojne. Primjerice, to su razmjena ideja među zaposlenicima i kolegama različitih kultura, prijateljstvo bez diskriminacije, zaposleni se nauče i naviknu nositi s različitošću u radnom okruženju, stereotipi se eliminiraju, a vjerojatnije je i zadržavanje zaposlenika zbog zdrave konkurencije. Zatim, raznoliko radno mjesto povećava produktivnost, kreativnost i rješavanje problema, pomaže u kreiranju poslovnih praksi koje stvaraju harmoniju na radnom mjestu te omogućava učinkovito izvršavanje ciljeva i planova. (Foma, 2014.) Upravljanje raznolikošću čini i „...dio strateškog programa poslovanja kao odgovor na sve raznolikije društvo, bazu potrošača, strukturu tržišta rada i cjelokupni način poslovanja gdje znanje i inovacije predstavljaju ključ osiguranja konkurentne prednosti u globaliziranoj ekonomiji.“ (Europska komisija, 2012., 1)



Osim toga, prema Foma (2014.), rad u timu različitih pojedinaca rezultira i većom kreativnosti s manjim brojem konflikata jer ljudi jednostavno imaju više razumijevanja jedni prema drugima. U takvim će timovima i produktivnost biti veća zbog toga što svatko donosi različita rješenja i odgovore „na stol“, dobivene različitim obrazovanjem i dotadašnjim iskustvom (Lee, 2008., prema Foma, 2014.). Razlike u mišljenjima vrlo su potrebne, štoviše, mnoge od najplodonosnijih ideja dolaze upravo od ljudi koji se ne slažu ili gledaju određene stvari iz drugog kuta, dok oni koji se uvijek slažu, najčešće zaglave u svom slaganju (Vojvoda, n.d.). Osim toga, iz takve će radne grupe proizaći i višestruki broj rješenja za jedan problem. (Foma, 2014.)

Prema Aoun i Gibeily (2013., 9), „...ignoriranje različitosti košta novaca, vremena i učinkovitosti.“ Osim toga, prema istom izvoru, to će nesumnjivo dovesti i do drugih negativnih učinaka – nezdrave napetosti između ljudi na radnom mjestu, gubitka produktivnosti zbog učestalih sukoba, nesposobnosti privlačenja i zadržavanja talentiranih ljudi koji su ključni za razvoj organizacija (a time direktno i smanjenje inovacija), pritužbi i drugih pravnih problema te nemogućnosti zadržavanja ljudi, odnosno povećanjem fluktuacije, čiji su gubici znatni. No, moguće su i neke negativne posljedice postojanja različitosti, kao što su niža predanost organizaciji, slabija komunikacija i niže zadovoljstvo zaposlenika jer ljudi preferiraju interakciju sa sličnima sebi. (Milliken i Martins, 1996., prema Mazur, 2010.)

Raznolikije organizacije imaju i širi krug talenata zahvaljujući kojima se mogu uspješnije natjecati u svijetu koji se mijenja. Na organizacijama je samo da otkriju načine kako te prednosti iskoristiti (Hunt et al. 2015.). Na koncu, sve navedeno direktno utječe na financijske performanse.

Osim brojnih prednosti zbog kojih je važno i korisno podržavati različitost u organizacijama, mogu se izdvojiti i kritike povezane s implementacijom menadžmenta različitosti, koje ističu Wondrack i Segert (2015, prema Mor Barak, 2017., 350). To su sljedeće:

- (1) manjak znanja o procesu i efektima menadžmenta koji podržava različitost;
- (2) aktivnosti ovakvog oblika menadžmenta često su vidljive samo na površini, a ne prodiru dublje u organizaciju;
- (3) često se aktivnosti prekidaju i prije nego pokažu rezultate ili postoje problemi kod provedbe pa se pokazuju neodrživim;

(4) ovakav je menadžment često kritiziran jer je teško mjerljiv, odnosno ne pokazuje specifični povrat na ulaganja.

Nadalje, navode se i neke druge negativne posljedice multikulturalnih skupina. Tako su Chatman i Flynn (2011., prema Ahmed, 2019., 12) proučavanjem utjecaja demografske heterogenosti na performanse rada tima, kroz rod, spol i status državljanstva, došli do iznenađujućih rezultata da su na individualnoj razini, članovi bili manje integrirani, što dovodi do nižeg individualnog učinka. Objašnjenje za to leži u činjenici da na dubokoj razini, psihološke razlike postaju sve više izražene kada pojedinci s demografskim i drugim razlikama rade zajedno (Harrison, Price, Gavin, Florey, 2002. prema Ahmed, 2019., 12). Osim toga, osjećaj manje društvene integracije dovodi i do drugih zabrinutosti koje ograničavaju pojedince koji su u etničkoj manjini u sudjelovanju u grupi ili u traženju pomoći, čime se njihov potencijal direktno smanjuje. Odnosno, što je grupa različitija, šanse za napredak pojedinaca su manje (Brodbeck Guillaume, Lee, 2010., prema Ahmed, 2019., 12). Nadalje, velike statusne razlike također mogu dovesti do više negativnosti, pa se zna reći i da „...različitost unosi više problema u sobu“ (Ahmed, 2019., 12). Kod različitih grupa ustanovljeno je i da imaju više poteškoća u komunikaciji, čak i među osobama istog jezika, a to ima za direktnu posljedicu povećanu fluktuaciju (Price, Mueller, 1981., prema Ahmed, 2019., 13).

Sve ove navedene negativnosti treba promotriti i iz drugog kuta. Primjerice, prethodno navedeno istraživanje koje je pokazalo da je individualno učenje etničkih manjina smanjeno u grupi različitih pojedinaca, pokazalo je i da je njihovo sudjelovanje u timu pozitivno doprinijelo učenju na razini grupe. Također, rad koji je ukazao na nižu produktivnost kod velike rasne različitosti, temelji to na kratkom roku, dok u dugom roku zaključuje da rasna raznolikost ipak ima pozitivan učinak na performanse (Richard, Murthi, Ismail, 2007., prema Ahmed, 2019., 14). Na temelju navedenog može se zaključiti kako rasna različitost ipak donosi više dobrobiti nego izazova za organizacije i njihov rezultat.

Konačno, statistike pokazuju kako radna snaga organizacija u novije vrijeme postaje sve raznolikija te je zbog toga potrebno zaposlenike i posebno menadžere, upoznati s prednostima i nedostacima raznolike radne snage u organizaciji. Ovdje je obrazovanje ključno, jer ono može dovesti do veće tolerancije te povećati ili umanjiti predrasude i

diskriminaciju (Basci, 2017.). Osim toga, problemi upravljanja raznolikom radnom snagom ne proizlaze samo iz heterogenosti radne snage, već i nesposobnosti vrhovnih menadžera da shvate dinamiku, liše se vlastitih predrasuda i da kreativno oslobode potencijal koji je ugrađen u multikulturalnu radnu snagu. (Mor Barak, 2017., 26)

Prema Matković et al. (2011., 8), gledano sa strateške razine, upravljanje raznolikošću odnosi se na tri elementa: rukovoditelje, zaposlenike i organizacijsku kulturu, polazeći od činjenice da je „...na razini poslovne strategije i strategije upravljanja ljudskim snagama određeno da je raznolikost važan, ako ne i ključan element za osiguravanje inovativnosti, kreativnosti i prilagodljivosti poduzeća. Istinske inovacije dolaze iz inkluzivnog okruženja koje cijeni različite ideje, objedinjuje pojedinačna gledišta i omogućuje suradnički odnos kroz cijelu organizaciju.“

Za povećanje konkurentske prednosti organizacije, dakle, presudna je kvaliteta ljudi i njihova kreativnost za stvaranje novog. Jer, „...maksimalna vanjska orijentacija na potrošače koja postaje pretežita odrednica uspješnih poduzeća, može se ostvariti samo kroz maksimalnu unutarnju orijentaciju na ljude.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., 53)

## **4. RAZLIČITOST LJUDSKIH POTENCIJALA I UTJECAJ NA USPJEŠNOST**

Već je do sada u radu istaknuta važnost poštivanja, poticanja i upravljanja različitostima ljudskih potencijala u organizaciji te postojanje raznolike radne okoline. U ovom će se dijelu analiza usmjeriti na istraživanja čiji je primarni fokus bilo proučavanje utjecaja različitosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija.

U tom smislu, u nastavku je ukratko opisan način kako se i gdje do navedenih istraživanja došlo, izdvojeni su najvažniji zaključci postojećih istraživanja relevantni za tematiku rada te dan kritički osvrt na njihove doprinose i rezultate iz kojeg proizlaze i preporuke za daljnja istraživanja i praksu.

### **4.1. Pristup istraživanju**

Empirijski dio rada temelji se na sekundarnom istraživanju, odnosno na analizi već postojećih relevantnih istraživanja. Podaci su prikupljeni putem dostupnih stručnih i znanstvenih članaka na internetu, odnosno pretraživanjem različitih znanstvenih baza (Research gate, Sibresearch, Academia, Hrčak.srce, ProQuest, Emerald), pomoću sljedećih ključnih riječi – diversity, diversity menagement and financial performance, how diversity menagement affects company's performance, diversity workforce (...) i putem drugih izvora navedenih u literaturi.

Među rezultatima se primjećuje veći broj istraživanja s engleskog govornog područja, što govori o nedovoljnom poznavanju i interesu za materiju na našem području, iako se i domaći znanstvenici počinju zanimati za problematiku pa se očekuje veći broj istraživanja različitosti ljudskih potencijala i njihovog utjecaja na uspješnost organizacija u narednim godinama.

### **4.2. Pokazatelji uspješnosti**

Danas se koristi veliki broj pokazatelja kojima se mogu interpretirati performanse poduzeća. Dok su tradicionalno menadžeri za utvrđivanje uspješnosti koristili isključivo objektivne mjerne pokazatelje, pri čemu su najveći naglasak stavljali na one financijske, danas se predlaže korištenje i drugih (nefinancijskih) pokazatelja zbog složenijeg okruženja i poslovanja te većih zahtjeva sudionika, za točnije rezultate. (Tadić, 2014.)

Od financijskih pokazatelja koriste se pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja poduzeća, odnosno efikasnost i rentabilnost, te likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost (Vujević, Strahinja, 2009., 115). Ostvarivanje profita svakako je nužno za preživljavanje organizacija, pa se u tom smislu može govoriti o poslovnoj dobiti (EBIT), dobiti prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) i neto dobiti.

Tadić (2014., 155) u svom radu grupira financijske pokazatelje po sljedećim grupama:

- (1) pokazatelji profitabilnosti – neto profitna marža (NPM), bruto profitna marža (BPM), operativna profitna marža (OPM), povrat na imovinu (ROA), povrat na glavnici (ROE);
- (2) pokazatelji likvidnosti – tekući odnos (TO), brzi odnos (BO) i radno raspoloživi kapital (RRK);
- (3) pokazatelji zaduženosti – stupanj zaduženosti (SZ), odnos pokrića kamata (OPK), financijska snaga (FS) i
- (4) ostali pokazatelji (uglavnom se odnose na ljudske resurse) – dodana vrijednost po zaposlenom (DV), novostvorena vrijednost po zaposlenom (NV), povrat na investicije ljudskog kapitala (ROILJK), prihod po zaposlenom (R), dobit prije oporezivanja po zaposlenom (PROF) i trošak oporezivanja po zaposlenom (C).

Drugi pokazatelji uspješnosti, koji se ne vode kao financijski (iako na koncu značajno utječu na financijski rezultat organizacije) jesu balance scorecard, six sigma business scorecard i business excellence model, koji su usmjereni na kupce, interne poslovne procese i učenje te rast, zadovoljstvo zaposlenika, njihovu produktivnost i drugo. (Prema Tadić, 2014.; Vrtodušić Hrgović, 2005.)

Pregled istraživanja koji je dan u poglavlju 4.3. se oslanja na sljedeće ključne pokazatelje uspješnosti: inovativnost i shodno tome prihodi od inovacija, EBIT marža, povrat na (uloženi) kapital, produktivnost i performanse, profitabilnost, ugled organizacija, smanjenje sukoba i diskriminacije, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika, brzina, točnost i temeljitost u rješavanju problema, intelektualno vlasništvo, općenito financijske performanse i drugo.

### 4.3. Pregled i analiza postojećih istraživanja

Ograničenje u radu predstavlja relativno mali broj provedenih istraživanja problematike. Naime, u Hrvatskoj je, do sada, zabilježeno tek nekoliko istraživanja ove teme. Na razini Europe postoji također manji broj istraživanja (najčešće u sklopu publikacija ili priručnika Europske Unije ili su to istraživanja koja su provodili američki autori u nekim državama Europe). Tako su u radu uglavnom predstavljena istraživanja provedena na američkom području. To govori o manjku svijesti o važnosti ove problematike u nas i u svijetu, iako se ta svijest sve više budi te raste zanimanje o temi. Općenito, ljudski su potencijali tematika koja danas zaista okupira istraživače, no konkretno pitanje različitosti, drastično je manje obrađeno. Na američkom se području u svojim istraživanjima posebno ističu McKinsey kompanija, Catalyst, Boston Consulting Group i autori Mor Barak, Gallupo, Resnick, Hunt, Layton i Prince, čiji je predmet istraživanja, između ostalog, i različitost ljudskih potencijala, i to već duži niz godina. Glavni su rezultati u radu najviše temeljeni upravo na navedenim istraživanjima.

Prema Tadić (2014., 146), „...istraživanja utjecaja funkcije upravljanja ljudskim resursima na poslovni rezultat poduzeća, zadnjih desetljeća predstavljaju jednu od osnovnih istraživačkih tema iz područja menadžmenta ljudskih resursa.“ Dodaje i da su mnogi znanstvenici istraživali, ali nisu svi i potvrdili, kako upravljanje ljudskim resursima utječe na poslovni rezultat poduzeća. Međutim, „...značajan je broj znanstvenika potvrdio kako je veza između funkcije upravljanja ljudskim resursima i performansi poduzeća (najčešće financijskih rezultata) izraženija ukoliko se aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima ne promatraju izolirano kao samostalne cjeline ove funkcije, već kada se na njih gleda kao na skup međusobno povezanih, odnosno kombiniranih aktivnosti različitih grupa poslova...“ jer one ostvaruju jači efekt na ukupne rezultate. (Tadić, 2014., 146)

Vrijedno je istraživanje koje pruža uvid u stanje u, između ostalih, Republici Hrvatskoj, ono autora Fidanonski, Simeonovski i Mateska, koje je provedeno 2014. godine. Istraživanje je obuhvatilo 35 organizacija u Makedoniji, Republici Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini i Grčkoj, za razdoblje od 2008. do 2012. godine, a usmjereno je na utvrđivanje povezanosti prisutnosti različitosti (prema spolu, nacionalnosti i obrazovanju) u upravi i financijskih performansi (prema ROA i Tobins q') organizacija. Ključne su spoznaje istraživanja sljedeće: visokoobrazovani članovi uprave imaju

pozitivan utjecaj na financijski učinak organizacije, dok su za članove uprave koji su stranci dobiveni suprotni rezultati. Osim toga, utvrđeno je da postoji pozitivan i značajan odnos između obrazovne raznolikosti i financijskog učinka organizacije (na ROA i Tobinov q'), što upućuje na to da bi povećanje broja visokoobrazovanih članova uprave poboljšalo profitabilnost i tržišnu vrijednost organizacije. (Fidanovski, Simeonovski i Mateska, 2014.)

Dalje, u nastavku rada, u tablici br. 8 predočena su istraživanja koja su potvrdila da različitost ljudskih potencijala pozitivno utječe na konačni uspjeh organizacija. Bitno je napomenuti kako istraživanja i njihovi rezultati u tablici nisu poredani kronološki ili po važnosti, već abecednim redom (prema autorima). Također, iz istraživanja su izdvojene samo ključne spoznaje koje su relevantne za temu rada.

Tablica br. 8.: Pregled dosadašnjih istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti ljudskih potencijala na uspješnost

<b>R.B.</b>	<b>AUTORI I GODINA ISTRAŽIVANJA</b>	<b>KLJUČNE SPOZNAJE</b>
<b>1.</b>	Boston Consulting Group, 2018., Diversity and innovation survey (službena web stranica)	Organizacije s različitijim timovima prijavljuju veći prihod od inovacija, čak 45% ukupnog prihoda, u odnosu na 26% kod manje raznolikih timova – kao rezultat, financijski nadmašuju organizacije koje to ne čine.
<b>2.</b>	Boston Consulting Group i Tehničko sveučilište u Münhenju, 2017. (prema Catalyst.org)	Istraživanje različitosti menadžera, glavnih direktora i rukovoditelja ljudskih resursa u 171 organizaciji u Njemačkoj, Austriji i Švicarskoj pokazalo je da veća razina različitosti na upravljačkim pozicijama doprinosi povećanju prihoda od inovacija za 19%, te da organizacije koje uspostavljaju povoljne uvjete rada za svoje zaposlenike imaju veće EBIT marže za 9% od onih koje to ne čine.

<p><b>3.</b></p>	<p>Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter (quick take) (službena web stranica)</p>	<p>Istraživanja pokazuju sljedeće:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-organizacije s višom razinom rodne raznolikosti povezane su s nižim razinama fluktuacije i veća je vjerojatnost da će zaposliti i zadržati talente;</li> <li>-organizacije sa snažnijom klimom različitosti vjerojatnije će povećati zadovoljstvo zaposlenika i predanost organizaciji, a također i smanjuju interpersonalnu agresiju i diskriminaciju;</li> <li>-povećanje percepcije uključenosti od 10% smanjuje apsentizam za jedan dan manje u godini, po radniku;</li> <li>-u organizacijama s inkluzivnom kulturom, povećava se kreativnost, inovativnost i otvorenost za čak 59,1% te je 37,9% bolja procjena interesa potrošača;</li> <li>-različiti timovi brže rješavaju probleme i proizvode kvalitetnije intelektualno vlasništvo (patente);</li> <li>-žene manje trpe diskriminaciju i spolno uznemiravanje na radnom mjestu u organizacijama koje podržavaju različitosti;</li> <li>-u okružju u kojem se osjećaju uključenima i znaju da njihova organizacija podržava različitosti, zaposlenici imaju više povjerenja i angažiraniji su na poslu;</li> <li>-poslovni timovi koji uključuju različita stajališta brže rješavaju probleme te brže, temeljitije i točnije razmatraju informacije.</li> </ul>
------------------	--	---



4.	Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter: financial performance (službena web stranica)	Globalno istraživanje financijskih podataka i podataka o upravljanju koje su pokrenuli istraživači s Peterson instituta obuhvatilo je čak 21 980 organizacija u 91 zemlji. Istraživanje otkrilo pozitivnu povezanost između prisutnosti žena na višim pozicijama i profitabilnosti (bruto i neto marže), a povezanost je bila jača za žene na izvršnim rukovodećim položajima nego u odborima.
5.	Cox et.al., 1991. (prema Mazur, 2010., 8.)	Različitost u grupama utječe na povećanje grupne produktivnosti i performansi.
6.	Cox i Blake, 1991. (prema Fidanonski et al., 2014.)	Autori identificiraju šest koristi koje organizacije koje cijene raznolikost mogu dobiti – prednost troškova, poboljšana akvizicija resursa, veća marketinška sposobnost, fleksibilnost sustava i poboljšana kreativnost i rješavanje problema.
7.	Cox i Blake, 1991., (prema Ahmed, 2019., 11.)	Etnička različitost, kada se njome pravilno upravlja, daje vidljive pozitivne rezultate te utječe na konačni uspjeh organizacija i služi kao izvor konkurentske prednosti.
8.	Credit Suisse Research Institute, 2014. (službena web stranica)	Istraživanje fokusirano na spolnu različitost u organizacijama pokazalo je da organizacije s većim brojem žena u odborima imaju veći povrat na kapital, i to za 28%, a organizacije koje imaju udio žena na pozicijama višeg menadžmenta veći od 15%, ostvaruju povrat uloženog kapitala za 52% veći od organizacija koje na istim pozicijama imaju udio žena manji od 10%.

9.	Europska komisija, 2016. (službena web stranica)	Usvajanje LGBT politika i prihvaćanje LGBT osoba u organizacijama ima nekoliko pozitivnih učinaka, između kojih i financijsku uštedu na troškovima zaposlenika i pozitivan učinak na cijene dionica. Točnije, usvajanje takvih politika dovodi do smanjenja odlazaka zaposlenika za 16,6%, što izravno dovodi do velikih ušteda na troškovima zaposlenika. Primjerice, na razini jedne države, konkretno Francuske, ušteda iznosi čak 2,76 milijardi američkih dolara.
10.	Gartnerovo istraživanje, 2019. (službena web stranica)	Istraživanje je pokazalo da su rodno različiti i timovi okrenuti različitostima nadmašili manje različite timove za 50%. Predviđa se da će do 2022. godine 75% organizacija s raznolikim i inkluzivnim timovima za donošenje odluka premašiti svoje financijske ciljeve.
11.	Hewlett, S. A., Marshall, M., Sherbin, L., 2013., How Diversity Can Drive Innovation (Harvard Business Review, prema BuiltIn.com)	Prema istraživanju autorica, zaposlenici u organizacijama koje primjenjuju menadžment upravljanja različitostima imaju 45% veću vjerojatnost da će prijaviti rast tržišnog udjela u odnosu na prethodnu godinu te 70% veću vjerojatnost da će osvojiti nova tržišta. Osim toga, kod poslovnih timova koji dijele etničku pripadnost s klijentima, postoji veća vjerojatnost za čak 152% da će razumjeti svoje klijente, u odnosu na druge timove.
12.	Lorenzo, R. i Reeves, M., 2018. (prema Harvard Business review)	Istraživanje provedeno nad 1700 organizacija u osam zemalja diljem svijeta (SAD, Francuska, Njemačka, Kina, Brazil, Indija, Švicarska i Austrija), koje je ispitalo postojanje različitosti (prema više dimenzija) na menadžerskim pozicijama, pokazalo je da su najraznovrsnije organizacije najinovativnije, odnosno njihove inovacije su više za 19%, a EBIT marža za 9% u odnosu na one koje to nisu.

13.	McKinsey & Company, 2018., Delivering Through Diversity (prema weforum.org)	Organizacije koje prihvaćaju rodnu raznolikost u vrhovnom menadžmentu konkurentnije su i 27% je vjerojatnije da će nadmašiti svoje konkurente u dugoročnom stvaranju vrijednosti.
14.	McKinsey & Company, 2020. (Dixon-Flye et al., prema Catalyst.org)	Globalna studija među više od 1000 organizacija u 15 zemalja pokazala je da je vjerojatnije da će organizacije s postojećom rodnom raznolikošću biti profitabilnije za 25% u odnosu na one koje ne podržavaju rodnu raznolikost, kao i da će organizacije koje imaju etničku/kulturnu raznolikost među rukovoditeljima imati 36% veću vjerojatnost za postizanje natprosječne profitabilnosti od onih koje to nemaju.
15.	McKinsey & Company, 2015., Diversity matters (McKinsey.com)	Različitost povećava zadovoljstvo zaposlenika i smanjuje sukobe između grupa te poboljšava suradnju i lojalnost. Također, ona potiče inovativnost i kreativnost kroz širi spektar rješavanja problema, pristupa i ideja.
16.	McKinsey & Company, 2015., Diversity Matters (prema McKinsey.com)	Istraživanje u 366 javnih organizacija različitih industrija u Kanadi, Latinskoj Americi, Ujedinjenom Kraljevstvu i SAD-u, pokazalo je sljedeće: -organizacije s najviše zastupljenom rasnom i etničkom raznolikosti imaju 30% veću vjerojatnost financijskih povrata iznad razine njihove industrije; -organizacije s većim postotkom rodne raznolikosti imaju 15% veću vjerojatnost financijskog povrata iznad razine njihove industrije.

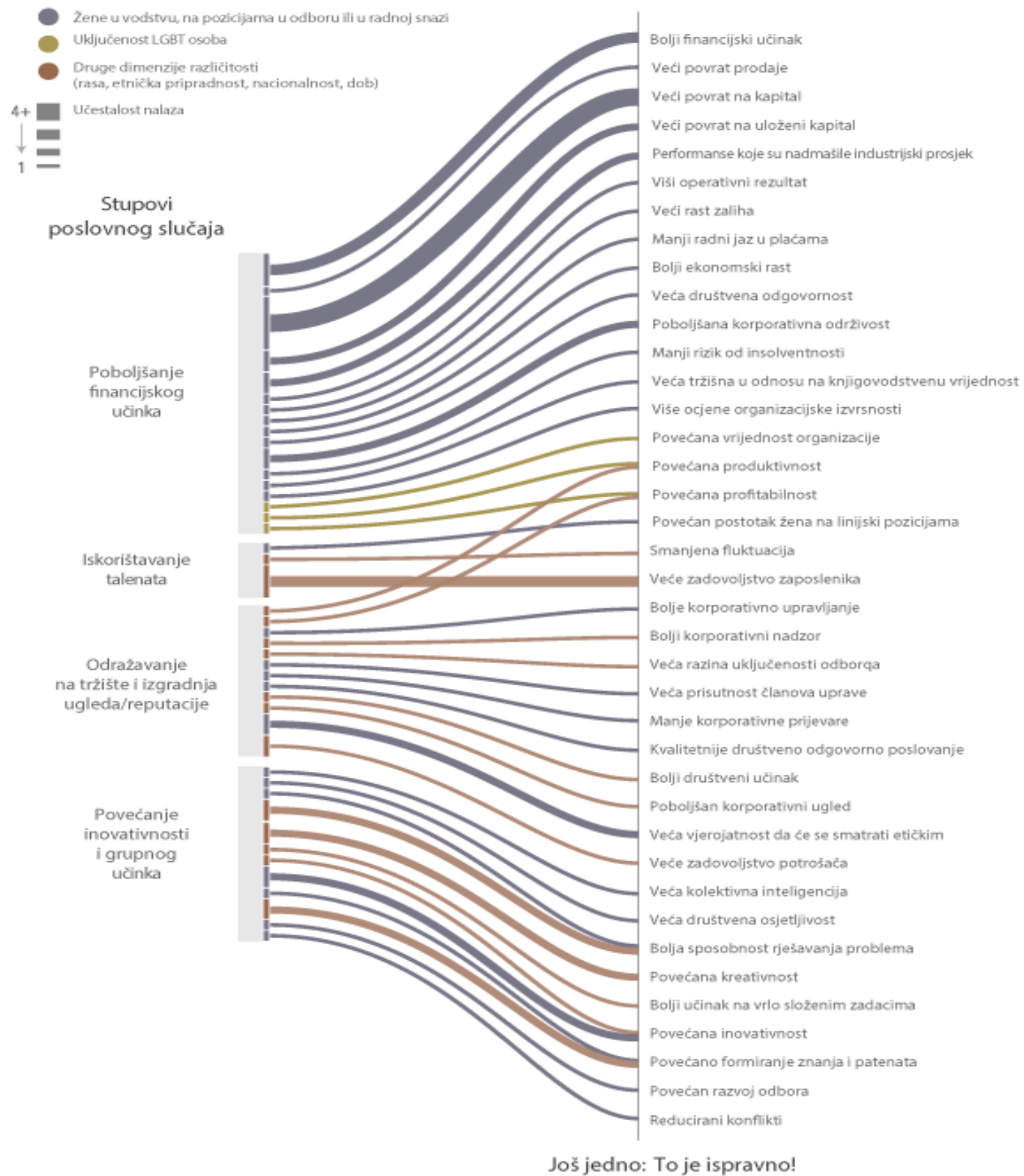
17.	Međunarodna organizacija rada, 2015. (prema Catalyst.org)	Organizacije s poslovnom kulturom koja njeguje različitosti imaju visokih 57,8% veću vjerojatnost da će poboljšati svoj ugled te će kupci radije razmisliti o kupnji ili pak kupiti proizvode od organizacija koje se percipiraju i oglašavaju kao one koje podržavaju različitu radnu snagu.
18.	People Management, 2017., Diversity drives better decisions (prema BuiltIn.com)	Istraživanja koja su analizirala oko 600 poslovnih odluka koje je donijelo 200 različitih timova iz različitih organizacija su pokazala da će različiti timovi u čak 87% slučajeva donositi bolje poslovne odluke. Usporedbe radi - timovi u kojima su svi članovi muškarci donosili su bolje odluke u 58% slučajeva, timovi različiti s obzirom na spol u 73%, timovi različiti po dobi i spolu u 80% i konačno, timovi različiti po dobi, spolu i geografskoj pripadnosti su donosili bolje odluke u 87% slučajeva u odnosu na pojedince.
19.	Richard et al., 2013. (prema Ahmed, 2019., 12.)	Istraživanje 177 nacionalnih banaka u SAD-u, koje je obuhvaćalo mjerenje financijskih rezultata, rasne raznolikosti i stupanj inovacija, pokazalo je da je povećanje rasne raznolikosti bilo izrazito povezano s povećanjem financijskih performansi.
20.	Weber Shandwik, 2019. (prema Purdue University Global)	66% rukovoditelja u organizacijama koje su svoje poslovne ciljeve uskladile sa ciljevima raznolikosti i inkluzije, slažu se da je raznolikost važan pokretač financijskog učinka organizacije.

Izvor: izrada autorice

Dodatno, mnoge studije povezuju raznolikost s pokazateljima profitabilnosti, uključujući: novčani tok povrata ulaganja, zarada prije kamata i poreza (EBIT), zarada prije kamata, poreza, amortizacije i marže (EBITDA), bruto i neto marže, interna stopa povrata, izvedba ulaganja, tržišna vrijednost, povrat na imovinu, povrat na kapital, povrat na prodaju, prihod, prodajni učinak i povrat dionica. (Catalyst, 2020.)

Iz predočene tablice vidljivo je i neupitno da podržavanje i promicanje različitosti među ljudima na radnom mjestu ima značajan utjecaj na konačni uspjeh organizacija. Povećanje financijskih performansi samo je jedna posljedica implementiranja i unaprjeđenja menadžmenta različitosti. Bitno je ovdje naglasiti i kvalitativne, ne samo kvantitativne performanse, one koji ne djeluju tako da primarno povećavaju financijske pokazatelje za određeni postotak, ali dugoročno svakako imaju velik utjecaj na financijski uspjeh organizacija. Primjerice, to su ostvarenje konkurentne prednosti, povećanje kreativnosti i inovacija, zatim, pozitivno radno okruženje u kojem se svi cijene, uvažavaju i poštuju, što ima za rezultat veće zadovoljstvo ljudi i veću angažiranost na poslu, a time i smanjenje fluktuacije što je direktna ušteda novca (uzme li se u obzir trošak fluktuacije). Nadalje, pozitivne posljedice različitosti su i učenje, fleksibilnost, organizacijski i osobni rast, kao i sposobnost organizacija da se brzo prilagode promjenama na tržištu i nude različita rješenja (Thomas i Ely, 1996., 80). Ove navedene prednosti čak i nadilaze one financijske. Nije na odmet navesti i da istraživanja pokazuju (Turjak-Čebohin, 2020.) da menadžeri danas rangiraju različitost i inkluziju kao važnija pitanja (njih 69%), pa se vjeruje kako će upravo takav pristup biti zastupljen u većini organizacija u budućnosti. Ignoriranje različitosti košta organizacije - primjerice, 70% ispitanika u istraživanju Yelloa 2019. godine izjavilo je da bi razmislili o mijenjanju posla ukoliko organizacija ne pokaže predanost različitostima. Slično, prema izvješću The Kapor Center i Harris Poll-a iz 2017., pokazalo se da kultura radnog mjesta potiče fluktuaciju i košta tehnološku industriju više od 16 milijardi dolara svake godine (Cates, 2020.). Konačno, najbolje su svi mogući benefiti podržavanja različitosti u organizacijama sažeti u ilustraciji br. 3.

### Ilustracija br. 3.: 39 razloga zašto je različitost bitna



Izvor: Catalyst (2014.) Diversity Matters. New York: Catalyst. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/infographic-diversity-matters/>

Može se zaključiti da je podržavanje i prihvaćanje različitosti iznimno važno za organizacije i njihov uspjeh. Iako je ova tematika u Republici Hrvatskoj (ali i u većem dijelu svijeta, izuzev SAD-a i drugih razvijenijih američkih i europskih država), do sada nedovoljno istražena i, nažalost, nije joj se pridavala dostatna važnost, primjećuju se pomaci i nastojanja država i organizacija da stvore ravnopravno i fer okružje te se očekuje da će ti napori postati stvarnost.

Prijedlozi su, za početak, provedba većeg (i više) istraživanja koje bi obuhvaćalo male, srednje i velike organizacije na području Republike Hrvatske kako bi se utvrdilo stanje u hrvatskim poduzećima te dobivene rezultate javno objaviti i informirati širu javnost. Nadalje, provesti edukaciju i osvještavanje ljudi, ne samo trenutnih, već i budućih zaposlenika, odnosno osnovnoškolaca, srednjoškolaca i studenata što bi predstavljalo prvi korak ka boljoj i pravednijoj budućnosti, uzme li se u obzir koliko institucije oblikuju mlade ljude. Na razini organizacija, potrebna je konstantna edukacija menadžera (ali i ostalih članova organizacije) i prezentiranje svih prednosti koje dokazuju koliko radno okružje koje poštuje i potiče različitosti utječe na zadovoljstvo ljudi i, u konačnici, na financijski uspjeh. Naposljetku, uvođenje sustavnog provjeravanja organizacija, kao i uvođenje adekvatnih kazni i sankcija (osim postojećih) za eventualno kršenje zakona, i više su nego dobrodošle.

## 5. ZAKLJUČAK

Nekadašnji relativno uski pojam radne snage u današnjem poslovnom svijetu pod utjecajem čestih i velikih (pa i revolucionarnih) promjena, mijenja svoj naziv i, zapravo, cijelu svoju suštinu. Dok je nekada naglasak bio na tvrdim elementima upravljanja, danas je to na onim mekim. Tako neopipljiva i najvrjednija imovina - ljudi i njihovi potencijali (njihova znanja, vještine i sposobnosti), postaju najvažniji kritički resurs organizacija i glavni nositelji ekonomije, a upravljanje ljudskim potencijalima najvažnija funkcija menadžmenta, koja određuje uspjeh, odnosno neuspjeh suvremenih organizacija.

Prvenstveno se, kada se govori o promjenama, misli na globalizacijske procese i otvaranje svijeta, promjene u rodnim strukturama organizacija ulaskom sve većeg broja žena u radni odnos, produljenje vijeka trajanja života i produljenje životnog vijeka zaposlenika. Kontinuirano obrazovanje i učenje kao i razvijanje svijesti o različitostima i okretanje istraživanjima ljudskih potencijala s aspekta psihologije i ekonomije, donijelo je nova saznanja vezana za to što sve utječe na zaposlenike i njihovo ponašanje na radnom mjestu, što dalje igra presudnu ulogu u menadžmentu ljudskih potencijala. Dok je nekada ključna zadaća menadžmenta ljudskih potencijala bila pribavljanje adekvatnog broja ljudi i administriranje ugovora, sada je to stvaranje raznolike radne snage, pozitivne i ugodne radne okoline te suzbijanje predrasuda i diskriminacije.

Danas se u globalnim organizacijama isprepliću zaposlenici svih kontinenata i država, različitih kultura, stavova i uvjerenja. Iako je uvriježeno mišljenje da se ljudi razlikuju po rasi ili religiji, oni se zapravo razlikuju po mnogočemu. Različitost, dakle, ima mnogo dimenzija - od navedenih, preko seksualnosti, sposobnosti i položaja na radnom mjestu, sve do životnih ciljeva, načina provođenja slobodnog vremena i motivatora koji ljude pokreću. S obzirom na različitost svih aspekata života pojedinaca diljem svijeta, valja uzeti u obzir sve moguće dimenzije i s razumijevanjem pristupiti odnošenju prema različitim zaposlenicima.

Dosadašnja istraživanja pokazuju da prihvaćanje i kvalitetno upravljanje različitostima ljudskih potencijala doprinosi organizacijama na brojne načine. Tako će pravilno ophođenje s ljudima, osim što je ljudska dužnost i obveza i jednostavno najispravnija



moгуća odluka, rezultirati smanjenjem fluktuacije, time direktno i smanjenjem troškova, kao i smanjenjem eventualnih tužbi zbog povrede prava. Nadalje, doprinijet će i povećanju produktivnosti i učinkovitosti organizacije, uspješnijoj suradnji među zaposlenima te rezultirati općim zadovoljstvom i većom lojalnošću zaposlenika, ali i potrošača koji će radije birati organizacije koje vode brigu o svojim zaposlenicima. Osim toga, donošenje kvalitetnijih i pravovremenih odluka i privlačenje talenata, povećanje inovativnosti i shodno tome povećanje prihoda od inovacija, veće EBIT marže, veći povrat na kapital, povećanje profitabilnosti, kvalitetnije intelektualno vlasništvo i općenito bolje financijske performanse, kao i atraktivniji ugled, povećana produktivnost i kreativnost, smanjenje sukoba, diskriminacije i apsentizma, dodatne su prednosti koje uživaju ravnopravne organizacije.

Slijedom navedenoga, menadžment različitosti ljudskih potencijala postaje glavnom preokupacijom današnjih menadžera. Odnosno, ukoliko se time već ne bave, a žele biti u korak s vremenom i promjenama, menadžeri će morati implementirati menadžment različitosti i istinski voditi brigu o svojim ljudima. U tom smislu, oni prvi moraju biti spremni na promjene i prepoznavati različitosti i njihove pojavne oblike, ophoditi se s razumijevanjem, poštivati i prihvaćati sve različitosti te poticati ravnopravnost i jednakost u svojim organizacijama. Drugim riječima, ovo ne smije ostati samo na priči, već mora prijeći u djelo i različitosti moraju biti uključene u korporacijsku kulturu, jer se pravilnim upravljanjem ljudskim potencijalima preuzima vodeća uloga na tržištu.

U Republici Hrvatskoj se vide pomaci i nastojanja da se organizacije, ali i stanovništvo općenito, obrazuju po tom pitanju, no ima još puno prostora za napredak. Preporuka je da se izobrazbom i shvaćanjem stereotipa, predrasuda i diskriminacije započinje od najranije dobi, u osnovnim školama. Vladin Ured za ljudske potencijale nastoji širiti svijest hrvatskih građana kroz razne priručnike i publikacije, kao i Europska unija na razini cijele Europe, no važno je da to prijeđe i u djela, odnosno u naviku. Organizacije možda zbog javnosti ili obveze, a neke i zbog vlastite volje, naglašavaju kako se kod njih različitosti podržavaju, no često to ostaje samo na riječima. Kada dolazi do primjene u stvarnosti, najčešće ne funkcionira kako bi trebalo.

Konačno, nakon svih istraživanja, navoda i zaključaka koji govore u prilog tome koliko je važno poticati i prihvaćati različitosti među ljudima u kontekstu uspješnosti i boljitaka

za organizaciju, ali i za sve njene dionike, prvo i osnovno je samo biti čovjek i poštivati druge. Zahtijeva se, prvenstveno na osobnoj, zatim na razinama poslovnog tima i konačno na razini organizacije konstantno učenje, razvijanje, podizanje svijesti i smanjivanje (do potpunog izbacivanja) predrasuda i nepotrebnih obrazaca razmišljanja, a posebno neetičkog ponašanja prema drugim (dručkijim) pojedincima. To ujedno znači i da se tradicionalno mjerenje uspjeha isključivo profitom mora iskorijeniti te se uspjeh mora početi mjeriti i drugim (mekim) varijablama koje također jasno govore o uspjehu organizacija. To će sve, u konačnici, značiti i bolje društvo.

*„Snaga leži u različitostima, ne u sličnostima.“*

*Stephen R. Covey*

## LITERATURA

### (A) KNJIGE:

1. BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
2. BARADA et al. (2004.) *Uostalom, diskriminaciju treba dokinuti*. Priručnik za analizu rodnih stereotipa. Zagreb: Centar za ženske studije. Dostupno na: [http://zenstud.hr/wpcontent/uploads/2016/11/Prirucnik\\_Uostalom\\_diskriminaciju\\_treba\\_dokinuti.pdf](http://zenstud.hr/wpcontent/uploads/2016/11/Prirucnik_Uostalom_diskriminaciju_treba_dokinuti.pdf) (preuzeto: 25.10.2021.)
3. DRUCKER, P. (1992.) *Nova zbilja*. Zagreb: Novi liber.
4. EUROPSKA KOMISIJA. (2012.) *Lista za provjeru upravljanja raznolikošću – podrška dobrovoljnim inicijativama upravljanja raznolikošću na radnim mjestima diljem EU*. Pravda. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/ListaZaProvjeruUpravljanjaRaznolikoscju2.pdf> (preuzeto: 30.08.2021.)
5. EUROPSKA KOMISIJA. (2016.) *The Business Case for Diversity in the Workplace: sexual orientation and gender identity: report on good practices*. Dostupno na: [https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/report\\_companies\\_final\\_en.pdf](https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/report_companies_final_en.pdf) (preuzeto: 05.01.2022.)
6. FROIDEVAUX, A., ALTERMAN, V. i WANG, M. (2020.) *Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective*. U: S. J. Czaja, J. James, J. Grosch i J. Sharit (eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/335821116\\_Leveraging\\_Aging\\_Workforce\\_and\\_Age\\_Diversity\\_to\\_Achieve\\_Organizational\\_Goals\\_A\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/335821116_Leveraging_Aging_Workforce_and_Age_Diversity_to_Achieve_Organizational_Goals_A_Human_Resource_Management_Perspective) (preuzeto: 17.11.2021.)
7. GUTIĆ, D. i RUDELJ, S. (2012.) *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika d.o.o.
8. HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2004.) *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*. Zagreb: Faber & Zgombić Plus d.o.o.

9. HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE. (2007.-2013.) *Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću*. Dostupno na: [https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR\\_Toolkit.pdf](https://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_Toolkit.pdf)(pristupljeno: 17.10.2021.)
10. KOONTZ, H. i WEIHRICH, H. (1990.) *Essentials of Menagement*. 5th Edition. New York: McGrawe Hill.
11. KOVAČEVIĆ, E. (2015.) *Sloboda vjere na radnom mjestu*. Centar za napredne studije: Sarajevo. Dostupno na: <https://www.cns.ba/wp-content/uploads/2019/03/Sloboda-vjere-na-radnom-mjestu-u-Sjedinjenim-Ameri%C4%8Dkim-Dr%C5%BEavama-Emir-Kova%C4%8Devi%C4%87.pdf> (preuzeto: 18.11.2021.)
12. MATKOVIĆ et.al. (2011.) *Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce*, Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske: Zagreb. Dostupno na: <https://zaposlosi.hr/data/guide/03.pdf> (preuzeto: 27.05.2021.)
13. McCOURT, W. i ELDRIDGE, D. (2003.) *Global Human Resource Management*. UK: Edward Elgar, Cheltenham.
14. MOR BARAK, E. M. (2017.) *Managind Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. 4th Edition. SAGE Publications.
15. NOE, R. A. et al. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o.
16. PRŽULJ, Ž. (2002.) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
17. ROBBINS, S. P. i JUDGE, A. T. (2012.) *Organizational behaviour*. 15 th Edition. [Online] Prentice Hall. Dostupno na: <file:///C:/Users/38591/Downloads/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-pdf-qwerty.pdf> (preuzeto 30.08.2021.)
18. RUPČIĆ, N. (2018.) *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
19. ŠTUDENTSKI KULTURNI CENTAR ŠKUC. (2015.) *Upravljanje različitostima pri zapošljavanju – uloga nevladinih organizacija u zalaganju za jednake mogućnosti i promociji ravnopravnosti pri zapošljavanju*. Beograd. Dostupno na: <http://labris.org.rs/sites/default/files/Upravljanje%20razlicitostima.pdf> (preuzeto: 20.08.2021.)
20. VUJEVIĆ, K. i STRAHINJA, R. (2009.) *Planiranje, analiza, revizija, kontroling*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.

21. VUJIĆ, V. (2004.) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
22. ZVONAREVIĆ, M. (1978.) *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

**(B) STRUČNI ČLANCI I ZNANSTVENI RADOVI:**

1. AHMED, M. (2019.) Ethnic Diversity in the Work Place: the Good, the Bad, and the Ugly. [Online] *Aisthesis. Honors Students Journal*. Vol. 10. (1) Str. 10-17. Dostupno na: <https://pubs.lib.umn.edu/index.php/aisthesis/article/view/1908/1499> (preuzeto: 30.08.2021.)
2. AOUN, G. i GIBELLY, T. (2013.) Managing Diversity in the Workplace. [Online] *A Journal for Entrepreneurs and Managers*. Vol. 5. (1) Str. 7-12. Dostupno na: [https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf) (preuzeto: 20.08.2021.)
3. BASCI, Z. (2017.) *Cultural Diversity and Global Competitiveness* [Online] Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/320987271\\_Cultural\\_Diversity\\_and\\_Global\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/320987271_Cultural_Diversity_and_Global_Competitiveness) (preuzeto: 15.11.2021.)
5. BRIMHALL K. C. i MOR BARAK, M. E. (2018.) The Critical Role of Workplace Inclusion in Fostering Innovation, Job Satisfaction, and Quality of Care in a Diverse Human Service Organization. [Online] *Management, Leadership and Governance*. Vol. 42. (5) Str. 474-492. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/328797461\\_The\\_Critical\\_Role\\_of\\_Workplace\\_Inclusion\\_in\\_Fostering\\_Innovation\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Quality\\_of\\_Care\\_in\\_a\\_Diverse\\_Human\\_Service\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/328797461_The_Critical_Role_of_Workplace_Inclusion_in_Fostering_Innovation_Job_Satisfaction_and_Quality_of_Care_in_a_Diverse_Human_Service_Organization) (preuzeto: 14.11.2021.)
6. BYRNE, J. S. (1993.) Affirmative Action for Lesbians and Gay Men: A Proposal for True Equality of Opportunity and Workforce Diversity. [Online] *Yale Law & Policy Review*. Vol. 11. Str. 47-108. Dostupno na: <https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1241&context=yylpr> (preuzeto: 10.10.2021.)
7. COX, T. H. i BLAKE, S. (1991.) Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. [Online] *Executive*. Vol. 5. Str. 45-56. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/pdf/4165021.pdf?refreqid=excelsior%3Aade6263b656773b1c4a38a3e6155b5c6> (preuzeto: 14.11.2021.)

8. FIDANONSKI, F., SIMEONOVSKI, K. i MATESKA, V. (2014.) Utjecaj raznolikosti odbora na korporativnu učinkovitost: novi dokazi iz jugoistočne Europe. [Online] *Korporativno upravljanje u SAD-u i globalne postavke (Napredak u financijskoj ekonomiji, sv. 17)*. Emerald Group Publishing Limited. Bingley. Str. 81-123. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1569-373220140000017003/full/html> (preuzeto: 05.01.2022.)
9. FOMA, E. (2014.) Impact of Workplace Diversity. [Online] *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol. 3. (3) Str. 382-390. Dostupno na: [http://www.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber\\_sk14-026\\_382-390.pdf](http://www.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_sk14-026_382-390.pdf) (preuzeto: 25.10.2021.)
10. GALUPO, M. P. i RESNICK, C. A. (2016.) Experiences of LGBT Microaggressions in the Workplace: Implications for Policy, Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations, [Online] Str. 271-287. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/MGalupo/publication/301623779\\_Experiences\\_of\\_LGBT\\_Microaggressions\\_in\\_the\\_Workplace\\_Implications\\_for\\_Policy/links/58792adc08aed3826ae21c0e/Experiences-of-LGBT-Microaggressions-in-the-Workplace-Implications-for-Policy.pdf](https://www.researchgate.net/profile/MGalupo/publication/301623779_Experiences_of_LGBT_Microaggressions_in_the_Workplace_Implications_for_Policy/links/58792adc08aed3826ae21c0e/Experiences-of-LGBT-Microaggressions-in-the-Workplace-Implications-for-Policy.pdf) (preuzeto: 18.11.2021.)
11. GREEN, K. A. et al. (2013.) [Online] Diversity in the Workplace – Benefits, Challenges and the Required Managerial Tools. [Online] *A Journal for Entrepreneurs and Magnagers*. Vol. 5. (1) Str. 13-15. Dostupno na: [https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf) (preuzeto: 20.08.2021.)
12. HUNT, V., LAYTON, D. i PRINCE, S. (2015.) Diversity Matters. [Online] McKinsey and Company. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf> (preuzeto: 15.11.2021.)
14. JAMBREK, I. i IVICA PENIĆ, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. [Online] *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilište u Rijeci*. Vol. 29. (2) Str. 1181-1206. Dostupno na:

[https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article\\_search&t%5B0%5D=jambrek+peni%C4%87](https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=jambrek+peni%C4%87) preuzeto (: 20.08.2021.)

15. KALETTA et al. (2013.) Creating an Inclusive Workplace – Integrating Employees with Disabilities Into a Distribution Center Environment. [Online] *A Journal for Entrepreneurs and Managers*. Vol 5. (1)1 Str. 25-35. Dostupno na: [https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee\\_review2013.pdf](https://www.uregina.ca/business/assets/cmd/smee_review2013.pdf) (preuzeto: 20.08.2021.)
16. KARAMAN AKSENTIJEVIĆ, N., JEŽIĆ, Z. i ĐURIĆ, K. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. [Online] *Informatologia*. Vol. 41. (1) Str. 46-50. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21829> (preuzeto: 20.08.2021.)
17. MARČETIĆ, G. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima. [Online] *Hrvatska i komparativna javna uprava*. 6. (2) Str. 83-118. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/135904> (preuzeto: 16.10.2021.)
18. MAZUR, B. (2010.) *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*. [Online] *Journal of Intercultural Management*. Vol. 2. (2) Str. 5-15. Dostupno na: <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/7178.pdf> (preuzeto: 16.10.2021.)
20. ROUMEAS, E. (2020.) Religious Diversity in the Workplace: The Case for Alternative Dispute Resolution. [Online] *Sage Journals*. Vol. 68. (1) Str. 207-223. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0032321719839316> (preuzeto: 16.10.2021.)
21. TADIĆ, I. (2014.) Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*. [Online] Dubrovnik. (1). 145-169. Dostupno na: <https://www.proquest.com/docview/1545527014/9CD677A2A58E4DF9PQ/5?accountid=47665> (pristupljeno: 05.11.201.)
22. THOMAS, D. A. i ELY, R. J. (1996.) Making Differences Matter: a New Paradigm for Managing Diversity. [Online] *Harvard Business Review*. Str. 79-90. Dostupno na: [https://www.academia.edu/6310586/Making\\_Differences\\_Matter\\_A\\_New\\_Paradigm\\_for\\_Managing\\_Diversity](https://www.academia.edu/6310586/Making_Differences_Matter_A_New_Paradigm_for_Managing_Diversity) (preuzeto: 20.08.2021.)

23. TURJAK-ČEBOHIN, I. (2020.) Raznolikost i uključenost – globalni trendovi. *Kontroling, financije, management*. [Online] Deloitte. Dostupno na: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr/Raznolikost-ukljucivost-globalni-trendovi\\_poslovna\\_ucinkovitost.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr/Raznolikost-ukljucivost-globalni-trendovi_poslovna_ucinkovitost.pdf) (preuzeto: 14.11.2021.)
24. VRTODUŠIĆ HRGOVIĆ, A. (2005.) Rezultati poslovanja kao element sustava kvalitete. [Online] *Tourism and hospitality management*. Vol. 11. (1.) Str. 239-249. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=267312](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=267312) (preuzeto: 20.11.2021.)

### **(C) INTERNET IZVORI I OSTALO:**

1. CATALYST ORG. (2020.) Why diversity and inclusion matter: financial performance. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/> (preuzeto: 15.11.2021.)
2. CATALYST ORG. (2020.) Why diversity and inclusion matters. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (preuzeto: 20.11.2021.)
3. COOPER CONSULTING GROUP (n.d.) Raznolikost, jednakost i uključenost na radnom mjestu. Dostupno na: <https://cooperconsultinggroup.com/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace-dei/> (preuzeto: 15.11.2021.)
4. EUROSTAT. (2021.) Europska unija. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/equality/overview> (preuzeto: 05.01.2022.)
5. GARTNER. (2019.) Raznolikost i uključenost grade timove visokih performansi. Dostupno na: [CIO-i bi trebali prihvatiti DEI kako bi izgradili uspješne timove \(gartner.com\)](https://gartner.com/cio-i-bi-trebali-prihvatiti-dei-kako-bi-izgradili-uspjesne-timove) (preuzeto: 18.11.2021.)
6. HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ. (n.d.) Povelja o raznolikosti. Dostupno na: <https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/page/2/> (preuzeto: 05.01.2022.)
7. HUNT, V., LAYTON, D. i PRINCE, S. (2015.) Diversity matters. [Online] *McKinsey and Company*. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business->



- [functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters](#) (preuzeto: 15.11.2021.)
8. LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA. Hrvatska enciklopedija. Mrežno izdanje. (2021.) Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52381> (preuzeto: 18.11.2021.)
  9. LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA. Hrvatska enciklopedija. Mrežno izdanje. (2021.) Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411> (preuzeto: 18.11.2021.)
  10. LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA. Hrvatska enciklopedija. Mrežno izdanje. (2021.) Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=51847> (preuzeto: 18. 11. 2021.)
  11. LORENZO, R. et al. (2018.) How diverse leadership teams boost innovation. Boston Consulting Group. Dostupno na: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (preuzeto: 15.11.2021.)
  12. LORENZO, R. i REEVES, M. (2018.) How and where diversity drives financial performance. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance> (preuzeto: 15.11.2021.)
  13. NARODNE NOVINE. (2008.) Zakon o suzbijanju diskriminacije. Zagreb: Narodne novine. 85/08, 112/12. (dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/490/Zakon-o-suzbijanju-diskriminacije>) (preuzeto: 15.11.2021.)
  14. PAPA BENEDIKT XVI. (2010.) Vjerska sloboda – put koji vodi do mira. Zagrebačka nadbiskupija. Dostupno na: <https://www.zg-nadbiskupija.hr/dokumenti/aktualnosti/vjerska-sloboda-put-koji-vodi-do-mira> (preuzeto: 18.11.2021.)
  15. PURDUE GLOBAL UNIVERSITY (2020.) Does Workplace Diversity Actually Impact a Business. Dostupno na: <https://www.purdueglobal.edu/blog/careers/how-does-workplace-diversity-affect-business/> (preuzeto: 15.11.2021.)

16. REINERS, B. (2021.) Diversity in the workplace: statistics. Built.in. Dostupno na: <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-in-the-workplace-statistics> (preuzeto: 25.1.2022.)
17. UJEDINJENI NARODI. (1948.) Opća deklaracija o ljudskim pravima. Dostupno na: [http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/081210\\_deklaracija\\_ljudska\\_prava.pdf](http://www.mvep.hr/custompages/static/hrv/files/081210_deklaracija_ljudska_prava.pdf) (preuzeto: 16.11.2021.)
18. VOJVODA, T. (n.d.) Različitost: učiti živjeti zajedno. Obrtničko učilište. EPALE Hrvatska. Dostupno na: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost\\_u\\_obrazovanju\\_odraslih-uciti\\_zivjeti\\_zajedno\\_tamara\\_vojvoda\\_0.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/razlicitost_u_obrazovanju_odraslih-uciti_zivjeti_zajedno_tamara_vojvoda_0.pdf) (preuzeto: 30.07.2021.)
19. WORLD ECONOMIC FORUM (2019.) The business case for diversity in the workplace is overwhelming. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/> (preuzeto: 14.11.2021.)

## POPIS TABLICA

Tablica br. 1: Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskeg menadžmenta	4
Tablica br. 2: Temeljne razlike između personalne i funkcije ljudskih potencijala	7
Tablica br. 3: Čimbenici okoline koji utječu na menadžment ljudskih potencijala	14
Tablica br. 4: Dimenzije različitosti	31
Tablica br. 5: Usporedba američkog i japanskog društva	34
Tablica br. 6: Odnos rada i slobodnog vremena	40
Tablica br. 7: Oblici diskriminacije	45
Tablica br. 8: Pregled dosadašnjih istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti ljudskih potencijala na uspješnost	55

## POPIS ILUSTRACIJA

Ilustracija br. 1: Područje spoznaja integrirano u menadžmentu ljudskih potencijala	13
Ilustracija br. 2.: Parametri različitosti ljudskih potencijala	30
Ilustracija br. 3.: 39 razloga zašto je različitost bitna	62

## SAŽETAK

Cilj je rada predstaviti temeljne spoznaje o ljudskim potencijalima i ukazati na važnost zapošljavanja različitih zaposlenika, poštujući njihovu kulturu, dob, spol, stavove i opredjeljenja te sve ono što ih čini jedinstvenima. Teži se radnom mjestu koje ne narušava ljudski identitet te tolerira nultu stopu diskriminacije, na dobrobit odnosa, zaposlenika i u konačnici, finalnog uspjeha organizacija.

Različitost na radnom mjestu danas postaje strateško pitanje organizacija, koje, ovisno o tome kako je riješeno, postaje prednost ili prijetnja. U današnjem multikulturalnom svijetu, najvažnije postaje ne samo prihvaćanje različitosti, već i kvalitetno upravljanje njima, za postizanje maksimalnih rezultata.

Dosadašnja su istraživanja pokazala da organizacije koje prepoznaju benefite koji proizlaze iz prihvaćanja i upravljanja različitostima ljudskih potencijala uživaju brojne konkurentske prednosti - poput povećane inovativnosti i shodno tome povećanih prihoda od inovacija, veće EBIT marže, veći povrat na kapital, povećane profitabilnosti i općenito bolje financijske performanse. Također, uživaju bolji ugled, povećanu produktivnost i kreativnost, smanjen broj sukoba, diskriminacije, apsentizma i fluktuacije, povećanu lojalnosti i zadovoljstvo zaposlenika i potrošača i drugo. Sve navedeno dokazuje da je uloga upravljanja različitostima ljudskih potencijala u postizanju performansi ključna i time postaje najvažnija preokupacija današnjih menadžera.

**Ključne riječi: *ljudski potencijali, upravljanje ljudskim potencijalima, različitost, uspješnost***

## **SUMMARY**

The aim of this paper is to present basic knowledge about human resources and point out the importance of hiring different employees, respecting their culture, age, gender, attitudes and commitments and everything that makes them unique. The goal is a workplace that does not violate human identity and tolerates zero discrimination, for the benefit of the relationships, employees and above all, the ultimate success of organizations.

Diversity in the workplace today is a strategic issue for the organization, which, depending on how addressed, becomes an advantage or a threat. In today's multicultural world, it is important not only to accept diversity, but also to manage it well, in order to achieve the best results.

Research has shown that organizations that recognize the benefits of accepting and managing human diversity enjoy a number of competitive advantages – such as increased innovation and consequently increased revenue from innovation, higher EBIT margins, higher returns on capital, increased profitability and generally better financial performance. Also, they enjoy better reputation, increased productivity and creativity, reduced conflict, discrimination, absenteeism and turnover, increased loyalty and satisfaction of employees and consumers and other. All of the above proves that the role of managing the diversity on human resources in achieving performance is crucial and is becoming the most important preoccupation of today's managers.

***Key words: human resources, human resources management, diversity, success***