

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij
Europski studiji

Tihana Marković

**UTJECAJ KARAKTERISTIKE
MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST
POSLOVANJA PODUZEĆA
UZ REFLEKSIJU NA REGIONALNI RAZVOJ
REPUBLIKE HRVATSKE**

Doktorski rad

Osijek, 2024.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
DOKTORSKA ŠKOLA

Doktorski interdisciplinarni studij
Europski studiji

Tihana Marković

**UTJECAJ KARAKTERISTIKE
MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST
POSLOVANJA PODUZEĆA UZ REFLEKSIJU
NA REGIONALNI RAZVOJ REPUBLIKE
HRVATSKE**

Doktorski rad

Mentor: Prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić

Osijek, 2024.

JOSIP JURAJ STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK
POSTGRADUATE UNIVERSITY DOCTORAL SCHOOL

Postgraduate University Study Program
European Studies

Tihana Marković

**THE INFLUENCE OF THE
CHARACTERISTICS OF
MULTICULTURALISM ON THE BUSINESS
PERFORMANCE OF COMPANIES
WITH THE REFLECTION ON THE REGIONAL
DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF
CROATIA**

Doctoral thesis

Mentor: Nihada Mujić Mehičić, PhD, Full professor

Osijek, 2024.

Mentor: Prof.dr.sc. Nihada Mujić Mehičić, Sveučilište Josipa Jurja
Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek

ZAHVALE

Dopustite mi da se na početku ovoga, osobno najznačajnijeg rada u karijeri, u kojega su utkane godine promišljanja, istraživanja, analiziranja, prevođenja, čitanja i u konačnici, pisanja, zahvalim svima onima koji su me svo vrijeme budno pratili i bili mi podrška.

Prva od njih je zasigurno moja draga mentorica, Prof.dr.sc. Nihada Mujić – Mehičić. Hvala joj na bezrezervnoj podršci i pomoći, još od perioda mog studiranja na diplomskom studiju Prava, pa sve do danas. Hvala na svakom čitanju rada, svakom komentaru, zajedničkom promišljanju kroz razgovore te iskustvu i znanju koje je nesebično prenosila.

Ovim putem zahvaljujem i Predsjednici Povjerenstva, Prof. dr. sc. Marini Dabić, te članovima Povjerenstva Prof. dr. sc. Sunčici Oberman – Peterka i Prof.dr.sc. Mariju Vinković na doprinosu i odgovornosti koju, kao članovi Povjerenstva podnose. Na istome, zahvaljujem i zamjenicima članova, Prof.dr.sc. Željku Požega i Izv.prof.dr.sc. Martini Mikrut – Nađsombat.

Nadalje, hvala mojoj obitelji, mojim divnim dječacima Filipu i Petru te suprugu Marku na svom vremenu koje sam nam „ukrala“. Hvala tati, mami i bratu na ljubavi, zajedništvu i cjeloživotnoj podršci kroz sve faze moga odrastanja, obrazovanja, rasta i razvoja. Hvala djedu koji me srčano bodrio na početku ovog doktorskog „puta“. Iako danas, nažalost, nije fizički sa mnom, sigurna sam da je u nekoj „drugoj dimenziji“ ponosan i hvali se postignućem svoje unuke. Hvala teta Mariji na pomoći oko djece i kućanskih obveza dok se mama bavi znanostima. Hvala kolegi i prijatelju Milanu, inače, mom nadređenom koji je razumio važnost koju ovaj doktorski rad za mene ima, te mi dao svo potrebno vrijeme za njegov dovršetak.

Hvala rodbini, prijateljima i svima koji su vjerovali u mene.

Uvijek mi je bilo najlakše izraziti se kroz glazbu, pa ću, jednako tako biti slobodna glazbom zaključiti tekst zahvale. Tome će poslužiti prigodna skladba „Thankful“¹, autora Carole Bayer Sager, David Foster & Richard Page, koju sam rado, i sa suzama u očima izvodila kao članica Vokalnog ansambla Brevis. I njima zahvaljujem, jer su odigrali značajnu ulogu u mom odgoju, obrazovanju, usmjerenju i općenito društvenoj afirmaciji. Hvala Neta. Hvala Davore. Osim što govori o zahvalnosti, ova pjesma može se povezati i sa temom doktorske disertacije, jer, između

¹ Prijevod: Zahvalan

ostaloga govori da „čak i uz naše razlike, postoji mjesto gdje smo svi povezani, te da svatko od nas može pronaći svjetlo onog drugoga“. ²

Kroz glazbu sam dobila dimenzije dobra, lijepoga i vjeru u ono što sam pjevala. Kroz provedeno znanstveno istraživanje uvjerala sam se u istinitost tih riječi.

THANKFUL

*„Somedays we forget
to look around us.*

*Somedays we can't see
the joy that surrounds us.*

*So caught up inside ourselves,
we take when we should give...*

*...It's up to us to be the change
And even though we all can still do more
There's so much to be thankful for...*

*...Even with our differences
There is a place we're all connected
Each of us can find each other's light...*

There's so much to be thankful for.“

„Ponekad zaboravimo
pogledati oko sebe.

Ponekad ne možemo vidjeti
radost koja nas okružuje.

Tako zarobljeni u sebi,
uzimamo, kada trebamo dati...

...Na nama je da budemo promjena.
I iako svi, još uvijek možemo učiniti više,
ima toliko toga za što možemo biti zahvalni...

...Čak i uz razlike među nama,
postoji mjesto gdje smo svi povezani.
Svatko od nas može pronaći svjetlo drugoga...

Ima toliko toga za što možemo biti zahvalni.“

² Thankful, Carole Bayer Sager, David Foster & Richard Page

Mojim dječacima
izvoru mog nadahnuća
Petru i Filipu

SAŽETAK:

Uvažavajući interdisciplinarni pristup, doktorski rad sveobuhvatno istražuje pojam i doktrinu multikulturalizma, koju postavlja kao širi koncept upravljanju ljudskim potencijalima. U globaliziranom društvu, multikulturalizam postaje sve značajniji, posebice gledajući radno okruženje u kojem se susreću ljudi različitih etničkih, vjerskih i kulturnih pozadina. Različitosti na radnom mjestu s jedne strane donose brojne probleme za organizacije, dok gledano iz druge perspektive, mogu donijeti i značajne benefite.

Analizirani su zakonski okviri i međunarodni standardi koji postavljaju temelje za razumijevanje kako različiti pravni sustavi pristupaju pitanjima zabrane diskriminacije i osiguravaju jednak tretman radnika. Istražene su i najbolje prakse u upravljanju različitostima, s naglaskom na politike i strategije koje organizacije mogu usvojiti kako bi promovirale inkluzivno radno okruženje.

Empirijski dio rada donosi istraživanje o utjecaju multikulturalizma na uspješnost poslovanja poduzeća. Analizirano je poslovanje 25 organizacija, odnosno 73,53 % svih onih organizacija u Republici Hrvatskoj koje su u 2017. godini potpisale dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska, čime su se obvezale u svoje poslovanje implementirati politike o poštivanju raznolikosti, provoditi i promicati načela raznolikosti te izvještavati o poduzetim aktivnostima.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da poduzeća koja u svoje poslovanje uspješno integriraju multikulturalne politike ostvaruju bolje poslovne rezultate. Osim toga, istraživanje potvrđuje da multikulturalizam, ukoliko se njime upravlja na adekvatan način, može pozitivno utjecati na društvenu koheziju i razvoj lokalnih zajednica.

Zaključno, a s ciljem unapređenja prakse upravljanja različitostima i promicanja multikulturalnog društva, rad donosi prijedloge za buduća istraživanja i praktične preporuke za poslodavce, zakonodavce i tvorce politika.

Ključne riječi: multikulturalizam; upravljanje ljudskim potencijalima; različitosti na radnom mjestu; zabrana diskriminacije; jednak tretman; poslovna uspješnost; regionalni razvoj

SUMMARY:

Taking into consideration the interdisciplinary approach, the doctoral work comprehensively explores the concept and doctrine of multiculturalism, which it sets as a broader concept of human resource management. In a globalised society, multiculturalism is becoming increasingly important, especially in the context of the working environment in which people of different ethnic, religious and cultural backgrounds meet. Differences in the workplace, on the one hand, bring many problems for organisations, while from a different perspective, they can also bring significant benefits.

Legal frameworks and international standards have been analysed, laying the foundations for understanding how different legal systems approach non-discrimination issues and ensure equal treatment of workers. Best practices in diversity management were also explored, focusing on the policies and strategies organisations can adopt to promote an inclusive working environment.

The empirical part of the paper provides research on the impact of multiculturalism on business performance. The activities of 25 organizations were analysed, in total 73.53% of all organizations in the Republic of Croatia that signed the document of the Charter of Diversity of Croatia in 2017, thereby committing to implement diversity policies, implement and promote diversity principles and report on the activities undertaken.

Research results show that companies that successfully integrate multicultural policies into their business achieve better business results. In addition, research confirms that multiculturalism, if properly managed, can have a positive impact on social cohesion and the development of local communities.

In conclusion, in order to improve diversity management practices and promote multicultural society, the paper makes proposals for future research and practical recommendations for employers, legislators and policy makers.

Key words: multiculturalism; human resources management; diversity in the workplace; prohibition of discrimination; equal treatment; business performance; regional development

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. DEFINIRANJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA.....	3
1.2. CILJEVI I HIPOTEZE.....	4
1.3. STRUKTURA RADA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	7
1.4. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS	11
2. TEORIJSKA PROMIŠLJANJA O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA KROZ PRIZMU MULTIKULTURALIZMA.....	12
2.1. O DOKTRINI MULTIKULTURALIZMA	12
2.1.1. Uvodna razmatranja.....	12
2.1.2. Određenje pojma multikulturalizma	13
2.1.3. Preteče multikulturalizma i istaknuti teoretičari.....	14
2.1.4. Multikulturalizam kao jedna od tzv. „Deset zapovijedi“ procesa europeizacije	15
2.1.5. Kriza politike multikulturalizma.....	20
2.1.6. Je li na pomolu kraj ideologije i politike kulturnih razlika?	25
2.1.7. Utjecaj medija na stav prema multikulturalizmu	26
2.2. MULTIKULTURALIZAM KAO ŠIRI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	38
2.2.1. Od personalnog menadžmenta do strateškog upravljanja – ukratko o razvoju menadžmenta ljudskih potencijala.....	39
2.2.2. Interdisciplinarni pristupi pri definiranju pojma upravljanja ljudskim potencijalima	41
2.2.3. Karakteristike i temeljne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima	44
2.2.4. Identifikacija radnih procesa s potencijalnim utjecajem na multikulturalno radno okruženje 45	
2.2.5. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na upravljanje organizacijom.....	53
2.2.6. Važnost ulaganja u ljudski kapital i upravljanje znanjem u organizaciji.....	60
2.2.7. Izazovi 21. stoljeća u upravljanju ljudskim potencijalima	62
2.3. UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA NA RADNOM MJESTU	64
2.3.1. Odrednice različitosti – definiranje i razumijevanje pojma.....	67
2.3.2. Podijeljena mišljenja teoretičara o različitosti – pregled i analiza ranije provedenih istraživanja.....	68
2.3.3. Dimenzije različitosti.....	79
2.3.4. Različitost kao poslovna perspektiva i dodana vrijednost	81
2.3.5. Globalizacija kao bitna odrednica suvremenog poslovanja.....	85
2.3.6. Etika poslovanja i kulturne različitosti	86

2.3.7.	Uloga i značaj kulture i multikulturnog menadžmenta.....	89
2.3.8.	Poslovna kultura, običaji i prakse u različitim zemljama svijeta.....	93
2.3.9.	Strateško planiranje upravljanja različitostima – važan preduvjet uspješnosti poslovanja ..	95
2.3.10.	Model transformacijske promjene.....	99
2.3.11.	Obrazovanje, razvoj i jačanje kompetencija za upravljanje različitostima	102
2.3.12.	Izazovi u upravljanju različitostima	104
2.3.13.	Analiza troškova i koristi politika različitosti	107
2.3.14.	Primjeri dobre prakse, priručnici i alati koji pospješuju područje upravljanja različitostima	111
3.	NORMATIVNI ASPEKTI ZABRANE DISKRIMINACIJE I JEDNAKOG TRETMANA .	122
3.1.	ZABRANA DISKRIMINACIJE I JEDNAK TRETMAN U EUROPSKOM RADNOM PRAVU	122
3.1.1.	Zakonodavna uporišta doktrini jednakog postupanja	123
3.1.2.	Zabrana diskriminacije vs. načelo jednakog tretmana.....	127
3.1.3.	Koncepti jednakosti	131
3.1.4.	Jednaki tretman i zabrana diskriminacije u kontekstu slobode kretanja radnika.....	132
3.1.5.	Diskriminacija na hrvatskom tržištu rada	134
3.1.6.	Napori Europske Unije u suzbijanju diskriminacije	137
3.1.7.	Integracija migranata na europskom tržištu rada.....	140
4.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU KARAKTERISTIKE MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA UZ REFLEKSIJU NA REGIONALNI RAZVOJ REPUBLIKE HRVATSKE.....	144
4.1.	ANALIZA UTJECAJA KARAKTERISTIKE MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA.....	144
4.2.	RAZMATRANJE POTENCIJALNE VEZE IZMEĐU MULTIKULTURALNOSTI I REGIONALNOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE.....	159
5.	ZAKLJUČCI I PREPORUKE	176
	LITERATURA	181
	PRILOZI.....	190
	POPIS TABLICA	192
	POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA	193
	ŽIVOTOPIS AUTORICE	194

1. UVOD

Multikulturalizam predstavlja pokušaj uravnoteženja razlika među ljudima. Isti se može shvatiti kao poticaj dijalogu, snošljivosti i društvenoj pravednosti. Potaknut migracijama i međusobnim kontaktima različitih kultura, gospodarskom globalizacijom i razvojem komunikacijskih tehnologija, našao se u žarištu brojnih gospodarskih, znanstvenih i obrazovnih djelatnosti i rasprava. I sama Europska unija prepoznala je važnost predmetne doktrine, stoga ulaže značajne napore u kreiranje i afirmaciju politika različitosti.

Međutim, ne može se promišljati o multikulturalizmu a da se ne nametnu pitanja poput sljedećih:

- Jesmo li doista i u kojoj mjeri ujedinjeni u različitosti?
- Kako funkcionirati u društvu različitosti unatoč svim socijalnim napetostima, etnocentrizmu, ksenofobiji, konfliktima, pa i oružanim sukobima koji se oko nas događaju?
- Kakvi su stavovi građana naspram različitosti u društvu? Jesu li njihovi stavovi formirani temeljem informacija koje dobiju posredstvom medija?
- Trebamo li različitosti u društvu promatrati kao potencijal ili iste predstavljaju svojevrsni teret društva?
- Jesu li organizacije koje implementiraju politike multikulturalnosti u svoje poslovanje uspješnije u odnosu na one druge?
- Na koji način osigurati različitim radnicima jednak tretman i kakva je praksa u pogledu zabrane diskriminacije?
- Postoji li potencijalna veza između multikulturalnosti i regionalnog razvoja, odnosno može li multikulturalnost pozitivno utjecati na razvoj regija?

Odgovore na postavljena pitanja nastojat će dati upravo doktorski rad u dijelovima koji se referiraju na teorijska promišljanja o upravljanju ljudskim potencijalima kroz prizmu multikulturalizma i kojima se određuju normativni aspekti zabrane diskriminacije i jednakog tretmana.

S ciljem što boljeg razumijevanja rada, važno je naglasiti kako multikulturalizam postaje sve važniji faktor u poslovnom okruženju. Pri tome, potrebno je razmotriti nekoliko ključnih aspekata. Prvo, kulturna raznolikost može potaknuti inovacije jer različite perspektive i pristupi problemima često rezultiraju kreativnijim rješenjima. Timovi sastavljeni od pojedinaca različitih kulturnih pozadina mogu bolje razumjeti potrebe različitih tržišta i prilagoditi svoje proizvode i usluge kako

bi zadovoljili širi spektar klijenata i kupaca. Drugo, multikulturalni timovi mogu biti fleksibilniji i bolje prilagođeni za rad na globalnim tržištima. Međutim, upravljanje takvom raznolikošću zahtijeva učinkovite strategije za prevladavanje kulturnih barijera i poticanje međusobnog poštovanja i suradnje.

Nadalje, učinkovito upravljanje multikulturalnim timovima može pridonijeti boljoj organizacijskoj kulturi i povećanom zadovoljstvu zaposlenika. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjenima i poštovanima bez obzira na njihovu kulturnu pozadinu, to može dovesti do veće angažiranosti i lojalnosti prema odnosnoj organizaciji. S druge strane, nedostatak adekvatnog upravljanja kulturnom raznolikošću može rezultirati nesporazumima, konfliktima i smanjenom produktivnošću. Stoga je važno razviti pristupe i prakse koji promiču inkluzivno radno okruženje.

U svrhu promišljanja o tome kako izgraditi organizaciju u kojoj se poštuje svaka različitost, u kojoj svaka različitost nalazi svoj prostor i djeluje aktivno, u Prilogu 1. daje se priča o žirafi i slonu, u cijelosti preuzeta iz priručnika „Training Manual for Diversity Management“³ kojeg je, za potrebe Europske komisije izradila skupina autora 2007. godine. Inače, ista godina proglašena je europskom godinom jednakih mogućnosti za sve. Ova metaforička priča prevedena je i parafrazirana na hrvatski jezik od strane autorice doktorskog rada, a iz nje je moguće zaključiti kako je za uspješno upravljanje različitostima potrebno prvenstveno razumijevanje različitosti, potom volja za značajnije prilagodbe, i u konačnici ustrajnost u promjenama koje su, u pravilu, dugotrajne.

Empirijski dio rada prati utjecaj karakteristike multikulturalnosti na uspješnost poslovanja poduzeća u kontekstu Republike Hrvatske koja se smatra osobito značajnim i jedinstvenim područjem, jer se nalazi na raskrižju različitih kultura i povijesno je obilježena bogatom multikulturalnom baštinom. Povijesno gledano, Hrvatska je bila sjecište različitih kultura. Upravo takva povijesna dinamika rezultirala je bogatom kulturnom raznolikošću koja se i danas očituje u jeziku, običajima i društvenim normama. Raznolika kulturna pozadina oblikovala je današnje društvo Hrvatske koje je, može se reći, visoko tolerantno. Uz domicilno, multikulturalno stanovništvo, u posljednje vrijeme vidljiv je trend dolaska strane radne snage što Hrvatsku čini još multikulturalnijom, a temu doktorskog rada i predmetno istraživanje aktualnijim.

³ Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., Von Unruh, K., Training Manual for Diversity Management, International Society for Diversity Management, 2007., str. 3. i 4. (prema R. Roosevelt Thomas, (1999) Building a House for Diversity. New York, et.al.: American Management Association, str. 3-5.), prevedeno na hrvatski jezik i parafrazirano od strane autorice

Nadalje, promatrajući regionalni razvoj, koji u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno ujednačen, upravo multikulturalnost može igrati ključnu ulogu u poticanju gospodarskog rasta i društvene kohezije.

Regije koje njeguju svoje različitosti i uspješno integriraju politike raznolikosti mogu razviti bogatije društvene mreže i inovativnije poslovne ekosustave koji će nadalje stvoriti nove poslovne prilike i postati privlačne destinacije za strane investitore i pojedince iz cijelog svijeta, te na taj način doprinijeti gospodarskom rastu i razvoju zemlje. Smatra se kako upravo multikulturalnost Hrvatske može predstavljati izvor konkurentnosti za poduzeća i organizacije koje znaju upravljati različitostima i iskoristiti njihov puni potencijal.

Provedeno istraživanje i zaključci koji iz njega proizlaze predstavljaju dragocjenu osnovu za formuliranje regionalnih politika koje promiču inkluzivni i održivi razvoj.

1.1. DEFINIRANJE PREDMETA ISTRAŽIVANJA

„Multikulturalizam svakoga ozbiljno prima, uvažava i prihvaća, ne protiveći se pritom nikome i ne stapajući nikoga u starom američkom "loncu za taljenje" niti slažući kanadski useljenički "kulturni mozaik" skučenom brigom za folklor predaka, već nudi švedsku "voćnu salatu" - što različitiju, tim bogatiju i ukusniju – poput puzzle-i u kojima je svaki (i najsitniji) dio potreban i važan.“⁴

„Različito“ društvo postoji oduvijek, no o različitostima u društvu, danas se više nego ikada govori. I sama Europska unija prepoznala je važnost doktrine multikulturalizma dok je za svoj slogan odabrala frazu „Ujedinjeni u različitosti“ čiji je smisao integracija svih Europljana u EU shvaćenu kao „zajednicu za mir i blagostanje obogaćenu pritom različitošću kultura, tradicija i jezika“⁵.

U sklopu teorijskog određenja multikulturalizma (koji se doista može promatrati kao potencijal - ono što je latentno), predmetnim radom razmatrat će ga se kroz prizmu upravljanja ljudskim potencijalima. Riječ je o još uvijek nedovoljno istraženom području, no različitost se danas sve više prihvaća, njome se upravlja i promiče se kao vrijedan organizacijski resurs, koji će uistinu i postati manifestan kada se za to osiguraju potrebni (pred)uvjeti.

⁴ Previšić, V., Uz temu- Izazovi interkulturalizma, Društvena istraživanja, Vol. 5, No 5-6 (25-26), rujan 1996., str. 829.

⁵ Holy, M., Globalizacija, integracija i multikulturalizam: interdisciplinarni pristup, Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti, Vol. 9 No. 1, 2018., str. 11.

Budući da se pozitivni učinci raznolike radne snage mogu postići samo ako se razumiju i izazovi koje ona donosi, jedan od izazova koji se nameće upravo je i područje zabrane svakog oblika diskriminacije. Stoga, doktorski rad će se u svojem teorijskom i normativnom dijelu baviti jednakim tretmanom, kao važnom temom iz područja radnog prava.

Nadalje, empirijsko istraživanje prati „ponašanje“ multikulturalizma u organizacijama tj. daje analizu utjecaja karakteristike multikulturalizma na uspješnost poslovanja poduzeća. Istim će se istražiti i potencijalna veza između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske. Zaključni dio rada sadržavat će preporuke i smjernice za što učinkovitije upravljanje različitostima.

S tim u vezi, predmet istraživanja definira se na sljedeći način:

Istražiti postojeća teorijska promišljanja i spoznaje o multikulturalizmu, upravljanju ljudskim potencijalima, upravljanju različitostima, zabrani diskriminacije i jednakom tretmanu, te na osnovu spoznatog, u empirijskom dijelu rada, istražiti utjecaj karakteristike multikulturalizma na uspješnost poslovanja poduzeća i sagledati potencijalnu vezu između multikulturalizma i regionalnog razvoja u Republici Hrvatskoj.

1.2. CILJEVI I HIPOTEZE

Cilj predmetnog istraživanja je dokazati pozitivan utjecaj multikulturalne strukture zaposlenih u poduzećima na kvalitetu financijskog poslovanja istih, te razmotriti postojanje potencijalne veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske.

Kao referentni okvir u predmetnom istraživanju poslužio je dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska⁶. Riječ je o dokumentu kojeg individualno izrađuje svaka zemlja članica Europske Unije, a njezin tekst potpisuju poslovne i druge organizacije čime se obvezuju na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svom poslovnom okruženju. Cilj Povelje jest potaknuti raznolikost, nediskriminaciju, uključivost i jednake mogućnosti na radnom mjestu.

Unatoč tome što je potpis Povelje dobrovoljan, njezine potpisnike obvezuje da u svoje poslovanje implementiraju politiku o poštivanju raznolikosti, provode i promiču načela raznolikosti te da izvještavaju o poduzetim aktivnostima u ovom području. Osobito se naglašava važnost jednakog

⁶ Povelja o raznolikosti Hrvatska, <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/04/TekstPovelja.pdf>, internetska stranica posjećena 18.10.2021.

tretmana na radnom mjestu što predmnijeva da se u procesu zapošljavanja i napredovanja na radnom mjestu daju jednaka prava svim manjinskim skupinama.

Inače, Povelja o raznolikosti Hrvatska sastavni je dio šire platforme⁷ koju je Europska komisija pokrenula još 2010. godine upravo s ciljem promoviranja i poticanja implementacije načela raznolikosti, nediskriminacije i poštivanja ljudskih prava te općenito, podrške razvoju i razmjeni dobrih praksi među zemljama članicama po pitanju primjene politike raznolikosti. Nositelj navedenog programa za Hrvatsku je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

Potpisivanjem Povelje o raznolikosti Hrvatska poduzeća i organizacije potpisnice obvezuju se:

1. Izraditi politiku raznolikosti i nediskriminacije, kako bi razvijali organizacijsku kulturu koja se temelji na uzajamnom poštovanju i uvažavanju individualnih različitosti.
2. Razvijati raznoliko radno okruženje poticanjem integracije zaposlenika svih profila, neovisno o spolu i spolnoj orijentaciji, rasnom ili etničkom podrijetlu, vjeri ili uvjerenju, invaliditetu, dobi i drugome.
3. Razvijati vještine i kompetencije menadžmenta, zaposlenika i zaposlenica odgovornih za zapošljavanje, trening i razvoj karijera, o primjeni politike raznolikosti i nediskriminacije.
4. Koristiti politiku raznolikosti i nediskriminacije pri zapošljavanju menadžmenta kako bi omogućili bolje razumijevanje odluka o upravljanju i bili otvoreniji za inovativne ideje s ciljem jačanja konkurentnosti i održivosti organizacije.
5. Razvijati svijest i obrazovati zaposlenike o politici raznolikosti.
6. Poticati primjenu politike raznolikosti kod klijenata i dobavljača.
7. Izraditi i redovno obnavljati akcijski plan za promociju politike raznolikosti i nediskriminacije koji će uključiti mjerljive pokazatelje, a u čiju će izradu i provedbu biti uključeni zaposlenici.
8. Najmanje jednom godišnje izvještavati o provedbi politike raznolikosti i nediskriminacije uključujući mjere i interne postupke koje primjenjujemo kako bismo ostvarili ciljeve.⁸

Tijekom 2017. godine 34 hrvatska poduzeća i organizacije potpisala su dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska.

⁷ EU Platform of Diversity Charters, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en, internetska stranica posjećena 18.10.2021.

⁸ Povelja o raznolikosti Hrvatska, Op.cit. (bilj. 6)

Obzirom na navedeno, postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Poduzeća koja su potpisala dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska, u poslovanju ostvaruju veći povrat na imovinu u odnosu na prosjek djelatnosti.

Pomoćne hipoteze:

H 0: Razlika prosjeka povrata na imovinu poduzeća potpisnika Povelje i prosjeka djelatnosti veća je od nula.

H 1: Razlika prosjeka povrata na imovinu poduzeća potpisnika Povelje i prosjeka djelatnosti manja je ili jednaka nuli.

H2: Multikulturalnost regija u Republici Hrvatskoj povezana je s većom disperzijom razvijenosti regija

Pomoćne hipoteze:

H0: Varijanca BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih županija jednaka je sa BDP-om po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih županija.

H1: Varijanca BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih županija različita je u odnosu na BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih županija.

H3: Multikulturalnost pojedine regije u Republici Hrvatskoj stvara podlogu za njen bolji gospodarski status

Pomoćne hipoteze:

H0: Srednja vrijednost (izražena medijanom) BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih regija manja je ili jednaka BDP-u po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih regija.

H1: Srednja vrijednost (izražena medijanom) BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih regija veća je od BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih regija.

1.3. STRUKTURA RADA I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Doktorska disertacija sastoji se od pet glavnih dijelova (cjelina). U prvom, uvodnom dijelu definira se predmet istraživanja, ciljevi i hipoteze na kojima počiva, daje se struktura rada i metodologija istraživanja, te se iznosi očekivani znanstveni doprinos.

Drugi dio rada sadržajno je najopsežniji, a odnosi se na teorijska promišljanja o upravljanju ljudskim potencijalima kroz prizmu multikulturalizma. Strukturirane su glavne cjeline koje zapravo prate nastanak rada i tijek znanstvenog promišljanja. Ista prvotno polazi i istražuje doktrinu multikulturalizma, njezine preteče i istaknute teoretičare, prati krizu ideologije i politike kulturnih razlika u zemljama Europske unije i zaključno propituje utječu li mediji današnjice na stavove ljudi naspram multikulturalizma. Nakon određenja pojma multikulturalizma, slijede teorijske odrednice upravljanja ljudskim potencijalima te se daje detaljniji prikaz onih radnih procesa primjenjivih u upravljanju ljudskim potencijalima kod kojih karakteristika multikulturalnosti, jednak tretman različitih i zabrana svakog oblika diskriminacije dolaze ili mogu doći nešto više do izražaja. Istražuju se unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, ističe se važnost ulaganja u ljudski kapital i njihovo znanje te se zaključuje izazovima koji prate upravljanje ljudskim potencijalima. Slijedi cjelina koja se u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima odnosi na različitosti na radnom mjestu. Iz istražene literature o upravljanju različitostima koju nije jednostavno obuhvatiti i sintetizirati, te brojnih dostupnih studija na globalnoj razini, može se zaključiti kako dobro planirano upravljanje različitostima u organizacijama korelira sa profitabilnošću poduzeća što predstavlja dobru polazišnu osnovu empirijskom dijelu rada.

Obzirom da multikulturalno radno okruženje sa sobom nosi i brojne izazove (s radno pravnog aspekta riječ je o zabrani diskriminacije i jednakom tretmanu radnika), treći dio doktorske disertacije referirat će se na uglavnom normativna, a dijelom i teorijska određenja navedenih tema.

Teorijska promišljanja i normativni aspekti imaju osobito važnu ulogu u provedbi empirijskog istraživanja i donošenja zaključka. U spomenutim dijelovima ispreplitala su se različite znanstvene metode. Teorijska i normativna podloga temeljena je na istraživanju dostupne, domaće i strane, znanstvene, stručne i normativne literature iz područja filozofije, psihologije, antropologije, sociologije, upravljanja ljudskim potencijalima, ekonomije i prava, što potvrđuje interdisciplinarnu dimenziju doktorskog rada.

Cjelokupno korištena literatura, uz dostupne knjige te znanstvene i stručne radove, sadrži i analizu različitih priručnika iz relevantnih područja, a dostupnih putem interneta. Za izvore literature

korištene su i istraživačke baze poput Research gate, Sibresearch, Hrčak.Srce, ProQuest, Academia, Emerald, i druge.

Prilikom obrade teorijskih i normativnih sadržaja kao i prikupljanja i obrade iskustvenih podataka, u razumijevanju utvrđenih i mogućem otkrivanju novih spoznaja i zakonitosti, primjenjivala se induktivno - deduktivna metoda. Trajnim ispreplitanjem indukcije i dedukcije u različitim fazama i razinama rada ostvareno je podizanje pouzdanosti i valjanosti zaključivanja i verifikacije rezultata. Također, teorijsko - normativna podloga bila je uporište pomoću kojeg se „nastojalo shvatiti, objasniti i opisati neku pojavu u njenom postanku, izučavanjem tijeka njezinog prethodnog razvoja“.

Kroz istraživanje, primjenjivale su se metode deskripcije, kompilacije i komparacije. Metodom deskripcije nastojalo se na što objektivniji i detaljniji način opisati doktrinu multikulturalizma, odrediti njegov pojam i istaknuti mišljenja relevantnih teoretičara i njegovih preteča. Opisan je i proces europeizacije kojemu je upravo multikulturalizam jedna od značajnijih komponenti. Razmatrana je kriza politike multikulturalizma u vodećim zemljama Europe, te je opisan stav građana naspram multikulturalizma koji je najčešće formiran posredstvom medija. Determinira se potom znanstvena disciplina upravljanja ljudskim potencijalima kroz prizmu multikulturalizma te se opisuju oni radni procesi za koje se smatra da u njima multikulturalizam dolazi ili može doći do izražaja. Nakon teorijskih odrednica upravljanja ljudskim potencijalima fokus je sužen na opisivanje različitosti na radnom mjestu. Donose se tako ranije provedena istraživanja, dimenzije različitosti, globalizacija kao bitna odrednica suvremenog poslovanja, poslovna etika i drugo. Nije moguće govoriti i opisivati različitosti bez da se ne opišu izazovi do kojih ista dovodi a kao najznačajniji izazovi u upravljanju raznolikom radnom snagom po prirodi stvari nameću se zabrana diskriminacije i jednak tretman radnika koji su također obrađeni metodom deskripcije.

Sve navedeno koristilo se za postavljanje osnovnih hipoteza istraživanja, te dobivanje određenih objašnjenja putem kojih se određuju znanstvene činjenice i zauzimaju određeni stavovi i zaključci. U kombinaciji s drugim metodama, u znanstvenoistraživačkom radu primijenila se i metoda kompilacije tj. uključivanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, tuđih opažanja, stavova i zaključaka koji pridonose boljem razumijevanju i potpunijem znanstvenom promišljanju teme. Prilikom korištenja navedene metode, poštuju se etička pravila i norme znanstvenoistraživačkog rada tj. korektno se i na uobičajen način citira sve što je preuzeto od drugih, a što će poslužiti za zauzimanje vlastitih stavova i zaključaka. Prema potrebi, uz metodu deskripcije i kompilacije, u teorijskom ali i empirijskom dijelu rada koristi se i metoda komparacije tj. metoda usporedbe

između dviju ili više usporedivih stvari i pojava. Primjerice, kod određenja pojma, multikulturalizam se stavio u odnos i uspoređivao sa interkulturalizmom. Također, uspoređivala se praksa i primjena multikulturalizma u vodećim zemljama Europe. Rad donosi i komparaciju ranije provedenih istraživanja u području upravljanja različitostima te stavlja u odnos različite primjere dobre prakse, priručnike i alate koji pospješuju područje upravljanja različitostima.

Empirijski dio rada može se okarakterizirati kao primarno istraživanje temeljeno na prethodno objavljenim, referentnim izvorima podataka. Središnjim se dijelom rada testiraju i dokazuju/opovrgavaju postavljene hipoteze tj. postojanje pozitivnog utjecaja multikulturalne strukture u poduzećima na kvalitetu financijskog poslovanja istih te se razmatra postojanje potencijalne veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske.

Kao mjerilo uspješnosti poslovanja, od niza pokazatelja financijske uspješnosti odabran je pokazatelj povrata na imovinu ili rentabilnost imovine poznate pod kraticom ROA (eng. Return on Assets). Riječ je o najsvrsishodnijem pokazatelju jer u sebi sadrži više pokazatelja te daje uvid u aktivnost poduzeća u odnosu na imovinu. Izvor podataka za pokazatelj ROA odabranih poduzeća u ovome istraživanju je portal info.BIZ.

Najzahtjevniji zadatak u istraživanju bio je odrediti način na koji odabrati relevantna poduzeća, odnosno ona koja posluju uvažavajući multikulturalnost, stoga je kao kriterij poslužila Povelja o raznolikosti Hrvatska. Riječ je o dokumentu kojeg individualno izrađuje svaka zemlja članica Europske Unije, a njezin tekst potpisuju poslovne i druge organizacije čime se obvezuju na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svom poslovnom okruženju.

Tijekom 2017. godine 34 hrvatska poduzeća i organizacije potpisali su dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska. Od 34 poduzeća i organizacije, istraživanjem je obuhvaćeno svih 25 poduzeća čiji je pokazatelj ROA bio prezentiran i dostupan na portalu Financijske agencije info.BIZ. Preostalih 9 organizacija isključeno je iz razloga što za iste, na navedenom portalu nisu bili javno dostupni podatci o financijskom poslovanju, jer se uglavnom radi o bankama koje svoja izvješća podnose Hrvatskoj narodnoj banci, a ne Financijskoj agenciji koja je ujedno i vlasnik u istraživanju korištene baze podataka. Valja naglasiti da je istraživanjem obuhvaćeno 73,53 % svih onih organizacija u Republici Hrvatskoj koje su u 2017. godini potpisale dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska.

Predmetni pokazatelj za odabrana poduzeća promatran je u reprezentativnom razdoblju tj. od 2016. do 2020. godine. Navedeno razdoblje određeno je kao takvo kako bi se analiziralo poslovanje poduzeća u godini prije potpisivanja Povelje, potom u godini kada je poduzeće ili organizacija

potpisalo Povelju, te tri godine nakon potpisivanja iste. Na navedeni način željelo se pratiti kretanje pokazatelja financijske uspješnosti u promjenjivim uvjetima.

Promatrana poduzeća potom su se prostorno pozicionirala na karti Republike Hrvatske. Ono što je bilo indikativno jest da niti jedno od promatranih poduzeća nema sjedište u istočnom dijelu Hrvatske, što je daljnje istraživanje uputilo na traženje veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske.

Iz svega navedenog, razvidno je kako su se u empirijskom dijelu rada koristile:

- metoda analize - traženje veze između multikulturalnosti i BDP-a po glavi stanovnika kod vjerski i nacionalno multikulturalnih regija Hrvatske u odnosu na homogene regije, traženje uzroka i posljedice te u konačnici izvođenje zaključka istraživanja
- metoda deskripcije - opis tijeka istraživanja i rezultata istraživanja, pokazatelja ROA koji se prati ali i drugih pokazatelja kojima se može pratiti uspješnost poslovanja poduzeća, načina odabira promatranih poduzeća, Povelje o raznolikosti Hrvatska, determiniranje regionalnog razvoja u Republici Hrvatskoj i sl.
- metoda komparacije kao metoda kojom se među pojavama, događajima ili predmetima pokušava uočiti sličnost, istaknuti zajednička obilježja ili različitosti. Komparirani su tako brojni statistički podaci, uspoređeni su pokazatelji uspješnosti promatranih poduzeća (pokazatelj ROA) u godini koja prethodi potpisivanju Povelje o raznolikosti Hrvatska te pokazatelj istih tri godine nakon potpisivanja predmetne Povelje. Nadalje u istraživanju uspoređen je BDP po glavi stanovnika kod vjerski i nacionalno multikulturalnih regija Hrvatske u odnosu na homogene regije
- različite statističke metode - radi što potpunijeg uvida u istraživanu pojavu, posegnulo se za „deskriptivnom statistikom koja se bavi mjerama centralne tendencije, mjerama varijabiliteta, kao i grafičkim i tabelarnim prikazivanjem osnovnih statističkih vrijednosti. Za testiranje hipoteza u prvom dijelu istraživanja koji se odnosi na uspješnost poslovanja poduzeća korišten je T-test kao jedan od najpoznatijih statističkih postupaka, u svrhu testiranja statističkih značajnosti razlike između dvije aritmetičke sredine, odnosno dva uzorka. Kasnije, tijekom razmatranja potencijalne veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske primijenjen je model dvofaktorske analize kojim se prati utjecaj dvaju faktora (varijabli), na jednu zavisnu varijablu, a hipoteze su testirane analizom korespondencije koja se zbog kolinearnosti, odnosno jake veze između promatranih pojava (vjera i nacija) pokazala najrelevantnijom.

Posljednji, završni dio rada, osim zaključaka proizašlih iz provedenog istraživanja, pruža smjernice i preporuke za što učinkovitije upravljanje različitostima na radnom mjestu, potom popis korištene literature, priloge, tablice i grafičke prikaze (slike), te u konačnici životopis autorice rada.

1.4. OČEKIVANI ZNANSTVENI DOPRINOS

Predmetni rad, na prvome mjestu, uvelike doprinosi društveno - humanističkim znanostima kroz provedbu istraživanja o utjecaju karakteristike multikulturalnosti na uspješnost poslovanja poduzeća uz ocjenu potencijalne veze sa regionalnim razvojem Republike Hrvatske.

Uz navedeno, znanstveni doprinos istoga ogleda se i u:

- Interdisciplinarnom pristupu doktrini multikulturalizma, upravljanju ljudskim potencijalima i različitostima na radnom mjestu
- Praćenju utjecaja karakteristike multikulturalizma na poslovne performanse organizacije, uz poseban naglasak na etičke standarde, zabranu svakog oblika diskriminacije i jednak tretman radnika.
- Osiguravanju boljeg razumijevanja koncepta multikulturalnosti i njegove povezanosti sa poslovnom uspješnošću koja se prepoznaje u povećanju produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenika i profitabilnosti.
- Jačanju svijesti o „bogatstvu“ koje različitost može donijeti
- Identifikaciji ključnih čimbenika koji doprinose uspješnom upravljanju različitostima u poslovnim okruženjima. Isto podrazumijeva istraživanje i analizu brojnih politika, strategija i praksi koje se navode u radu, a koje su se pokazale učinkovitima u poticanju suradnje i produktivnosti među različitim kulturama u organizacijama.
- Praktičnim implikacijama, smjernicama i preporukama poslovnim liderima i donositeljima političkih odluka u Republici Hrvatskoj s ciljem unaprjeđenja područja upravljanja različitostima i potencijalnog poticaja ravnomjernijem regionalnom razvoju.
- Analizi zakonodavnog okvira i pregledu sudske prakse te identifikaciji, prepoznavanju i suzbijanju svakog oblika diskriminacije i nejednakog tretmana na radnom mjestu.
- Poticaju budućim znanstvenim istraživanjima poput istraživanja implikacija multikulturalizma na tržište rada, proučavanja utjecaja multikulturalnosti na inovacije i kreativnost, evaluaciju učinkovitosti politika i programa kojima se potiče različitost u Republici Hrvatskoj i slično. Uz navedeno, rezultati predstavljeni empirijskim dijelom rada, mogu biti polazišna osnova za razvoj novih, uključivijih politika, programa obuke za

menadžere i drugih inicijativa za promicanje različitosti na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini.

2. TEORIJSKA PROMIŠLJANJA O UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA KROZ PRIZMU MULTIKULTURALIZMA

2.1. O DOKTRINI MULTIKULTURALIZMA

2.1.1. Uvodna razmatranja

Potaknut migracijama, međukulturnim kontaktima, gospodarskom globalizacijom i razvojem komunikacijskih tehnologija, multikulturalizam današnjice sve više ulazi u fokus brojnih poslovnih, gospodarskih, znanstvenih i obrazovnih aktivnosti i rasprava.

„Svijet u kojem živimo obilježen je slabljenjem granica među kulturama i akceleracijom promjena unutar različitih kultura. Promjene mogu biti povod za dijalog i približavanje među kulturama ali i s druge strane temelj za fundamentalistički povratak korijenima i daljnje podjele. Stoga, multikulturalna pitanja predstavljaju ishodište i poticaj za sustavno razmatranje.“⁹

I sama Europska unija prepoznala je važnost doktrine multikulturalizma kada je za svoj slogan odabrala frazu „Ujedinjeni u različitosti“ (engl. United in Diversity), no dalo bi se diskutirati o tome jesmo li i u kojoj mjeri uistinu ujedinjeni. Navedeni slogan nosi poruku da su građani i zemlje članice ujedinjeni u zajedničkim nastojanjima za očuvanje mira i postizanje blagostanja te da su raznolikost kultura, tradicija i jezika u Europi zapravo prednost za kontinent.

Među brojnim definicijama sadržanima u radovima o multikulturalizmu, posebno se zanimljivom čini ona V. Previšić: „Multikulturalizam svakoga ozbiljno prima, uvažava i prihvaća, ne protiveći se pritom nikome i ne stapajući nikoga u starom američkom "loncu za taljenje" niti slažući kanadski useljenički "kulturni mozaik" skučenom brigom za folklor predaka, već nudi švedsku "voćnu salatu" - što različitiju, tim bogatiju i ukusniju – poput puzzle-i u kojima je svaki (i najsitniji) dio potreban i važan.“¹⁰

Iz citirane definicije multikulturalizma može se zaključiti kako nije dovoljno samo deklarativno i dekorativno ili pak s ciljem prikupljanja političkih bodova pozivati se na osviještenost o različitostima koje u odnosnom društvu postoje, već je potrebno aktivno se zalagati za njihovo praktično ostvarenje kroz odgoj kojim se iz korijena razgrađuju stereotipi, predrasude i

⁹ Šokčević, Š., Identitet i „pluralni monokulturalizam“, Filozofska istraživanja, Vol.31 No.4 Ožujak 2012., str. 735.

¹⁰ Previšić, V., loc.cit. (bilj. 4)

stigmatizacija među ljudima jer upravo su različitosti te koje obogaćuju, a često izostaje svijest o tome.

2.1.2. Određenje pojma multikulturalizma

Pojam „multikulturalizam“ tek se nedavno pojavio u akademskim i političkim raspravama i u manje od tri desetljeća prihvaćaju ga političari, društveni komentatori, istraživači ali i opća javnost. No, ne postoji neko široko prihvaćeno značenje istoga, već naprotiv naglim bujanjem akademske literature i sve prisutnijih javnih rasprava vezanih uz taj pojam, čini se da još više rastu nejasnoće i nesporazumi oko njegovog određenja.¹¹ Najčešće se razumijeva kao doktrina ili program kojim se nastoji sve kulture unutar društva tretirati ravnopravno.¹² On se javlja kao odgovor na miješanje kulturno, društveno, etnički i religijski različitih zajednica, ali i kao zahtjev za punopravno priznavanje osobnosti neke društvene skupine.¹³

Prema nekim autorima, za razumijevanje pojma multikulturalizma neophodno je razumijevanje pojma „kulturne pluralizacije“ koju obilježava postojanje različitih vrijednosno-normativnih sklopova u društvu, pri čemu se razlike u kulturi najčešće vežu uz etničku pripadnost.¹⁴ Kulturni pluralizam najbolje je shvatiti na način da svaka kultura sa sobom nosi različita mišljenja i vizije dobrog života, ali ima ograničen skup ljudskih sposobnosti, stoga zahtijeva druge kulture kako bi samu sebe bolje razumjela i proširila svoje poglede.

2.1.2.1. Multikulturalizam vs. Interkulturalizam

Sredinom 70-tih u Saveznoj Republici Njemačkoj, pod okriljem Vijeća Europe, pojavio se pojam „interkulturalizam“ koji se prije svega odnosio na obrazovanje i do danas je ostao „paralelni koncept“ multikulturalizmu. Iako neki smatraju da je riječ o istoznačnicama važno je, u svrhu boljeg razumijevanja i jasnijeg određenja pojma „multikulturalizam“ razgraničiti ga od pojma „interkulturalizam“. Dakle, riječ je o dva različita pristupa kulturnim različitostima koja se međusobno isprepliću i nadopunjuju.

Multikulturalizam se može shvatiti kao priznavanje činjenice kulturnoga (etničkog) pluralizma i prava različitih društvenih grupa (u prvom redu novih imigranata) na zadržavanju svoje specifičnosti. Određen na taj način, može biti pozitivan jer naspram isključivosti i (prisilne)

¹¹ Mesić, M., Multikulturalizam društveni i teorijski izazovi, Zagreb, 2006., str.405.

¹² Šokčević, Š., loc. cit. (bilj. 9)

¹³ Sršen, A., Bogeljić, M., Multikulturalizam u Europi danas – novi rascjepi granica identiteta i prava, Međunarodne studije : časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju, Vol.14 No.1 rujan 2014., str. 105

¹⁴ Pužić, S., Multikulturalizam i izazovi posttradicionalne pluralizacije, Politička misao: časopis za politologiju, Vol.41 No.4 Srpanj 2005., str. 60.

asimilacije zagovara suživot manjinskih i deprivilegiranih grupa s dominantnim društvom, a može se i optuživati za nazadno, esencijalističko podržavanje kulturne zatvorenosti, pa čak i izolacije i segregacije.¹⁵ S druge pak strane, interkulturalizam je kulturna politika, oblikovana unutar Vijeća Europe, i prihvaćena kao europska kulturna politika, u početku ponajprije povezana s imigracijskim politikama zapadnoeuropskih zemalja, a kasnije i kao politika novih europskih integracija.¹⁶ I sama semantička razlika vidljiva je iz njihovih prefiksa „multi“ i „inter“, pri čemu izraz „multi“ implicira tek istodobno postojanje više elemenata, u danom kontekstu – više kultura, a izraz „inter“ upućuje na dinamiku, prepletanje i suodnos.¹⁷ U ovom slučaju, multikulturalizam može se tumačiti kao izlazak iz zatvorenosti svoje kulture i spoznaja različitosti drugih kultura što se nadovezuje na humanistički ideal o bogatstvu različitosti ali i kao supostojanje partikularizama koji se međusobno ignoriraju i koji su jedino podložni pravilu da se direktno ne sukobljavaju.¹⁸ Interkulturalizam obuhvaća tu kulturnu različitost ali za cilj ima stalni dijalog kultura pa se u budućnosti vidi kao model održivog kulturnog razvoja u multikulturnom svijetu. Oba shvaćanja kulture imaju svoje prednosti i nedostatke, ali dobro ukazuju na važnost pojma kulture.

2.1.3. Preteče multikulturalizma i istaknuti teoretičari

Kao preteče multikulturalizma, Mesić u svome djelu „Multikulturalizam- društveni i teorijski izazovi“ spominje Vicoa, Montesquieua, Herdera, Kallena i druge, dok među najistaknutije teoretičare svrstava Charlesa Taylora, Willa Kymlicka, Bhikhu Parekha, Briana Barrya i Iris M. Young. Prva četvorica teoretičara razvila su svoje teorije koje su od izuzetne važnosti za razumijevanje multikulturalizma stoga su predstavljeni u nastavku, dok se posljednje navedena teoretičarka bavila pitanjem radikalnog multikulturalizma.

Charles Taylor razvio je teoriju priznavanja i jedan je od rijetkih kome je u žarištu interesa pojedinac. Taylor napominje kako povijest bilježi dvije bitne društvene promjene zbog kojih se moderna znanost bavi identitetom uopće, kao i priznavanjem. Jedna od njih svakako je kolaps tradicionalnih hijerarhija, koji je ponukao deprivilegiranu klasu da traži javno priznanje, a druga je novo razumijevanje individualnog identiteta kojim je osnažena, ali i modificirana važnost priznavanja. Svojim konceptom priznavanja pokazao je strukturalnu povezanost između razvitka

¹⁵ Jeknić, R., Multikulturalizam, interkulturalizam i interkulturalni dijalog u kontekstu europskih integracija, Zbornik radova: II Međunarodna konferencija Bosna i Hercegovina i euroatlantske integracije - Trenutni izazovi i perspektive, Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću: Centar za društvena istraživanja internacionalnog Burč univerziteta, Godina 2/ Broj 2; Bihać, 2014., str. 1039.

¹⁶ Ibid., str.1040.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

individualizacije i multikulturalnih zahtjeva. U konačnici, Taylor je primijetio kako se pojam manjinske kulture odnosi na skupinu pojedinaca koja se u nekim osobinama razlikuje od većine stanovništva i koja je danas diskriminirana.¹⁹

Jedan od istaknutih zagovornika liberalnog multikulturalizma, Will Kymlick ističe kako liberalizam ne samo da može otvoriti prostor snažnom multikulturalizmu u vidu kulturnih prava već ga u situaciji kulturne nejednakosti upravo i zahtijeva. Liberalizam, dakle, može prihvatiti kulturnu raznolikost i priznati manjinska prava, a da to ne bude protivno poštivanju osobe kao člana političke zajednice.²⁰

Najžešću kritiku liberalnog multikulturalizma iznio je Brian Barry, najpoznatiji predstavnik egalitarnog liberalizma. On nastoji dokazati da je multikulturalizam kao politički program politike različitosti u većini slučajeva loš i antiliberalan. Barry smatra da bi se politizaciji grupnih identiteta i donošenju posebnih politika za skupine trebalo oduprijeti ponajprije stoga jer se njima opstruira, a ne potiče uključivanje manjinskih kultura u društvo, što bi im trebala biti svrha.²¹ Jasnije, Barry smatra da liberalna doktrina ne treba posezati ni za kakvim posebnim manjinskim pravima jer u liberalnom okruženju svi se moraju tretirati na jednak način.

Parekhova integralna i dijaloška teorija od velike je važnosti za pitanje multikulturalizma. Isti je istaknuo kako se ljudi osjećaju lagodno u društvu sebi sličnih te im je izrazito teško poistovjetiti se s nekim koga smatraju strancem. Ovaj vrsni teoretičar multikulturalizma promatra ga, ne kao političku doktrinu ili filozofijsku teoriju čovjeka i svijeta, već kao pogled na ljudski život. On tvrdi kako multikulturalno društvo ne može biti stabilno i dugotrajno bez razvijanja zdravog razuma o pripadanju istoj zajednici.²²

2.1.4. Multikulturalizam kao jedna od tzv. „Deset zapovijedi“ procesa europeizacije
Europeizacija je kompleksan fenomen kojeg je teško definirati, što dokazuju brojni radovi i različita tumačenja teoretičara koji se upravo njime bave, stoga se nastavni dio rada posvećuje upravo njegovom teorijskom okviru. Treba naglasiti kako se isti proces, pored multikulturalizma kao njegove bitne sastavnice, bavi i pitanjima poput demokracije, poštivanja prava i sloboda

¹⁹ Sršen, A., Bogeljić, M., op.cit. (bilj. 13), str. 108.

²⁰ Ibid.

²¹ Gregurović, S., Multikulturalizam u europskom kontekstu: dosezi i nesuglasja, Migracijske i etničke teme, Vol.32 No.3, prosinac 2016., str. 357.

²² Sršen, A., Bogeljić, M., op.cit. (bilj. 13), str. 109.

čovjeka, četiri temeljne gospodarske slobode, odbacivanja nacionalizma, multilateralizma, antihegemonije i antimilitarizma, postepenog širenja i otvaranja granica Europe i sl.

2.1.4.1. Definiranje procesa europeizacije

Brojni teoretičari poput Rissea, Cowlesa i Caporasa, potom Johana Olsena, Claudia Radaellia, Simona Bulmera, Christoph Knilla, Heather Grabbe, Ulricha Becka i dr., na različite načine shvaćaju, tumače i definiraju proces europeizacije. Treba naglasiti kako se trećina članaka o europeizaciji do 2001. godine odnosi na javne politike, dok su ostali članci o međunarodnim odnosima, povijesnim procesima, kulturnoj difuziji, političkim stranama i lokalnim vlastima u državi.²³

Jednu od značajnijih definicija europeizacije postavio je Robert Ladrech 1994. godine, i to na način da ju je prikazao kao rastući proces preorijentacije smjera i oblikovanja politika, do stupnja u kojemu politička i ekonomska dinamika Europske unije postaje dijelom organizacijske logike nacionalnih politika i oblikovanja političkih programa.²⁴ Među svim pročitanim poimanjima procesa europeizacije, najkoncizniji je onaj koji europeizaciju definira kao teorijski pristup proučavanju fenomena Europske unije i njezinog utjecaja na različite aspekte političkog i institucionalnog razvoja država članica, kandidatkinja i drugih država.²⁵ Proces europeizacije razvio se u okviru neoinstitucionalne teorije u drugoj polovini 90-tih godina.²⁶ On podrazumijeva složeni nedovršeni fenomen različitih lica i utjecaja na različitim razinama čiji su predmet interesa sociološka, ekonomska, povijesna i politološka istraživanja.

Razlikuju se dvije faze pristupa procesu europeizacije. U prvoj fazi ona je neovisna varijabla koja utječe na domaće promjene tj. promjene nacionalnih politika. Druga je faza zaokupljena pitanjem kako EU djeluje u različitim područjima.²⁷ Istražujući proces europeizacije, u pravilu, istražuje se njegov intenzitet, odnosno jakost i smjer. Isti može izazvati jedan od sljedećih učinaka: inerciju, apsorpciju, akomodaciju, transformaciju i u konačnici, tzv. ukopavanje.²⁸

Za bolje razumijevanje navedenih učinaka moguće je stupnjevati ih, prema intenzitetu. Inercija tako neće izazvati promjene jer je politika Europske unije ili previše slična ili previše različita u

²³ Žiljak, T., Europeizacija, <http://europeizacija.weebly.com/>, internetska stranica posjećena 17.04.2017.

²⁴ Babić Krešić, I., Globalizacija, europeizacija i tranzicija – fenomeni današnjice i smjernice budućeg razvoj, Nova prisutnost 13 (2015) 3, str. 388.

²⁵ Lalić Novak, G., Pojmovnik, Hrvatska i komparativna javna uprava – časopis za teoriju i praksu javne uprave, Croatian and comparative public administration (HKJU - CCPA), god. 12. br. 4., 2012., str. 1294.

²⁶ Ibid.

²⁷ Žiljak, T., op.cit. (bilj. 23), str. 2.

²⁸ Lalić Novak, G., loc. cit. (bilj. 25)

odnosu na politiku države članice. Apsorpciju, pak, karakterizira niska razina promjene politike države članice dok je ista kod akomodacijskog učinka umjerena i iziskuje dublju promjenu nacionalne politike. Kod transformacije je razina promjene nacionalnih politika vrlo visoka, a kod učinka ukopavanja, nacionalne politike postaju manje europske no što su to bile ranije.

Za smjer djelovanja europeizacije možemo reći kako je trostran. On se, prije svega, odnosi na utjecaj razine Europske unije na nacionalne sustave javnih politika, potom obrnuto, na utjecaj nacionalne na europsku razinu te, u konačnici, na različite horizontalne odnose europske i nacionalne razine.²⁹ Iz navedenoga, može se zaključiti kako je riječ o konstantnoj interakciji dionika uključenih u definirani proces europeizacije.

2.1.4.2. Europeizacija očima istaknutih teoretičara

Iz navedenog, može se zaključiti da je proces europeizacije poprilično kompleksan, te da po pitanju istoga ne postoji jedinstvena definicija, već ga različiti autori različito definiraju.

Olsen je europeizaciju definirao kao „fenomen s pet lica“ tj. različite fenomene nazvane istim terminom. Prvo shvaćanje europeizacije odnosi se na promjenu granica Europe, pri čemu Europu stavlja u navodne znake, jer se ona od zemljopisnog koncepta pretvara u politički koncept EU i njezinih članica. Drugo lice europeizacije odnosilo bi se na razvoj institucija na europskoj razini kao posebnog oblika javnog upravljanja sa zajedničkim institucijama i vlastima koje mogu izgraditi, provesti i nametnuti europske obvezujuće politike. Ovdje se radi i o razvoju novih ideja te zajedničkom rješavanju postojećih problema u društvu. Kod institucionalizacije ključne su vlade država članica. Treća dimenzija odnosi se na utjecaj europskih institucija na domaće institucije. Europeizacija uključuje prilagodbu nacionalnih i subnacionalnih sustava javnog upravljanja europskom političkom središtu i normama. Ovaj pristup se fokusira na domaće promjene koje su posljedica razvoja europskih institucija, identiteta i politika. Olsen ovdje ističe važnost adaptacijskog procesa koji se provodi kroz iskustveno učenje i kompetitivnu selekciju. U iskustvenom učenju institucije se mijenjaju na temelju iskustava i interpretacije promjena. Korisno iskustvo se širi i primjenjuje. Kompetitivna selekcija zahtijeva od organizacija i aktera da razvijaju svoje prednosti i učinke kako bi preživjeli i razvijali se u kompetitivnom okruženju. Samo najuspješnije institucije preživljavaju. Ostale nestaju. Izvoz europskih institucija kao četvrta dimenzija procesa europeizacije u prošlosti je bilo njegovo najčešće lice. Europeizacija se povezivala uz širenje oblika života i proizvodnju navika, jezika, političkih načela i institucija

²⁹ Babić Krešić, op.cit. (bilj. 24) str. 387.

tipičnih za Europu. Širenje (tzv. izvoz) europskih modela najčešće se događalo kao kolonizacija, prisila i nametanje, koje je često uništavalo domaće institucije. Budući je Europa i uvoznik modela, Olsen smatra da je bitno osigurati balans uvoza i izvoza. Takav balans odgovorio bi na pitanje postaje li Europa više ili manje važan entitet u interakciji sa ostatkom svijeta. Konačno, peto lice Olsenovog, često citiranog razumijevanja procesa europeizacije odnosi se na političko unificiranje Europe koje u sebi sadrži i ujedinjavanje i unionizaciju Europe.³⁰

Hix i Goetz vrlo usko ali prikladno definiraju europeizaciju kao proces promjena u nacionalnim institucionalnim i političkim praksama koje su posljedica europske integracije.³¹, dok je zasigurno najcitiranija definicija procesa europeizacije ona Claudia Radaellija koji ju objašnjava kao proces oblikovanja, širenja i institucionalizacije formalnih i neformalnih pravila, procedura, policy paradigmi, stilova, „načina ponašanja“ i podijeljenih vjerovanja i normi koje se najprije definiraju i konsolidiraju u procesu stvaranja javnih i drugih politika u EU-u, a potom se ugrađuju u logiku domaćeg diskursa, identiteta, političkih struktura i javnih politika.³² U vezi europeizacije postavlja tri zahtjeva i to: razumijevanje i analizu domaćih utjecaja međunarodne politike, pitanje endogenizacije i udomljavanja međunarodnog javnog upravljanja u modele domaćih politika i odnose između činitelja djelovanja i promjena.³³ Isti smatra kako je europeizacija problem koji se istražuje i traži objašnjenje, a ne problem koji daje objašnjenje problema. On promatra utjecaj europeizacije na domaću politiku, shvaća ju kao logiku domaćih faktora, kao europsku gramatiku za domaće političke aktivnosti, kao promjenu do koje dolazi korištenjem Europe kao razloga tih promjena.³⁴ Kako bi došao do preciznijeg određenja procesa europeizacije, Radaelli isključuje sve za što smatra da europeizacija nije, pa tako tvrdi da ona nije konvergencija, harmonizacija, niti politička integracija već se bavi isključivo odnosima domaćih i europskih institucija. Na ovaj način teoretičar dolazi do područja (dimenzije) europeizacije među kojima možemo razlikovati domaće strukture koje se dijele na političke strukture i strukture reprezentiranja i procjepe (tu se, primjerice ubrajaju institucije, javna uprava, međuvladini odnosi i pravne strukture te političke opcije, skupine za pritisak i strukture socijalnog procjepa), javnu politiku (koja podrazumijeva aktere, stil, instrumente, probleme i resurse) i kognitivne i normativne strukture (diskurs, norme i vrijednosti, politička legitimacija, identiteti i sl.). Obrazlažući mehanizme europeizacije Radaelli dolazi do

³⁰ Žiljak, T., op.cit. (bilj. 23)

³¹ Beširević, N., Demokratizacija i europeizacija kao teorijski okviri instrumenta uvjetovanosti u „Politici proširenja“ Europske unije, Političke perspektive 1, 2012., str. 36.

³² Sošić, M., Europeizacija nacionalnih politika: koncept i istraživački pristup, Anali Hrvatskog politološkog društva: časopis za politologiju, Vol.3. No.1., svibanj 2007., str. 235.

³³ Žiljak, T., op.cit. (bilj. 23)

³⁴ Ibid.

zaključka kako za analizu europeizacije nedostaje teorijski okvir te predlaže učenje o procesu europeizacije putem socijalizacije, monitoringa te raspravljanja i uvjeravanja.

Za razliku od Radaellia, skupina autora među kojima su Risse, Cowles i Caporaso, europeizaciju shvaćaju kao nastanak i razvoj određenih struktura javnog upravljanja na europskoj razini, tj. političkih, pravnih i socijalnih institucija, koje su povezane s rješavanjem političkih problema uz formaliziranu interakciju među akterima i policy mrežama specijaliziranih za stvaranje autoritativnih europskih pravila.³⁵ U svojim istraživanjima naglasak stavljaju na adaptacijske promjene i adaptacijski pritisak.

Featherstone pak polazi od različitih shvaćanja fenomena europeizacije. Ona se, prema njemu, može shvatiti kao povijesni fenomen, transnacionalna kulturna difuzija ili kao institucionalna adaptacija.

Autorica Heather Grabbe u svojim radovima nešto više pažnje posvećuje specifičnostima procesa europeizacije u državama pristupnicama EU. Prema istoj, kod država pristupnica, europeizacija je povezana uz modernizaciju, reforme i tranziciju. Autorica piše o šest koncepata kojima se može objasniti proces europeizacije u slučaju zemalja pristupnica. Prvi je koncept takozvani prijenos pravila (engl. policy transfer), a nadalje ga slijedi ocjena prilagodbe tj. koncept prema kojemu je za postojanje procesa europeizacije nužno postojanje neusklađenosti domaćih i europskih procesa, politika i institucija. Treći koncept razlikuje tipove javnih politika u EU, četvrti se tiče takozvanih policy paradigmi, dok kao peti izdvaja institucionalni izomorfizam prema kojemu političke institucije postaju slične jedna drugoj. Posljednji, šesti koncept kojim se objašnjava proces europeizacije u državama pristupnicama jest određivanje programa djelovanja. Također, autorica navodi i neke od mehanizama europskih utjecaja poput onih koji osiguravaju zakonske i institucionalne predloške, pomoć i tehničku asistenciju putem pred pristupnih programa, mehanizam benchmarkinga i monitoringa tj. postavljanja mjerila i nadgledanja njihova ispunjavanja, savjetovanja i uparenosti (tzv. twinninga), te mehanizam čuvanja vrata koji označava uvjetovanost daljnjih stadija pregovaračkog procesa prethodno ispunjenim uvjetima. Za razvoj ovoga mehanizma EU je trebalo čitavo desetljeće budući da nakon predstavljanja Kopenhaških kriterija, nije bilo jasno što točno treba ispuniti i što će time država kandidatkinja dobiti.³⁶ U konačnici, zaključuje kako EU ima veliki potencijal utjecaja, ali ga ne koristi u potpunosti odnosno smatra da će proces europeizacije teći brže i kvalitetnije uz preciznije zahtjeve, konzistentnije

³⁵ Ibid., str. 28.

³⁶ Beširević, N., op.cit. (bilj. 31), str. 39.

savjete, jasnije preporuke i smjernice, te uz usuglašenost aktera i jasno iskazanu političku želju država pristupnica.³⁷

Smatra se prigodnim istaknuti i mišljenja autora Becka i Grandea koji na slikovit, možemo reći i filozofski način govore o „zakonu“ europeizacije. Prema njima, potrebno ga je shvatiti na način da se izvana i iznutra razbijaju i pretapaju institucionalizirana dvojstva i koordinate, ono nacionalno i internacionalno, društvo i politika, mi i drugi.³⁸ Navedeni autori procesom europeizacije bave se u teorijskoj perspektivi refleksivne modernizacije i s tog gledišta razlikuju tri smjera procesa europeizacije. Prvi smjer je europeizacija kao politika sporednih posljedica što podrazumijeva da je ostvarenje sve užeg saveza europskih naroda bio namjerno pokrenut, no njegove posljedice, institucionalne i materijalne, nisu bile namjeravane. Drugi smjer sagledava europeizaciju kao transformacijsku politiku dok treći govori o europeizaciji kao politici vlastite dinamike.³⁹

Zaključno, može se reći kako proces europeizacije zapravo teži stvaranju okvira u kojem različite kulture mogu koegzistirati i međusobno se obogaćivati, čime se doprinosi stabilnosti i koheziji unutar EU.

Multikulturalizam u tom kontekstu nije samo proces prilagodbe nacionalnih politika europskim standardima, već i dvosmjerni proces u kojem europske norme i vrijednosti utječu na nacionalne kulture, ali i obrnuto, nacionalne specifičnosti obogaćuju europski identitet. Ovaj dinamični i interaktivni proces čini multikulturalizam vitalnim dijelom europeizacije, doprinosi stvaranju jedinstvene, ali kulturno raznolike Europe.

Predmetni proces igra važnu ulogu u promoviranju integracije različitih kultura unutar Europe što zasigurno uključuje promicanje tolerancije, međusobnog razumijevanja i poštivanja kulturnih razlika.

2.1.5. Kriza politike multikulturalizma

Potrebno je naglasiti kako multikulturalizam današnjice sve više postaje problem s kojim se suočavaju moderne države, a kako se neke od njih nose sa istim, najbolje će se pokazati na primjerima vodećih zemalja u Europi: Njemačke, Francuske i Velike Britanije.

³⁷ Žiljak, T., op.cit. (bilj. 23) str. 32.-36.

³⁸ Beck, U., Grande, E., Kozmopolitska Europa, Društvo i politika u drugoj moderni, Zagreb, 2006., str. 46.

³⁹ Ibid.

2.1.5.1. Multikulturalizam u Njemačkoj

Na samom početku, treba reći kako multikulturalizam nikada nije postao službena njemačka imigracijska politika niti je u istoj našao svoje teorijske zagovornike, već je s najviše državne instance, od strane savezne kancelarke Merkel, proglašen krivim za neuspješnu integraciju imigranata i time osuđen na propast. Smatra se kako je otpor njemačkih političara prema multikulturalizmu ukorijenjen u povezanosti i suodnosu njemačke socijalne države i tržišta rada. Naime, prisutan je strah da bi multikulturalističke politike mogle ugroziti funkcioniranje socijalne države, a posljedično i političke strategije utemeljene na načinima njezina funkcioniranja.⁴⁰

Pored toga, različiti su razlozi povijesne, društvene i političke prirode zbog kojih multikulturalizam u Saveznoj Republici Njemačkoj također nije naišao na plodno tlo. Jedan od njih je i ignoriranje i zapostavljanje socijalne, političke i kulturne integracije imigranata različitoga kulturnoga porijekla koji je vremenom dodatno zaoštrio njihovu izoliranost i marginalizaciju.⁴¹ Iako su stranim radnicima u Njemačkoj bila zajamčena radna i socijalna prava oni su, s druge pak strane, bili isključeni iz političkoga i društvenog života te su im ograničena građanska prava. Sve to, uz jeftin i otvoren obrazovni sustav nije moglo dovesti do uspona multikulturalizma.

Od početka 80-tih o strancima se govorilo kao o problemu, a prava „kriza multikulturalizma“ u Njemačkoj javila se dolaskom djece migranata koji se počinju boriti za svoja građanska prava jer osjećaju krizu identiteta i suočavaju se s problemom nezaposlenosti s kojim se njihovi roditelji nisu susretali. Ipak, neki pomaci bili su vidljivi, osobito u većim gradovima sa znatnim udjelom stranaca u stanovništvu no nisu bili dovoljni. Tako je npr. u Frankfurtu 1989. ustanovljen Ured za multikulturalne poslove kasnije preimenovan u Povjerenik za integraciju (čini se da je pojam „integracija“ postao popularniji od sve omraženijeg pojma „multikulturalizam“). Uglavnom, u navedenom uredu sjedili su predstavnici petnaest različitih jezičnih zajednica koje su živjele u gradu. Cilj Ureda bio je koordiniranje rada raznih upravnih tijela u njihovu djelovanju prema strancima i kulturnim različitostima. Njegova je moć bila više simbolične naravi jer nije dobio nikakvu upravnu nadležnost, nego je njegovo djelovanje počivalo na uvjeravanju, posredovanju u slučaju međukulturnih nesporazuma ili sukoba, pružanju savjetodavnih usluga, poticanju plurikulturnih aktivnosti, kampanjama tolerancije i borbi protiv diskriminacije.⁴²

⁴⁰ Gregurović, S., op.cit. (bilj.21), str. 363.

⁴¹ Mesić, M., Multikulturalizam u Njemačkoj, Migracijske i etničke teme 26, 2010., str. 245.

⁴² Ibid., str. 250.

Nakon pada Berlinskog zida došlo je do mržnje stranaca i svega stranoga uz niz terorističkih napada u istočnonjemačkim gradovima što je dodatno zgrozilo svijet. Iako se Njemačka u svemu navedenom nije pokazala multikulturalističkom u najboljem svjetlu, može joj se temeljem osam multikulturalističkih mjera⁴³ barem djelomično priznati tzv. faktički multikulturalizam.⁴⁴

Na kraju, iako multikulturalizam u Njemačkoj nije popularan i odbacuje ga se, on je potaknuo teme i probleme koje je donijelo multikulturalno društvo stoga je njegov duh živ i prožima sve pore njemačkoga društva.⁴⁵ Različitosti obogaćuju društveni život i kulturu.

2.1.5.2. Multikulturalizam u Velikoj Britaniji

Sličan stav o multikulturalizmu onome koji je iznijela Angela Merkel u listopadu 2010. na skupu Mladeži u Potsdamu, nekoliko mjeseci poslije iznio je i britanski premijer David Cameron. Isti je, u veljači 2011. godine izjavio da su multikulturalističke politike pridonijele stvaranju odvojenih svjetova u kojima imigrantske zajednice žive odvojeno od glavnog toka društva. One su ujedno zakazale u stvaranju društva prema kojemu svi osjećaju pripadnost.⁴⁶

Baš kao Njemačka i Francuska, ni Velika Britanija nije usvojila multikulturalizam kao službenu politiku integracije migranata iako je ona primjer „mekše“ verzije multikulturalizma. Naime, britanski model multikulturalističke politike prepoznaje se po tome što npr. ne postoje odvojeni školski kurikuli za određene etničke i vjerske skupine, već se samo daju preporuke obrazovnim ustanovama kako s različitostima postupati. Nadalje, primjenjuju se izuzeća i kada su posrijedi Sikhi i nošenje turbana na radnome mjestu i kod vožnje motocikala, dopuštena su izuzeća u korist konzumacije halal i košer hrane te se osim kršćanskoj religiji prava daju i drugim religijama.

Negativne ocjene političara upućene na račun multikulturalizma u Velikoj Britaniji tiču se ekonomskih, a manje ideoloških razloga. Multikulturalističke politike smatra se nedovoljno snažnima za izgradnju povjerenja i solidarnosti među pripadnicima britanskog društva a ujedno i odgovornima za slabljenje nacionalnih politika. Premda u Velikoj Britaniji nije došlo do značajnijeg uzmaka od multikulturalističkih politika, povećala su se izdvajanja za financiranje

⁴³ To su: 1) konstitucionalna, legislativna ili parlamentarna afirmacija multikulturalizma; 2) prihvaćanje .svibnja multikulturalizma u školskim programima; 3) uključivanje etničkoga predstavljanja/senzitivnosti u mandat . godine javnih medija; 4) iznimke od kodeksa odijevanja; 5) dopuštanje dvostrukoga državljanstva; 6) financiranje kulturnih aktivnosti etničkih grupa; 7) financiranje dvojezičnoga obrazovanja ili obrazovanja na materinskom jeziku; 8) afirmativna akcija za deprivilegirane imigrantske grupe.

⁴⁴ Ibid., str. 251.

⁴⁵ Ibid., str.258.

⁴⁶ Gregurović, S., op.cit. (bilj. 21), str.361.

tečajeva engleskog jezika te su uspostavljene ceremonijalne svečanosti s izricanjem prisege prilikom dobivanja državljanstva u cilju jačanja osjećaja nacionalnog pripadanja.⁴⁷

2.1.5.3. Multikulturalizam u Francuskoj

Francuski predsjednik Nicolas Sarkozy navodi da je multikulturalizam neuspješan koncept, a razloge tome između ostaloga vidi u državama koje su previše usmjerene na identitet ljudi koji dolaze, a premalo na identitet pripadnika društva koje ih prima. U svom govoru istaknuo je da takav model integracije jača ekstremizam među imigrantima. Iako je važno uvažavati kulturne različitosti, on smatra da Francuska treba biti jaka nacionalna zajednica, a ne mjesto gdje različite kulturne/etničke zajednice naprosto koegzistiraju.⁴⁸

I u Francuskoj su, kao i u Njemačkoj, sami gradovi politiku isključivosti zamijenili multikulturalističkim politikama, dok to nije učinjeno i na nacionalnoj razini. No ni to nije poboljšalo situaciju, jer je veliki broj migranata i dalje deprivilegiran i živi u nepovoljnim socijalnim uvjetima. Iako je antimultikulturalistična retorika vlade u Francuskoj možda za cilj imala isticanje važnosti jačanja nacionalnog identiteta kao važnog preduvjeta uspješne integracije imigranata, kao takva je izazvala kontraefekt jer rasprava o nacionalnom identitetu više razjedinjuje nego što povezuje pripadnike društva te se njome još više naglašava razlika između onih koji osjećaju pripadnost nacionalnom identitetu i onih koji ga ne osjećaju.

U konačnici, uzimajući u obzir primjere Njemačke, Velike Britanije i Francuske ali i ostale zemlje Europe koje imaju puno razvijenije multikulturalističke politike, kao što su Belgija, Nizozemska, Norveška i Švedska, za zaključiti je (što dokazuju i rezultati nekih istraživanja), da iste baš i nisu uspjele u uključivanju migranata u svoja društva, posebno ne u socioekonomskom pogledu. Veliki broj migranata i dalje je ovisan o socijalnoj pomoći, ima nisku stopu zaposlenosti, a visoku nezaposlenosti, živi u lošijim stambenim uvjetima od domicilnog stanovništva, njihova djeca imaju nižu razinu obrazovanja od prosjeka i ranije napuštaju obrazovni sustav, prostorno su segregirani i kvaliteta života im je lošija.⁴⁹

⁴⁷ Ibid., str. 363.

⁴⁸ Ibid., str. 361.

⁴⁹ Ibid. str. 362.

2.1.5.4. Multikulturalizam u Hrvatskoj

Multikulturalizam u Hrvatskoj predstavlja značajan aspekt društvenog i kulturnog razvoja zemlje, pogotovo u kontekstu njene povijesti i geografskog položaja. Hrvatska, smještena na raskrižju srednje Europe, Balkana i Mediterana, povijesno je bila dom različitim etničkim i kulturnim skupinama. Ovaj kontekst je oblikovao njezinu multikulturalnu stvarnost.

Nakon raspada Jugoslavije i tijekom Domovinskog rata, Hrvatska je iskusila znatne migracijske i demografske promjene. Unatoč teškim ratnim godinama, Hrvatska je nastavila razvijati okvir za promicanje i zaštitu prava manjina. Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina iz 2002. godine ključni je dokument koji osigurava prava manjina, uključujući pravo na obrazovanje na manjinskim jezicima, kulturnu autonomiju i političku participaciju.⁵⁰

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, kao jedna od temeljnih gospodarskih sloboda zajamčena je ona slobodnog kretanja radnika. Zbog toga, danas u hrvatsku dolaze strani radnici koji zemlju čine još multikulturalnijom, a svojim etničkim, vjerskim i kulturnim pozadinama stavljaju u fokus upravo pitanja upravljanja raznolikom radnom snagom.

Istraživanja multikulturalizma u Hrvatskoj često se fokusiraju na nekoliko ključnih tema:

- Prava nacionalnih manjina: Ovo uključuje analizu zakonodavnog okvira i njegovu implementaciju, kao i izazove s kojima se manjine suočavaju u svakodnevnom životu. U Hrvatskoj živi značajan broj nacionalnih manjina, među kojima su Srbi, Bošnjaci, Talijani, Mađari, Albanci i Česi.
- Kulturna autonomija i identitet: Istraživanja se bave načinima na koje različite manjinske zajednice njeguju svoje kulturne identitete unutar šireg hrvatskog društva. Ovo uključuje aktivnosti kulturnih udruga, manjinskih medija i obrazovnih institucija.
- Integracija i suživot: Radovi na ovu temu često istražuju kako različite etničke i kulturne zajednice međusobno djeluju i kako se integriraju u šire društvo. Ovdje se proučavaju inicijative koje potiču međukulturni dijalog i toleranciju.
- Izazovi i prepreke: Ova tema uključuje analizu problema kao što su diskriminacija, etnički konflikti i socio-ekonomske nejednakosti koje utječu na manjine.

Grad Rijeka poznat je po svojoj dugoj tradiciji multikulturalizma i suživota različitih etničkih i kulturnih zajednica. Stoga isti se može navesti kao primjer dobre prakse u predmetnom području.

⁵⁰ Rogić, I., Multiculturalism in Croatia. *Ethnologia Balkanica*, 2, 2001., str. 235-247.

Iako postoje brojni izazovi u ostvarivanju potpune multikulturalne harmonije, Hrvatska i dalje radi na promicanju i zaštiti prava svih svojih građana. Istraživanja na ovu temu su ključna za razumijevanje trenutnog stanja i za razvoj politika koje mogu unaprijediti multikulturalizam u zemlji.

2.1.6. Je li na pomolu kraj ideologije i politike kulturnih razlika?

Ranije navedeni problemi multikulturalizma, s kojima se susreću vodeće zemlje Europe navode na daljnje propitivanje o tome je li na vidiku možebitni kraj nečega što nije niti zaživjelo kako treba, i je li multikulturalizam kao ideologija izgubio svoj smisao i svaku vjerodostojnost? Taj „samoprogllašeni kraj multikulturalizma“ u europskim politikama integracije nije kraj multikulturalizma kao neuspjele politike „kulturnih razlika“, nego upravo onog što čini bit same ideologije multikulturalizma, a to je ideologija političke integracije. I nema potrebe da nam to dokazuju vodeći europski neokonzervativni političari jer nam isto pokazuju potresne slike protjerivanja Roma iz Francuske i Italije, prolomi gnjeva supkulturnih skupina migranata u europskim gradovima, sablasne scene paljenja automobila u predgrađima Londona i Pariza, sukobi između europske ekstremističke desnice i doseljenika iz Indije, Pakistana, Kine, Afrike, terorističke akcije mladih fundamentalista diljem svijeta protiv hegemonije zapadnjačke civilizacije u ratovima koje vode SAD i NATO-pakt u Afganistanu i Iraku.⁵¹

Multikulturalizam ne može tek tako biti proglašen „mrtvim“ i ne može se govoriti o njegovom „kraju“ jer on upućuje na nešto potpuno drugačije. Možda se može govoriti o kraju promašene politike integracije kao politike asimilacije, no ne propada time multikulturalizam kao ideologija kulturnih razlika, nego politika integracije zasnovana na ideji uključenosti drugoga. Bit je u krizi transnacionalne politike građanstva/državljanstva za post globalno doba.⁵² Tzv. „kraj“ multikulturalizma trebamo shvatiti ili kao kraj ideologije multikulturalizma općenito (kraj dogme o paralelnim svjetovima) ili kao kraj politike razlika (pri čemu je politika nakon multikulturalizma ostala bez svoje legitimacije).

⁵¹ Paić, Ž., Identitet kao dispozitiv moći: kraj ideologije ili politike multikulturalizma?, Politička misao : časopis za politologiju, Vol.49 No.1, 2012., str. 127.

⁵² Ibid., str. 141.

2.1.7. Utjecaj medija na stav prema multikulturalizmu

Za bolje razumijevanje svih oblika različitosti u društvu te različitih manjinskih skupina trebali bi poslužiti mediji koji time postaju ključan faktor i dobar pokazatelj stupnja otvorenosti, demokratizacije i zrelosti određenog društva, stoga ih kao takve ne treba zaobići i u ovome radu.

Masovni mediji, koji se često nazivaju i „četvrta vlast“ ili „sedma sila“ još od 17. stoljeća pa sve do danas igraju važnu ulogu u informiranju i kreiranju javnog mnijenja.⁵³ Nadalje, istina je da ono što se o različitim manjinskim skupinama u društvu nauči i zna, u pravilu polazi od medija i rezultat je medijski posredovane slike i njihovih aktivnosti.

No, pitanje koje se odmah nameće jest je li ta „slika“ realna ili pak iskrivljena tj. manipuliraju li mediji nama i ako da, u kojoj mjeri i na koji način? Treba imati na umu kako je upravo vjerodostojnost ključna varijabla koju primatelji informacija pripisuju sugovornicima. Oni mogu samo smatrati medij više ili manje vjerodostojnim, a je li nešto objektivno ispravno, zapravo je nemoguće provjeriti.⁵⁴

No, kojoj vrsti medija prosječna populacija danas „vjeruje“? Koji medij kreira mišljenje javnosti? Temeljem kojih kriterija? Na navedena pitanja odgovoreno je istraživanjem provedenim 2011. godine u Republici Hrvatskoj na uzorku od 810 građana u dobi između 18 i 55 godina.⁵⁵ Analiza rezultata istraživanja jasno upućuje kako Internet zauzima sve važniju poziciju, no percepcija snage televizije i povjerenje koje televizija postiže u odnosu na druge medije teško je dostižno. Internet je percipiran kao brz, bez cenzure i neovisan, no još uvijek nedovoljno pouzdan i „provjerljiv“.⁵⁶

Obzirom na neospornu ulogu medija u društvu, u nastavku rada odredit će se pojam medijske socijalizacije, govoriti o ulozi institucija Europske unije koje izrazito velike napore ulažu u razvoj međukulturnog dijaloga ali i harmonizaciji hrvatskog zakonodavstva sa zakonodavstvom Europske unije u ovom području.

I sam kraj ove „medijske“ cjeline rada donosi zanimljive rezultate istraživanja o tretmanu etničkih manjina u hrvatskom medijskom prostoru te, na osnovu toga, stavu hrvatskih građana o različitostima u društvu.

⁵³ Mujić, N., Mikrut, M., Legčević, J., Uloga povjerenja u medije u informiranju i kreiranju mišljenja javnosti, 13. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost“, Solin, 2012., str. 487.

⁵⁴ Ibid., str. 489.

⁵⁵ Ibid., str. 490.

⁵⁶ Ibid., str. 497. i 498.

2.1.7.1. Multikulturalna komunikacija, multikulturalna osjetljivost i multikulturalni identitet vs. kulturna inteligencija

Mediji predstavljaju neizbježan i neizostavan dio svakodnevnne ljudske interakcije te utječu na naše poimanje društvene i političke stvarnosti na način koji nadmašuje utjecaj drugih društvenih agensa.⁵⁷

Multikulturalna komunikacija koja se, između ostaloga, odvija posredstvom medija, odnosi se na uspostavljanje interakcije i komunikacije s osobama drugih kultura, osoba koje se razlikuju po spolu, boji kose, očiju, boji kože, ili pak vjerskog i političkog opredjeljenja. Multikulturalna komunikacija u današnje, globalno doba osobito je značajna budući da, globalno gledano živimo i djelujemo u multikulturalnom društvu. Kako bismo u različitosti „ljepše živjeli“ bitno je osloboditi se predrasuda i stereotipa koji upravo u komunikaciji mogu stvoriti nepoželjne konflikte. No koja je razlika između njih? Stereotip je pozitivna ili negativna procjena članova grupe ili njihovih uočenih obilježja. Češće je riječ o negativnim procjenama koje nisu objektivne ali se mogu promijeniti obrazovanjem. Predrasude su temeljene na stereotipima i u njih možemo ubrojiti rasizam, antisemitizam, religijsku netoleranciju, političke i nacionalne predrasude. U kontekstu medija često se nameće pitanje „u kojoj mjeri mediji stvaraju predrasude prema nekome ili nečemu?“⁵⁸

Glavni cilj multikulturalnog dijaloga je izbjeći nasilje izmirivanjem razlika ili razmirica, pa se isti shvaća kao korak prema miru, izabran kao središnja vrijednost za kolektivnu strategiju opstanka, umjesto opcije nasilja.⁵⁹ S druge pak strane, da bismo bolje razumjeli multikulturalizam, uz uspješnu multikulturalnu komunikaciju potrebno je biti i multikulturalno osjetljiv. To pak podrazumijeva „sposobnost uočavanja i prepoznavanja postojanja različitih pogleda na svijet koji omogućavaju prihvaćanje i priznavanje vlastitog identiteta i vlastitih kulturnih vrijednosti, kao i kulturnih vrijednosti i identiteta pripadnika drugih kultura.“⁶⁰ Potiču li mediji interkulturalnu (ne)osjetljivost?

Uz multikulturalnu komunikaciju i osjetljivost „u paketu“ dolazi pojam identiteta. Naime, „često se događa da pojedinac zapravo ne izgrađuje multikulturalni identitet zbog „okova“ vlastitog

⁵⁷ Župarić- Iljić, D., Predstavljenost nacionalnih manjina i prisutnost njihovih medija u hrvatskome medijskom prostoru, *Politička misao*, god. 48, br. 4, 2011, str. 135

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Nešković, D., Interkulturalni pomaci u multikulturalnom društvu, <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.pdf>, internetska stranica posjećena 15.03.2015.

⁶⁰ Ibid.

društva jer mu je teško ono što je godinama učeno, stečeno socijalizacijom u svom društvu odbaciti. Svijest o vlastitom kulturnom identitetu jača sposobnost djelotvornog percipiranja stvarnosti, prihvaćanje sebe samih, ali i prihvaćanje drugih. Kada sve to sagledamo kao cjelinu, tek tada možemo govoriti o multikulturalnom identitetu.⁶¹

Spojivši tri ranije spomenuta elementa u jedan dobiva se multikulturalna inteligencija. Ista se definira kao sposobnost adaptiranja na različite nacionalne, organizacijske i ostale profesionalne kulture. Najlakše ju se može percipirati ukoliko se uspoređi sa ljudskim tijelom koje se sastoji od glave, tijela i srca ili emocija pri čemu je glava učenje o različitim običajima, vjerovanjima, tabuima i ostalim odlikama različitih nacionalnih, organizacijskih i profesionalnih kultura, tijelo djela, geste i stavovi, a srce ili emocija prilagodba različitostima. „Pametno tijelo“ lakše se adaptira.⁶²

2.1.7.2. Multikulturalizam kao dio medijske socijalizacije

Općeprihvaćenu definiciju pojma „medijska socijalizacija“ teško je pronaći. Kroz brojnu literaturu iskristalizirala se ona prikladna. „Medijska socijalizacija je pod disciplina medijske pedagogije i podrazumijeva socijalizaciju preko masmedija, a analizira do koje mjere i kako inovativni mediji utječu u pojedinca na razvoj procesa socijalizacije“.⁶³ Nastavno na nju, kao i brojna tumačenja pojma „socijalizacija“, nameće se zaključak da medijska socijalizacija označava proces tijekom kojeg pojedinci posredstvom medija stječu stavove ili usvajaju i prihvaćaju društvene norme određene kulture. Jasnije rečeno, radi se o medijskom oblikovanju svijeta.

Potrebno je, dakle, analizirati vrijednosti u različitim kulturama te na taj način razvijati proces multikulturalne komunikacije. U analizi, moguće je služiti se sljedećim pitanjima: Kako učiti o vrijednostima različitih kultura u okruženju medija? Kako mediji preoblikuju cjelokupni socijalizacijski proces kroz različito tumačenje vrijednosti? Jesu li upitni za razvoj i/ili krizu kulturnog identiteta? i Koje su posljedice toga procesa?⁶⁴

Mediji trebaju služiti kao čimbenici i sredstvo socijalizacije te kao instrumenti socijalizacije. Postoje tri razine uključivanja medija u proces socijalizacije: na razini državne integracije (pravo glasa, politika), na socijalnoj razini (obrazovanje) i na kulturnoj razini (pravo na kulturnu razliku).

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ Miliša, Z., Tolić, M., Moralni relativizam i medijska socijalizacija u razvoju interkulturalne komunikacije, Medianali - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva, Vol.3 No.5 Veljača 2009., str.145.

⁶⁴ Ibid., str. 148.

Sve to skupa sagledava se na dva aspekta: strukturalni aspekt, što mediji trebaju informirati i način na koji će informirati.⁶⁵

Istraživanje Mosera 2008. u jednoj njemačkoj pokrajini upozorava na činjenicu da mediji imaju najvažniju ulogu u obavještavanju i socijalizaciji te da je medijska uloga u formiranju kulturnog identiteta i razvoja multikulturalne komunikacije ambivalentna. Uzorak na kojem je provedeno istraživanje jesu mladi, tj. 350 učenika u dobi od 14 godina, no smatra se kako bi se rezultat ovoga istraživanja mogao globalizirati. Ono što se nama ostavlja dugoročno na promišljanje jest pitanje kako preko medija interpretirati iste vrijednosti u različitim kulturama i kako interpretirati vrijednosti koje potiču razvoj multikulturalne komunikacije stvarajući pritom razvoj i/ili krizu kulturnog identiteta.⁶⁶

2.1.7.3. Institucije Europske unije o važnosti međukulturnog dijaloga i ključnoj ulozi medija u istome

2.1.7.3.1. Analiza „Bijele knjige o međukulturnom dijalogu – Živimo zajedno jednaki u dostojanstvu“⁶⁷, s osvrtom na utjecaj medija

Da Europska unija ulaže velike napore u razvoj međukulturnog dijaloga što je u nekoliko navrata već naglašeno, dokazuje dokument „Bijela knjiga o međukulturnom dijalogu - Živimo zajedno jednaki u dostojanstvu“, koju su usvojili ministri vanjskih poslova na 118. ministarskoj sjednici Vijeća Europe u Strasbourgu, 7. svibnja 2008. godine. Upravo je 2008. godina proglašena Europskom godinom interkulturnog dijaloga.

U Bijeloj knjizi istaknuto je kako se zbog nesudjelovanja u dijalogu stvaraju stereotipi, nesnošljivost, diskriminacija, nemiri i nezadovoljstvo i kako je potrebno stvoriti prostor za međukulturni dijalog. Kao jedan od mogućih prostora spominje se virtualni svijet medija koji imaju veliku ulogu u vođenju neizravnog dijaloga.

Mediji znatno utječu na percepciju, stav i mišljenje o svemu što su dokazala i brojna istraživanja. Primjerice, istraživanja Avrahama, Wolfsfelda i Aburaiya iz 2000. godine pokazala su da površno i negativno medijsko predstavljanje npr. etničkih manjina nije pojava samo u tranzicijskim

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Agencija za odgoj i obrazovanje, Bijela knjiga o međukulturnom dijalogu „Živimo zajedno jednaki u dostojanstvu“, Zagreb, 2011., dokument dostupan na sljedećoj poveznici: https://www.azoo.hr/app/uploads/uvezeno/images/razno/Medjukulturni_dijalog.pdf, internetska stranica posjećena 16.03.2017.

zemljama, već je to problem s kojim se susreću sve zemlje Europske Unije, dok istraživanja u Hrvatskoj ukazuju na postojanje politički dominantnih, marginaliziranih i kulturno dominantnih manjina.

Mediji na ovaj način imaju mogućnost izraziti kulturnu raznolikost jednog društva, staviti kulturu u određen kontekst i pružiti određene platforme za stvaranje različitih perspektiva s kojima čitatelji, gledatelji ili slušatelji ne dolaze svakodnevno u kontakt. S ciljem što veće uspješnosti, trebali bi voditi računa da i njihovi radnici pripadaju različitim zajednicama i da su obrazovani za bavljenje pitanjima raznolikosti. U novije vrijeme, pojavili su se i novi oblici komunikacije koji mogu poboljšati međukulturni dijalog a kao što su internetske i wiki stranice te forumi i društvene mreže.

Nadalje, u potrazi za prostorom potrebnim međukulturnom dijalogu, Vijeće Europe u Bijeloj knjizi ističe kako odgovorno novinarstvo (koje po etičkom kodeksu uz unaprijeđenu medijsku industriju obavljaju novinari koji su prošli obrazovanje o kulturnim pitanjima) može biti i forum namijenjen isključivo za navedeni dijalog. Isto tako, smatra se kako bi zbog održivosti raznolikog sastava društva, medijske organizacije trebale uvesti volontere u posao (pripadnike zanemarenih skupina ili manjina koje nemaju svoje predstavnike na svim razinama proizvodnje i upravljanja), osigurati im prateću obuku uz uvažavanje njihovih stručnih znanja. Općenito, svi mediji trebali bi preispitati načine na koje promiču glas manjina, međukulturni dijalog i uzajamno uvažavanje.

Još 2008. godine Vijeće Europe zajedno s radnicima na području medija i institucijama koje se bave obrazovanjem za rad u medijima započelo je Kampanju protiv diskriminacije diljem Europe. U njoj su upravo mediji imali ključnu ulogu u multikulturalnoj Europi. Uz sve navedeno, Vijeće Europe provodi i nadalje će predvoditi inicijative koje se odnose na medije. S tim u vezi namjerava uvesti i godišnja nagrada za medije koji daju veliki doprinos sprečavanju ili rješavanju konflikata i potiču razumijevanje i dijalog. Ono također namjerava pokrenuti elektroničku informativnu mrežu o doprinosu medija međukulturnom dijalogu.

Zaključno, šire i potpunije prihvaćanje zaslužuje misao da mogućnost poticanja djelotvornije uloge medija u ostvarivanju multikulturalne komunikacije u velikoj mjeri ovisi o promicanju multikulturalne osjetljivosti stupanjem u ravnopravni kontakt s predstavnicima različitih, često

manjinskih zajednica u društvu i stjecanju multikulturalne kompetencije kroz usvajanje multikulturalnih stavova, znanja i vještina s ciljem što boljeg razumijevanja istih.⁶⁸

2.1.7.3.2. Analiza priručnika „Živjeti zajedno“, s osvrtom na utjecaj medija

Uz Bijelu knjigu o međukulturnom dijalogu, Opći ured za ljudska prava i pravne poslove Vijeća Europe izdalo je priručnik o normama Vijeća Europe o doprinosu medija društvenoj povezanosti, međukulturnom dijalogu, razumijevanju, toleranciji i demokratskom sudjelovanju pod nazivom „Živjeti zajedno“. Autori priručnika dobar dio istoga posvetili su upravo sudskoj praksi Europskog suda za ljudska prava i tumačenju čl. 10 Europske povelje o ljudskim pravima (u daljnjem tekstu: ECHR) koji imaju presudan značaj za zaštitu i promicanje prava na slobodu izražavanja koja je multikulturalizmu vrlo bitna.

Članak 10. ECHR glasi: Svatko ima pravo na slobodu izražavanja. Ovo pravo uključuje slobodu mišljenja i slobodu primanja i prenošenja informacija i ideja, bez miješanja javne vlasti i bez obzira na granice. Ovaj član ne sprječava države da zahtijevaju dopuštenja za rad od radio, televizijskih i filmskih tvrtki. Ostvarivanje ovih sloboda, budući da uključuje obveze i odgovornosti, može podlijegati takvim formalnostima, uvjetima, ograničenjima ili kaznama predviđenim zakonom koje su neophodne u demokratskom društvu u interesu nacionalne sigurnosti, teritorijalne cjelovitosti ili javne sigurnosti, sprečavanja nereda ili zločina, zaštite zdravlja i morala, ugleda ili prava drugih, sprečavanja širenja povjerljivih informacija ili u interesu očuvanja autoriteta i nepristranosti sudstva.⁶⁹ Pravo koje proizlazi iz ovoga članka obuhvaća pravo na slobodu mišljenja i slobodu primanja i prenošenja informacija i ideja a sastoji se od triju komponenti tj. aspekata komunikacije a to su postojanje stava te primanje i prenošenje sadržaja. U vezi s navedenim člankom 10. ECHR, Sud je prepoznao ovu dimenziju kao značajnu u kontekstu slobode medija te je više puta isticao značajnu ulogu medija koji mogu znatno doprinijeti javnoj raspravi šireći informacije i ideje i na taj način poduprijeti procese stvaranja stavova. Sud nadalje ističe da je ovo osobito važno kada su u pitanju audiovizualni mediji zbog njihovog dometa i utjecaja. Mediji, točnije nove medijske tehnologije koje mogu postići visoku razinu skupnog i pojedinačnog djelovanja, mogu poslužiti kao prostor za javne rasprave. Mediji se često, u demokratskim društvima nazivaju javnim nadzornim mehanizmom jer bi trebali nadgledati što vlasti rade i

⁶⁸ Bedeković, V., Uloga medija u interkulturalnoj komunikaciji (The role of media in intercultural communication), Šesti susret pedagoga Hrvatske- Interkulturalna pedagogija i obrazovne komunikacije, 2008.

⁶⁹ Opći ured za ljudska prava i pravne poslove Vijeća Europe, Živjeti zajedno - priručnik o normama Vijeća Europe o doprinosu medija društvenoj povezanosti, međukulturnom dijalogu, razumijevanju, toleranciji i demokratskom sudjelovanju, Strasbourg, 2009., str.11.

iznositi u javnost sve njihove prijestupe. Europski sud za ljudska prava uvijek naglašava kako ne samo da mediji imaju zadatak prenositi takve informacije, već ih javnost ima pravo primati. Tumačenjem i proučavanjem sudske prakse neki su uvidjeli tendenciju suda za prepoznavanjem veće slobode za novinare. Veća sloboda u tom kontekstu značila bi slobodu izvješćivanja i komentiranja tema od javnog interesa, zaštitu izvora informacija ili pak zaštitu od pretresa radnog mjesta i doma, pljenidbe materijala, kao i zaštitu od fizičkog nasilja i zastrašivanja. Priručnik je bogat sadržajem i zanimljivostima, no u nastavku, izneseni su samo neki zaključci, oni najrelevantniji za predmetnu problematiku.

U priručniku se spominje načelo medijskog višeglasja koje predstavlja trajnu brigu Vijeća Europe. Ono od država zahtijeva izbjegavanje da medijski servisi unutar njihove nadležnosti objavljuju ili prenose sadržaje koji ugrožavaju medijsko višeglasje. Na području medijskog višeglasja postoje i dokumenti „Preporuka o medijskom višeglasju i raznolikosti medijskog sadržaja“ i „Povelja o zaštiti uloge medija u demokraciji u kontekstu medijske koncentracije“ koja je usklađivana s „Direktivom o audiovizualnim medijskim servisima“.

Još jedan zanimljiv termin donosi navedeni priručnik. Riječ je o terminu „mediji zajednica“ koji su zapravo dopuna javnim servisima i komercijalnim medijima, stoga ih često nazivaju i trećim medijskim sektorom. Budući su bliski svojoj publici smatra se da mogu doprijeti do različitih manjinskih grupa, a u stanju su poboljšati javnu raspravu, višeglasje i svijest o postojanju različitih stajališta kod različitih skupina društva.

2.1.7.4. Hrvatsko zakonodavstvo o pojavljivanju etničkih manjina u medijima

Hrvatsko društvo razlikovno je uglavnom prema etnicitetu. Upravo iz tog razloga, etnicitet je odabran kao jedan od segmenata mogućih različitosti te je analiziran način na koji ga hrvatski zakonodavac regulira.

Treba naglasiti kako je upravo Hrvatska jedna od prvih zemalja koja je usvojila Zakon o manjinama 1992. godine. Budući da ga godinama nije primjenjivala, dobila je međunarodnu opasku, stoga je 2002. usvojila novi, Ustavni zakon o pravima nacionalnih manjina (NN 155/2002). Prije toga, usvojila je i još dva vrlo važna zakona a to su Zakon o upotrebi jezika i pisma nacionalnih manjina (NN 51/2000) i Zakon o odgoju i obrazovanju na jeziku i pismu nacionalnih manjina (NN 51/2000).

Godine 1997. ratificirala je Europsku povelju o regionalnim ili manjinskim jezicima (u daljnjem tekstu: Povelja), a 1998. Okvirnu konvenciju. Europsku konvenciju o prekograničnoj televiziji i njene protokole, Hrvatska je ratificirala 2001. godine, a uz nju i još jedan dokument naziva

Preporuka o medijima i promoviranju kulture tolerancije. Tu su i neobvezujuće Smjernice o upotrebi manjinskih jezika u elektronskim medijima koje predstavljaju najrelevantniji izvor standarda o uključivanju nacionalnih manjina u društvo kroz korištenje vlastitog jezika u elektronskim medijima. Pristup nacionalnih manjina medijima, pored navedenih propisa ostvaruje se i na osnovu odredbi propisanih Zakonom o medijima (NN 59/2004), Zakonom o elektronskim medijima (NN 153/2009) i Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji (NN 137/2010).

Spomenutoj Povelji iz 1997. cilj je zaštita i promocija manjinskih jezika u Europi, a njome se nalaže pravo nacionalnih manjina da sudjeluju u medijskom prostoru države koju se obvezuje na emitiranje programa na regionalnim ili manjinskim jezicima.

Okvirna konvencija pak propisuje da osobe koje pripadaju nacionalnoj manjini ne smiju biti diskriminirane u pogledu pristupa medijima. Prema njoj, države neće ometati pripadnike nacionalnih manjina u osnivanju i korištenju tiskovnih medija, a s ciljem promoviranja tolerancije i omogućavanja kulturalnog pluralizma olakšat će pristup manjina medijima. Odredbe o prekograničnoj televiziji od osobitog su značaja za očuvanje manjinskog identiteta, jer dopuštaju kreiranje programa na jezicima nacionalnih manjina, pogotovo u mjestima uz granične prijelaze, na kojima je difuzija TV i radio signala dopuštena.

Zakon o pravima nacionalnih manjina jamči da će radio i televizijski programi pomoći nacionalnim manjinama da se upoznaju sa svojom poviješću, kulturom i religijom. Kako bi se sve i ostvarilo različita vijeća, predstavnici manjina i udruženja radit će na informiranju javnosti, državni, regionalni i lokalni mediji dužni su ih promovirati, a financijska sredstva osigurat će im se državnim proračunom. Zaista zvuči savršeno, no zašto manjine tako malo participiraju u hrvatskim medijima? Moguće da je razlog tome zanemarivanje mišljenja Savjeta za nacionalne manjine od strane javne vlasti i jedinica lokalne i regionalne samouprave.

2.1.7.5. Mediji o etničkim manjinama u Hrvatskoj

Već se iz ranijih promišljanja u radu dalo zaključiti kako mediji u velikoj mjeri utječu na percepciju i stav članova društva, no nije navedeno kako takav stav može, upravo zbog medija imati negativan predznak, osobito u etnički i rasno raznolikim društvima koja su doživjela međuetnički konflikt. U takvim slučajevima mediji će najčešće produbiti već postojeći negativan stav, loše odnose i stvoriti jaz među grupama što je dokazalo i istraživanje Instituta za medijsku različitost 2001. godine provedeno u deset država Jugoistočne Europe.

Analizirajući medijski prostor u Hrvatskoj može se zaključiti kako komercijalno orijentirani mediji u pravilu nisu zainteresirani za informiranje o manjinama i/ ili za emitiranje specijalnih programa

za manjine. Vjerojatno im takav program ne donosi veliku gledanost i nije dovoljno atraktivan. I oni mediji koji izvještavaju o manjinama uglavnom ih prikazuju stereotipno i s predrasudama jedino se osvrćući na političke teme, a manje na primjerice manjinsko kulturno nasljeđe ili pak stav manjina o društvenim aktualnostima. Na navedeni način teško će se i stvoriti pozitivan stav ili „razbiti“ određene predrasude i doprinijeti socijalnoj koheziji društva.

Manjinski mediji u Hrvatskoj rijetki su i često financijski ograničeni (iako Hrvatska osigurava kakva takva financijska sredstva za manjinski program), te zbog toga, ali i zbog slabog interesa i samih manjinskih skupina, a samim time i većinskih, imaju ograničen utjecaj. Budući da ljudi „jedu i piju“ što im mediji „serviraju“, možda bi se veća uključenost manjina u društvo putem medija postigla ako bi se pripadnici etničkih manjina više u medijima isticali, kada bi ih se konstantno uključivalo u komentiranje tema vezanih za društvo općenito. Pretpostavka je da bi se na navedeni način osjećali prihvaćenijim i punovažnijim članovima društva koje se pita za mišljenje. Isto se može povezati s Taylorovom teorijom priznavanja, koja upravo ističe važnost priznavanja i poštovanja individualnih doprinosa i mišljenja pojedinaca u društvu. Prema spomenutoj teoriji, osjećaj važnosti i priznanja za rad i mišljenje ključan je za motivaciju i zadovoljstvo. No to naravno najčešće ovisi o volji medijskih djelatnika koji izvještavajući o nekom događaju, svjesno ili nesvjesno sudjeluju u selekciji, ističu jedne događaje i vijesti, dok druge ignoriraju. Pod terminom „važnosti isticanja manjina u medijima“ ne misli se na etiketiranje tj. na način na kojem su se dosada informacije u medijima plasirale (primjerice: srpski navijači nakon utakmice uništavali automobile ili romska obitelj mjesecima živi bez struje). Tome je možda kriva medijska logika pod kojom razumijevamo način prezentacije i predstavljenosti tema, što se bitno razlikuje od stvarnosti. Ona prednost daje konkretnosti, fragmentiranosti, isječcima iz života, plasiranju priče, ali nije u stanju pokazati pozadinu događaja za razliku od stvarnosti koja je poprilično kompleksna. Izvještavanje o manjinama podrazumijeva i opsežne, uravnotežene analize, ozbiljan pristup temi, što medijska logika ne potiče.⁷⁰ No, u posljednje vrijeme kao da se situacija popravlja. Vjerojatno je razlog tome politika i pritisak Europske komisije koja upućuje na nedovoljno pojavljivanje manjina u medijima.

2.1.7.5.1. Televizijske emisije o manjinama u Republici Hrvatskoj

Konkretno, glavna i vjerojatno svima poznata emisija Odjela za nacionalne manjine Hrvatske radiotelevizije je jednotjedni multietnički magazin pod nazivom „Prizma“. Uz nju, tu je također

⁷⁰ Kanižaj, I., Predstavljenost nacionalnih manjina u hrvatskim dnevnim novinama – komparativni pregled 2001. – 2003. Politička misao, Vol XLI, br. 2, 2004. str. 33

poznati multikonfesionalni magazin „Mir i dobro“. Različite su međunarodne kritike dolazile na račun „Prizme“, magazina koji je tijekom vremena, od 2002. kada je počeo s emitiranjem, mijenjao formate. Od staromodne emisije koja je ugošćavala predstavnike nacionalnih manjina došla je do toga da predstavlja magazin za nacionalne manjine i o nacionalnim manjinama, a povećana joj je i gledanost. Veće, komercijalne, privatne televizije u Hrvatskoj gotovo da i ne prikazuju etničku raznolikost države, vjerojatno jer nisu obvezni, dok one manje, lokalne televizije emitiraju specijalizirane emisije o manjinama. Neki od primjera su Vinkovačka televizija s emisijom „Suživot“, potom emisija „Dravataj“ Televizije Slavonije i Baranje. Zagrebačke lokalne televizije Z1 i OTV nemaju specijalizirana uredništva ni programe za manjine.

2.1.7.5.2. Radijske emisije o manjinama u Republici Hrvatskoj

Za razliku od televizije, s hrvatskim radio postajama nešto je drugačija, može se reći bolja situacija. Hrvatski radio tako emitira emisije „Glas Hrvatske“, „Multikultura“ i „Agora“, dok lokalne radio postaje produciraju različite programe. Tako se na frekvenciji Radija Rijeka i Radija Pula produciraju emisije na talijanskom jeziku, Radio Osijek redovno emitira emisije za mađarsku i slovačku zajednicu, Radio Knin za srpsku nacionalnu manjinu kao i vukovarski Radio Dunav i Radio Karlovac. Ono čemu pribjegavaju manjinske skupine koje žive u blizini graničnih područja jest to da slušaju radio stanice svojih matičnih država.

2.1.7.5.3. Tiskovine o manjinama u Republici Hrvatskoj

Nakladnička aktivnost manjina u području tiskanih medija uključuje izdavanje 35 “manjinskih” časopisa, tj. glasila kojima se informira o radu manjinskih vijeća, organizacija i udruga. Neki veći tiskovni medij u Hrvatskoj ne bavi se objavljivanjem novina na manjinskim jezicima. No ono što postoji jesu tiskovine manjinskih skupina do kojih je teško doći budući se na kioscima ili u trgovinama ne prodaju. Vjerojatno ih pripadnici nacionalnih manjina pišu i tiskaju „sebi za dušu“ u malom broju primjeraka. Iz tog razloga, s aspekta uključenosti u društvo kao cjelinu, postavlja se pitanje svrhe postojanja ovakvih tiskovina koje ni na koji način ne utječu i ne upoznaju većinsko stanovništvo s određenom nacionalnom manjinom jer služe samo specifičnoj etničkoj publici. „La voce del popolo“ su jedine dnevne manjinske novine tiskane na talijanskom jeziku čiji je izdavač riječki „Edit“. Tu su još i novine „Jenota“ češke nacionalne manjine, Horvatoszagi Magyararsag i Uj Magyar Kepes Uysag mađarske nacionalne manjine, Nova dumka rutenske i ukrajinske nacionalne manjine te Prosvjeta, Novosti SKD prosvjeta i Identitet srpske nacionalne manjine. Najviše periodike uređuje i tiska “Preporod – Kulturno društvo Bošnjaka Hrvatske” koji izdaje dvomjesečni bošnjački časopis za kulturu i društvena pitanja “Behar”, a uz to i “Preporodov

journal”, koji izlazi mjesečno, te “Jasmin – Bošnjački list za pouku i zabavu”. List “Sabah”, koji izdaje Sabor bošnjačkih asocijacija RH, te “Bošnjački glas.”⁷¹ Glasilo Židovske zajednice u Hrvatskoj “Ha-kol” izlazi dvomjesečno, a bitne su tiskovine i “Novi omanut” te “Ruah Hadaša”, koju izdaje Židovska vjerska zajednica Bet Israel.⁷² Aktivnosti Nacionalne zajednice Crnogoraca Hrvatske i Vijeća crnogorske nacionalne manjine mogu se pronaći u „Ljetopisu Crnogorskom“.

Što se tiče „velikih tiskovnih medija“ iznose neki od zaključaka istraživanja koje je proveo Igor Kanižaj a obuhvaćena su dva istraživanja provedena 2001. i 2003. godine. Zanimljivost je ta da je iz istraživanja isključena Slavonija kao regija. Postavlja se pitanje zašto primjerice nije istražio dnevne novine „Glas Slavonije“, već samo Večernji list, Jutarnji list, Slobodnu Dalmaciju, Vjesnik i Novi list. Njegovo istraživanje pokazalo je nažalost kako su manjine najviše zastupljene u rubrikama „Crna kronika“ i „Politički događaji“, a manje u rubrikama kulture i zabave. Za ispolitiziranost manjina autor krivi i njih same jer vode, kako kaže, „lošu komunikacijsku strategiju“. Najviše se piše o srpskoj (u kontekstu ratnih zločina, povratničke problematike i političkog položaja), židovskoj (s aspekta njihove kulturne aktivnosti) i romskoj manjini (pozitivnije percipirana od srpske manjine, a najčešće se nalazi u rubrikama crne kronike i kulture) , te razmjerno najmanje o slovenskoj i češkoj.⁷³ Postoje manjine koje mediji pokušavaju prikazati kao sklonije kriminalu, što je slučaj s Bugarima, Albancima, Makedoncima, Rumunjima, Poljacima, Česima i Slovencima.⁷⁴ Za sve navedeno razlog se pronalazi u nedostatku inicijative novinara i urednika koji dopuštaju da događaji određuju kvantitetu izvještavanja te se upozorava da mediji ne smiju biti prepušteni tržištu i interesima raznih grupa, a pridržavanje temeljnih novinarskih principa, pravila i normi netko mora kontrolirati. U protivnom, imat ćemo društvo u kojem će stradavati oni koji se ne znaju braniti od slobodnih medija i urednika koji misle da se sloboda može ostvarivati bez odgovornosti.⁷⁵ Izvedeni zaključak ne odnosi se isključivo na tiskovne medije, već se može prenijeti na sve vrste medija.

2.1.7.6. Stavovi i mišljenja hrvatskih građana o multikulturalizmu

I ranije je naglašeno kako su stavovi i mišljenja građana o nečemu ili nekome uglavnom kreirani posredstvom različitih vrsta medija, stoga je vrijedno osvrnuti se i na provedeno istraživanje o tome kako hrvatski građani doživljavaju i vide različitosti u društvu. Riječ je o istraživanju koje je

⁷¹ Župarić- Iljić, D, Op.cit. (bilj. 57), str.147

⁷² Ibid.

⁷³ Vojak, D., Recenzija, Prikaz Kanižaj, I. Manjine – između javnosti i stvarnosti: Nacionalne manjine u dnevnim novinama 2001. – 2005., Društvena istraživanja, Vol.16 No.6 (92), Prosinac 2007., str. 1317.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

provela agencija Ipsos Puls, a kojim su se nastojali identificirati stavovi građana o svim oblicima različitosti. Ispitano je tisuću građana Republike Hrvatske starijih od petnaest godina slučajno izabranih u uzorak. Radilo se o tzv. omnibus istraživanju u kojem su se obrađivale različite teme. Od 39 varijabli, 8 pitanja odnosilo se na stavove o kulturnim i ostalim društvenim različitostima. Anketiranima su ponuđeni odgovori s dva stupnja slaganja ili neslaganja, bez neutralne pozicije, da bi se smanjila tendencija izbjegavanja odgovora na društveno osjetljiva pitanja.

Čitajući nalaz ovog istraživanja i uspoređujući ga s nekim istraživanjima koje je u zemljama Europske Unije proveo Eurobarometar, može se zaključiti sljedeće: tri od četiri Europljanina suglasila su se sa stavom da ljudi različitoga etničkoga ili kulturnoga podrijetla obogaćuju njihovu zemlju, dok je svaki četvrti (23%) bio suprotnoga mišljenja. Hrvati se pak, puno manje opiru multikulturalnom društvu, jer se ukupno tek osam posto izjasnilo da je to loše ili jako loše za zemlju.⁷⁶ Ono što iznenađuje jest činjenica da dob nije djelovala u očekivanom smjeru te da mladi, visokoobrazovani hrvatski građani, nisu pokazali veći stupanj prihvaćanja kulturnih različitosti.

Kulturološka se različitost ovih područja treba doživjeti kao prednost i bogatstvo koju je potrebno njegovati, pozitivno crpiti i usmjeravati te osobama koje pripadaju različitim manjinskim skupinama kroz medije dati jednako pravo na održavanje i razvoj vlastitog identiteta, jednako kao i većinskim zajednicama. No, što može učiniti mišljenje jednog čovjeka? Ipak su, između ostalih i mediji ti koji odabirom tema, favoriziranjem ili odbijanjem pojedinih sadržaja nameću određeni stav javnosti te tako postaju i vrlo važni politički čimbenici i kreatori različitih stavova i mišljenja. Ono što pojedinac može učiniti jest u odgoju započeti s preodgojem, učeći o različitostima, promičući ih, „mičući iz kalupa“, depolitizirajući i učiniti otvorenima za svakoga, bez diskriminacije po bilo kojoj osnovi. Tek tada, ostvarit će se sinergijski učinak na društvenu zajednicu i podići svijest o potrebama „društva različitosti“ kako bi te iste različitosti kasnije, bez predrasuda prihvaćali i koristili bogatstvo koje im ono pruža.

⁷⁶ Mesić, M., Bagić, D., Stavovi hrvatskih građana prema kulturnim različitostima, Migracijske i etničke teme, Vol.27 No.1, travanj 2011., str. 34

2.2. MULTIKULTURALIZAM KAO ŠIRI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Današnje vrijeme karakteriziraju brze i učestale promjene, što radno okruženje i djelovanje čini osobito dinamičnim. Kako bismo što spremnije odgovorili na izazove koji se takvim funkcioniranjem nameću, postajemo sve svjesniji da motivirani ljudi, posjedujući određena znanja, vještine i kompetencije, predstavljaju najvažniji potencijal svake organizacije. Taj „potencijal“ – ljudi, ključan je za stvaranje konkurentske prednosti na tržištu (kako lokalnom, regionalnom, međunarodnom, pa i globalnom), a način na koji se njima „upravlja“ uvelike određuje put i razvoj svakog gospodarskog subjekta.

Kvalitetni ljudi predstavljaju „jedinu imovinu koja je jedinstvena“, a njihova „motivacija, kontinuirano obrazovanje, stručnost, fleksibilnost i timski rad mogu dovesti do djelotvornog ostvarenja poslovnih i razvojnih ciljeva.⁷⁷ Stoga i ne čudi što u posljednje vrijeme, u fokusu gospodarskih subjekata, uz visoku profitabilnost stoje i ljudi kod kojih je nužno postići odanost i privrženost organizaciji, uvažavajući pritom njihove sposobnosti i individualnost. Upravo navedena jedinstvenost (individualnost) zaposlenika, različita znanja, sposobnosti, vještine, motivacija, kreativnost i različiti pristupi rješavanju istog problema imaju značajan utjecaj na postavljene, i u konačnici ostvarene ciljeve poduzeća.

Svako poduzeće je u pogledu ljudskih potencijala jedinstveno i nije ga moguće kopirati, a tome u prilog ide i spoznaja kako uspješan menadžer u jednom poduzeću ne mora nužno biti uspješan i u drugom poduzeću iz razloga što, zbog različitosti u ljudima kojima upravlja, nije u mogućnosti raditi na isti način i uz istu formulu za uspjeh.⁷⁸ Uz ekonomske ciljeve, neophodno je u upravljanju ljudima zadovoljiti i socijalnu komponentu te postići kvalitetnu radnu atmosferu, razviti odnose povjerenja i poštivanja među zaposlenicima što i samu kulturu organizacije čini jedinstvenom.

Multikulturalizam, kao širi koncept upravljanja ljudskim potencijalima, tu posebno dolazi do izražaja. Multikulturalne organizacije okupljaju zaposlenike različitih kulturnih pozadina, čime obogaćuju radno okruženje raznovrsnim perspektivama i pristupima. Takve različitosti mogu pridonijeti inovativnosti, kreativnosti i boljim rezultatima u rješavanju problema, što je, u konačnici ključno za uspješnost poslovanja.

⁷⁷ Požega, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, I. izdanje, Osijek, 2021., str. 6

⁷⁸ Ibid., str. 23

Zbog svega navedenog, za praćenje daljnje problematike rada i sam tijekom istraživanja o utjecaju karakteristike multikulturalnosti na uspješnost poslovanja poduzeća uz refleksiju na regionalni razvoj Republike Hrvatske, potrebno je poznavati bitne elemente upravljanja ljudskim potencijalima (disciplinom unutar šireg polja menadžmenta) i radne procese predmetne discipline za koje se smatra da karakteristika multikulturalnosti, jednak tretman različitih i zabrana svakog oblika diskriminacije dolaze ili pak mogu doći nešto više do izražaja.

2.2.1. Od personalnog menadžmenta do strateškog upravljanja – ukratko o razvoju menadžmenta ljudskih potencijala

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. 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 postaje esencijalna, a od 1990. do danas nastavlja se organizacijsko restrukturiranje i reinženjering te započinje suodlučivanje kadrovske funkcije u strateškom planiranju organizacija.⁷⁹

Menadžment ljudskih potencijala počiva na brojnim teorijama. U istraženju literaturi spominju se tako klasične teorije organizacije (Taylorova teorija znanstvene organizacije rada, Fayolova teorija administrativnog upravljanja i Weberova teorija birokratske organizacije), neoklasične teorije (teorija međuljudskih odnosa), te moderne teorije koje naglašavaju važnost strateškog menadžmenta i organizacijske kulture, tretirajući ljude kao ključne resurse za dugoročni razvoj i konkurentsku prednost organizacija. Kao najznačajniju modernu teoriju autori navode Bertalanffyjeva opća teorija sustava.⁸⁰

Bahtijarević-Šiber pak navodi kako se razvoj menadžmenta ljudskih potencijala 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 koja je usmjerena na podizanje opće organizacijske

⁷⁹ Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 2004., str. 78.

⁸⁰ Gutić, D. i Rudelj, S., Menadžment ljudskih resursa, Osijek, 2012.

sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti u iznimno promjenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini.

Takav novi pristup menadžmenta ljudskih potencijala donio je sljedeće promjene:

- Novi fokus: Prethodna funkcija kadrovske funkcije, usmjerena na radne i međuljudske odnose, radni moral i nezadovoljstva, transformira se u poslovnu funkciju usmjerenu na podizanje opće organizacijske sposobnosti i uspješnosti, stvaranje profita i konkurentske prednosti.
- Integracija u organizacijsku strategiju: Planiranje zapošljavanja povezuje se sa širim organizacijskim strategijama i poslovnim planiranjem.
- Upravljanje zaposlenicima: Tradicionalni interes za pregovaranje i administriranje ugovora proširuje se na upravljanje zaposlenicima, s naglaskom na participaciju zaposlenika u odlukama vezanima za rad.
- Organizacijska kultura: Briga o radnom zadovoljstvu i moralu zamjenjuje se brigom o organizacijskoj kulturi, timskom radu i dugoročnom razvoju zaposlenika.⁸¹

Četiri su temeljna uporišta novom pristupu orijentiranom i integriranom u organizaciju i menadžment:

- Organizacijska strategija: Upravljanje ljudskim potencijalima proizlazi iz organizacijske strategije i poslovnog plana.
- Odnos zaposlenih: Cilj je razviti odanost i privrženost zaposlenika, a ne njihovo podvrgavanje.
- Sustavni pristup: Pristup pribavljanju, selekciji, procjeni uspješnosti, obrazovanju, nagrađivanju i komuniciranju postaje sustavniji.
- Izvršni menadžment: Upravljanje ljudskim potencijalima prelazi s personalnih stručnjaka na izvršne menadžere, jačajući njegovu poslovnu i organizacijsku interakciju.⁸²

Ovaj novi, strateški pristup menadžmenta ljudskih potencijala, doveo je do toga da organizacije danas zapošljavaju ljude koji čine zajednicu povjerenja i stvaraju svojevrsnu dodanu vrijednost. U tom kontekstu, strateška orijentacija organizacija ka multikulturalizmu i upravljanju različitostima postaje ključna jer upravo prepoznavanje i uvažavanje različitih kulturnih perspektiva i iskustava dodatno obogaćuje radnu sredinu, stvara dodanu vrijednost, povećava kreativnost i inovativnost, i

⁸¹ Bahtijarević- Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., str. 16.

⁸² Ibid., str. 14 i 15.

poboljšava sposobnost organizacije da se prilagodi globalnom tržištu i različitim poslovnim izazovima, što je temeljna pretpostavka za postizanje konkurentne prednosti i održivog razvoja.

2.2.2. Interdisciplinarni pristupi pri definiranju pojma upravljanja ljudskim potencijalima
Upravljanje ljudskim potencijalima najčešće se smatra disciplinom unutar šireg polja menadžmenta. Riječ je o interdisciplinarnoj znanosti koja se bavi proučavanjem zaposlenika i njihovih međusobnih odnosa. Nastala je iz niza drugih znanosti što ju čini eklektičkom⁸³, a teoretska znanja koja nudi, u velikoj mjeri primjenjiva su u praksi, što ju kao takvu čini primijenjenom. Njezinu interdisciplinarnost potvrđuje činjenica da ju izučavaju brojne druge znanosti a time i stručnjaci. Tako se o upravljanju ljudskim potencijalima promišlja, govori i piše u kontekstu brojnih znanosti i disciplina: psihologije, ekonomije, prava, antropologije, sociologije, medicine rada, po nekima čak i informatike, kibernetike, lingvistike i drugih.

Prema Pržulj, upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

1. Psihologiji: Kada se govori o čovjeku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenicima, međusobnim odnosima zaposlenika i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građanima kao korisnicima usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.
2. Teoriji upravljanja i organizaciji: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva.
3. Ergonomiji: Kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju rada čovjeku, ergonomija je od neprocjenjive vrijednosti za upravljanje ljudskim resursima.
4. Ekonomiji: Koncept upravljanja ljudskim resursima, nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinkovitosti, efektivnosti i konkurentnosti gospodarskih organizacija. Isti se također može primijeniti na druge vrste organizacija, primjerice javnog sektora, ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacija.
5. Sociologiji: Organizacija, kao socijalni sustav predstavlja “društvo u malom”. Tako u razumijevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste se spoznaje

⁸³ Požega, Ž., Op.cit. (bilj. 77.), str. 19.

koje pruža sociologija, primjerice: grupe, ponašanje pojedinca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.

6. Antropologiji: Antropologija, kao znanost koja proučava fizičke osobine čovjeka, i njezine su spoznaje posebno aktualne u zadnje vrijeme u okviru usredotočenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.
7. Andragogiji: Obrazovanje odraslih postaje također aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promjena i turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposlenik ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.
8. Medicini rada: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Utjecaj radne sredine i vanjskih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.
9. Pravu: Odnosi poslodavaca i zaposlenika regulirani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plaće, beneficije, a naposljetku i otpuštanje, što je sve dio procesa upravljanja ljudskim resursima.⁸⁴

Iako je riječ o dobro poznatom pojmu čija je primjena široko rasprostranjena, različiti autori definiraju i pristupaju znanosti upravljanja ljudskim potencijalima na različite načine. Prvenstveno, naziv predmetne funkcije i discipline u organizaciji noviji je (posljednjih tridesetak godina), dok se nekada govorilo o općoj, kadrovskoj, personalnoj službi, personalnoj administraciji, odnosima zaposlenih i slično.

Neki autori smatraju kako je došlo samo do promjene u nazivu funkcije, koji je postao moderniji, dok drugi tvrde kako su vidljive i sadržajne promjene. Također, neki autori tvrde da je menadžment ljudskih potencijala znanstvena disciplina, drugi pak navode kako je riječ o poslovnoj i

⁸⁴ Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29, br. 2, 2008., str. 1186. i 1187., prema: Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 2.

menadžerskoj funkciji, dok oni treći misle da je riječ o specifičnoj filozofiji menadžmenta. Da je riječ o interdisciplinarnoj znanosti koja je kroz svoj razvojni put prošla brojne sadržajne promjene, a ne samo onima kozmetičke prirode, smatra i autorica na temelju zaključka koji proizlazi iz ranije opisanog, razvojnog puta discipline.

U nastavku su izdvojene neke od definicija autora koje dokazuju kompleksnost discipline, različita tumačenja i shvaćanja, te različite pristupe istoj problematici.

Bahtijarević- Šiber navodi da menadžment ljudskih potencijala označava specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost.⁸⁵ Ista također govori o ljudskim potencijalima kao o ukupnoj intelektualnoj i psihičkoj energiji koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja, a menadžment ljudskih potencijala, tvrdi, predstavlja 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.⁸⁶

Marčetić ljudske potencijale 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.⁸⁷

Prema Pupavac i Zelenika, ljudski su potencijali ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće ili gospodarski sustav u cjelini. Autori navode kako su ljudski potencijali usko povezani s gospodarstvom, odnosno, utječu na gospodarski napredak, što će pokazati i istraživanje u završnom dijelu ovoga rada.

Vujić u svom radu „Menadžment ljudskog kapitala“ prenosi pak neke od definicija stranih autora, te izdvaja Garyja Beckera, Stewarta, Kleina i druge. Beckera izdvaja jer je riječ o utemeljitelju teorije ljudskog kapitala koja podrazumijeva aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs – ljude. Stewart, prenosi Vujić, definira intelektualni (ljudski) kapital kao sumu svega što svi ljudi u nekoj organizaciji znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali

⁸⁵ Bahtijarević- Šiber, F., Op.cit., (bilj. 81), str. 11

⁸⁶ Ibid., str. 16.

⁸⁷ Marčetić, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, Hrvatska javna uprava, god. 6, br. 2., 2006., str. 85

konkurentsku prednost na tržištu. Klein pak smatra da je intelektualni kapital dodana vrijednost poduzeća, odnosno da je to ljudski proces iz kojeg proizlazi neka vrijednost za poduzeće.

Neovisno o šarolikosti definicije upravljanja ljudskim potencijalima, ono u čemu se slažu gotovo svi autori jest činjenica da su ljudi najvrjedniji resurs (potencijal) svake organizacije, jer je za uspjeh velikog broja organizacija, pokazalo se, zaslužan upravo i samo čovjek. Stoga je i menadžment ljudskih potencijala ključna, a ujedno i najzahtjevnija zadaća koja se nameće organizacijama.

2.2.3. Karakteristike i temeljne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima neizostavan su segment menadžerske teorije i prakse, a kao takav svakodnevno obavljaju brojne aktivnosti koje, navodi Rupčić, daju odgovore na sljedeća pitanja:

- kakva je vizija poslovanja u budućnosti i ljudi koji to poslovanje trebaju nositi i razvijati?
- koji su zahtjevi rada i poslovanja sada i kakvi će biti u budućnosti?
- koliko i kakvih ljudi nam treba za sadašnje i buduće potrebe?
- kakve strategije upravljanja ljudima odabrati?
- kako osigurati da u organizaciju dođu najbolji ljudi?
- kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih?
- gdje se mogu najbolje iskoristiti i dalje razvijati potencijali zaposlenika?
- kako diferencirati one koji dobro rade i kako ih nagraditi?
- kako osigurati da svi zaposleni posjeduju znanja i vještine koje se zahtijevaju?
- kako osigurati da stalno razvijaju svoje potencijale?
- kako osigurati uvjete u kojima će ljudi biti motivirani?
- kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve te uspješno upravljati konfliktima i
- kako zaposlenima pomoći riješiti osobne probleme kako bi svoju energiju usmjerili na rad?⁸⁸

Pored navedenih, svakodnevnih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, na kompleksnost rada dodatno utječe i briga o osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života, zadovoljavanju potreba zaposlenika, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa te općenito, zadovoljavanju potreba zaposlenika.

⁸⁸ Rupčić, N.: Suvremeni menadžment- teorija i praksa, Rijeka 2018., str., 234

U skladu s naprijed navedenim karakteristikama, može se zaključiti kako su temeljne zadaće (radni procesi) menadžmenta u upravljanju ljudskim potencijalima:

- analiza i oblikovanje posla,
- planiranje i pribavljanje ljudskih resursa,
- selekcija zaposlenika,
- formiranje rada (individualnog ili timskog),
- upravljanje radnom uspješnošću (učinkovitost),
- motiviranje zaposlenika,
- materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje zaposlenika,
- upravljanje karijerom i razvoj leaderskih sposobnosti zaposlenika,
- obrazovanje i usavršavanje,
- upravljanje fluktuacijom, stresom ili pak znanjem.

Nesporno je kako postoji široka lepeza radnih procesa kojima bi se menadžment svake organizacije trebao baviti s ciljem ostvarenja postavljenih ekonomskih, ali i socijalnih ciljeva iste. Pri tome, važno je, unatoč različitostima svakog pojedinca u organizaciji, stvoriti klimu jednakih mogućnosti s jednakim tretmanom, i promovirati stručnost i sposobnost. O tome treba osobito voditi računa kada se posao organizira i vodi timskim radom.

2.2.4. Identifikacija radnih procesa s potencijalnim utjecajem na multikulturalno radno okruženje

Postoje brojni radni procesi u području upravljanja ljudskim potencijalima koji su nužni za učinkovito upravljanje zaposlenicima.

Riječ je uglavnom o planiranju radne snage, regrutaciji, selekciji i uvođenju zaposlenika u posao, upravljanju učinkom, razvoju zaposlenika i obuci, motivaciji, nagrađivanju i kompenzaciji, upravljanju talentima, vremenom, stresom i sl.

U odnosu na temu doktorskog rada, identificirani su i nadalje opisani oni radni procesi kod kojih karakteristika multikulturalnosti, jednak tretman različitih i zabrana svakog oblika diskriminacije dolaze ili mogu doći nešto više do izražaja.

To su zasigurno formiranje timskog rada, upravljanje radnom uspješnošću, fluktuacija, apsentizam, upravljanje motivacijom te stresom zaposlenika.

2.2.4.1. Timski rad u multikulturnom radnom okruženju

Timski rad je model modernog poslovanja gospodarskih subjekata koji donosi višestruke efekte i benefite ukoliko se dobro formira, organizira, vodi i kontrolira. Tim je skupina ljudi koja surađuje na određenim poslovima, imaju pri tome zajedničke ciljeve, svoje uloge u timu i visoku razinu međusobne komunikacije.⁸⁹ Poznato je da što su članovi tima raznolikiji, različitih osobina ličnosti, različitih znanja, sposobnosti i vještina, različitih struka, spola, dobi i sl., u pravilu je veća raznovrsnost mišljenja u timu, a to, osim brojnih drugih koristi, donosi i veću kreativnost u idejama i donošenju odluka.

U novijoj praksi se, upravo na kreativnost zaposlenika u radu stavlja veći naglasak i prioritet jer je uočeno da promatranje i, u konačnici, rješavanje problema na noviji, drugačiji, različitiji način predstavlja ključni preduvjet za postizanje konkurentske prednosti. Od zaposlenika se očekuje da odstupa od utvrđenih navika, stereotipa i šablona, da se ne priklanjaju nečemu ustaljenome te da kreativnije opažaju sredinu.

Kako bi timski rad doveo do veće produktivnosti, boljeg profita poduzeća ili više razine kvalitete bilo proizvoda ili usluge, potrebno je osigurati da se svaki pojedinac u timu osjeća dijelom skupine tj. da razvije osjećaj pripadnosti, da su postavljeni ciljevi dobro odmjereni, da se članovi tima međusobno nadopunjuju i da se njihove uloge u timu, stručne kompetencije i znanja međusobno isprepliću (interdisciplinarnost stručnjaka osigurava nova skupna znanja do kojih pojedinac sam ne može doći), da su svi jednako važni i nalaze se na istom motivacijskom stupnju te da među njima ne postoji osoba koja dominira, nameće svoje stavove i mišljenja pa im na taj način ograničava slobodu.

Smjernice u formiranju timskog rada koje je poželjno slijediti su:

- Odgovoriti na pitanje je li svrsishodno organizirati rad u timu ili ne? Organizirati ga samo onda kada je rad i učinak jednog člana tima u međuovisnosti sa radom i učinkom drugog člana tima.
- Dati puno povjerenje i samostalnost u poslu svim članovima tima te im povećati samopouzdanje
- Osigurati članovima tima kontinuitet u radu
- Pozitivno racionalizirati neuspjeh, ukoliko do njega dođe⁹⁰

⁸⁹ Požega, Ž., Op.cit., (bilj. 77), str. 92

⁹⁰ Ibid., str. 98

- Biti svjestan činjenice da kod rada u timovima postoji fenomen skrivenog profila, fenomen skupnog razmišljanja i pravilo rizične zamjene⁹¹ (podijeljene odgovornosti)
- Imenovani voditelj tima (lider) treba predstavljati pozitivan primjer, znati organizirati, delegirati, koordinirati rad te motivirati članove tima i održati pozitivno ozračje u timu
- Jasno komunicirati podjelu posla i odgovornosti, a sustav nagrađivanja postaviti što pravednije
- Voditi računa da se nitko u timu ne osjeća otuđeno (osobito ukoliko je osoba koja je član tima po bilo čemu različita ili pak ima mišljenje suprotno ostalim članovima tima) jer isto, ubuduće može dovesti do nepotrebnih konflikata i pada radne učinkovitosti i produktivnosti

Zaključno, može se reći kako multikulturalna radna okruženja predstavljaju dinamičnu i bogatu platformu za inovacije, kreativnost i globalnu konkurentnost, a timski rad u takvim okruženjima može donijeti značajne prednosti koje nadilaze tradicionalne timove. Različite perspektive, vještine i iskustva članova tima mogu pridonijeti sveobuhvatnijem pristupu problemima i potaknuti stvaranje inovativnih rješenja koja su ključna za uspjeh u današnjem promjenjivom poslovnom okruženju.

Međutim, kako bi se te prednosti ostvarile, potrebno je prevladati izazove koje donosi rad u multikulturalnim timovima kao što su komunikacijske barijere, kulturni nesporazumi i različiti radni stilovi koji mogu uzrokovati napetosti i smanjiti učinkovitost tima. Upravo zbog toga, razvoj interkulturalne kompetencije među članovima tima postaje ključan element uspješnog timskog rada što predmetni radni proces nesporno povezuje sa onim obrazovanja i usavršavanja.

2.2.4.2. Upravljanje radnom uspješnošću i valorizacija zaposlenika

S ciljem što učinkovitijeg i uspješnijeg upravljanja organizacijom, potrebno je provesti pravodobnu, preciznu, pouzdanu i poštenu analizu radne uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika.

⁹¹ Ibid.

Fenomen skrivenog profila - sudionici sastanka i timskog donošenja odluka vjeruju informacijama koje su dobili prije samog sastanka, te već imaju formirano mišljenje o svim temama koje će se na sastanku raspravljati i odlučivati, a koje će, u pravilu vrlo teško uslijed sastanka promijeniti obzirom da članovi tima u prosjeku, vrlo rijetko vjeruju informacijama dobivenim na samom sastanku.

Skupno razmišljanje - sudionici sastanka i timskog donošenja odluka u pravilu će se opredijeliti za neku odluku jer se ne žele suprotstavljati većini ili se žele složiti s odlukom koju zagovara glavni menadžer, voditelj tima, direktor.

Rizična zamjena - članovi tima na sastancima su skloni donijeti puno radikalnije odluke od svojih osobnih razmišljanja iz razloga što znaju da nisu samostalno i izravno odgovorni za donošenje određene odluke i mogućih posljedica.

Praćenje radne uspješnosti u interesu je i pojedinca (jer će mu pravodobna i adekvatna povratna informacija pomoći da postane efikasniji), ali i u interesu organizacije (jer predstavlja preduvjet efikasnijeg poslovanja i ostvarivanja viših i bržih stopa rasta profita kroz osiguranje optimalnih modela upravljanja koji će dovesti do poboljšanja razine radne uspješnosti većine pojedinaca).

Kako bi se mjerenje radne uspješnosti provelo, potrebno je odrediti kriterij ili više njih, provesti kontinuirano i dugoročnije ocjenjivanje tog kriterija te u konačnici, dati povratnu informaciju zaposleniku.

Nekada je vrlo teško odrediti adekvatan kriterij mjerenja radne uspješnosti, no, u praksi se pokazalo kako su najčešći razlozi slabije radne učinkovitosti nedovoljna motiviranost zaposlenika ili nedovoljna znanja, sposobnosti i vještine. Prilikom mjerenja radne uspješnosti zaposlenika koriste se brojne metode i tehnike (rangiranje, uspoređivanje u parovima, prisilna distribucija, grafičke ljestvice), od kojih nijedna nije idealna i svaka nosi određene prednosti i nedostatke, ali bez obzira na vrstu metode i tehnike, nužno je osigurati da je ocjenitelj objektivan i da ne diskriminira zaposlenika kojeg ocjenjuje po bilo kojoj osnovi. Često se, prilikom ocjene zaposlenika potkradu i određene subjektivne pogreške kao što su halo efekt, konstantna pogreška, pogreška sličnosti, kontrasta ili konteksta, vremenska pogreška ili ranije spomenuta diskriminacija.⁹²

Kako bi se osiguralo da procesi upravljanja radnom uspješnošću i valorizacija zaposlenika u multikulturnom radnom okruženju budu pravedni, važno je razumijevanje različitih kulturnih

⁹² Ibid.

Halo efekt je subjektivna pogreška ocjenitelja prema kojoj kod zaposlenika kojeg ocjenjuje primijeti jednu osobinu koja mu/ joj je simpatična i na temelju toga kreira ukupan dojam i neopravdano daje visoku ocjenu zaposleniku.

Konstantna pogreška predstavlja sklonost ocjenitelja davanju uglavnom niskih (pogreška strogosti), ili pak uglavnom visokih ocjena (pogreška blagosti), ili se radi o tzv. pogreški centralne tendencije prema kojoj ocjenitelj uglavnom daje prosječne ocjene.

Pogreška sličnosti je situacija u kojoj ocjenitelj višim ocjenama procjenjuje zaposlenike koji s njim imaju određene sličnosti.

Pogreška kontrasta bila bi situacija prema kojoj prilikom zajedničkog ocjenjivanja zaposlenika, ocjenitelj međusobno uspoređuje osobine promatranih radnika, pri čemu se događa da, ukoliko je grupa zaposlenika većinom uspješna, oni „slabiji“ unutar iste dobivaju nerealno niske bodove, ili pak ukoliko je grupa zaposlenika nedovoljno uspješna, onaj „uspješniji“ unutar iste dobiva nerealno visoke bodove jer se u većoj mjeri ističe od promatrane grupe.

Pogreška konteksta suprotna je prethodnoj pogrešci, dakle, predstavlja situaciju prema kojoj, prilikom zajedničkog (grupnog) ocjenjivanja zaposlenika onaj „slabiji“ unutar grupe, zbog rezultata grupe u kojoj se nalazi dobiva, zbog konteksta, bodove koje objektivno ne zaslužuje, a vrijedi i obrnuto.

Vremenska pogreška subjektivna je pogreška u ocjenjivanju radne uspješnosti prilikom koje ocjenitelj radniku daje višu ili nižu ocjenu sukladno uspješnosti u posljednjem dijelu promatranog razdoblja tj. na osnovu završnog dojma i po posljednjim događajima.

Pogreške u ocjenjivanju diskriminatornog karaktera vezane su uz stereotipe i predrasude ocjenitelja, bilo da diskriminira osobe po dobi, spolu, etničkoj i rasnoj pripadnosti i slično, pri čemu će osobe koje imaju neke od osobina koje ocjenitelj ne preferira, isti sustavno ocjenjivati nižim ocjenama.

konteksta. Primjerice, javno priznanje ili nagrađivanje mogu biti različito percipirani u različitim kulturama, stoga je neophodno prilagoditi pristup valorizaciji kako bi se izbjegli stereotipi ili diskriminacija na temelju kulturnih razlika.

Nadalje, upravljanje radnom uspješnošću u multikulturalnom okruženju zahtijeva osviještenost o potencijalnim jezičnim i kulturnim barijerama koje mogu utjecati na komunikaciju i procjenu učinka zaposlenika. Na primjer, kulturološke razlike u percepciji autoriteta ili koncepta uspjeha mogu utjecati na način na koji zaposlenici prihvaćaju povratnu informaciju ili postavljaju ciljeve. Stoga je važno osigurati da se povratna informacija daje na način koji je razumljiv i prihvatljiv za sve članove tima.

S ciljem izbjegavanja diskriminatornih pogrešaka, organizacije trebaju osigurati da procesi valorizacije ne potiču nepravednu pristranost prema određenim skupinama zaposlenika na temelju osobnih karakteristika, jer valorizacija koja se temelji na svojevrsnim predrasudama ili stereotipima dakako rezultira nepravednim ili diskriminatornim odlukama.

U konačnici, upravljanje radnom uspješnošću i valorizacija zaposlenika u multikulturalnom okruženju zahtijeva osviještenost, obuku i kontinuirano praćenje kako bi se osiguralo da procesi budu pravedni, uključivi i u skladu s najvišim standardima profesionalne etike. Integriranje principa multikulturalizma i borba protiv diskriminacije pritom bi trebali biti temeljni elementi pristupa upravljanju ljudskim resursima u modernim, multikulturalnim organizacijama.

2.2.4.3. Upravljanje motivacijom zaposlenika

Ranije opisana uspješnost ne ovisi samo o sposobnosti zaposlenika, već i o njegovoj motivaciji. Ista se, nadalje reflektira i odražava na postizanje poslovnih rezultata organizacije. Baš kao što je i u privatnom životu svakoga od nas. Nerijetko se može uočiti kako osobe koje su manje sposobne ili talentirane za nešto, ali visoko motivirane, postignu bolje rezultate od osoba koje su izrazito sposobne i talentirane ali nemaju dovoljnu razinu motivacije.

Važno je znati da u poslovnom svijetu pojedinci rijetko postižu iznimne uspjehe. Uglavnom ih postižu timovi ili pak cijele organizacije, stoga, nužno je svakog pojedinca kao sastavnog dijela određene cjeline „znati“ motivirati. Pod pojmom „znati motivirati“ podrazumijeva se znati što motivira odnosnog zaposlenika. Neke od njih motiviraju isključivo nagrade, dok su oni drugi tzv. inspirirani zaposlenici koji rade marljivo i kontinuiranim intenzitetom sa ili bez nagrada, vodeći se željom za postizanjem cilja kojeg smatraju vrijednim. Zato je nagrade potrebno individualizirati i povezati ih s radnim učinkom. Kako bi osoba koja je lider znala motivirati druge, poželjno je da je i sama motivirana tj. da je entuzijastična, pozitivna, lojalna i da ljude vodi osobnim primjerom.

Također, cilj kojeg pred zaposlenike postavlja treba biti dobro iskomuniciran, jasan, primamljiv, realan i dostižan. Već je uvriježen stav stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima prema kojem novac u motiviranju zaposlenika nema prevelik značaj. On je najveći motivator zaposleniku samo u slučaju kada ga nema dovoljno za pokriće osnovnih, egzistencijalnih i svakodnevnih potreba. S druge pak strane, na neke djelatnike veći motivacijski efekt daju priznanje (neovisno u kojem obliku) ili čak način na koji ga se uključuje u posao. Također, i osjećaj pripadnosti ima velik utjecaj na motivaciju u radu zaposlenika, a isti je uvelike važan upravo u organizacijama koje njeguju multikulturalnost i različitost, a iste u fokusu predmetnog istraživačkog rada.

Konačno, motivaciju možemo definirati kao sve unutarnje čimbenike koji utječu na ponašanje osobe, određuju smjer ponašanja osobe kao i intenzitet i trajanje tog ponašanja.⁹³ Na motivaciju zaposlenika utječu različiti čimbenici od kojih su najznačajniji individualne osobine, karakteristike posla, karakteristike organizacije i okolina. Kako je motivacija prilično individualna te ne postoji jedinstveni, univerzalni način motiviranja sebe i drugih, tako postoji veliki broj teorija motivacije koje na različite načine i iz različitih kutova promatraju pojavu motivacije i daju odgovore kako razinu motivacije povećati, jer svakom je menadžeru ljudskih potencijala bitno iz svojih, hijerarhijski podređenih zaposlenika, izvući vrijednost što bliže maksimalnoj. Najpoznatije teorije motivacije su Maslowljeva teorija potreba, potom Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije, teorija motivacije postignuća, Herzbergova dvofaktorska teorija, Minerova teorija motivacije uloga, teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, Laucov model ABCD ali i brojne druge. Svaka od njih je i točna i netočna, svaka od njih je primjenjiva na određen broj ljudi u određenim situacijama, ali ne postoji jedna koja bi bila najtočnija, najpouzdanija ili najbolja.⁹⁴

Obzirom da se ovim radom analizira utjecaj karakteristike multikulturalnosti na uspješnost poslovanja poduzeća, a govoreći u ovom dijelu o motivaciji zaposlenika kao važnom faktoru koji se reflektira na uspješnost poslovanja poduzeća, može se zaključiti da su, u kontekstu „različitosti“ radne snage Maslowljeva teorija potreba (osobito razine pripadanja, poštovanja i samoaktualizacije) te teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni (jednak tretman radnika) najrelevantnije.

⁹³ Ibid., str 121.

⁹⁴ Ibid., str 122.

Promatrajući hrvatsku zbilju koju karakterizira sve veći broj stranih radnika, valja promisliti o motivaciji pomanjkanja i motivaciji izrastanja te o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji multikulturalno različitih skupina.

Motivacija pomanjkanja proizlazi iz nedostatka nečega što je potrebno za preživljavanje ili dobrobit (hrana, dom i sigurnost). Kada su osnovne potrebe zadovoljene, dolazi do motivacije izrastanja prema kojoj se osobe usmjeravaju višim potrebama kao što su samopoštovanje, postignuće i samorealizacija. Vidljivo je kako su obje vrste motivacije sadržane u spomenutoj Maslowljevoj teoriji potreba.⁹⁵ Nadalje, intrinzična motivacija je ona unutarnja koja dolazi iz same osobe. Na primjer, radnik može biti motiviran jer uživa u svom poslu, osjeća zadovoljstvo zbog postignuća ili ga zanima specifično područje rada. Intrinzično motivirani radnici često pokazuju veću kreativnost, upornost i zadovoljstvo poslom. Suprotno intrinzičnoj, ekstrinzična motivacija dolazi iz vanjskih izvora, kao što su novčane nagrade, priznanja, beneficije ili prijetnje kaznom. Vanjski radnici često mogu biti privučeni poslom zbog boljih plaća, uvjeta rada ili prilika koje su bolje od onih u njihovoj domovini.⁹⁶

Zaključno, razumijevanje motivacije stranih radnika u multikulturalnom kontekstu zahtijeva integrirani pristup koji uzima u obzir spomenute vrste motivacije, te različite kulturološke vrijednosti i norme, socioekonomske uvjete te dosadašnja migracijska iskustva. Uzevši u obzir navedeno, organizacije koje zapošljavaju radnike iz različitih kulturnih sredina trebale bi razvijati strategije koje zadovoljavaju raznolike motivacijske potrebe kako bi povećale zadovoljstvo, produktivnost i lojalnost zaposlenika.

2.2.4.4. Upravljanje stresom zaposlenika

Stres ili tzv. menadžerska bolest, problem je suvremenog doba čije se posljedice, dokazano je, uglavnom odražavaju na zdravlje pojedinaca. Prema definiciji, stres je stanje psihofizičke neravnoteže osobe u kojoj dolazi do emocionalno psihološke reakcije pojedinca na neočekivan i neprirodan način.⁹⁷

Gutić i Rudelj definiraju stres kao opterećenje, napetost, pritisak ili potres ličnosti, dok Bahtijarević-Šiber ističe kako je stres adaptivni odgovor, posredovan individualnim razlikama i/ili

⁹⁵ Maslow, A., A Theory of Human Motivation, 1943.

⁹⁶ Deci E.L., Ryan R.M., Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions., 2000.

⁹⁷ Požega, Ž., Op.cit., (bilj. 77), str. 187.

psihološkim procesima, koji je posljedica neke akcije iz okoline, situacije ili događaja koji postavlja pretjerane, neuobičajene psihološke i/ili fizičke zahtjeve na osobu.

Osim u privatnoj sferi života, stres se u sve većoj mjeri pojavljuje i na radnom mjestu jer su brojni trendovi i promjene u poslovanju dovele do sve većeg pritiska u radu koji se odražava na zaposlenike, osobito one u upravljačkim strukturama poduzeća. Posljedice stresa negativne su i u odnosu na zaposlenike i u odnosu na organizacije, jer se smanjuje efikasnost radnika, povećava trošak poslovanja, narušava se zdravlje pojedinca što poput začaranog kruga opetovano dovodi do povećanja troškova poslovanja i daljnjeg smanjivanja produktivnosti i učinkovitosti poduzeća te uspješnosti poslovanja. Stoga, stresne situacije i njihove posljedice nužno je minimizirati kako ne bi ostavile dublji, negativan trag.

Prilikom promatranja stresa, važno je naglasiti da je isti individualan, te da nešto što je jednom zaposleniku stresno, ne mora nužno predstavljati stres i za drugoga. Na „podnošenje“ stresa i stresne situacije kod pojedinca utječu demografski čimbenici, osobine ličnosti ali i izvanorganizacijski kontekst.

Izvori stresa (tzv. stresori ili okidači) mogu biti individualni, grupni ili organizacijski, a najčešće se na radnom mjestu javljaju sljedeći: neusklađenost radnog mjesta sa stvarnim mogućnostima zaposlenika, „bullying“ ili „mobbing“, nejednak tretman, diskriminacija zaposlenika po bilo kojoj osnovi, nerealno postavljeni ciljevi i očekivanja, prekratki rokovi za obavljanje radnih zadataka, preopterećenost poslom, neopravdano onemogućeno napredovanje zaposlenika, brojne nepravde ili problemi te poteškoće u komunikaciji i slično.

Stres je gotovo nemoguće iskorijeniti. On je prisutan na gotovo svim razinama i svim radnim mjestima unutar organizacije, te na poslovanje poduzeća utječe disfunkcionalno. Stoga i ne čudi činjenica da su brojne organizacije i veliki, razvijeni sustavi uvidjeli važnost suzbijanja stresa i stresnih situacija, te nerijetko nastoje pronaći načine kako upravljati njime, što podrazumijeva niz različitih aktivnosti i programa posebno za njih izrađenih. Pokazalo se da, unatoč tome što u početku takvi programi povećavaju troškove poslovanja, dugoročno, u velikoj mjeri koriste samom sustavu.

Hofstedeovo istraživanje „Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organization Across Nations“ duboko analizira kako različite kulture percipiraju i reagiraju na radno okruženje, što je ključno za razumijevanje stresa u multikulturalnom radnom okruženju, čemu treba dati poseban naglasak u ovome dijelu rada.

Prvenstveno, u takvom okruženju, jezične barijere i različiti komunikacijski stilovi mogu povećati razinu stresa kod zaposlenika. Na primjer, izravna komunikacija može biti stresna za zaposlenike iz kultura koje preferiraju indirektnu komunikaciju i obrnuto.

Upravo zbog komunikacijskih barijera, u različitim timovima nešto češće dolazi do nesporazuma i potencijalnih konflikata što predstavlja dodatan izvor stresa. S tim u vezi, potrebno je sagledati kulturne razlike u percepciji stresa jer se kulture razlikuju i u odnosu na to što smatraju stresnim. Na primjer, radno opterećenje koje može biti prihvaćeno kao normalno u jednoj kulturi može se smatrati prekomjernim i stresnim u drugoj. Kulture s visokim kolektivističkim vrijednostima (npr. mnoge azijske zemlje) mogu doživjeti stres kada timski rad nije podržan, dok individualističke kulture mogu više patiti od stresora vezanih uz osobna postignuća (npr. SAD).

Nadalje, različite kulture mogu preferirati različite metode za upravljanje stresom. Neke kulture mogu se više oslanjati na društvenu podršku, dok druge mogu preferirati individualne tehnike kao što su meditacija ili terapija.

U multikulturalnom kontekstu, češće se kod radnika javljaju i individualni stresori uzrokovani diskriminacijom i nejednakim tretmanom te prilagodbom i akulturacijom.

Ispravan način na koji organizacije trebaju odgovoriti na stres u multikulturalnom okruženju jest implementacija odgovarajućih strategija i prilagođenih programa kao što su treninzi o kulturnoj osjetljivosti, programi podrške za migrante i inicijative za promicanje inkluzivnog radnog okruženja te odgovarajuće fleksibilne radne politike.⁹⁸

2.2.5. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na upravljanje organizacijom

Na upravljanje organizacijom neminovno utječu brojni čimbenici, unutarnji i vanjski. Utjecaj na upravljanje organizacijom „izvana“ mogu imati zakoni i propisi koji su na snazi na određenom teritorijalnom području (području djelovanja organizacije), potom ekonomski sustav i tržište rada te u konačnici, kultura društva i okruženje.

Čimbenike koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema svom viđenju sistematizirali su različiti autori. Tako, Bahtijarević- Šiber od vanjskih faktora posebno ističe: ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rada i kulturu društva, a od unutarnjih faktora upravljanje

⁹⁸ Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, 2001.

(menadžment), veličinu organizacije, vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, faze razvoja organizacije i organizacijsku kulturu.⁹⁹

Tablica 1. Vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Bahtijarević – Šiber

Naziv čimbenika	Opis čimbenika
Ekonomski sustav	<p>Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća.</p> <p>Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.</p>
Institucionalni faktori	<p>Institucionalni odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.</p>
Tržište rada	<p>Tržište rada je postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštavanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti “odljev mozgova” iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj</p>

⁹⁹ Jambrek, Penić, Op.cit. (bilj. 84), str. 1191.

osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan.

Kultura društva

Kultura društva kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima.

Izvor: Izrada autorice prema Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29, br. 2, 2008., str. 1191. i 1192.

Značaj vanjskih čimbenika još je izraženiji u multikulturalnom okruženju, iz razloga što su razvijenije ekonomije i otvorenija tržišta sposobnije privući radnike različitih kultura, dok dobro regulirani zakoni i politike koje promiču ravnopravnost i integraciju predstavljaju glavni preduvjet za ostvarenje integracije i olakšavaju prilagodbu. Kultura društva pak oblikuje stavove prema različitosti i može poticati ili otežavati inkluzivno radno okruženje.

Tablica 2. Unutarnji čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Bahtijarević- Šiber

Naziv čimbenika	Opis čimbenika
Upravljanje	U analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično
Veličina organizacije	Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu.
Vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada	Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.
Organizacijska kultura	Odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike.

Izvor: Izrada autorice prema Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29, br. 2, 2008., str. 1193. i 1194.

Povlačeći paralelu između gore spomenutih unutarnjih čimbenika općenito i istih tih čimbenika u multikulturalnom kontekstu, neupitno je kako u potonjem, unutarnji čimbenici imaju još izraženiju važnost.

Kod čimbenika upravljanja, može se reći da lideri koji njeguju inkluzivnost i razumiju kulturne razlike stvaraju pozitivno multikulturalno radno okruženje. Dodatno, transparentno i empatično upravljanje može smanjiti kulturne nesporazume i potencijalne konflikte.

Veličina organizacije također utječe na upravljanje multikulturalnom organizacijom iznutra. Veće organizacije često imaju resurse i infrastrukturu za implementaciju programa raznolikosti i inkluzije, a zbog svoje veličine, privlače širi spektar talenata iz različitih kulturnih pozadina. S druge pak strane i unatoč tome što imaju manje resursa za formalne programe raznolikosti, manje organizacije mogu biti fleksibilnije u prilagođavanju specifičnim potrebama multikulturalnih timova.

Po pitanju vrste djelatnosti, valja napomenuti da globalno orijentirane industrije često imaju međunarodne timove i klijente, što zahtijeva veću kulturnu osjetljivost i sposobnost rada u multikulturalnom okruženju, dok organizacije koje posluju uglavnom na lokalnom ili regionalnom tržištu mogu imati manje multikulturalnih izazova u svome radu.

Tehnološka opremljenost kao unutarnji čimbenik multikulturalnih organizacija predstavlja osnovni preduvjet za rad i na neki se način podrazumijeva zbog organizacije rada među međunarodnim timovima, dok je možda najznačajniji unutarnji čimbenik promatrani u kontekstu multikulturalizma organizacijska kultura o kojoj će govora biti kasnije u radu.

Nadalje, Gutić i Rudelj također su jasno opisali vanjske čimbenike, odnosno čimbenike okoline koji, prema njihovom mišljenju utječu na menadžment ljudskih potencijala. Obzirom da se u odnosu na one Bahtijarević Šiber nešto razlikuju, a u nastavku se prenose u cijelosti:

Tablica 3. Vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Gutić i Rudelj

Naziv čimbenika okoline	Opis čimbenika
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.
Sindikati i udruge	Zaštita prava zaposlenih i organizacija zaposlenih, pokreti za ravnopravnost spolova, socijalna sigurnost i kolektivno pregovaranje
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
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
Demografska kretanja	Spora stopa rasta stanovništva i pad nataliteta, usporeni procesi starenja stanovništva, promjene u strukturi obitelji, migracije i imigracije, gustoća naseljenosti
Obrazovni nivo i struktura stanovništva	Porast općeg nivoa obrazovanosti stanovništva, razvoj sustava cjeloživotnog obrazovanja, dostupnost obrazovnih programa, razvoj obrazovnih institucija
Kultura	Sustav kulturalnih vrijednosti društva, kulturna slojevitost društva, supkulturna slojevitost i multikulturalnost
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.: Menadžment ljudskih potencijala, 2012., Osijek, str. 222

U odnosu na vanjske čimbenike, kao najvažnije unutarnje čimbenike koji imaju ili mogu imati utjecaj na upravljanje organizacijama, autori uglavnom ističu, kako je, prema Bahtijarević - Šiber ranije opisano i navedeno, vrstu djelatnosti kojom se organizacija bavi, veličinu, poslovnu strategiju, tehnološku opremljenost, životni ciklus organizacije, i menadžment.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Ibid., str. 28

Vanjski čimbenici prema Gutić i Rudelj, unatoč tome što su različito nazvani u odnosu na one Bahtijarević – Šiber sadržajno se ne razlikuju u većoj mjeri stoga se ne smatra potrebitim opisivati njihov značaj na multikulturalno radno okruženje.

2.2.5.1. Fluktuacija, apsentizam i konflikti – unutarnji čimbenici s najčešće negativnim utjecajem na upravljanje

U unutarnje čimbenike mogu se ubrojiti i pobliže odrediti sljedeće, negativne pojave, koje olakšavaju u dijagnosticiranju „bolesti“ određene organizacije.

Riječ je, dakako o fluktuaciji, apsentizmu i konfliktima, pri čemu posljednji nisu uvijek i isključivo negativni.

Fluktuacija se smatra pokazateljem zadovoljstva ili nezadovoljstva zaposlenika radnim odnosima, kulturom organizacije, atmosferom i sl. Kao takva, poprilično otežava upravljanje menadžmentu organizacije.

Ista pretpostavlja svaki odlazak iz poduzeća, a u idealnom slučaju, takav odlazak bi trebao biti predvidljiv, planiran i kontroliran kako organizacija ne bi ostala bez svojih najkvalitetnijih zaposlenika. U realnosti, nije uvijek tako, pa fluktuacija poprima obilježje namjerne (dragovoljne ili nedragovoljne) ili pak neizbježne (koja može biti funkcionalna ili disfunkcionalna). Neovisno o kojem se obilježju fluktuacije radi, ista na organizaciju može prouzrokovati pozitivne ali i negativne efekte, a na menadžmentu je da pravovremeno prepozna uzroke odlaska zaposlenika i da ih ukoliko je moguće i poželjno prevenira. U multikulturalnim organizacijama, fluktuacija može biti dodatno potaknuta nedostatkom prilagodbe na radno okruženje ili iskustvima diskriminacije.

Uz fluktuaciju, koja predstavlja odlaske iz organizacije, kao unutarnji čimbenik koji uvelike utječe na upravljanje organizacijom ali i njenu učinkovitost, a osobito troškove, može se istaknuti i apsentizam tj. izostanak s posla.

Izostanak može biti opravdani ili neopravdani, stoga ga je, u upravljanju ljudskim potencijalima potrebno pratiti i analizirati jer može dati odgovore menadžmentu organizacije na puno pitanja kao što su stavovi zaposlenih prema radu i organizaciji uopće, zadovoljstvo radnom situacijom, profesionalne i životne aspiracije zaposlenika, stupanj stresa i slično. Najčešće se prate broj i trajanje izostanaka, no važno je u analizi uzeti u obzir i različita socioekonomska i demografska obilježja kako bi se dobila cjelovita slika na temelju koje bi menadžment svake organizacije mogao poduzeti adekvatne mjere u sprječavanju apsentizma. Na stope apsentizma među različitim

kulturnim grupama zastupljenim u multikulturalnim organizacijama mogu utjecati razlike u stavovima prema radu, percepcijama radnih uvjeta i prilagodbi na novo radno okruženje.

Uz fluktuaciju i apsentizam, kao najočitije pokazatelje lošeg stanja u organizacijama, smatra se potrebitim, u ovom dijelu rada spomenuti i konflikte koje također možemo smatrati unutarnjim čimbenicima koji utječu na upravljanje i predstavljaju veliki problem današnjih organizacija.

Prema Gutić i Rudelj, konflikti dovode do poremećaja interpersonalnih odnosa unutar radne skupine, umanjuju kohezivnu snagu skupine i na taj način ometaju ostvarivanje ciljeva i interesa radne skupine.¹⁰¹

Neslaganja i sukobi su gotovo svakodnevni i neizbježni. Konflikti u multikulturalnim organizacijama potaknuti su uglavnom komunikacijskim stilovima, vrijednostima i percepcijama, a njihovo rješavanje u multikulturalnom kontekstu zahtijeva posebne strategije koje uzimaju u obzir kulturne razlike i promiču razumijevanje.

Zaključak koji se može izvesti iz integracije različitih pristupa, praksi i brojnih istraživanja autora poput Hofstede, Coxa, Blakea, Earleya, Gibsona, Scheina i drugih, jest kako upravljanje fluktuacijom, apsentizmom i konfliktima u multikulturalnim organizacijama zahtijeva holistički pristup koji pretpostavlja razvoj inkluzivne organizacijske kulture, implementaciju politika zapošljavanja koje promiču raznolikost i jednakost te obuku menadžera i zaposlenika o kulturnoj osjetljivosti i rješavanju konflikata.

2.2.6. Važnost ulaganja u ljudski kapital i upravljanje znanjem u organizaciji

Prema Bahtijarević-Šiber, obrazovanje predstavlja širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.¹⁰²

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.¹⁰³

¹⁰¹ Gutić, D. i Rudelj, S., Op.cit., (bilj. 80), str. 407.

¹⁰² Bahtijarević-Šiber, F., Op.cit., (bilj. 81), str. 718.

¹⁰³ Ibid., str. 721.

Razlozi koji idu u prilog obrazovanju u organizacijama brojni su, no kao ključni mogu se istaknuti sljedeći:

- promjene u tehnologiji zbog kojih znanje zastarijeva,
- povećanje neizvjesnosti poslovne okoline koja stalno traži drugačija znanja,
- moderno poslovanje koje traži nove vještine – interpersonalne, komunikacijske, vještine upravljanja vremenom i konfliktima, i dr.,
- povećanje jaza između zahtjeva rada i postojećih znanja na temelju formalnog obrazovanja te
- sustav obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju sve različitiju dinamiku.¹⁰⁴

Ekonomski institut 2000. godine istražio je funkcioniranje djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima u hrvatskim poduzećima i usporedio ih s nekim poduzećima u Njemačkoj i Velikoj Britaniji. Navedeno istraživanje ponudilo je zaključke o općem značenju pojedinih funkcija i procesa upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću te stvarnu situaciju u provođenju funkcija. Provedeno istraživanje pokazalo je slabosti u kategorijama motivacije i poticanja kreativnosti, razvoju menadžmenta i cjeloživotnom odnosno permanentnom obrazovanju. Nitko ne voli priznati kako je obrazovanje (naročito cjeloživotno) značajan problem kod funkcioniranja naših poduzeća u tranziciji. Svijet se prilagođava promjenama učenjem i pripremom ljudi za promjene, formulira čitav pokret "Poduzeća koje uči", a tvrtke se nadmeću u modernizaciji obrazovnih programa na svim razinama. No, čini se kao da Hrvatska u tome stagnira, ne obrazujemo se dovoljno i ne hvatamo korak s konkurencijom.¹⁰⁵ U spomenutom međunarodnom projektu „Poduzeće koje uči“ uz Kinu, Izrael i Njemačku, sudjelovala je i Hrvatska. Projektom se dokazalo kako se promjenama mogu oduprijeti (odnosno: na njih se adaptirati) samo ona poduzeća koja su spremna na permanentno obrazovanje, te koja imaju spremne i visoko obrazovane menadžere. U novoj međunarodnoj konkurenciji trebat će se puno više resursa posvetiti razvitku i obrazovanju. Riječ je o prvorazrednoj zadaći poduzeća, ali i komora, udruženja, Vlade i svih onih koji brinu o napretku zemlje.¹⁰⁶

Zaključno valja napomenuti kako su velike svjetske kompanije i uspješne organizacije na vrijeme shvatile kako su izvor konkurentnosti na prvome mjestu ljudi i njihovo znanje, stoga i ne čudi

¹⁰⁴ Ibid., str. 719.

¹⁰⁵ Marušić, S.: Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol.11, No. 88, 2001., str. 36.

¹⁰⁶ Ibid. str. 37. i 38.

činjenica da ulaganja u ljude promatraju kao dugoročno isplativu investiciju. Motorola je s tim u vezi otišla i korak dalje, te izračunala da se svaki dolar investiran u znanje i obrazovanje djelatnika vrati, u obliku zarade, uvećan za 33 %.

Kroz učenje stvaramo sami sebe. Stječemo sposobnosti učiniti nešto, što prije toga nismo mogli. Kroz učenje produbljujemo mogućnosti stvaranja. Svijet u kojem živimo ostavština je onih prije nas, a odluke koje donosimo naš su doprinos baštini. Činjenica je da smo bolji zajedno nego sami jer nitko pojedinačno nema sve talente, sve ideje, sav kapacitet za izvršenje.¹⁰⁷

Ulaganje u ljudski kapital i upravljanje znanjem u multikulturalnoj organizaciji ključno je za iskorištavanje bogatstva raznolikosti perspektiva i iskustava. Kroz razvoj ljudskog kapitala i promicanje međukulturalnih kompetencija, organizacija može potaknuti inovacije, brže se prilagoditi promjenama u okruženju što nadalje povećava efikasnost i konkurentnost na globalnom tržištu. Osim toga, ovakav tip ulaganja promiče inkluzivnu organizacijsku kulturu koja podržava suradnju i osobni razvoj svih zaposlenika, stvarajući temelj za uspješno poslovanje u multikulturalnom okruženju.

2.2.7. Izazovi 21. stoljeća u upravljanju ljudskim potencijalima

Iz prethodnih poglavlja može se zaključiti kako je upravljanje ljudskim potencijalima kompleksna interdisciplinarna znanost kojoj su prvenstveno u fokusu ljudi kao zaposlenici organizacija. Predmetno područje istražuju brojni stručnjaci i teoretičari, u kontekstima brojnih drugih disciplina i znanosti. Stoga je, kao takva, znanost upravljanja ljudskim potencijalima kroz svoj razvojni put prolazila (i još uvijek prolazi) značajne transformacije.

Bahtijarević-Šiber 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. Kao takva, nova teorija menadžmenta 21. stoljeća, trebala bi polaziti od četiri temeljna elementa (potrebe ljudi za smislom i značenjem, autonomijom i samokontrolom, pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika te sagledavanje utjecaja ponašanja i akcija na stavove i uvjerenja), pri tome vodeći računa o trendovima i izazovima koji joj se stavljaju na teret.

¹⁰⁷ Mujić, N.: Obrazovanje kao najznačajniji stup na putu u društvo znanja, *Informatologija*, 40, 2007., 4., str. 293.

Prema Vujić, sljedeća se problematika i izazovi stavljaju pred znanost upravljanja ljudskim potencijalima 21. stoljeća, o kojima, u konačnici treba razmišljati menadžment svake organizacije:

- stavovi i očekivanja zaposlenika se mijenjaju (prevladavaju nematerijalne nad materijalnim potrebama),
- tehnološke i društvene promjene zahtijevaju kontinuirano učenje i inoviranje znanja,
- okruženje sve više prati događanja unutar tvrtke te i ono želi biti zadovoljno,
- rast cijena i smanjenje radnog tjedna,
- ekonomske i tehnološke promjene zahtijevaju nove načine obavljanja posla,
- teži se razumnom korištenju ograničenih resursa,
- ljudske želje i potrebe drastično su se promijenile,
- decentralizira se i regionalizira društvo,
- stvaraju se partnerski odnosi,
- njeguje se timski rad i načela održivog razvoja, te se
- unaprjeđuje poslovna izvrsnost i zadovoljstvo svih dionika u poslovnim procesima.¹⁰⁸

Obzirom na sve učestalije miješanje kultura, koje je posljedica globalizacije i sve slobodnijeg kretanja radnika, multikulturalne organizacije, uz navedene izazove suočavaju se i sa nekim dodatnim izazovima (interkulturalna komunikacija, integracija različitih radnih stilova i vrijednosti, upravljanje raznolikošću i prevencija konflikata između različitih kulturnih skupina) što u još većoj mjeri akcentira potrebu za razvijanjem međukulturalnih kompetencija među zaposlenicima, promicanjem inkluzivne organizacijske kulture i implementacijom politika koje potiču jednakost i poštovanje različitosti.

Unatoč izazovima koji se pred organizacije stavljaju u kontekstu multikulturalnog radnog okruženja, neke od njih prepoznaju prednosti koje im u poslovanju mogu donijeti različitosti, stoga svoje poslovne strategije usmjeravaju ka iskorištavanju istih, o čemu će biti govora u nastavku tada. Sljedeći dio također donosi determinaciju pojma različitosti uključujući sve njegove dimenzije, predstavlja podijeljena mišljenja teoretičara o različitostima na radnom mjestu, promatra različitost kao poslovnu perspektivu i dodanu vrijednost, stavlja ju u kontekst poslovne etike te zaključno daje pregled primjera dobre prakse, priručnika i alata koji pospješuju predmetno područje.

¹⁰⁸ Vujić, V., Op.cit., (bilj. 79), str. 79

2.3. UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA NA RADNOM MJESTU

Upravljanje različitostima je sustavno i planirano usmjerenje organizacije da privlači i zadržava zaposlenika različitih profila i mogućnosti, a koje „ima za cilj maksimizirati potencijal svih zaposlenika“¹⁰⁹. U kontekstu sustava upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanje različitostima je ukupni učinak raznolikosti na pojedine podsustave (radne procese i funkcije menadžmenta), kao što su zapošljavanje, nagrađivanje, ocjenjivanje uspješnosti, razvoj zaposlenika te pojedinačna ponašanja rukovoditelja u svrhu postizanja konkurentske prednosti kroz vodstvo i timski rad.¹¹⁰

Važno je naglasiti kako se radi o dobrovoljnim naporima organizacija da sustavno prepoznaju i uključuju osobe različitih karakteristika s ciljem ostvarenja poslovnog uspjeha.

Dakle, upravljanje različitostima je strateški pristup u upravljanju koji ima za cilj prepoznavanje raznolikosti i vrijednosti koje iz istih proizlaze. Štoviše, ima za cilj stvaranje strukturnih okvira i društvenih okolnosti koje omogućuju pojedincima povećavanje prilika i sposobnosti. U idealnim uvjetima to bi trebalo dovesti do većih uspjeha za sve, kao i za cijelu organizaciju. Postoje različite definicije i pojmovi vezani za upravljanje raznolikošću, a tu su i različiti pristupi ovisno o nacionalnom i povijesnom kontekstu, kao i posebne potrebe pojedine organizacije.¹¹¹

U ne tako davnoj prošlosti, rukovodstvo organizacija uopće se nije obazirao na postojanje različitosti unutar svojih organizacija, niti je promišljalo o tome što im takova raznolikost znači ili pak može značiti. Jednostavno, smatralo se da se manjine trebaju prilagoditi većini. Danas, različitost se prihvaća, njome se upravlja i promiče ju se kao vrijedan organizacijski resurs. Čak štoviše, menadžeri su strogo posvećeni traženju različitih, specijaliziranih pojedinaca i stručnjaka iz svih kultura i nacija, jer pretpostavljaju da će im to donijeti značajne prednosti u poslovanju. No, je li to doista tako? Tražeći odgovor na postavljeno pitanje važno je sagledati i moguće motive organizacija za promišljanje o različitosti radne snage. Prema Hussein-Libya, tri su ključna motiva zbog kojih brojne organizacije ulažu značajne napore u povećanje različitosti na radnom mjestu: usklađenost s pravnom regulativom (primjerice, zapošljavanje žena, invalida i sl.), brendiranje (npr. zapošljavanjem marginalizirane skupine radi opće slike u društvu, npr. kupac će radije kupiti

¹⁰⁹ Vukojičić Tomić, T.; The Challenges of Diversity Management to Migrant Integration in the European Union, Croatian and comparative public administration: a journal for theory and practice of public administration, Vol. 18 No. 2, 2018., str. 232

¹¹⁰ Matković et.al., Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce, Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, Zagreb 2011., str. 7

¹¹¹ Hrvatski zavod za zapošljavanje, Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH, str. 7

određeni proizvod jer predmetna organizacija brine o ženama) i vrijednost različitosti (u ovom slučaju vrijednost je u samoj različitosti – ne mora se nužno tražiti ciljna grupa pojedinaca).¹¹²

Za pretpostaviti je kako se pozitivni učinci raznolike radne snage mogu postići jedino ako se razumiju i izazovi koje ona donosi. A ti izazovi i pitanja koja se nameću su brojni. Poput, primjerice, mjerenja utjecaja demografske, vjerske i etničke raznolikosti radne snage na njihovu učinkovitost i kreativnost, načina upravljanja raznolikošću čime se, u većoj mjeri doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije, funkcioniranje ideologije i prakse onih koji se bave pitanjima nacionalne nejednakosti, rasne diskriminacije, uključivanja i isključivanja na tržištu rada, proučavanje multikulturalizma u organizacijama kao jednog od načina borbe protiv rasizma i diskriminacije u zapošljavanju, ili pak, kao nove mjere za suzbijanje diskriminacije i sl.

U protekla dva desetljeća, područje upravljanja različitostima na radnom mjestu dobiva na značaju i zauzima ključnu ulogu u procesu optimizacije gospodarske i socijalne učinkovitosti organizacija. Australaska multikulturalna zaklada i Robert Ban Consulting u svom priručniku „Managing Cultural Diversity“¹¹³ upravljanje različitostima definiraju kao „kontinuirani proces uključivanja i priznavanja razlika između radne snage i kupaca u svim funkcijama poslovnog upravljanja, komunikaciji, te procesima i uslugama, s ciljem stvaranja pravedne, skladne, uključive, kreativne i učinkovite organizacije.“¹¹⁴ Pri tome, upravljanje različitostima podrazumijeva uočavanje razlika među ljudima, unutar i izvan organizacija, te razvoj različitih strategija, politika i programa koje stvaraju klimu za poštivanje i „korištenje“ različitosti ili raznolikosti s ciljem postizanja višeg cilja, tj. koristi za samu organizaciju.

Iako se o multikulturalizmu u području upravljanja ljudskim potencijalima dosta govori i piše, još uvijek je predmetno područje nedovoljno istraženo, osobito u onom praktičnom smislu jer, unatoč određenim „case study-jima“ i primjerima dobre prakse, ne postoji recept ili čarobna formula za učinkovito upravljanje raznolikom radnom snagom.

Upravljanje različitostima zasigurno je moguće okarakterizirati kao „najnoviju strategiju razvoja“, koja je kreirana kako bi etničke ili nacionalne manjine, i manjine uopće bile više zastupljene u zapošljavanju. Ono se znatno razlikuje od radnog kapitala i usmjereno je na nedovoljnu zastupljenost etničkih skupina u društvu. Osnovni princip ovakve strategije razvoja jest da

¹¹² Hussein- Libya, A: Različitost ljudskih resursa kao potencijal preduzeća, ERAZ konferencija 2015: Održivi ekonomski razvoj- suvremeni i multidisciplinarni pristupi, Beograd, 2015., str.409

¹¹³ Prijevod: Upravljanje kulturnom različitostima

¹¹⁴ Australian Multicultural Foundation and Robert Bean Consulting; Managing Cultural Diversity – Training Program Resource Manual, Carlton South, Victoria, 2010., str. 10

različitość poboljšava konkurentnost organizacije, učinkovitost, poslovne svrhe, ostvarenje cilja organizacije i marketinšku prednost na što upućuju i brojna istraživanja. Naglašava se potreba za prepoznavanjem kulturalnih razlika među skupinama zaposlenika, a te razlike omogućuju ljudima rad u bogatijoj, kreativnijoj i produktivnijoj radnoj okolini.

Zagovornici upravljanja različitošću brojnim metaforama pokušavaju pojasniti njegove prednosti. Neke od njih su:

- Razlike dolaze zajedno kako bi stvorile cijelu organizaciju poput pojedinih predmeta koji dolaze zajedno kako bi stvorili mozaik.
- Svaki uzorak prepoznatljiv je komad i zauzima mjesto u ukupnoj strukturi.
- Uspjeh pobjedničkog tima u sportu ovisi o talentima svojih članova.
- Da bi orkestar bio bolji, trebaju mu različiti instrumenti.

Iz brojnih metafora može se izvući zaključak kako i poslovni tim treba razmišljati na ovakav način, imati drugačiji uvid i energiju kako bi se postigla i održala konkurentna prednost, jer sve navedeno obogaćeno je razlikama u svojim sastavnicama.

U europskom kontekstu, pojam „politika raznolikosti“ predmnijeva borbu protiv diskriminacije u organizaciji, koja se odnosi na zapošljavanje imigranata i nacionalnih ili etničkih manjina. Pojam u sebi sadrži pojam „upravljanje raznolikošću“ koji, reklo bi se, označava nešto više od promicanja jednakog pristupa pri zapošljavanju. Ono što jest dvojbeno upravo je način na koji se pojam „različitość“ interpretira u praksi. Najčešće se odnosi samo na demografsku mješavinu ljudi unutar određene organizacije, a ne na način da promovira okruženje u kojem svi zaposlenici imaju priliku dostići svoj puni potencijal, stoga je pravilnije koristiti pojam „upravljanje različitościma ili raznolikošću“.

Upravljanje različitościma temelji se na ideji da svaki pojedinac organizaciji ponudi neke jedinstvene kvalitete. Upravljanje različitościma stoga donosi dvostruku korist, pruža mogućnost razvoja pojedinca i povećava učinkovitost organizacije.

2.3.1. Odrednice različitosti – definiranje i razumijevanje pojma

Za pojam „različitosti“ postoji puno tumačenja. Ono se ne treba razumjeti kao još jedan naziv za korektivnu kvotu niti za netradicionalne ili manjinske članove organizacije kao ni sinonim za pravilo jednakosti u mogućnostima zapošljavanja, već kao „varijaciju društvenih i kulturnih identiteta među ljudima koji zajedno bivaju u određenom poslovnom i tržišnom okruženju“¹¹⁵.

Različitost je svaka dimenzija koja se koristi za razlikovanje grupa i ljudi, pri čemu dimenzije mogu biti vidljive i nevidljive.¹¹⁶ Kada se o različitostima govori, obično se podrazumijevaju razlike među ljudima u odnosu na dob, spol, rasu, religiju, jezik, seksualnu orijentaciju, fizičke i mentalne sposobnosti i rodni identitet. Ljudi najčešće imaju tendenciju promatrati ljude iz vlastite perspektive, pri čemu zaključuju da je svatko tko se u takovu perspektivu ne uklapa različit.

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.¹¹⁷

Peter Wood povlači distinkciju između dva pojma različitosti. Različitost I odnosi se na stvarno postojanje raznih rasnih i etničkih grupa u nekom društvu, a Različitost II pitanje je normativnoga pristupa, ideala i vizije kulturno različitoga društva i skladnoga međudnosa njegovih dijelova.¹¹⁸

Giani Matteo predlaže da se pojam različitosti upotrebljava u užem i širem smislu. Pod uskim značenjem misli se uglavnom na kulturno uvjetovane različitosti, pri čemu je kultura određena u antropološkom smislu, ili čak u još rigoroznijem određenju socijalne kulture. Vjerojatno se svi istraživači slažu barem u tome da su kulturno različita (multikulturalna) društva ona u čiji sastav ulaze etničke, rasne, vjerske i/ili jezične manjine. Za razliku od te uže definicije kulturnih različitosti, šire shvaćanje različitosti odnosi se i na grupe koje ne formiraju socijalnu kulturu, no čiji članovi dijele neka obilježja s obzirom na vrednote, životne stilove i interese, zbog kojih razvijaju poseban grupni identitet ili ih drugi doživljavaju kao posebnu grupu. To šire shvaćanje multikulturalnosti (a onda i multikulturalizma) uglavnom je rašireno u SAD-u.¹¹⁹

Promatrajući kontekst radnog okruženja, govori se o nizu različitosti prema etničkoj ili nacionalnoj pripadnosti, rodu, funkciji, kompetencijama, jeziku, religiji, životnom stilu, kulturi, intelektualnim

¹¹⁵ Cox, Taylor ml., Stvaranje multikulturalne organizacije, Kako iskoristiti snagu raznolikosti, 2001., str.3

¹¹⁶ Foma, E., Impact of Workplace Diversity, Review of Integrative Business and Economics Research. Vol. 3., 2014.

¹¹⁷ Green, K.A. et al., Diversity in the Workplace – Benefits, Challenges and the Required Managerial Tools, A Journal for Entrepreneurs and Magnagers. Vol. 5., 2013., str. 14.

¹¹⁸ Mesić, M., Bagić, D., Op.cit. (bilj.76), str. 8.

¹¹⁹ Ibid.

i drugim sposobnostima zaposlenika unutar određene organizacije. S druge pak strane, promatrajući kontekst upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanje raznolikošću promatra se kao 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.¹²⁰ Sukladno navedenom, menadžment različitosti (engl. Diversity management) pretpostavlja bi kreiranje strategija zapošljavanja, mentorskih programa i obuka koje organizacije koriste za stvaranje raznolikije radne snage. Kao takav, menadžment različitosti usredotočen je na uključivost i doprinos svih zaposlenika zajedničkim ciljevima organizacije.

Pri tome, važno je razumjeti i definirati uključivo radno okruženje, jer je ono ključno za razvoj raznolikosti. Stvaranje takvog okruženja zahtijeva od organizacije da se služi s nekoliko osnovnih karakteristika:

- vjerovati i osnaživati zaposlenika za doprinos stalnom unapređenju poslovanja,
- poštovati sklonost za suradnju i različitost misli,
- znati razmišljati kreativno za rješavanje problema i otkrivanje prilika,
- cijeniti i koristiti raznolikost.¹²¹

U nastavku rada daje se pregled nekih ranije provedenih istraživanja na temu različitosti radne snage iz kojih su razvidna i podijeljena mišljenja teoretičara o različitosti na radnom mjestu.

2.3.2. Podijeljena mišljenja teoretičara o različitosti – pregled i analiza ranije provedenih istraživanja

Kulturna različitost na radnom mjestu tema je brojnih teorijskih istraživanja, ali i onih praktičnih, provedenih „na terenu“. Evidentan je broj studija kojima se istraživao menadžment različitosti i njegov utjecaj na organizacijski uspjeh ili učinkovitost te onih kojima su istraživani izazovi raznolike radne snage. Primjerice, Panda je 2010. godine istraživala utjecaj upravljanja kulturnom raznolikošću na organizacijski uspjeh. Nešto ranije, 2007. godine Henry i Evans razmatrali su raznolikost radne snage kako bi utvrdili kako ona utječe na uspjeh organizacije. „Koristi od različitosti“ bile su u središtu pozornosti Smitha i Schonfelda 2003. godine. Ikeje i Lekan-Akomolafe istraživali su utjecaj raznolikosti i uključenosti zaposlenika na organizacijsko upravljanje. Jedno od novijih istraživanja je iz 2015. godine kada su Green i suradnici istražili

¹²⁰ Matković et.al., Loc. cit. (bilj. 110)

¹²¹ Ibid., str. 9

koristi i ograničenja različitosti na radnom mjestu i potrebne alate za upravljanje njima. Edewor i Aluko 2007. ispitivali su ograničenja i izgled u multikulturalnim organizacijama. Olsen i Martins su se 2012. godine fokusirali na razumijevanje organizacijskih programa za upravljanje različitostima. Shena i suradnici 2009. godine istražili su upravljanje različitostima kroz upravljanje ljudskim resursima. Wambui i ostali razmatrali su upravljanje različitostima na radnom mjestu iz perspektive Kenije, dok su Edewor i drugi 2014. otišli korak dalje i usvojili nacionalnu perspektivu za proučavanje raznolikosti.¹²²

Unatoč brojnim istraživanjima i studijama, može se zaključiti kako je najmanje toga postignuto upravo u utvrđivanju utjecaja upravljanja različitostima na organizacijsku učinkovitost. Upravo zbog toga, a s ciljem utvrđivanja utjecaja karakteristike multikulturalnosti na uspješnost poslovanja poduzeća, u empirijskom dijelu rada prikazano je provedeno istraživanje, dobiveni rezultati i stečene spoznaje.

Valja naglasiti i kako je relativno mali broj provedenih istraživanja na predmetnu temu zabilježen u Hrvatskoj, nešto veći broj istraživanja proveden je na području Europske unije (uglavnom kao dio publikacija i priručnika objavljenih na razini Europske komisije koje su provodili uglavnom američki znanstvenici u zemljama Europe), stoga se istraživači uglavnom oslanjaju na istraživanja provedena na američkom području. Tamo se posebno ističu oni koji različitosti na radnom mjestu istražuju duži niz godina. To su: McKinsey kompanija, Catalyst, Boston Consulting Group i autori Mor Barak, Gallupo, Resnick, Hunt, Layton i Prince.

Perhat Beletić navodi kako je vrijedno istraživanje koje pruža uvid u stanje u, između ostalih, Republici Hrvatskoj, ono autora Fidanovski, Simeonovski i Mateska, 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

¹²² Ingebedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., Adebajji, A.: *Managing Diversity for Organizational Efficiency*, SAGE Open, 2020., str. 1.

učinka organizacije (na ROA i Tobinov q'), što upućuje na to da bi povećanje broja visokoobrazovanih članova uprave poboljšalo profitabilnost i tržišnu vrijednost organizacije.¹²³

Prema Cox-u, teorijska istraživanja temeljena na perspektivi vrijednosti različitosti pokazala su da različitost unutar radnih skupina povećava njihovu učinkovitost, dok su terenske studije, vođene društvenim identitetom i srodnim teorijama samo kategorizacije povezale različitost i negativne rezultate poslovanja.¹²⁴

Earley & Mosakowski smatraju da će unutar kulturološki homogenih skupina, članovi imati tendenciju komunicirati jedni s drugima češće i na više različitih načina. Pretpostavlja se zato što dijele svjetonazore i jedinstvenu kulturu. Nadalje, Williams & O'Reilly navode da kulturološka homogenost u upravljačkim timovima, promatrana s aspekta teorije društvenog identiteta, povećava razinu zadovoljstva i suradnje te smanjuje rizik za svaki eventualni sukob. I teoretičar Blau tvrdi kako homogene skupine nemaju značajne kulturne prepreke za socijalni odnos, već potiču pozitivna socijalna udruživanja i društvene kontakte unutar određene skupine.

S druge pak strane, promatrajući heterogenu kulturološku skupinu na radnom mjestu, Earley i Mosakowski došli su do zaključka da umjereno heterogene skupine pokazuju konflikte u odnosima, probleme u komunikaciji i nisku identifikaciju članova tima s ostatkom radne skupine što posljedično dovodi do negativnih rezultata za organizaciju. Iako umjerene razine kulturne heterogenosti mogu stvoriti zapreke učinkovitom društvenom odnosu, visoke razine heterogenosti, prema Blau oslabit će navedene zapreke, jer će članovi određene skupine biti ravnomjernije raspoređeni po kategorijama kulturološke različitosti, a identiteti pojedinaca unutar ili izvan grupe bit će smanjeni. Dakle, manje je vjerojatno da će u skupinama s visokom heterogenošću doći do stvaranja različitih pod-skupina i diskriminacije po bilo kojoj osnovi.

U skladu s ranije navedenim, može se zaključiti kako postoji značajan broj radova koji navode da heterogena radna okruženja karakteriziraju značajne prednosti u pogledu učinka pred homogenim radnim strukturama, ali i obrnuto.

Ističući prednosti heterogenih organizacija, važno je naglasiti da osim ekonomskih koristi koje se ogledaju kroz profitabilnost, model upravljanja koji uključuje različitosti na radnom mjestu, organizacijama može donijeti i brojne socijalne koristi, od kojih se u nastavku navode neke:

¹²³ Perhat Beletić, S., Upravljanje različitostima ljudskih potencijala kao pretpostavka uspješnosti, Pula, 2022., str. 54 i 55.

¹²⁴ Australian Multicultural Foundation and Robert Bean Consulting, Op.cit., (bilj.114), str 8.

- Osmišljavanje novih ideja u težnji za postizanjem radne izvrsnosti - različitost u pristupu istom „problemu“ tj. radnom zadatku dovodi do bržeg i kvalitetnijeg rješenja zahvaljujući različitim stajalištima, pogledima i iskustvima zaposlenika, što zasigurno povećava konkurentsku prednost organizacije u kojoj rade
- Veća fleksibilnost i brža prilagodljivost organizacije u različitim uvjetima
- Mogućnost rekonfiguracije ljudskih potencijala koje podržavaju odabir optimalne strategije upravljanja
- Mogućnost jasnije podjele rada među zaposlenicima te donošenja ispravnijih odluka (odabir najboljih rješenja zahvaljujući razmjeni različitih iskustava i ideja od strane raznolikog osoblja).
- Veći izbor različitih predstavnika organizacije potrebnih za sudjelovanje u različitim pregovaračkim postupcima, u / na različitim područjima
- Povećani resursi znanja organizacija
- Lakši pristup bazi talenata - pretpostavlja se da otvorenije okruženje privlači talentiranije i kreativnije osobe. Vješto korištenje raznolikosti talenata utječu na maksimiziranje dobiti organizacije.
- Stvaranje atmosfere kulturne osjetljivosti i uzajamne tolerancije te smanjenje monotonije
- Obogaćivanje zaposlenika kroz priliku za zajednički rad i učenje jedni od drugih
- Učinkovitije upravljanje organizacijom – lakši i efikasniji odabir upravljačkog alata što nadalje doprinosi smanjenju mogućih rizika i bržem postizanju krajnjeg cilja organizacije
- Manja podložnost tzv. „grupnom mišljenju“ što se odražava na kreativnost u radu
- Različita radna snaga daje organizaciji simbol jednakosti što pridonosi njenom ugledu¹²⁵

U odnosu na prednosti, različito radno okruženje, karakteriziraju i određeni nedostaci poput:

- Zbunjenost i frustracija članova tima u složenim uvjetima i uvjetima nesigurnosti
- Otežano postizanje sporazuma koje rezultira negativnom dinamikom rada ili potencijalnim kulturalnim sukobima između većinskih i manjinskih skupina u radnom okruženju
- Učestali izostanci s posla od strane manjinskih skupina koje su, u pravilu, sklonije napuštati organizacije

¹²⁵ A. Wziątek-Staško, Diversity Management- A tool to improve a metallurgic enterprise, Metalurgija 52, 2013. str. 124.

- Manja organizacijska predanost ili niže zadovoljstvo, jer ljudi preferiraju interakciju sa sebi sličnim ljudima.¹²⁶

U prilog heterogenim radnim okruženjima ide istraživanje koje je proveo Roy Adler sa Sveučilišta Pepperdine u SAD-u. Istim se identificirao odnos između žena koje zauzimaju rukovodeće pozicije u poduzećima i profitabilnosti u kratkoročnoj i dugoročnoj perspektivi. Iscrpna studija koja je rađena tijekom 19 godina, a u kojoj je analizirano 215 organizacija „Fortune 500“ dokazala je kako postoji snažna korelacija između velikog broja žena koje se promiču na vodeće pozicije i visoke profitabilnosti njihovih poduzeća. Profitabilnost tih poduzeća mjerena je na tri različita načina (kao dobit od prihoda, imovine i kapitala) te je dokazano kako je 25 tvrtki „Fortune 500“ s najvećom zastupljenošću žena na menadžerskim pozicijama, tijekom svake promatrane godine, ostvarilo dobit veću za 18 % do 69 % od medijana Fortune 500 u istom sektoru.¹²⁷

Još je jedno interesantno istraživanje dovelo do sličnog rezultata. Naime, Catalyst's istraživanje pod nazivom “The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity” dalo je uvid u petogodišnje operativno funkcioniranje 353 tvrtke (uključene u ranije spomenuti popis „Fortune 500“) te je istim dokazano kako postoji snažna veza između spolne različitosti i financijske uspješnosti poduzeća. Organizacije koje uključuju veći broj žena na rukovodećim pozicijama, u promatranom vremenu, prijavile su bolje financijske rezultate od organizacija u kojima je udio žena na rukovodećim pozicijama bio niži.¹²⁸

U suprotnosti s prethodna dva, istraživanje iz Podlaskog vojvodstva u Poljskoj (područja koje je povijesno „prošarano“ različitim religijama i etničkim zajednicama) provedeno u prosincu 2009. godine, obuhvatilo je 32 tvrtke koje posluju u okruženju kulturalne različitosti, pokazalo je kako koristi od raznolike radne snage nisu u potpunosti potvrđene. Polovica analiziranih tvrtki predstavljala je grupu velikih poduzeća, dok su drugu polovicu predstavljala mala i srednja poduzeća. Riječ je o tvrtkama iz različitih sektora - od tradicionalne rudarske industrije, preko komunalnih usluga pa sve do tvrtki koje se bave modernim tehnologijama i telekomunikacijama. Pomoću podataka koja su, kroz intervjuje davali rukovoditelji odjela ljudskih potencijala procjenjivalo se na koji način poduzeća doživljavaju raznolikost. Kroz četiri postavljena pitanja promatrali su se afektivni, kognitivni, simbolički i komunikacijski učinci različitosti. Jedina prednost kulturalne različitosti koju su tvrtke navele bila je bolji imidž i veće prilike za pronalazak

¹²⁶ Mazur, B; Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice; Journal of Intercultural Management Vol. 2, No. 2, November 2010, str. 13.-15.

¹²⁷ Wziątek-Staško, A. Op.cit (bilj. 125), str. 123

¹²⁸ Ibid.

kvalitetnije radne snage na tržištu. Rezultati navedenog istraživanja pokazali su kako različitost ne predstavlja veliku prednost (u smislu inovativnosti i kreativnosti) niti odgovornost, ali je pozitivna zbog svog simboličkog učinka na imidž organizacije.¹²⁹

Dosadašnja istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti ljudskih potencijala na uspješnost (a koja nisu ranije spomenuta), sistematično su istražile, kategorizirale i tablično prikazale Lacmanović i Perhat Baletić u svom radu „Utjecaj različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija“. Ista se, u cijelosti prenosi u nastavku rada.

Tablica 4. Pregled dosadašnjih istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost

Redni broj	Autori i godina istraživanja	Ključne spoznaje
1.	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.
2.	Boston Consulting Group i Tehničko sveučilište u Münhenu, 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.
3.	Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter (quick take) (službena web stranica)	Istraživanja pokazuju sljedeće: <ul style="list-style-type: none"> - organizacije s višom razinom rodne raznolikosti povezane su s nižim razinama fluktuacije i veća je vjerojatnost da će zaposliti i zadržati talente;

¹²⁹ Mazur, B., Op.cit (bilj. 126), str. 13. - 15.

		<ul style="list-style-type: none"> - organizacije sa snažnijom klimom različitosti vjerojatnije će povećati zadovoljstvo zaposlenika i predanost organizaciji, a također i smanjuju interpersonalnu agresiju i diskriminaciju; - povećanje percepcije uključenosti od 10% smanjuje apsentizam za jedan dan manje u godini, po radniku; - u organizacijama s inkluzivnom kulturom, povećava se kreativnost, inovativnost i otvorenost za čak 59,1% te je 37,9% bolja procjena interesa potrošača; - različiti timovi brže rješavaju probleme i proizvode kvalitetnije intelektualno vlasništvo (patente); - žene manje trpe diskriminaciju i spolno uznemiravanje na radnom mjestu u organizacijama koje podržavaju različitosti; - u okruženju u kojem se osjećaju uključenima i znaju da njihova organizacija podržava različitosti, zaposlenici imaju više povjerenja i angažiraniji su na poslu; - poslovni timovi koji uključuju različita stajališta brže rješavaju probleme te brže, temeljitije i točnije razmatraju informacije.
4.	Catalyst, 2020. Why Diversity and Inclusion Matter: financial performance (službena web stranica)	Globalno istraživanje finansijskih 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)	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 ispitivalo 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)	Različitość 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.
	Guerrero, M., 2022. Does Workforce Diversity Matter on Corporate Venturing? (prema Taylor & Francis Online)	Koristeći se uzorkom od 17 217 zaposlenika iz 20 zemalja, rezultati studije potvrđuju da zaposlene žene i radnici migranti pridonose korporativnom poduzetništvu identificiranjem poslovnih prilika (istraživačka iskustva) i iskorištavanjem intelektualnog kapitala (ljudski i društveni kapital).
	Fabrizio, V., 2021. Diversity Drives Sales Success – The Link Between Successful Sales Team and Diversity, Equity And Inclusion (prema Forrester Research, Inc.)	Istraživanje među 500 donositelja odluka u prodaji u SAD-u o tome kako raznolikost utječe na prodajne rezultate pokazalo je da raznolikost u prodajnim timovima vodi k većem uspjehu u prodaji, većem zadovoljstvu kupaca i većoj učinkovitosti prodajnih timova, s čime se složilo 60% ispitanika. Osim toga, 72% ispitanika vjeruje da će različitost i inkluzija imati ključnu ulogu u poslovanju u sljedeće dvije godine, kao i da će 55% američkih potrošača radije kupiti proizvode robne marke koja odražava osobnost kupaca.
	Wu et al., 2021. The Performance Impact of Gender diversity in the Top Management Team and Board of Directors: A Multiteam Systems Approach (prema Wiley Online Library)	Rezultati istraživanja u organizacijama u Kini i Velikoj Britaniji potvrđuju da rodna raznolikost u najvišem menadžmentu i upravnom odboru utječe na inovacije. Točnije, inovativnost organizacija najveća je kada postoji visok stupanj rodne raznolikosti u obama područjima vodstva (najviši menadžment i upravni odbor), čime se poboljšavaju ukupne performanse organizacije.

<p>Beraki, M. T. et al., 2021. Exploring the Correlation Between Diversity and Financial performance: An Empirical Study (prema Inder Science online)</p>	<p>Studija ispituje u kojoj mjeri vrijednosti povezane s različitošću utječu na financijski učinak organizacija čijim se dionicama javno trguje na burzi u New Yorku. Rezultati su pokazali da je dimenzija vrijednosti povezanih s različitošću u pozitivnoj korelaciji s financijskim performansama organizacija.</p>
---	---

Izvor: Lacmanović, S; Perhat Beletić, S.:*Utjecaj različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija., Ekonomska misao i praksa, Vol. 31 No. 2, 2022, str. 629.-631.*

2.3.3. Dimenzije različitosti

Zaposlenike unutar organizacija možemo razlikovati po spolu, dobi, stupnju obrazovanja, rasi, spolnoj orijentaciji, podrijetlu, religiji, obiteljskom statusu, osobnosti i karakteru, osobnim vrijednostima te različitom iskustvu, znanjima, vještinama i kompetencijama.

Bahtijarević – Šiber navodi kako se ljudi 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.¹³⁰

Razlikuju se tako primarne i sekundarne dimenzije različitosti. Pod primarnim dimenzijama podrazumijevaju se rasa, etnička pripadnost, spol, dob, religija, invaliditet i seksualna orijentacija, dok su sekundarne dimenzije različitosti manje vidljivije, poput stila i načina komunikacije, stila i načina rada, organizacijske uloge ili razine, ekonomskog statusa i zemljopisnog podrijetla.¹³¹ „Arredondo dodaje kulturu, društvenu klasu i jezik primarnim dimenzijama, a uvjerenja o zdravstvenoj skrbi i rekreacijskim interesima sekundarnim dimenzijama. Isti dodaje i tercijarnu dimenziju koja obuhvaća povijesne doživljene trenutke. Majer navodi 38 mogućih dimenzija raznolikosti, i sugerira da su „karakterne osobine” „beskonačno proširiva” kategorija. On tu multidimenzionalnost ilustrira na način da gleda pojedinca kroz kaleidoskop.“¹³²

Beskrajne dimenzije različitosti najslikovitije se mogu prikazati pomoću slike ledenog brijega, pri čemu se očite karakteristike kao što su rasa, etnička pripadnost, spol, dob i invaliditet odnose na

¹³⁰ Bahtijarević- Šiber, F., Op.cit. (bilj. 81), str. 29

¹³¹ Al Gore, National Partnership for Reinventing Government (U.S); Best Practices in Achieving Workforce Diversity; Washington, D.C., 2000., str. 3

¹³² Mazur, B, Op.cit. (bilj. 126), str. 6

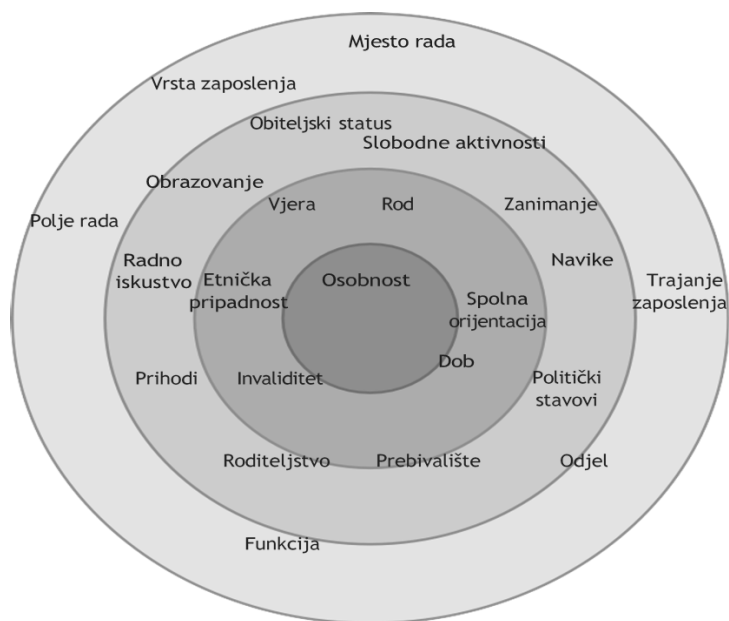
mali i vidljivi dio ledenog brijega. One su u pravilu uporišta i temelj brojnih antidiskriminacijskih zakona diljem svijeta. Međutim, one manje vidljivije dimenzije (moglo bi se reći sekundarne), nalaze se odmah ispod površine i s vremenom se mogu „otkriti“. Tercijarne dimenzije često su jezgra individualnog identiteta, a moguće ih je pronaći duboko ispod površine. Upravo one kriju mnoštvo kvaliteta koje daju pravu suštinu i bit različitosti, i kao takve treba ih njegovati, ispravno koristiti i „crpiti“¹³³.

Svaki pojedinac posjeduje jedinstvene kvalitete duž svake od navedenih dimenzija stoga i ne čudi činjenica da se različitost, među stručnjacima u području ljudskih potencijala, sve više doživljava kao nešto više od moralnog imperativa ili poslovne potrebe. Ona, rekli bi mnogi, predstavlja svojevrsnu poslovnu priliku.

Osim spomenutih dimenzija, raznolikost se često promatra i kroz koncept tzv. četiri razine kojeg su razvili Gardenswartz i Rowe, pri čemu je osobnost zasebni aspekt koji se odnosi na osobni identitet pojedinca. U drugom (unutarnjem) krugu smješteni su temeljni aspekti koji su gotovo nepromjenjivi kod pojedinca, a predmetom su zaštite Zakona o suzbijanju diskriminacije. To su: rod, vjera, etnička pripadnost, spolna orijentacija, dob i invalidnost. Važno je naglasiti kako su temeljne aspekte domaći istraživači prilagodili europskom kontekstu, pa se tako u drugom krugu ne nalazi rasa (koja je inače navedena kod originalnih tvoraca koncepta), no nalazi se etnicitet. Također, originalni tvorc koncepta u drugom krugu ne navode vjeru, dok su ju europski stručnjaci dodali, jer je vjera na razini Europske unije uključena u popis osnova za zabranu diskriminacije. Treći krug odnosi se na vanjske aspekte koje karakterizira promjenjivost, dok se četvrti (vanjski) krug odnosi na status, funkciju ili ulogu pojedinca unutar organizacije.

¹³³ Ibid.

Grafički prikaz 1. Četiri razine raznolikosti prema Gardenswartzu i Rowe¹³⁴



Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje: Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH

Uvažavajući spomenute razlike, upravljanje istima uglavnom se temelji na odnosu među zaposlenicima te organizacijskoj kulturi i stupnju u kojem se postiže misija organizacije. Pod organizacijskom kulturom, pri tome, misli se na zajedničke vrijednosti, standarde, uvjerenja, navike i općeprihvaćene načine ponašanja i razmišljanja. Takva inovativna upravljačka strategija osobito dobiva na značaju kada se primjenjuje u tradicionalnim industrijskim sektorima u kojima su najčešće ukorijenjeni stereotipi koji najčešće sprječavaju jednako postupanje prema zaposlenicima.

2.3.4. Različitost kao poslovna perspektiva i dodana vrijednost

Već je rečeno kako sve više menadžera smatra da različitost zaposlenika može povećati cjelokupnu uspješnost jedne organizacije, podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača. No da bi se postigao takav ideal, multikulturalna tvrtka koja zapravo uživa u svojim internim različitostima, zahtijeva fundamentalne promjene u stavovima i ponašanjima samog vodstva organizacije, o čemu će biti govora i u nastavku rada.¹³⁵

¹³⁴ Hrvatski zavod za zapošljavanje, Op.cit. (bilj.111), str. 10

¹³⁵ Vrhovski, I., Medvešek, I.: Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama, pregledni rad, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3, br. 2, 2012., str. 29. i 30.

Obično organizacije odabiru jedan od dva moguća puta u procesu upravljanja različitostima. Ili u ime jednakosti i pravednosti potiču (ali i očekuju) žene i pripadnike drugih rasa da se jednostavno „izmiješaju“ i uklope, ili ih zaposle na takvom radnom mjestu koje zahtijeva isključivo kontakte s klijentima istog grupnog identiteta kojem pripadaju i oni sami. Takav koncept „poznavanja svojih“ pogrešan je, stoga Thomas i Ely u svom djelu „Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity“ predlažu organizacijama da krenu korak dalje i prihvate benefit različitosti perspektiva i pristupa poslu koje donose članovi različitih grupnih identiteta tvrdeći kako je različitost dobra za poslovanje. Spomenuti Thomas i Ely istraživali su kako tvrtke uspješno postižu i zadržavaju rasne i spolne razlike na izvršnim razinama i razini srednjeg menadžmenta; kakav utjecaj različitost ima na poslovnu praksu, procese i izvršenje zadataka; te kakav je utjecaj vodstva tvrtke na određenje pojma različitosti – da li će taj pojam biti za tvrtku bitan ili nebitan, pozitivan ili negativan, te kako će se taj odabir odraziti na poslovanje tvrtke.¹³⁶ Zaključuje se kako je različitost na radnom mjestu uglavnom dobro prihvaćena, a njen utjecaj na efektivnost organizacije može biti velik, no isto ovisi o razumijevanju paradigme temeljene na diskriminaciji i pravednosti i onoj koja se temelji na dostupnosti i legitimnosti.

Prva paradigma idealizira asimilaciju. Riječ je o nužnosti popunjavanja kvota zaposlenika koji dolaze iz tradicionalno minoriziranih društvenih grupa (kako bi se stvorila „zdrava“ krvna slika), što zapravo dodatno diversificira zaposlenike. Može se zaključiti kako su takve tvrtke u pravilu slijepe na postojeće razlike, što prikrivaju parolama egalitarizma.

Paradigma temeljena na dostupnosti i legitimnosti veliča različitost do te mjere da ju odvodi u drugu krajnost. Organizacije koje svoje poslovanje i poimanje različitosti temelje na njoj u pravilu usklađuju demografske karakteristike zaposlenika sa demografskim karakteristikama tržišta. Ovakav pristup mač je s dvije oštrice, jer organizacije često u velikoj mjeri naglasak daju različitostima a da pritom ne analiziraju kako se isto odražava na njihovo poslovanje.

Stoga, prema Vrhovski i Medvešek, Thomas i Ely predlažu novu paradigmu koja različitost promatra kao svojevrсну poslovnu perspektivu. Kako bi organizacije poslovale u skladu s njom potrebno je ostvariti osam preduvjeta:

1. Vodstvo tvrtke mora razumjeti različitost svojih zaposlenika te različitost njihovih perspektiva i pristupa poslu, te zaista cijiniti vrijednost različitih mišljenja i prosudbi.

¹³⁶ Ibid., str. 33

2. Vodstvo tvrtke mora prepoznati mogućnost za učenjem i izazove koje izražavanje iz različitih perspektiva može značiti za tvrtku.
3. Organizacijska kultura mora postaviti visoke standarde izvršavanja zadataka za sve.
4. Organizacijska kultura mora stimulirati osobni razvoj.
5. Organizacijska kultura mora poticati otvorenost (pogotovo u komunikaciji).
6. Organizacijska kultura mora davati zaposlenicima osjećaj vrijednosti.
7. Organizacija mora imati dobro artikuliranu i jasno razumljivu misiju.
8. Organizacija mora imati relativno egalitarnu, ne-birokratsku strukturu.¹³⁷

Predstavljena paradigma temelji se na sveobuhvatnoj ideji integracije koja promovira jednake mogućnosti za sve (kao i prva paradigma), odaje priznanje kulturnim različitostima među ljudima i priznaje njihovu vrijednost (poput druge paradigme), no ono što ona donosi novo – upravlja različitostima na način da internalizira razlike, iz njih uči i zbog toga raste i razvija se.¹³⁸

„Mi smo svi u istom timu, zajedno s našim razlikama, a ne usprkos njima!“¹³⁹

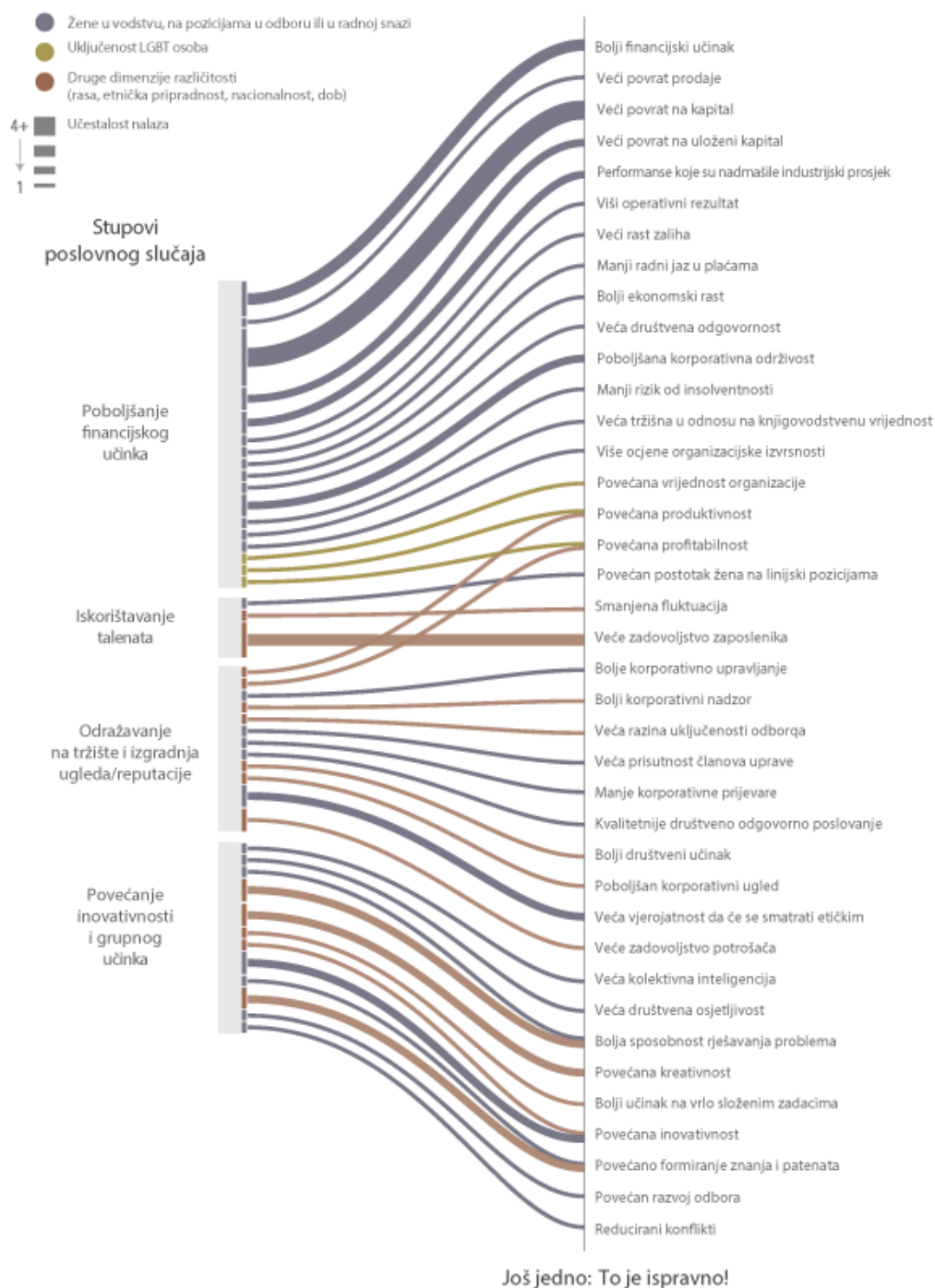
Da se različitost treba promatrati kao poslovna perspektiva i dodana vrijednost potvrđuje i najljepši prikaz pozitivnih učinaka zbog kojih bi organizacije trebale težiti različitostima. Navedene učinke izdvojila je organizacija Catalyst, a iste su prevele i prilagodile Lacmanović i Perhat u svom radu „Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija“.

¹³⁷ Ibid., str. 34.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid., prema: Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996) Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity, Harvard Business Review, September-October 1996, str. 121-155

Grafički prikaz 2. Pozitivni učinci različitosti (39 razloga zašto je različitost bitna)



Izvor: Lacmanović, S.; Perhat Beletić, S.: Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija, *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 31 No. 2, 2022, str. 632 (prema: Catalyst (2014). *Diversity Matters*. New York: Catalyst. Dostupno na: <https://www.catalyst.org/research/infographic-diversity-matters/>)

Uz ilustraciju pozitivnih učinaka i različitosti u organizacijama kao dodane vrijednosti, moguće je zaključiti da učinkovito i uspješno upravljanje različitostima dovodi do predanijih, zadovoljnijih i uspješnijih zaposlenika i iskorištenja njihovih skrivenih kapaciteta, što posredno potom dovodi do rasta, povećanja konkurentnosti i potencijalno boljih financijskih rezultata organizacije.

2.3.5. Globalizacija kao bitna odrednica suvremenog poslovanja

Uz dinamično i promjenjivo okruženje, interakciju pripadnika različitih kultura, sve veće promjene u demografiji radne snage koje su bitne karakteristike suvremenog poslovanja 21. stoljeća, možemo ubrojiti i najbitniju, a to je globalizacija.

„Globalizacija je kompleksan fenomen koji u velikoj mjeri utječe na suvremeno društvo. Ista je tema i predmet obrade tisuća znanstvenih i stručnih članaka i knjiga koje su objavljene u posljednjih pedesetak godina. Usprkos detaljnoj obradi ove teme iz različitih rakursa ni danas ne postoji opće prihvaćena definicija globalizacije. Al-Rodhan i Stoudmann su u sklopu teksta koji se bavi definicijama globalizacije priložili tablicu s čak 114 odabranih, u literaturi najprisutnijih definicija globalizacije i predložili sljedeću definiciju globalizacije: „Globalizacija je proces koji obuhvaća uzroke, smjer i posljedice transnacionalne i transkulturalne integracije čovjeka i ne-ljudskih aktivnosti.“ Upozorili su kako globalizacija obuhvaća „ekonomsku integraciju; prijenos politika preko granica; prijenos znanja; kulturnu stabilnost; reprodukciju, odnose i diskurs moći“, no da se radi i o globalnom procesu, konceptu, revoluciji i “uspostavljanju globalnog tržišta bez socio-političke kontrole“. Glavne preokupacije teoretičara koji su se bavili temom globalizacije, mogu se podijeliti na nekoliko dominantnih tema: 1) političke implikacije, odnosno odnos globalizacije i nacionalne države; 2) gospodarske implikacije globalizacije, utjecaj globalizacije na globalne i nacionalne ekonomije i njihovi međudnosi i zavisnosti; 3) kulturne implikacije globalizacije, utjecaj globalizacije na većinske i manjinske kulture i transfer kultura i kulturnih praksi.“¹⁴⁰

Poslovanje brojnih organizacija na globalnoj razini dovodi do veće mobilnosti radne snage, a u razvijenim zemljama sve se veći broj imigranata i pripadnika drugih rasa, nacionalnosti, kultura, i vjera uključuje u radni kontingent. Nadalje, sve više organizacija prodaje i/ili proizvodi svoje proizvode i usluge izvan matične zemlje. Zbog toga je vodstvo takvih organizacija prisiljeno udovoljiti potrebama i željama raznolike populacije kupaca/potrošača, pa zaposlenici različitih karakteristika postaju prijeko potrebni kako bi razumjeli različite grupe korisnika.

¹⁴⁰ Holy, M., Op.cit. (bilj. 5), str. 13. – 15.

U globalnoj ekonomiji nastaju nove prepreke za usklađivanje različitih poslovnih praksi u različitim kulturama. Svaka kultura vođena je svojom ekonomijom, a vrijednosti iste način su poslovanja ljudi. Visok stupanj komunikacije, razvijen integritet svakog pojedinca u procesu poslovanja, usklađivanje poslovnih standarda i normi, samo su neka od novih pravila poslovanja u uvjetima globalizacije.

Globalizacija je stoga ključna odrednica poslovne etike i kulture organizacije jer uvodi raznolike etičke standarde i kulturne izazove koji zahtijevaju usklađivanje poslovnih praksi na globalnom nivou. Ista povećava potrebu za univerzalnim etičkim normama, kulturnom inkluzivnošću, transparentnošću i društvenom odgovornošću, te potiče kontinuirano obrazovanje zaposlenika. Organizacije koje učinkovito integriraju etiku i kulturnu osjetljivost u svoje strategije poslovanja postaju konkurentnije i pridonose stvaranju pravednijeg i održivijeg globalnog poslovnog okruženja

2.3.6. Etika poslovanja i kulturne različitosti

U svakom ljudskom djelovanju, pa tako i u radnom okruženju, preporuča se pridržavati sljedećih, temeljnih etičkih načela¹⁴¹:

1. Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima
2. Zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja
3. Održivo i društveno odgovorno poslovanje
4. Društvena solidarnost i pravednost
5. Poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima
6. Profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja
7. Ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika
8. Inovativnost i otvorenost prema promjenama
9. Odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem
10. Svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost
11. Vjerodostojno i principijelno rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti
12. Odricanje od svih oblika mita i sukoba interesa
13. Dosljedna težnja znanju i inoviranju znanja unutar profesije
14. Poštivanje slobode mišljenja, savjesti i vjere

¹⁴¹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 46. i 47.

15. Nekorištenje nepotizma u javne i oprečne poslovne svrhe.

Kao takva, poslovna etika proučava moralno djelovanje poslovnih sustava i primjenu etičkih načela raspodjele dobara i društveno odgovornog poslovanja. Nadalje, poslovnu etiku možemo opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Njezin fokus je na moralnom djelovanju i ponašanju poduzetnika i menadžera unutar i izvan poslovnog subjekta. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima, poslovnim partnerima i drugim dionicima što je neophodno s ciljem postizanja društvene odgovornosti i održivog razvoja.¹⁴²

U poslovnoj se etici susreću dva motrišta: etičko i ekonomsko. Etičko polazi od moralnih vrijednosti kao što su poštenje, pravda, pouzdanost, povjerenje, prava i dužnosti, te sve ono što se može označiti kao dobro i ispravno u moralnom smislu. Ekonomsko motrište, pak, polazi od ekonomskih vrijednosti kao što su korist, dobit, trošak, cijena, efikasnost i konkurencija. Poslovnoj etici se danas pristupa iz kutova triju teorija, ekonomske, sociološke i teorije ljudskih prava. Najrelevantnija predmetu ovog istraživačkog rada, dakako je teorija ljudskih prava koja se temelji na dostojanstvu svih ljudi, na samoostvarenju, jednakim životnim prilikama i uvjetima, što uvelike ovisi o organizacijama u kojima ljudi rade.¹⁴³

U fokusu poslovne etike sljedeći su subjekti:

- Pojedinaac, putem vlastitih uvjerenja i vrijednosti, kulturnog i moralnog odgoja, uvjeta etičnog odlučivanja.
- Pravna osoba, koja u svoje poslovanje implementira etičke norme (strategije i politike, radne procese, etički kodeks, sustav upravljanja, strukturu i kvalitetu kadrova) i odgovara društvenom okruženju u cjelini;
- Poslovna kultura i procesi rada, kroz uvjete rada, sredstva za rad, interne akte te poslovne planove i ciljeve; te
- Okruženje, koje čine priroda, lokalna i regionalna samouprava, zakonodavac (pravna regulativa), korisnici, različite interesne grupe, tržište i svi drugi dionici odgovorni društvu kao cjelini.¹⁴⁴

¹⁴² Ibid., str. 19 do 30.

¹⁴³ Ibid., 30. i 31.

¹⁴⁴ Ibid., str. 44. i 45.

Poslovna etika zapravo polazi i proizlazi iz osobne etike koja je rezultat pojedinačnih uvjerenja i svjetonazora, kućnog odgoja, kulture i osobnih stavova. Upravo individualne karakteristike pojedinca (osobna uvjerenja i vrijednosti, snaga ega i prihvaćanje kontrole i odgovornosti) utječu na etičko ponašanje i, u konačnici, radna postignuća.

Suvremeno poslovanje od pojedinaca traži tolerantnost, neograničenost, spremnost na suradnju i susretljivost, solidarnost i objektivnost. Zapravo, suvremeno poslovanje nameće osobnu etiku kao model koji može dati odgovor na ranije spomenute izazove. Uz osobnu, u poslovnu etiku ubrajaju se također radna i profesionalna etika. Osobu koja je, pak, radno etična karakterizira odgovoran odnos prema radu i uvjerenje da je rad dobar za razvoj pojedinca i zajednice, određene vještine i odanost. Posljedično, jaka radna etika veže se uz veću dobit, inicijativu, radni doprinos i produktivnost, potrebu za ostvarenjem trajnih vrednota i činjenje dobra. Profesionalna etika podrazumijeva skup pravila o ponašanju pojedine profesije.

Etičke norme poslovanja razlikuju se među zemljama svojim intenzitetom i raznovrsnošću, što upravljanje u multinacionalnom kontekstu čini posebno kompleksnim¹⁴⁵, stoga se kao zaključak ovome odjeljku rada daju rezultati interesantnog istraživanja „Ponašanje i stavovi hrvatskih zaposlenika prema etičkim normama poslovanja“ (engl. Croatian employees' behavior and attitudes with respect to ethical norms for business practices), koje je provela Dabić, M. Cilj predmetnog istraživanja bio je osigurati što bolje razumijevanje ponašanja i stavova hrvatskih zaposlenika u vezi s poslovnom etikom. Istražena su četiri područja vezana uz generalne stavove o etičkim pitanjima, manipulaciju informacijama, ekološka pitanja i pravna pitanja. Opći zaključak je umjeren pozitivan stav naspram provođenja etičkih aktivnosti na razini organizacijske jedinice. Nadalje, ispitanici su iskazali jasan stav prema odbijanju strategija manipulacije informacijama. Vezano uz ekološka pitanja, ispitanici smatraju da je pametno i potrebno pozabaviti se pitanjem poslovne odgovornosti za okoliš. Zaključno, u odnosu na pravna pitanja i primjenu pravnih načela u organizaciji, ispitanici su pokazali nešto manje pozitivan stav. Isto se moguće može povezati s nepovjerenjem u funkcioniranje hrvatskog pravnog sustava. Očigledno, ispitanici ne smatraju zakonodavstvo u potpunosti primjereno sredstvo za osiguravanje društveno i moralno prihvatljivog poslovnog ponašanja što zasigurno ostavlja prostor za napredak.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Dabić, M.: Croatian employees' behavior and attitudes with respect to ethical norms for business practices, Tržište, Vol. XXI, br. 1, 2009. str. 55. i 57.

¹⁴⁶ Ibid.

Stvaranje harmoničnog spoja između poslovne etike i kulturne raznolikosti zahtijeva prvenstveno duboko razumijevanje i poštovanje kulturnih različitosti, potom promicanje inkluzivne i otvorene radne kulture te, u konačnici, usklađivanje poslovnih praksi s različitim kulturnim kontekstima. Ovaj spoj etike i raznolikosti postavlja temelje za dugoročni uspjeh i održiv rast organizacije.

2.3.7. Uloga i značaj kulture i multikulturnog menadžmenta

Kultura predstavlja način življenja određene skupine, zajednički sustav vrijednosti, normi ponašanja, način mišljenja, govorenja i rada koje je pojedinac usvojio, naučio i kao takve prihvatio. Na kulturu pojedinca, dakle, utječu povijest, religija, geografski uvjeti, jezik, običaji, način mišljenja i vjerovanja. Sukladno tome, „multikultura“ bi bila miješanje svih tih znanja i iskustava ljudi iz različitih kulturnih zajednica svijeta. Nadalje, uvažavajući prethodna dva tumačenja, multikulturalni menadžment predstavljao bi svojevrsan proces u kojem se miješaju, prihvaćaju, te čuvaju kulturne vrijednosti različitih civilizacija, s ciljem globalizacije međunarodnog poslovanja, pri čemu pojam globalizacije treba shvatiti kao rasprostiranje poslovnih aktivnosti na sveukupnu svjetsku zajednicu.

Neki autori pojam „multikulturalni“ izjednačavaju s pojmom „multinacionalni“, no stav autorice rada je da je ispravnije koristiti pojam „multikulturalni“ zbog njegova sadržaja koji je primjereniji suvremenim tokovima u globalnoj ekonomiji. Značaj kulture na poslovanje velik je, no treba napomenuti kako isti može biti i pozitivan, ali i negativan, ovisno o tome odgovara li kultura situaciji u kojoj se poslovni subjekt nalazi ili ne.

2.3.7.1. Poslovna kultura - koncept nove poslovne filozofije

U posljednjih pedeset godina, govoreći o poslovnoj teoriji i praksi, sve više se pojavljuju izričaji kao što su „korporacijska kultura“, „organizacijska kultura“, „poslovna kultura“ i „treća kultura“.¹⁴⁷ Dva najčešće korištena izraza, poslovna kultura i organizacijska kultura, detaljnije će se definirati kroz poglavlja koja slijede.

Poslovna kultura prvi puta je istraživana na znanstvenoj razini 1985. godine u knjizi „Organizational Culture and Leadership“ Edgara Scheina.¹⁴⁸ Gotovo svaki autor koji je pisao o poslovnoj ili poduzetničkoj kulturi, ponudio je vlastitu definiciju pojma, a sintetizirajući iste, dolazi se do sveobuhvatne definicije prema kojoj je poslovna kultura „kolektivni um poslovnih subjekata, koji se temeljem zajedničkih vrijednosti i normi manifestira u međusobnim odnosima i

¹⁴⁷ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Op.cit. (bilj. 141), str. 129.

¹⁴⁸ Ibid., str.133

neformalnim pravilima ponašanja“.¹⁴⁹ Riječ je, dakle, o sustavu pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja, koje su članovi jednog poslovnog subjekta razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo te koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Poslovna kultura obuhvaća materijalna i duhovna dobra, čovjekove osobine koje nosi u sebi, a očituje se u njegovu odnosu prema prirodi, proizvedenim dobrima, ljudima, radu i sredstvima za rad, prema rezultatima rada i samoj organizaciji rada. Ista je komponenta trajnih vrijednosti određenog poslovnog subjekta, i valja ju kontinuirano njegovati i štiti. Neki autori poslovnu kulturu promatraju kao posebnu perspektivu kroz koju se poslovni subjekt, između ostalog, i vrednuje. U novije vrijeme, poslovne kulture analiziraju se u okviru koncepta poslovne izvrsnosti i konkurentske prednosti. Ista može predstavljati značajan izvor konkurentske prednosti.¹⁵⁰

Prema Robbinsu, deset važnih karakteristika koje pokazuju bit poslovne kulture su:

- Individualna inicijativa i odgovornost svake osobe
- Tolerancija rizika i poticaj djelatnika za stvaralaštvo i inovacije
- Usmjerenje na ciljeve i očekivanja poslovnih postignuća
- Integracija i koalicijski odnosi unutar poslovnog subjekta
- Potpora menadžmenta u davanju uputa i potpore svojim podređenima
- Kontroling i nadzor ponašanja djelatnika
- Identifikacija s poslovnim subjektom ili s profesionalnim područjem rada
- Sustav nagrađivanja temeljen na kriterijima i pokazateljima radnog učinka
- Tolerancija u rješavanju sukoba i različitosti
- Kultura dijaloga na svim hijerarhijskim razinama.¹⁵¹

Poslovna kultura značajan je čimbenik u donošenju strateških odluka, koji određuje sposobnost organizacija da se prilagode okruženju tj. njihovu fleksibilnost i otvorenost prema zbivanjima na tržištu. Prema Peteru Druckeru, upravo najveći broj poslovnih subjekata koji zapadne u krizu ima sustav vrijednosti i vjerovanja koji nije u skladu sa zahtjevima okruženja.¹⁵²

Poslovna kultura nerijetko se nalazi u poslovnim strategijama, vizijama i politikama razvoja. Ukoliko i ne postoji u formalnom obliku, odnosi se na standarde i norme poslovnog ponašanja u

¹⁴⁹ Ibid., str.128

¹⁵⁰ Singer, S., Regionalni indeks Hrvatske 2007., Nacionalno vijeće za konkurentnost i Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP), Zagreb, 2008.

¹⁵¹ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Op.cit. (bilj. 141), str. 126.

¹⁵² Ibid., str. 177.

određenoj organizaciji, način poslovnog ophođenja i komuniciranja, kulturu pregovaranja, poslovnog odijevanja i sl.

Postoje različiti modeli i pristupi izgradnje kulturne strategije, a možda najzanimljiviji je Wilkinov model koji je usredotočen na četiri ključna elementa: svrha, strateška sposobnost, prilagodljivost i povjerenje. Svrha odgovara na pitanja koja je naša uloga, misija, vizija, osobnost. Bez zajedničke vizije, gubi se fokus, energija slabi a vitalnost i produktivnost opada. Strateška sposobnost traži odgovore na pitanja posjedujemo li znanja, vještine, običaje i kvalitetu proizvoda za konkurentnost? Prilagodljivost karakteriziraju pitanja poput onih može li se organizacija uspješno prilagoditi izazovima dinamične i nesigurne okoline, je li otvorena za nove ideje i može li postići vještine budućnosti? Kao u svakom odnosu, tako i u onom poslovnom, s povjerenjem sve završava. I započinje. Uspješne tvrtke karakteriziraju kulture u kojima zaposlenici vjeruju da će organizacija s njima pravedno postupati.¹⁵³

Postojanje različitih kultura unutar organizacije značajno se reflektira na poslovnu kulturu iste, a na to treba biti spremna svaka organizacija koja nastoji uspješno poslovati u globalnom svijetu.

2.3.7.2. Organizacijska kultura i komunikacija

Iako pojmove ranije opisane „poslovne kulture“ i „organizacijske kulture“ neki doživljavaju kao istoznačnice, valja istaknuti njihovu razliku. Poslovna kultura može se shvatiti kao širi koncept koji se odnosi na trendove i prakse u poslovanju određenog sektora, industrije, nacije i slično, dok se terminom organizacijske kulture označavaju specifične karakteristike i identitet točno određene organizacije. Stoga se ovaj dio isključivo odnosi na organizacijsku kulturu, uz koju se veže i pojam komunikacije.

Organizacijska kultura je apstraktni koncept kojeg karakteriziraju različite definicije. Međutim, često se tumači kao složen skup vrijednosti i uvjerenja koji definiraju način na koji određeno poduzeće posluje. Ovakvo objašnjenje ima mnoge sličnosti s klasičnim konceptom kulture koja zapravo objašnjava kako određeni, različiti ljudi razumiju svijet. Antropolog Hofstede kulturu vidi kao takozvani „softver uma“ koji razdvaja članove različitih skupina. Isti se temelji na društvenim okruženjima u kojima su ljudi odrasli i razvili svoja životna iskustva.¹⁵⁴

¹⁵³ Ibid., str. 272. i 273.

¹⁵⁴ Jonsson, A., Holmgren, D., Cultural diversity in organizations, A study on the view and management on cultural diversity, Umeå School of Business and Economics, 2013., str. 12. i 15.

Organizacijska kultura sastoji se od¹⁵⁵:

1. vidljivih elemenata kao što su vozni park, namještaj, vodstvo organizacije koje može biti jednolično ili raznoliko,
2. nevidljivih elemenata što podrazumijeva procedure, pravilnike, etički kodeks koji sadrži i elemente upravljanja raznolikostima, te
3. neopipljivih elemenata poput vrijednosti, stavova, i odnosa koji ni trebali rezultirati osjećajem pripadnosti i prihvaćenosti u smislu raznolikosti.

Promišljajući o navedenim elementima i postavljajući sljedeća pitanja moguće je pronaći izravnu vezu s postojanjem ili nepostojanjem različitosti u organizaciji.

Riječ je o pitanjima poput:

- Postoji li od strane vodstva tvrtke jasna smjernica o poštivanju ideje i vrijednosti raznolikosti u radnoj sredini?
- Koliko je samo vodstvo raznoliko po dobi, spolu i sl.?
- Postoje li pravilnici, kodeksi i sl. koji osnažuju raznolikost, objašnjavaju njenu važnost, navode prava i sankcije na temelju istog?
- Postoji li obrazovanje i informiranje o raznolikosti?
- Postoji li raznolikost kao vrijednost u organizaciji?
- Postoji li ravnopravnost i sloboda govora, postoji li slavljenje raznih vjerskih blagdana?, i dr.¹⁵⁶

Kroz sva pitanja provlači se nevidljivi pojam komunikacije. U kontekstu osiguranja jednakog tretmana, redovita komunikacija trebala bi pružati mogućnost svim zaposlenicima da daju svoj doprinos, tj. da predlože ukoliko imaju nešto za predložiti, da iskažu svoje nezadovoljstvo nečim i slično. Komunikacija unutar organizacija najčešće se održava putem sastanaka koji mogu biti formalnijeg ili neformalnijeg tipa, te putem telefona i elektroničke pošte.

Osim navedenog, a u svrhu što uspješnije komunikacije, moguće je stvoriti posebne skupine zaposlenih koji se potom uključuju u određenu, „podzastupljenu“ grupu kako bi se dijelila opća razmišljanja ali i konkretni planovi vodstva organizacije (bilo da se radi o promjeni radnog vremena, seljenju tvrtke, uvođenju ili zatvaranju menze u tvrtki i sl.). Upravo kroz razgovor i

¹⁵⁵ Matković et al., Op.cit. (bilj. 110), str. 19. i 20.

¹⁵⁶ Ibid.

komunikaciju moguće je detaljnije analizirati procedure koje tvrtka provodi ili planira uvoditi, te analizirati kako one utječu na određenu skupinu zaposlenika.¹⁵⁷ Kroz komunikaciju, svakako je moguće (a i poželjno), uključiti i teme o utjecaju različitosti na zadovoljstvo zaposlenih, radnu uspješnost i drugo.

2.3.8. Poslovna kultura, običaji i prakse u različitim zemljama svijeta

Poslovanje izvan matične zemlje, zahvaljujući globalizaciji, postalo je uobičajena stvar, no bit će uspješno samo ukoliko se razumiju kulturne različitosti, običaji i pravila sudionika koji posluju. Ugovoren posao je ono što svaka strana od pregovora želi, a upravo poznavanje multikulturalnog menadžmenta pridonosi razumijevanju poslovanja na drugom tržištu.

Do takozvanog „miješanja“ kultura najprije je došlo u SAD-u, sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća, no i Europa je vrlo brzo prihvatila princip priznavanja različitosti i upravljanja njima kao jedan od vodećih principa u stvaranju europske ekonomske i političke moći. Različitost se smatra glavnim katalizatorom naučenog, tehnološkog i inovativnog razvoja. Ta, „nova multikulturalna Europa“ puno je više od ekonomske konkurencije za ostatak svijeta. Ona sada sadrži socijalnu demokraciju, ženska prava, ravnopravnost i jednake mogućnosti svih stanovnika, multilingvizam, multirasni koncept te multikulturalizam. Njezin uspjeh ovisi o kvaliteti transnacionalnog i transkulturnog miješanja znanja, iskustva, inovacija i kultura. Multikultura pri tome označava zajedničku kulturu Europe.

Ukoliko Vaša tvrtka planira pohod na neka nova tržišta ili pak planira zapošljavati ljude drugih kultura, važno je znati neke odrednice poslovne kulture tih zemalja. Prvo se pojašnjava što u kojoj zemlji predstavlja sam ugovorni odnos, nakon čega se daju preporuke za što uspješnije vođenje pregovora s različitim kulturama kako bi uopće do priželjkivanog ugovornog odnosa i došlo. Neovisno o kojem je tržištu i poslovnoj kulturi riječ, nužno je dobro se pripremiti, isplanirati svoj nastup i dobro istražiti sugovornike, jer do nepovoljnih poslovnih rezultata dovodi upravo zanemarivanje kulture u poslovanju određene organizacije. Stoga, vjeruje se da će samo one tvrtke i menadžeri koji budu razumjeli i poštovali kulturalnu različitost u budućnosti uspješnije poslovati.

Primjerice, u anglosaksonskim kulturama potpisivanje ugovora simbolizira namjeru da se određeni uvjeti ispune, dok kod Kineza ugovor predstavlja početak a ne kraj tj. pregovori se baziraju na ljudskim odnosima i pokušavaju stvoriti prijateljsku vezu. U slučaju nemogućnosti ispunjavanja uvjeta iz ugovora Kinezi traže pomoć od partnera. Za Japance cilj je odnos a ne ugovor. Oni vjeruju

¹⁵⁷ Ibid.

da je partnerstvo predmet promjena tijekom vremena i da jedna strana ne bi trebala koristiti nepravednu prednost sretnih događaja. S druge strane svijeta, Nijemci se striktno pridržavaju svega ugovorenoga i to do najsitnijeg detalja. Isto vrijedi i za Ruse, s tim da će oni ugovorom neodređene stvari protumačiti što je više moguće u svoju korist. Spremni su napraviti i dvosmislene ugovore, bez bitnih detalja koje će kasnije dobro iskoristiti. Francuzi dogovaraju opće stvari koje poslije predstavljaju kostur ugovora i ne idu u detalje, dok u arapskom poslovnom svijetu riječ obvezuje više od pisanih ugovora. Za Meksikance, ugovor je umjetničko vježbanje ideja pa i ne očekuju da se doslovce primijeni u praksi. Iz svega navedenog potrebno je zaključiti kako je ključ uspjeha u poslovanju na nekom drugom tržištu upravo razumjeti, prihvatiti i poštovati kulturu druge strane.

Ako Vas posao odvede u Francusku, imajte na umu da je riječ o zemlji koju karakteriziraju pluralistička mješavina ekonomskih, regionalnih i političkih interesnih grupa koje egzistiraju u katkad lažnomu miru. Pravila i procedure rijetko se otvoreno krše, ali se neprestano ignoriraju i izigravaju. Francuske institucije vrlo su centralizirane, rukovodeća hijerarhija čvrsto je uspostavljena, a poštivanje autoriteta zasnovano je na stručnoj kompetentnosti. Francuzi su skloni detaljnom i dugoročnom planiranju. Na sastancima se uglavnom daju upute i nalozi, ne diskutira se, a odluke su unaprijed donesene. Vrlo su im važni protokolarni odnosi, i nerado govore strane jezike.¹⁵⁸

Nijemce karakterizira osobita strogost. Vrlo su ponosni na svoja postignuća, zbog čega se doimaju čak i arogantno. Propise iznimno poštuju i provode te su dosta birokratski raspoloženi. Ne vole neizvjesne, nesigurne i nepredvidive situacije, stoga planiranju pridaju značajnu pažnju. Vole odlučno i jako vodstvo. Očekuju poslušnost, te daju jasne upute. Važno im je istaknuti da šef puno radi, pa se nerijetko i „zaprlja“ kako bi bio uzor. Važna im je točnost, a humor je strogo određen prema prilikama. Ambiciozni su i natjecateljski raspoloženi. Teško podnose i priznaju neuspjeh. Odgovorni su i njeguju jak osjećaj pripadnosti poslovnom subjektu. Sastanci s njima formalni su s jasno utvrđenim dnevnim redom. Nijemcima nedostaje ležernosti, neposrednosti snalažljivosti i smisla za stvaranje ugodne atmosfere.¹⁵⁹

Kod pregovora s Rusima, vodite računa kako je riječ o kompetentnim i stručnim ljudima koji svoje poslovne odluke donose vrlo emocionalno kako bi iskazali svoje strastveno opredijeljene za njih, no to nikako nije nepromišljeno i iracionalno. Od druge strane očekuju odlučnost i srdačnost, i vrlo su im važne međusobne simpatije. Često kasne na zakazane sastanke, a na njihov odgovor u

¹⁵⁸ Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Op.cit. (bilj. 141), str. 245

¹⁵⁹ Ibid., str. 247. i 248.

pisanoj komunikaciji možete čekati i do nekoliko tjedana. Za poslovne sastanke s Rusima poželjno je osigurati prevoditelja za ruski jezik. Obvezna je i razmjena posjetnica. U konačnici, važna im je uspostava odnosa uzajamne simpatije, uvažavanja i povjerenja.¹⁶⁰

Poslovne kulture dalekog Japana i Kine jednako su nam „daleke“. Kod Japanaca „ništa nije tako dobro, da ne bi moglo biti bolje“. Velika prednost njihove poslovne kulture je kolektivizam. Oni posjeduju snažan zajednički interes za kolektiv, a skromnost i poštivanje sugovornika su njihove temeljne postavke. Divite se njihovoj posjetnici, a ni u kojem slučaju ih nemojte dodirnuti i prijateljski potapšati, jer, dodiri su tabu. Točnost je obveza. Karakteristike japanskog načina upravljanja su doživotno zaposlenje, harmonija u međuljudskim odnosima te mala diferencijacija u plaćama. Japanci pauzu rado koriste za razmišljanje, stoga se ne preporuča „ćaskanje“. Kinezi su nešto zahtjevniji pregovarači. Vole profesionalizam i u poslu izbjegavaju neformalnost i šale. Iako je hijerarhija kod Kineza vrlo izražena, često je teško utvrditi tko donosi posljednju odluku. Kinez u pravilu ne kaže „ne“, no važno je znati procijeniti nijansu njihovog „da“. Poslovni razgovor u Kini, sa strpljivim i blagim, ali ujedno i pametnim i lukavim poslovnim ljudima zahtjeva savršenu pripremu te vrhunsku koncentraciju i oprez.¹⁶¹

Potpuno drugačija poslovna kultura, u odnosu na spomenute zemlje, vlada Hrvatskom. Za Hrvate se može reći da su slični Španjolcima. Na prvome poslovnom sastanku s Hrvatima, moguće je razgovarati o zemlji, kulturi, običajima, nogometu i sl. Kao i Španjolci, Hrvati sve češće vole dogovarati sastanke od 9 sati ujutro. Također, vole spajati praznike i blagdane s vikendima pa će tako, praznik koji primjerice pada u utorak spojiti s predstojećim vikendom. Uz čast izuzecima, točnost Hrvatima nije vrlina. Nerijetko su spori u donošenju odluka. Za poslovni uspjeh često je odlučujući osobni kontakt i dobra umreženost. Na poslovni sastanak s Hrvatima poželjno je ponijeti puno prezentacijskog materijala jer često procjenjuju stvari na temelju vanjskog izgleda.

2.3.9. Strateško planiranje upravljanja različitostima – važan preduvjet uspješnosti poslovanja

Upravljanje različitostima ima za cilj stvaranje i održavanje uključivog radnog okruženja u kojem se vrednuju sličnosti i razlike pojedinaca kako bi isti, s jedne strane, ostvarili svoj potencijal, a s druge strane, maksimalno povećali doprinos strateškim ciljevima i ciljevima organizacije. Radi se, dakle o holističkoj i strateškoj intervenciji usmjerenoj na maksimiziranje potencijala svakog

¹⁶⁰ Ibid., str. 249.

¹⁶¹ Ibid., str. 251. -255.

pojedince s krajnjim ciljem njegova doprinosa ostvarenju ciljeva organizacije, a kroz kapitalizaciju individualnih talenata i razlika unutar raznolike radne okoline.¹⁶²

Strateško upravljanje različitostima predstavlja značajan izazov za sustav upravljanja ljudskim potencijalima, jer je u globalnom kontekstu, kako za velike, tako i za manje tvrtke, suočavanje s različitim oblicima različitosti neizbježno, pitanje je samo kako se postaviti prema njima: zanemariti ih ili iskoristiti.¹⁶³ Upravljanje različitostima u organizacijama svih veličina često postoji, a da toga nismo niti svjesni. Takav fenomen u stranoj literaturi naziva se i kulturna sljepoća što bi predstavljalo tendenciju ignoriranja kulturnih razlika ili jednostavno nesvjesnosti o njima.¹⁶⁴ Isto i ne čudi, jer se različitost nerijetko u organizacije ušulja slučajno i stihijski, no važno je reći da se samo sustavnim upravljanjem različitostima može osigurati konkurentska prednost i u konačnici poslovna dobit. Za početak, a kako bismo u globalnom ili domaćem multikulturalnom okruženju poslovali uspješno, moramo prepoznati razlike, njegovati ih, poštovati i naučiti pravilno koristiti, umjesto da ih pokušavamo ignorirati ili im jednostavno dozvoliti da uzrokuju probleme.¹⁶⁵

Govoreći o percipiranju razlika i strateškom planiranju, smatra se relevantnim spomenuti takozvani Adlerov pristup upravljanja kulturalnim različitostima. Istraživanje provedeno u multikulturalnom Montrealu identificiralo je tri vrste organizacijskih pogleda na utjecaj kulturne različitosti, a istim istraživanjem definirane su i strategije upravljanja. Identificirane su tako parohijalne, etnocentrične i sinergijske organizacije koje provode strategije ignoriranja, minimiziranja ili pak upravljanja kulturnim različitostima.¹⁶⁶

1. Parohijalne organizacije zanemaruju razlike. One svijet promatraju isključivo vlastitim očima, i ne prihvaćaju mogućnost da kulturne različitosti imaju ili mogu imati bilo kakav utjecaj na organizaciju.
2. Etnocentrične organizacije minimiziraju postojeće razlike. Kod ovakvog tipa organizacije menadžeri u pravilu prepoznaju različitosti, ali smatraju ih izvorom problema, stoga je njihova strategija minimizirati različitosti i potencijalne probleme. Takve strategije dovode do homogenog okruženja koje promovira dominantnu kulturu i nastoji promijeniti obrasce ponašanja zaposlenika koji se nastoje „uklopiti“.

¹⁶² Gwele, N.S., Diversity management in the workplace: beyond compliance, Curationis, 2009., str. 4

¹⁶³ Matković et al., Op.cit. (bilj. 110), str. 9

¹⁶⁴ Jonsson, A., Holmgren, D., Op.cit. (bilj. 154), str.18

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid., str. 22

3. Organizacije koje njeguju sinergijski pristup prepoznaju i doživljavaju koncept kulturne različitosti, njezin potencijalno pozitivan ili pak negativan utjecaj. Upravo ove organizacije učinkovito upravljaju utjecajima različitosti u vlastitu korist.¹⁶⁷

Stoga, i brojni primjeri iz prakse dokazuju kako se upravo usklađivanjem različitosti s misijom poslovanja određene organizacije povećava zadovoljstvo zaposlenika kao važan preduvjet za njihovo daljnje zadržavanje i ostanak u organizaciji, poboljšava se konkurentnost i produktivnost, povećava se sposobnost reagiranja i u konačnici dodaje vrijednost korisniku usluge, kupcu, klijentu, potrošaču.

Nadalje, iz istražene literature o upravljanju različitostima (koju nije jednostavno shvatiti i sintetizirati zbog širokog spektra različitih definicija), te brojnih dostupnih studija na globalnoj razini, može se zaključiti kako dobro planirano upravljanje različitostima u organizacijama korelira sa profitabilnošću poduzeća. Ključno je, pri tome, ne zanemariti „dobro planirano“ što podrazumijeva dobro strateško planiranje različitostima na dugoročnoj razini.

Naime, ranije se različitost radne snage nije smatrala sastavnim dijelom strateškog planiranja, već je postojala u organizacijama samo na razini inicijativa. Inicijative kao takve, bile su slabo osmišljene, nedostajala je konkretizacija istih te, u konačnici, nisu bile povezane sa strateškim organizacijskim planovima. Stoga se došlo do zaključka kako uspješno planiranje različitostima treba biti usklađeno sa strateškim poslovnim ciljevima i odlukama, kako bi bilo učinkovito. Osim dobre strategije o različitosti, nužno je preuzimanje odgovornosti i komuniciranje vizije. Nije dovoljno da se odgovornost za različitost ljudskih potencijala svede samo na različite odjele ljudskih resursa ili pak, urede za različitost (ukoliko postoje), već je potrebno odgovornost usmjeriti i na rukovoditelje na najvišoj razini, kada se različitost u organizaciji prepozna kao jedan od glavnih prioriteta kojim se postižu određeni ciljevi. Uz sve dosad rečeno, uspjeh će se postići radom nadahnutih zaposlenika koji djeluju u okruženju koje se temelji na uzajamnom povjerenju, poštovanju, otvorenosti, osnaživanju, timskom radu, inovacijama, preuzimanju rizika, integritetu te, u konačnici, poticanju i vrednovanju različitosti. Zaključno, svaki proces različitosti ne može se razvijati bez kontinuiranog ocjenjivanja i evaluacije. Dakle, svaka strategija različitosti trebala bi u sebi sadržavati jasno definirane mjere za procjenu učinkovitosti i procjenu podržavaju li ishodi koji se njome postižu, organizacijske ciljeve. Takve mjere moraju biti jasno komunicirane i nedvosmislene, kako bi svi zaposlenici, pa i rukovoditelji razumjeli što se od njih očekuje. S druge

¹⁶⁷ Ibid., str. 23

pak strane, same organizacije, nakon provedenih evaluacija moraju biti spremne nagraditi pojedince ili skupine koji ispunjavaju zadane ciljeve, ali i poduzeti određene „nepopularne“ radnje za sve one koji ne postupaju u skladu s očekivanjem.

Smatra se kako su najveći pokretači za donošenje strategija različitosti upravo otvoren um, izlazak iz zone komfora i potreba da se iskoriste sve kreativne, kulturne i komunikacijske vještine različitih zaposlenika i da se te vještine doprinose poboljšanje poslovnih politika, proizvoda i korisničkih iskustava.¹⁶⁸

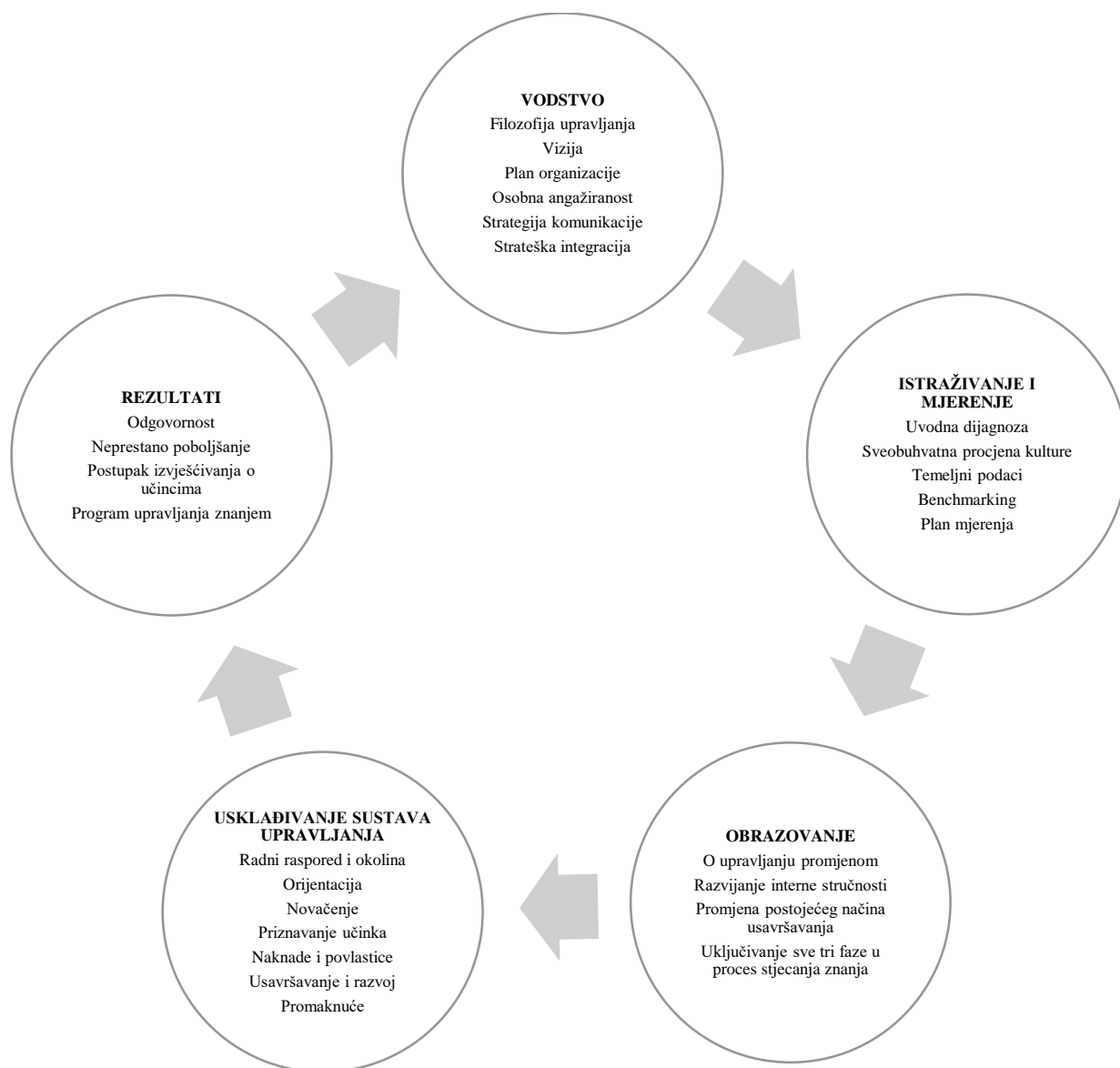
Zaključno, važno je naglasiti kako se svakom strateškom planu treba dati dovoljno vremena za njegovu implementaciju. Za manje organizacije razuman period promjene u organizaciji je dvanaest do osamnaest mjeseci, dok se kod onih većih implementacija novih politika planira u dvogodišnjem ili čak trogodišnjem ciklusu.

¹⁶⁸ Harold, A.P., Vincent, R.K., *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, SAGE Open 2012., str. 2

2.3.10. Model transformacijske promjene

Upravljanje različitostima i korištenje njezinih prednosti zahtijeva duboku organizacijsku promjenu, stoga je nužno transformacijsko vodstvo. Ono uključuje vođenje organizacije ka novoj, revolucionarnoj viziji.¹⁶⁹ Učinkovita organizacijska promjena trebala bi uključivati sve elemente prikazane u dijagramu koji slijedi.¹⁷⁰

Grafički prikaz 3. Model transformacijske promjene za rad s različitošću



Izvor: Cox, Taylor ml.: *Stvaranje multikulturalne organizacije, Kako iskoristiti snagu raznolikosti*, 2001., str.19

¹⁶⁹ Nasuprot transformacijskom vodstvu stoji tzv. transakcijsko vodstvo. Transakcijsko vodstvo naglašava nadzor i koordinaciju zadaća unutar postojeće vizije i filozofije.

¹⁷⁰ Cox, Taylor ml., Op.cit. (bilj. 115), str. 18

1. Transformacijski model započinje vodstvom kao najneophodnijim elementom promjene. Vodstvo je ponašanje koje određuje smjer i ciljeve promjene (viziju), daje osjećaj hitnosti i važnosti vizije, olakšava motiviranje drugih i stvara uvjete potrebne za ostvarenje vizije. Kada se govori o vodstvu, važno je napomenuti da vođenje počinje pri vrhu hijerarhije, da je za uspješnost promjene potrebno puno vođa (ključnih pojedinaca na razini srednjeg menadžmenta), te da vođe promjene ne treba imenovati jer se nikome takva odgovornost ne treba nametnuti. Za vođe promjene trebali bi se imenovati ljudi koji imaju dobru reputaciju suradnje s onima koji su različiti. Trebaju uživati visoko poštovanje i biti obrazovani, pokazati zanimanje i želju za rad, biti dobro upućeni u problem različitosti, imati volju i mogućnosti uložiti puno vremena u rad, i u konačnici voditi računa o različitostima unutar tima.¹⁷¹
2. Istraživanje i mjerenje predstavlja namjensko skupljanje podataka uz pomoć kojih možemo odgovoriti na pitanja o nekom elementu ili fenomenu prisutnom u našoj okolini. Sastavni je dio transformacijskog modela jer uspješan rad na promjeni mora raspolagati vjernim podacima i rezultatima dosljedno praćenim u određenim vremenskim razmacima. Napredak promjene moguće je mjeriti prateći primjerice promet radnika, izostanke radnika s posla, analizirajući povratne informacije dobivene od zaposlenika, razine promjene profila različitosti, pozitivan omjer radnog mjesta, ponude i odgovora, prateći pritužbe na skupinu ili troškove parnica, prilagodbu osoba s invaliditetom i sl.¹⁷² Kod mjerenja je važno znati što mjeriti i kako mjerene podatke, u konačnici, interpretirati.
3. Obrazovanje je središnja stavka svake promjene, a o važnosti istoga bit će, detaljnije govora u nastavku rada.
4. Svaku promjenu organizacijske klime potrebno je provesti sustavno. Sustavi upravljanja stoga uključuju usklađivanje bilo koje politike, pravila ili postupka organizacije u području zapošljavanja, promaknuća i razvoja, kao i uvjete radnih rasporeda, opremanja fizičke radne okoline i sl.

Tri su osnovne kategorije o kojima je potrebno voditi računa prilikom postupka usklađivanja: vrijeme, prostor i procesuiranje ljudi.

- Vremenski čimbenici odnose se na organizaciju vremena potrebnog za rad. To uključuje pitanja kao što su trajanje radnog tjedna, broj radnih dana u tjednu,

¹⁷¹ Ibid., str. 47.

¹⁷² Ibid., str. 67.

reguliranje prekovremenih sati rada, politiku neradnih dana, odlazak u mirovinu i stupanj fleksibilnosti radnog rasporeda.

- Prostorni čimbenici odnose se na konkretnu, fizičku radnu okolinu. Primjerice, riječ je o čistoći radnog prostora, broju fizičkih prepreka koje dijele zaposlenike, postojanje klasnih razlika u određivanju i dodjeljivanju radnog i ostalog prostora na radnom mjestu i sl.
- Procesuiranje ljudi obuhvaća načine i praksu zapošljavanja ljudskog potencijala i rezultate koje je zapošljavanje polučilo. Ovo područje bavi se tehnikama novačenja, promicanja, sustavom nagrađivanja, sustavom evaluacije, izgradnje karijere i planiranja nasljednika.¹⁷³

5. Zaključno, u transformacijskom modelu promjene prati se provođenje aktivnosti, utvrđivanje odgovornosti za postignute rezultate te zadržavanje i recikliranje naučenog.¹⁷⁴ Ukratko, ovaj segment transformacijskog modela trebao bi odgovoriti na pitanje kako postignute rezultate učiniti održivim. Prijedlozi za održivost rezultata temelje se na četiri osnovne aktivnosti, a to su: revizija plana, bilježenje rezultata, poticaji za pozitivne oblike ponašanja (novčane nagrade, pojedinačne i skupne pohvale, mogućnosti napredovanja) te upravljanje zadržavanjem i prenošenjem znanja. Rad na različitostima nikada ne prestaje, već samo postaje istančanijim i traži još višu razinu uspjeha.¹⁷⁵

Navedeni model promjene u svom radu primijenila je kompanija Alcoa, inače najveći svjetski proizvođač aluminija koji opskrbljuje svjetsko tržište industrija poput industrije ambalaže, motornih vozila, zrakoplova i građevinske industrije. Tvrtka djeluje na više od dvije stotine proizvodnih lokacija, a u istoj je zaposleno preko sto tisuća ljudi u gotovo trideset zemalja. U navedenoj kompaniji model transformacije polučio je izvanredan uspjeh u poslovnim jedinicama koje nisu bile sklone promjenama, a korelacijom mjera koje pokazuju prihvaćenost različitosti i mjera koje pokazuju produktivnost i kvalitetu rada tvornica daje se naslutiti da su organizacije u kojima prevladava atmosfera prihvaćanja različitosti ujedno postigle i bolje proizvodne rezultate. Zaključno, Cox tvrdi da bi predmetni model transformacijske promjene bio učinkovit u bilo kojoj organizaciji, neovisno od njene veličine, opsega, vrste proizvoda i sl.¹⁷⁶

¹⁷³ Ibid. str. 98.

¹⁷⁴ Ibid., str. 19.-22.

¹⁷⁵ Ibid., str. 120.

¹⁷⁶ Ibid., str. 28.

2.3.11. Obrazovanje, razvoj i jačanje kompetencija za upravljanje različitostima

Ranije je navedeno kako ukupnim rastom znanja unutar organizacije raste i njezin potencijal. Stoga i ne čudi da su, s ciljem povećavanja efektivnosti i efikasnosti u radu, brojne organizacije usmjerene ka jačanju kompetencija kao odgovora na nove potrebe u poslovanju.

Danas je možda važnije da zaposleni posjeduju određene opće kompetencije koje im omogućuju obavljanje različitih složenih poslova unutar organizacije kao cjeline, da su mobilni i fleksibilni u promjeni posla i organizacija, nego da ispunjavaju tradicionalne zahtjeve posla kao što su specifične sposobnosti, vještine i znanja. Obrazovanje u poslovanju današnjice odnosi se dakle na razvoj različitih kompetencija, mekih vještina, internih modela učenja, prenošenja znanja među zaposlenicima ali i drugih svrsishodnih oblika učenja, ovisno o potrebi organizacije, no važno je znati da se u svaki od tih oblika učenja mogu uključiti i područja različitosti. U kontekstu toga, nužno je voditi računa o posebnostima pojedinca i na temelju istih osmisliti plan dugoročnog razvoja pojedinca unutar organizacije.

Primjerice, u procesu uvođenja u posao preporuča se ljude informirati o ponašanju koje se neće tolerirati i koje je u suprotnosti vrijednostima i organizacijskoj kulturi unutar organizacije. Nadalje, i postojeće zaposlenike važno je informirati o različitostima s ciljem promišljanja i osvještavanja o predmetnim temama, ali i s ciljem izbjegavanja diskriminatornih postupanja.

Govoreći o obrazovanju, razvoju i jačanju kompetencija, neminovna je nužnost obrazovanja voditelja koji, osim što trebaju razumjeti pravila, politike i procese određene organizacije, trebaju znati prepoznati, prevenirati i u konačnici riješiti svaku situaciju u kojoj se ispoljava neravnopravnost, nejednako postupanje ili pak diskriminacija. Studija kojom su se pratili učinci raznolike radne snage na uspješnost zaposlenika u singapurskim organizacijama dokazala je kako je u posljednjih nekoliko godina u korporativnom svijetu sve popularnija inovativna „Human Resource“ strategija prema kojoj mladi zaposlenici mentoriraju svoje starije i iskusnije kolege. Takav, obrnuti obrazovni proces podržalo je čak 69% ispitanika, dok se s njim nije složilo 3,2 % ispitanika koji smatra kako je učinkovitiji prijenos specifičnih znanja i kulturnih vrijednosti usmjeren od starijih prema mlađim generacijama, te da je isto ujedno i jedna od prednosti dobne raznolikosti.¹⁷⁷ Kada se govori o starijim generacijama unutar organizacije, neka istraživanja (Simlin, 2006.) utvrdila su da se porastom dobi zaposlenika smanjuje percepcija otvorenosti prema

¹⁷⁷ Darwin Joseph R., Palanisamy Chinnathambi Selvaraj, The Effects of Work Force Diversity on Employee Performance in Singapore Organisations, International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2; 2015, str. 21

različnostima, stoga je važno orijentirati starije zaposlenike i na prisutnost i potrebu otvorenosti prema različnostima u organizacijama upravo kroz mentorske programe, obuke, treninge, radionice, grupne rasprave i slično.¹⁷⁸

Uvođenjem sustava obrazovanja i jačanja kompetencija važno je prepoznati potrebe zaposlenika i po mogućnosti, omogućiti im stjecanje kvalifikacija i znanja na način koji im odgovara, pružiti im što raznovrsniju ponudu obrazovnih programa (koji se izvode uživo ili on-line) i voditi računa o dostupnosti. Ishodi učenja bit će kvalitetniji ukoliko unaprijed postoji jasno definiran cilj učenja. U procesu obrazovanja i razvoja zaposlenika nužno je brinuti o individualnim potrebama svih. Osim praćenja uspješnosti obrazovnih programa, po završetku učenja, preporuča se pratiti i sudjelovanje svih skupina zaposlenih upravo kako bi se osigurala ravnopravnost.

Nadalje, stručnjaci u području ljudskih potencijala, a koji se u organizacijama bave pitanjima različitosti trebali bi ovladati određenim vještinama koje pretpostavljaju postojanje sljedećih kompetencija:

- Razumjeti koncept različitosti kao nešto što utječe na interrelacije četiriju organizacijskih slojeva - pojedinaca, grupa, radnih timova i menadžmenta, i to na interpersonalnom i organizacijskom planu.
- Razumjeti poslovanje s klijentima.
- Biti osposobljen povezati različitosti u kontekstu radnog procesa i organizacije rada.
- Razumjeti kako se treba baviti vlastitim predrasudama i predrasudama u vezi sa individualnim razlikama.
- Razumjeti sistemska pitanja i probleme diskriminacije i primijeniti široko, sveobuhvatno poimanje različitosti.
- Raspoznati razlike između koncepta jednakih šansi i afirmacije aktivnosti od pristupa uključivanja uz uvažavanje različitosti.
- Razumjeti problematiku posla i probleme ljudi te pokazati spremnost suočavanja s teškoćama
- Pokazati stalnu spremnost za obnavljanje stručnih znanja i vještina u različitim područjima.¹⁷⁹

Upravo su različiti modeli obrazovanja i razvoja jedan od upravljačkih alata kojim se doprinosi uočavanju, detektiranju i smanjivanju nejednakosti unutar organizacija, stoga je važno i

¹⁷⁸ Harold, A.P., Vincent, R.K , Loc. cit. (bilj.168)

¹⁷⁹ Ibid., str. 142.

podržavajuće osmisliti što jasniji, što pravedniji i što ravnopravniji sustav razvoja zaposlenih koji brine o svakome i pruža podršku osobnom i poslovnom razvoju pojedinca.

Neka istraživanja pokazala su da je samo jedna trećina obrazovnih napora u području različitosti donijela kompanijama dugotrajne rezultate, što definitivno ostavlja prostora za napredak. Kod planiranja obrazovnih programa preporuka je izbjegavati fiksne programe učenja i koristiti one prilagođene svakoj pojedinoj organizaciji. Također, preporuke za što učinkovitije obrazovanje o različitostima u organizacijama su: prilagoditi sadržaj, osigurati dostatno vrijeme posvećeno postizanju obrazovnih ciljeva i nastavi, prilagoditi nastavne metode raznolikoj skupini polaznika (uključiti interakciju, nastavna pomagala), promisliti o veličini grupe i pomno odabrati polaznike, odabrati iskusnog predavača koji će znati riješiti i raspraviti osjetljiva pitanja.¹⁸⁰

2.3.12. Izazovi u upravljanju različitostima

Istinski izazov koji se nameće u upravljanju različitostima, ali i važna zadaća onih koji upravljaju različitostima u organizacijama jest stvoriti uvjete u kojima će iste najmanje priječiti rad, a istovremeno maksimizirati organizacijsku uspješnost.¹⁸¹ Kako bi se pozitivno odgovorilo na navedeni izazov, potrebno je osvijestiti činjenicu da organizacijska različitost s jedne strane može predstavljati prepreku u postizanju uspjeha, ili pak, s druge strane, stvoriti dodanu vrijednost. Različitost postaje prepreka u postizanju uspjeha ukoliko se zbog njezine postojanosti smanji učinkovitost komunikacije među zaposlenicima, povećaju sukobi među zaposlenicima, ukoliko neki od njih osjete slabiju prihvaćenost ili pak iskazuju manju predanost. Kao posljedice toga, dolazi do neželjenih ponašanja poput uznemiravanja i diskriminacije koji imaju i negativan utjecaj na troškove organizacije.

Jedan od izazova koji se nameće a koji priječi harmoniju različitosti na radnom mjestu jest postojanje predrasuda. Pojam predrasuda može se odrediti na više načina. Predrasude ponekad obuhvaćaju pozitivan, mada češće negativan odnos prema nekom objektu. Uglavnom se odnose na negativne stavove prema pojedincima ili grupama. Rot naglašava da je negativna etnička predrasuda, nesklonost prema određenim grupama, zasnovana na pogrešnoj i teško pristupačnoj generalizaciji. Ključni instrumenti za savladavanje predrasuda jesu edukacija i trening zaposlenih. Koncepti obuke se u velikoj mjeri oslanjaju na znanja socijalne psihologije, odnosno konkretnih socijalnih motiva pripadanja, razumijevanja, povjerenja. Brojne međunarodno orijentirane

¹⁸⁰ Cox, Taylor ml., Op.cit. (bilj. 115), str. 76.-92.

¹⁸¹ Ibid., str. 4

organizacije razvijaju vlastite multikulturalne obuke namjenski definirane i prilagođene pojedinim kategorijama zaposlenih. Takvi programi uglavnom su koncipirani na tri razine koje su usmjerene na prevladavanje jezičnih i kulturnih barijera te prilagodbu zaposlenih i menadžera novom kulturnom kontekstu.¹⁸²

- a) prema specifičnostima pojedinih kategorija zaposlenih;
- b) prema specifičnostima ciljnih tržišta i kultura; te
- c) prema specifičnostima projektnih i poslovnih zadataka.

S druge pak strane, treninzi kojima je cilj razbijanje predrasuda i prihvaćanje različitosti koncipirani su ovisno od razine na kojoj se želi postići očekivana promjena.

Takve razine mogu biti:

- a) Individualne – promjena stavova zaposlenih koji su oprečni vrijednostima koje nosi različitost,
- b) Interpersonalne - pomoć zaposlenima u razvoju efikasnih obrazaca komunikacije u problematičnim odnosima,
- c) Grupne – formiranje npr. team-buildinga kao koncepta postizanja što intenzivnije grupne kohezije među članovima,
- d) Međugrupne - zahtijevaju promjene koje se odnose na relacije između dvije ili više grupa, pri čemu se teži gubljenju granice između „mi“ i „oni“, te
- e) Organizacijske - promjene u samoj organizacijskoj kulturi, prije svega u pogledu aspekata, strukture, grupne dinamike i procesa.¹⁸³

U praksi, najčešće se promjena očekuje na svim razinama s ciljem što efikasnijeg poslovanja organizacije.

Postoje primjeri organizacija kod kojih su rezultati razočaravajući, unatoč postojanju dobro razrađenih upravljačkih strategija i velikih napora uložениh u odgovore na izazov upravljanja različitostima. Tri osnovna razloga tome su:

- a) Pogrešna dijagnoza problema – većina smatra da je problem nedostatak zaposlenika određenog društveno - kulturnog podrijetla ili pak postojanje bešćutnih ljudi u organizaciji, no dubinski, suštinski problem jest određena organizacijska kultura. Naime, organizacije

¹⁸² Bahtijarević- Šiber, F., Op.cit., (bilj. 81), str 545. i 546.

¹⁸³ Ibid.

su sklone zapošljavanju osoba koje odgovaraju postojećoj kulturi njihove tvrtke i kontinuirano vrše pritiske na nove zaposlenike od kojih se očekuje da se asimiliraju s postojećim organizacijskim normama. Na predstavljeni način sve razlike nestaju i događa se tzv. akulturalizacija kroz asimilaciju.

- b) Pogrešan pristup izravna je posljedica pogrešnog dijagnosticiranja problema. Pri tome, kada se govori o pristupu, prvenstveno se misli na pristup u regrutiranju novih zaposlenika, no isto predstavlja samo jedan od elemenata sustava promjene. Ukoliko želimo da sustav promjene bude i učinkovit, nužno je stvoriti i međuovisnost elemenata što bi značilo da mijenjanjem pristupa regrutiranja zaposlenika treba mijenjati i kriterije zapošljavanja, razvoj zaposlenika, procjenu učinka, mentorstvo i drugo. Neophodno je, dakle, uskladiti elemente sustava.
- c) Nerazumijevanje „*krivulje znanja*“ koja označava razvoj organizacije i njezinih članova u smjeru stjecanja sposobnosti i iskorištavanja različitosti u punom smislu. I ovaj problem polazi od onog izvorišnog tj. pogrešnog dijagnosticiranja problema. Predmetna krivulja u području različitosti je jednolična tj. zahtijeva godine predanog rada i ulaganja nakon čega slijede pozitivni rezultati i visok stupanj stručnosti i uspjeha, no rukovodstvo organizacija često je nestrpljivo u postizanju očekivanih rezultata pa „*prijevremeno skrene s postupka promjene*“¹⁸⁴.

Vidjevši izazove koji se u upravljanju različitostima nameću, nužno se nameću pitanja „Na koji način upravljati različitostima? Kako iskoristiti potencijal različitosti te povećati uspješnost u poslovanju organizacije?, te Kako od različitih potencijala stvoriti dodanu vrijednost?“ Kvalitetno upravljanje raznolikošću, uz uvažavanje ranije spomenutih izazova koje ista nosi sa sobom moguće je na sljedeće načine:

- Poboljšanjima u rješavanju problema
- Povećanjem kreativnosti i inovativnosti
- Povećanjem organizacijske fleksibilnosti
- Poboljšanjem kvalitete zaposlenika kroz novačenje i zadržavanje onih dobrih
- Postojanjem jasne i kvalitetne marketinške strategije
- Izbjegavanje predrasuda – negativnih stavova prema pojedincima ili skupinama ljudi

¹⁸⁴ Cox, Taylor ml., Op.cit. (bilj. 115), str. 11. - 13.

2.3.13. Analiza troškova i koristi politika različitosti

Britanski Centar za strategiju i evaluaciju (engl. Centre for Strategy and Evaluation Service) u ime Europske komisije, a uz potporu akcijskog programa Europske zajednice za borbu protiv diskriminacije, 2003. godine izradio je Studiju o metodama i pokazateljima za mjerenje isplativosti politika raznolikosti u poduzećima, svojevrsnu analizu troškova i koristi politika različitosti u poduzećima. Nalazi studije utemeljeni su na opsežnom pregledu literature, anketiranju 200 poduzeća iz četiriju država članica EU, razvoju 8 „case study“ programa promicanja različitosti u 6 država članica, 48 razgovora s poduzećima, poslovnim organizacijama, nacionalnim vladama, agencijama za jednakost, sindikatima i nevladinim organizacijama.¹⁸⁵

Predmetnim izvješćem propitivale su se sljedeće pretpostavke i ključna pitanja:

1. Poduzeća koja provode politike različitosti radne snage utvrđuju značajne koristi kojima jačaju dugoročnu konkurentnost, a u određenim slučajevima proizvode i kratkoročna i srednjoročna poboljšanja uspješnosti
2. Učinkovito, sustavno mjerenje troškova i koristi politika različitosti radne snage ključno je za održavanje postojećih programa i izgradnju novih
3. Složena skupina prepreka ograničava opseg ulaganja u politike različitosti (zakonska ograničenja čuvanja i obrade povjerljivih podataka, razlike u nacionalnim kulturnim odgovorima na različite društvene skupine, poteškoće u mijenjanju kulture poduzeća, nedostatak svijesti među poduzećima o sadržaju, koristima, mehanizmima i razlozima politika raznolikosti.
4. Javna politika ima važnu ulogu u pomoći u prevladavanju nekih prepreka.¹⁸⁶

Studija je identificirala dvije ključne vrste ekonomske koristi uz četiri vrste dodatnih troškova kod ulaganja u politike različitosti. Govoreći o koristima predmnijeva se jačanje dugoročnih pokretača vrijednosti (jačanje ljudskog i organizacijskog kapitala), te stvaranje kratkoročnih i srednjoročnih prilika za poboljšanje novčanih tokova (npr. rješavanje problema s manjkom radne snage, otvaranje novim tržištima i poboljšanje rezultata poslovanja na postojećim tržištima). Troškovi politika različitosti podrazumijevaju pravna usklađivanja u poslovanju, uobičajene troškove koji implementacijom politika različitosti postaju veći (specijalizirano osoblje, obrazovanje i osposobljavanje, uvjeti rada i naknade, komunikacija, praćenje i izvještavanje i sl.), oportunitetne

¹⁸⁵ Europska komisija, *The Cost and Benefits of Diversity- A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*, 2003., str. 3- 6

¹⁸⁶ Ibid.

troškove (usmjeravanje najvišeg i funkcionalnog menadžmenta u teme različitosti, što utječe na manjak produktivnosti), ostali rizici kojima se organizacije izlažu uvođenjem novih politika.

Provedbu politika u organizacijama, pa tako i politiku različitosti potrebno je na odgovarajući način mjeriti jer mjerenje potiče djelovanje, predstavlja ulaganje, opravdava korištenje resursa i pruža iskustvo kao preduvjet za sva buduća, slična ulaganja. Trenutno je mjerenje troškova i koristi politika različitosti ograničenog fokusa, odnosno svedeno je na uspostavu različitosti radne snage i praćenje demografske slike u organizaciji. Još uvijek je nedovoljno dokaza koji upućuju na sustavnije i sveobuhvatnije mjerenje troškova i koristi.¹⁸⁷

Autori spomenute studije dali su prijedlog modela za sustavnije i sveobuhvatnije mjerenje učinka politika različitosti, a on bi se trebao sastojati od tri dijela, u nastavku tablično prikazana, zajedno s pokazateljima praćenja.

Tablica 5. Prijedlog modela za sustavnije i sveobuhvatnije mjerenje učinka politika različitosti

Dijelovi modela	Opis dijela modela	Pokazatelji
Provedba programa različitosti	Čimbenici kojima se omogućavaju, olakšavaju kulturne promjene i uklanjaju prepreke različitostima. Ovim dijelom modela obično se mjere aktivnosti i troškovi.	Obveza najvišeg rukovodstva Strategija i plan raznolikosti Organizacijska politika i strukture Zapošljavanja različitosti Postupak izvješćivanja (praćenje i evaluacija) Komunikacija Mreže potpore Obrazovanje i osposobljavanje Gubici produktivnosti
Prijelazni ishodi različitosti	Važan mehanizam za mjerenje napretka i u skladu je s modernim mjerama učinkovitosti i postojećim mjernim praksama. Nijedan od ishoda u ovom dijelu modela ne	Demografija radne snage (zastupljenost različite radne snage) Kultura zapošljavanja / radno okruženje

¹⁸⁷ Ibid.

	stvara poslovne koristi, ali predstavlja važan preduvjet za ostvarenje takvih koristi.	
Poslovne koristi	Poslovni učinak ulaganja u politiku raznolikosti radne snage.	Smanjenje troškova; Manjak radne snage; Pristup novim tržištima; Poboljšanje rezultata na postojećim tržištima; Pristup talentima; Globalni kapacitet upravljanja; Inovacije i kreativnost; Marketinška slika; Kulturne vrijednosti

Izvor: obrada autorice prema informacijama navedenim u: Europska komisija; The Cost and Benefits of Diversity- A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003

Iako prijedlog modela za sustavnije i sveobuhvatnije mjerenje učinka politika različitosti sadrži dosta pozitivnih segmenata, sigurno ima još prostora za napredak kroz uvođenje dodatnih elemenata koji bi mogli biti od koristi.

Ono što se ističe kao dobro jest zaista njegova sveobuhvatnost. Model pokriva širok spektar područja učinka politika različitosti, uključujući provedbu programa, prijelazne ishode i konačne poslovne koristi. To pruža organizacijama cjelovit uvid u različite aspekte njihovih politika raznolikosti. Također, model identificira različite čimbenike i pokazatelje koji se mogu koristiti za mjerenje učinka politika raznolikosti, kao što su obveze rukovodstva, demografija radne snage, poslovne koristi itd., što nadalje omogućava detaljnu analizu i praćenje napretka.

Nadalje, iako model identificira različite pokazatelje, neki od njih mogli bi biti konkretniji i kvantitativniji. Na primjer, umjesto samo navođenja "smanjenje troškova", bilo bi korisno navesti specifične financijske pokazatelje koji se mogu koristiti za mjerenje tog smanjenja. Povezanost između politika raznolikosti i ciljeva organizacije također bi mogla biti jače istaknuta jer se na taj način pomaže u boljem razumijevanju kako politike raznolikosti doprinose ostvarenju šireg poslovnog uspjeha.

Bilo bi poželjno kada bi se predmetnom modelu dodao element dugoročnih učinaka ili pak element kroz koji bi se uključile i perspektive zaposlenika. Pretpostavka je da bi isto poboljšalo cjelokupnu

učinkovitost modela i omogućilo organizacijama bolje razumijevanje i praćenje učinka njihovih politika raznolikosti.

Kao i kod drugih oblika ulaganja u nove politike ljudskih potencijala, studija, uz troškove, koristi i mogućnosti mjerenja učinkovitosti politika različitosti identificira dvije skupine prepreka za provedbu takvih politika. Radi se o unutarnjim preprekama koje su specifične za određenu organizaciju i vanjskih koje pak proizlaze iz institucionalnih struktura, kultura/stavova i regulatornih čimbenika.

Tablica 6. Unutarnje i vanjske prepreke politikama različitosti

Unutarnje prepreke	Vanjske prepreke
<ul style="list-style-type: none"> – Manjak svijesti o takvim politikama i koristima koje one donose; – Politike raznolikosti nisu potrebne kako bi se ispunila trenutna očekivanja zaposlenika, potencijalnih budućih radnika, potrošača ili šire javnosti. – Ne postoji pritisak izvana – Poteškoće u promjeni postojeće kulture organizacije; – Nedostatak unutarnjeg stručnog znanja ili iskustva; 	<ul style="list-style-type: none"> – Zakonska ograničenja u posjedovanju povjerljivih podataka o zaposlenicima (onemogućava mjerenje demografske slike radne snage) – Praznine u antidiskriminacijskom zakonodavstvu određenih zemalja – Razlike u nacionalnim društvenim stavovima i kulturnim vrijednostima

Izvor: obrada autorice prema informacijama navedenim u: Europska komisija; The Cost and Benefits of Diversity- A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003.

Unutarnje i vanjske prepreke politikama različitosti važno je osvijestiti, razmotriti i identificirati, kako bi se razvile pravovremene i ciljanje strategije za njihovo prevladavanje te kako bi se smanjili svi eventualni rizici, a povećala učinkovitost implementacije samih politika.

Autori Studije o metodama i pokazateljima za mjerenje isplativosti politika raznolikosti u poduzećima, na kraju iste donose brojne zaključke koji su uglavnom spomenuti ranije u poglavlju te daju preporuke i mjere s ciljem pospješavanja područja upravljanja različitostima. Većina preporuka diseminacijskog je karaktera.

2.3.14. Primjeri dobre prakse, priručnici i alati koji pospješuju područje upravljanja različitostima

2.3.14.1. Poslovna praksa multinacionalne kompanije ArcelorMittal

ArcelorMittal je multinacionalna kompanija za proizvodnju čelika sa sjedištem u Luksemburgu. Tvrtka je osnovana 2006. godine kroz pripajanje Arcelora i Mittal Steela koji je u indijskom vlasništvu. Navedena tvrtka zapošljava preko 320 tisuća zaposlenika u više od 60 zemalja, stoga i ne čudi činjenica da se ista, u velikoj mjeri usredotočila na upravljanje ljudskim potencijalima, vjerujući kako su ljudi glavni „kapital“ svake organizacije. Tvrtka ArcelorMittal kontinuirano poboljšava potencijal zaposlenika kroz obrazovanje i osobni razvoj, a kako bi isti bili u stanju donositi inovativna rješenja i provoditi promjene. Za osposobljavanje zaposlenika uspostavljeni su odjeli „Mittal University“ i „Manager Academy“ kojima je uloga organizacija različitih trening programa i programa obuke. Tako, primjerice, brojni menadžeri tvrtke uče o različitim temama iz područja upravljanja ljudskim potencijalima kao što su: inovativno i analitičko razmišljanje, kontroliranje stresa, donošenje odluka u rješavanju problema, rješavanje konflikata, izgradnja timske suradnje i principi poslovne komunikacije. Programi osposobljavanja dostupni su na engleskom jeziku a održavaju se uživo ali i on-line. Osim programa obuke planiranog za menadžere provode se i programi obuke talenata za nove zaposlenike, potom program „50+ Friendly Company“ kroz koji nastoje očuvati znanja u organizaciji putem međugeneracijskog prijenosa znanja, i na taj način promovirati i popularizirati zaposlenike sa reprezentativnim iskustvom koji dugi niz godina rade kod u predmetnoj grupaciji.

Ono zbog čega je kompanija ArcelorMittal odabrana kao svojevrsni primjer dobre prakse u ovom radu jest činjenica da ista strategiji upravljanja različitostima pristupa iskreno, a ne iz razloga što je ono danas postalo svojevrsni trend u procesu upravljanja poduzećima. Svojim djelima, a svjesni različitosti radne snage, dokazuju da je riječ o korisnom alatu koji daje određenu dodanu vrijednost tvrtki. Isto potvrđuje i sadržajem dokumenta kojeg u poslovanju primjenjuje, a riječ je o dokumentu „Diversity and Inclusion Policy“ (Politika raznolikosti i uključivanja) u kojem navode kako im je cilj „izgraditi moderno fleksibilno radno mjesto koje omogućuje uspješnu radnu snagu, i u kojoj se svi tretiraju jednako te se poštuje njihov doprinos. Ostvarivanje punog potencijala ovih sposobnosti poboljšat će izvedbu tvrtke pomažući joj u definiranju novih tržišta, rješavanju izazova kupaca i ispunjavanju očekivanja dionika inovativnošću i kreativnošću”.¹⁸⁸

¹⁸⁸ A. Wziątek-Staško, Op.cit. (bilj.125), str.125

Riječi deklaracije nastoje pretočiti u praksu kroz postizanje sljedećih ciljeva:

- Proaktivno prepoznavanje, analiziranje i rješavanje izazova različitosti unutar grupacije i njezinih jedinica, a sve kako bi se podržala stvarna implementacija ove politike.
- Osiguravanje da sve poslovne jedinice poštuju zakonske, regulatorne obveze, Kodeks poslovnog ponašanja i vrijednosti.
- Uklanjanje diskriminirajućeg ponašanja na svakom koraku radnog života i na svakoj hijerarhijskoj razini.
- Davanje prava svim zaposlenicima ili pružateljima usluga na radno mjesto bez uznemiravanja.
- Stvaranje okruženja na radnom mjestu koje pruža podršku i razumijevanje, u kojem se svi pojedinci osjećaju dobrodošli, poštovani i saslušani te mjestu na kojem mogu ostvariti svoj puni potencijal bez obzira na rasu, boju kože, spol, dob, vjeru, etničko ili nacionalno podrijetlo i invaliditet.
- Prilagodba internih procesa i procedura za podršku raznolikosti i uključenosti.
- Pružanje obuke i podizanja svijesti o odgovornostima i prednostima različitosti i uključenosti kako bi se promicalo razumijevanje razlika i sličnosti, smanjilo osuđujuće ponašanje i povećalo prihvaćanje i fleksibilnost, a kako bi se, u konačnici poboljšala učinkovitost multikulturalnih timova.¹⁸⁹

Iz navedenog primjera moguće je zaključiti kako se suvremeni svijet poslovanja, u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, transformira, te kako se raniji, povijesni model upravljanja, temeljen na muškoj dominaciji (osobito u sektorima, koji se, tradicionalno smatraju tipično „muškim“), uz značajne razlike u plaćama između predstavnika jednog i drugog spola, ne isplati, već kako, naprotiv, organizacije profitiraju od svojih različitosti.

Spomenute transformacije u organizacijama, a koje u svom poslovanju uvažavaju različitost radne snage, osobito su izazovne onima koji u istima upravljaju ljudskim potencijalom. Oni, s jedne strane, mogu ostvariti sinergijski učinak među ljudima, što će, u konačnici pozitivno utjecati na poslovanje organizacije (smatra se kako je ljudska različitost ogroman potencijal), ili pak, s druge strane, a u slučaju lošeg „upravljanja“ različitosti, mogu organizaciju dovesti do potpunog kaosa.

¹⁸⁹ Ibid.

2.3.14.2. Treening program i program obuke australske multikulturalne zaklade „Managing Cultural Diversity“

Australska poduzeća suočavala su se i još se uvijek suočavaju s brojnim izazovima koje karakterizira i na koje utječe kulturalna različitost. Pod izazovima, osim konstantne obveze usklađivanja s različitim antidiskriminacijskim zakonima, moraju se natjecati za talente, prevladati manjak vještina i, u konačnici zadržati talente ispunjavanjem povećanih očekivanja zaposlenika u pogledu uvjeta i prilika. Stoga se australska poduzeća kontinuirano moraju prilagođavati povećanoj različitosti radne snage, s ciljem što uspješnijeg natjecanja u kulturalno različitim, domaćim i međunarodnim poslovnim okruženjima. S tim u vezi, bilo je nužno osmisliti i razviti program obuke koji bi istima pomogao razviti vještine neophodne za uključivanje kulturalne različitosti u poslovno planiranje i organizacijski razvoj općenito, što je australska multikulturalna zaklada, u suradnji sa konzultantom Robertom Beanom i učinila.

Ciljevi predmetnog programa obuke su:

- Omogućiti malim i srednjim poduzećima bolje razumijevanje kulturalne različitosti s krajnjim ciljem učinkovitog upravljanja
- Utvrditi i razmotriti stvarne i potencijalne učinke i koristi kulturalne različitosti za svoja poduzeća
- Povećati razumijevanje kulture i međukulturne interakcije
- Razviti kulturalnu svijest i međukulturne komunikacijske vještine
- Provesti analizu različitosti poslovnih strategija i operacija
- Razviti akcijski plan za upravljanje kulturnom različitosti¹⁹⁰

Predmetni priručnik daje uvid u razumijevanje upravljanja različitosti, definira poslovne izazove, i promatra konkretan poslovni slučaj (tzv. business case) s aspekata organizacijskih čimbenika, čimbenika usklađenosti, tržišnih čimbenika te u konačnici faze razvoja upravljanja različitosti. Isti odgovara na pitanje može li upravljanje kulturnom različitosti radne snage doprinijeti održivoj konkurentskoj prednosti? Pri tome, održiva konkurentska prednost značila bi da je određeno poduzeće (ili organizacija) bolje od onog konkurenta, dragocjeno je klijentima i korisnicima, rijetko je u odnosu na djelatnost ili industriju u kojoj posluje te ga je teško oponašati. Priručnik definira pojam „različitosti“ kroz sve njegove dimenzije i daje korisne tehničke alate za

¹⁹⁰ Australian Multicultural Foundation and Robert Bean Consulting, Op.cit. (bilj. 114), str. 5

identificiranje radne snage i kulturne različitosti kupaca i klijenata (korisnika), potom tehnike za identificiranje i planiranje buduće radne snage i kulturne različitosti kupaca i klijenata (korisnika).

2.3.14.3. Projekt Europske komisije „Podrška dobrovoljnim inicijativama za promociju upravljanja raznolikosti na radnom mjestu diljem EU“

U smjeru ranije predstavljenog australskog priručnika idu i naponi Europske komisije koja je kroz projekt „Podrška dobrovoljnim inicijativama za promociju upravljanja raznolikosti na radnom mjestu diljem EU“ kreirala dokument Lista za provjeru pristupa upravljanju raznolikošću. Riječ je o dokumentu koji za cilj ima pomoći stručnjacima u poduzećima u procesu samoevaluacije programa raznolikosti, s krajnjim ciljem dobivanja šire slike i kreiranja strategija koje bolje podupiru uključivanje. Na opisani način, Europska komisija ohrabruje poslodavce da upravljanje raznolikošću snažnije ugrade u svoje strateške programe, jer upravo je antidiskriminacija u fokusu europske politike od 1997. godine i Amsterdamskog sporazuma.

Sam dokument, Lista za provjeru, temelji se na upitniku koji je originalno dizajniran kao ključan element za usporedbu kako bi se ohrabrile velike kompanije da usporede svoje aktivnosti i napredak s drugima. U 2010. godini oko trideset predstavnika međunarodnih korporacija sudjelovalo je u razvojnom procesu dajući doprinos, ideje i povratne informacije za vrijeme razvoja ovog, nazovimo ga „alata za usporedbu“.

Konačni upitnik je nakon toga revidiran, usklađen i prerađen kako bi služio kao lista za provjeru upravljanja raznolikošću za sve stručnjake koji žele provjeriti i optimizirati svoj pristup primjeni raznolikosti i uključivosti. U procesu revidiranja, originalna pitanja su pretvorena u dijelove liste za provjeru. Konačna verzija liste je raspravljena s predstavnicima i potpisnicima Povelja o raznolikosti diljem EU koja je uzeta kao osnova u empirijskom dijelu ovoga rada.

Obzirom da lista „pokriva“ različite razine primjene raznolikosti, može se na prvu činiti preopširnom, međutim, moguće ju je prilagoditi vlastitim potrebama. Njena svrha je da posluži kao alat za podršku dobrovoljnoj primjeni raznolikosti i uključivosti u poduzećima, uglavnom velikim korporacijama (s konkretnom strukturom i procesima za ljudske potencijale). Također, može se koristiti kao alat za verificiranje, širenje, produblјivanje ili optimiziranje postojećih pristupa raznolikosti i uključivosti nudeći okvir za primjenu upravljanja raznolikosti kroz različite vremenske periode i različite korporativne funkcije. Ona pruža ideje za sustavnu integraciju i upravljanje te praćenje raznolikosti kao kontinuiranog procesa.

Valja ipak napomenuti kako kreirana Lista ima određena ograničenja zbog kojih ne može poslužiti kao potpuna smjernica za sveobuhvatnu implementaciju upravljanja raznolikošću. S obzirom na

širok obim sadržaja, nisu sve teme primjenjive u svih zemljama, sektorima ili tipovima organizacija i neki aspekti će možda nedostajati u odnosu na lokalne regulatorne zahtjeve. Stoga svatko treba odabrati, odbaciti ili dodati relevantne teme.

U nastavku rada daje se struktura i sadržaj Liste za provjeru upravljanja raznolikošću, a cjeloviti dokument za potrebe samo procjene moguće je pronaći na poveznici dostupnoj u bilješci.¹⁹¹

Tablica 7: Struktura i sadržaj Liste za provjeru upravljanja raznolikošću¹⁹²

Revizija poslovnog okvira ili finalizacija temelja za raznolikost i uključivanje	<p>Uvod – o Listi za provjeru</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pozicioniranje raznolikosti unutar korporativnog konteksta – Integracija i usklađivanje s korporativnom politikom – Specifične politike ili poslovno usklađivanje vezano uz raznolikost i anti-diskriminaciju – Unutarnje i vanjske dobrovoljne inicijative – Integracija u korporativne odgovornosti / okvir / pokazatelje
	<p>Struktura upravljanja raznolikošću</p> <ul style="list-style-type: none"> – Središnja / korporativna / opća pozicija i struktura izvještavanja za upravljanje raznolikošću – Uključivanje linijskog menadžmenta u savjet ili povjerenstvo za raznolikost – Uključivanje zaposlenika u radne skupine / implementacija
	<p>Mjerenje i monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inicijalni procesi i kulturni auditi – Vanjska usporedba – Raznolikost radne snage / raznolikost menadžmenta – Kontinuirano mjerenje korporativnih procesa – Kontinuirano mjerenje korporativne kulture

¹⁹¹ Europska komisija: Lista za provjeru Upravljanja raznolikošću, Podrška dobrovoljnim inicijativama upravljanja raznolikošću na radnim mjestima diljem EU, objavljeno 2012., a prevedeno i ažurirano na hrvatskom jeziku u prosincu 2012.

<https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/ListaZaProvjeruUpravljanjaRaznolikoscju2.pdf>, internetska stranica posjećena 16.04.2024.

¹⁹² Ibid.

	<ul style="list-style-type: none"> – Transparentnost rezultata
<p>Za planiranje ili preslagivanje programa i inicijativa u području raznolikosti i uključivanja</p>	<p>Primjena odozgo prema dolje</p> <ul style="list-style-type: none"> – Radionice / trening / obrazovanje – Događanja <p>Primjena odozdo prema gore (uglavnom za početnike)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mreže zaposlenika / kreativne grupe – Sheme za mjerenje / programi – Pozitivne akcije, specifični razvoj / programi podrške <p>Vanjske inicijative</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mrežne stranice i mrežni marketing / društvene mreže / blogovi – Specijalizirana vanjska komunikacija raznolikosti – Specijalne vanjske aktivnosti raznolikosti – Podrška vanjskim organizacijama za raznolikost – Umrežavanje / vanjska usporedba
	<p>Uključivanje raznolikosti u ljudskim potencijalima...</p> <ul style="list-style-type: none"> – ... u marketingu ljudskih potencijala / brendiranju poslodavca – ... u zapošljavanju – ... u politikama i praksama zapošljavanja (zadržavanja) – ... u upravljanju talentima i učinkom (procjena, razvoj, promocija u upravljanje karijerama) – ... u kompenzaciji i nagrađivanju/plaća/prepoznavanje/nagrađivanje) – ... u infrastrukturnoj podršci (briga za djecu i drugo) – ... u mentalnoj podršci (savjetovanje i slično) – ... u međunarodnoj mobilnosti, rotaciji, dodjeli posla – ... u završetku zapošljavanja <p>Integracija raznolikosti u komuniciranje...</p> <ul style="list-style-type: none"> – ... u korporativnom marketingu i komunikaciji brendova

- ... u izvještavanju o DOP-u /održivosti
- ... u odnosima s investitorima / godišnjem (korporativnom) izvještavanju
- ... u internoj komunikaciji

Integracija raznolikosti u nabavu ...

Izvor: Izrada autorice prema Europska komisija: Lista za provjeru Upravljanja raznolikošću, Podrška dobrovoljnim inicijativama upravljanja raznolikošću na radnim mjestima diljem EU, 2012.

Ova sveobuhvatna lista za provjeru upravljanja raznolikošću omogućuje organizacijama sistematično pristupanje upravljanju raznolikošću te integriranje raznolikosti u sve aspekte svog poslovanja, stoga ne čudi da se u ovome radu našla kao jedan od primjera dobre prakse kojima se pospješuje predmetno područje.

2.3.14.4. Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

Obzirom da su jednake mogućnosti na radnom mjestu temeljna odrednica društva s visokom razinom socijalne uključenosti, a koja je povezana s niskom stopom nezaposlenosti i socijalnim mirom, te da je suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću u tvrtkama ključno za postizanje jednakosti na tržištu rada, nastala je predmetna brošura Hrvatskog zavoda za zapošljavanje financirana iz Europskog programa zajednice za zapošljavanje i socijalnu solidarnost – PROGRESS (2007-2013). Riječ je o praktičnim alatima koji za cilj imaju:

- poticati razvoj znanja i razumijevanja diskriminacije i raznolikosti,
- podizati svijest o važnosti tih faktora na radnom mjestu i šire,
- razumijevanje osnovnih principa i pojmova nediskriminacije i upravljanja raznolikošću,
- olakšati prepoznavanje diskriminatornog ponašanja i strukturne diskriminacije na tržištu rada,
- pružiti pomoć u uvođenju principa nediskriminacije i upravljanja raznolikošću u praksi na razini tvrtki.¹⁹³

Prvi dio dokumenta obuhvaća pregled definicija i pojmova koji se koriste u borbi protiv diskriminacije te u borbi za jednake mogućnosti i upravljanje raznolikošću. Uz teorijska

¹⁹³ Hrvatski zavod za zapošljavanje, Op.cit. (bilj.111), str. 6

objašnjenja, predmetni priručnik (nazovimo ga tako), nudi materijale koji će biti od pomoći u stvaranju zajedničkog razumijevanja unutar neke organizacije. U drugom poglavlju raspravlja se o pravnom okviru za suzbijanje diskriminacije, pri čemu je naglasak stavljen na europske direktive i osnovne pojmove, kao i zakonodavstvo u Hrvatskoj. Također, priručnik sadrži primjere koje bi trebali pomoći u lakšem prepoznavanju diskriminacije. Treće poglavlje ima za cilj pružiti praktične savjete o tome kako razviti i primijeniti strategije za suzbijanje diskriminacije, za poticanje jednakih mogućnosti i procjene raznolikosti. To podrazumijeva pregled osnovnih principa koji bi se trebali poštivati, kao i ključnih postupaka od kojih se sastoji upravljanje raznolikošću. Štoviše, opisane su brojne mjere koje bi trebale pomoći u razvoju strategija u tvrtkama. Jedna od ključnih poruka ovih Praktičnih alata za suzbijanje diskriminacije je da je upravljanje raznolikošću prikladan alat za osiguravanje najboljih mogućnosti za razvoj karijere, radnih uvjeta i dr.¹⁹⁴

2.3.14.5. Projekt „Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada uz priručnik „Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima“ Ureda za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske

Projekt „Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada“ i izdavanje priručnika „Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima“ financiran je sredstvima programa Europske unije za zapošljavanje i socijalnu solidarnost: PROGRESS (2007-2013). Nositelj projekta je Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske u suradnji s Udrugom za pomoć i školovanje žrtava mobbinga i Institutom za razvoj tržišta rada. Ciljevi projekta upravo su usmjereni promicanju različitosti i suzbijanju diskriminacije na radnom mjestu, a definirani su na sljedeći način:

- „povećanje sposobnosti ključnih dionika na tržištu rada i prepoznavanje i suzbijanje diskriminacije kroz deset obrazovnih seminara za predstavnike poslodavaca, osobito onih koji rade s ljudskim potencijalima, predstavnike sindikata, zaposlenike Hrvatskog zavoda za zapošljavanje kao i za predstavnike jedinica regionalne i lokalne samouprave,
- identifikaciju i promociju primjera dobre prakse kroz nagradu „ključna razlika“,
- promotivnu kampanju usmjerenu promociji postojećih kvalitetnih praksi/dobitnika nagrade.“¹⁹⁵

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ Matković et al., Op.cit. (bilj. 110), str. 5

Prvotno, u priručniku se govori o diskriminaciji, odnosno nejednakom postupanju prema pojedincima ili skupinama ljudi zbog posebnih karakteristika ili njihove pripadnosti određenoj skupini (na osnovi spolne orijentacije, spola, etničkog porijekla itd.). Potom, određuje se pojam ravnopravnosti i omogućavanje jednakih mogućnosti koje opisuju pravednu raspodjelu uvjeta za život bez diskriminacije i istovremeno priznavanje razlika i raznolikosti, a zaključno, poseban naglasak stavlja na upravljanje raznolikostima koja se temelji na priznavanju postojećih razlika i raznolikosti u bilo kojem obliku i ima za cilj koristiti raznolikost na najbolji mogući način. Ideja upravljanja raznolikošću temelji se na prihvaćanju činjenice da živimo u društvu koje je raznoliko i nejednako.¹⁹⁶ Ono što je najznačajnije, priručnik predstavlja vodič poslodavcima za što uspješnije stvaranje i provođenje praksi upravljanja različitostima ljudskih potencijala.

Kao sastavni dio projekta „Poticanje raznolikosti na hrvatskom tržištu rada“ osmišljena je nagrada „ključnarazlika“ koja je usmjerena poslodavcima, a temelji se na pronalaženju i promociji kvalitetnih primjera integracije različitosti u radnu okolinu. Natječaj „ključnarazlika- za raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima“ prvi puta je raspisan 2011. godine.

Poslodavci su se za Nagradu prijavljivali online, ispunjavanjem prijavnog obrasca koji se sastojao od općeg i specifičnog dijela. Opći dio bio je obavezan za sve poslodavce te je obuhvaćao pitanja koja se odnose na uključivanje raznolikosti općenito (odgovara na pitanje koliko je uopće raznolika radna snaga poslodavca); praćenje zaštite radnika i radnica (zaštita od diskriminacije i sl.) te kvalitetno upravljanje poslovnim rezultatima i brigu o ljudima/zaposlenicima (definirani procesi zapošljavanja, razvoja, nagrađivanja i sl. zaposlenih). Specifičan dio upitnika poslodavci su ispunjavali s obzirom na kategoriju ili kategorije Nagrade za koju su se prijavljivali a pitanja su se odnosila na specifičnu skupinu zaposlenih (npr. posebna su pitanja koja se odnose na uključivanje ili osoba s invaliditetom ili poticanje ravnopravnosti spolova ili poticanja dobne ravnopravnosti).¹⁹⁷

Kategorije u kojima je prijava bila moguća odnosile su se na:

- ravnopravnost spolova
- dobnu ravnopravnost
- ravnopravnost osoba s invaliditetom, te
- ravnopravnost pripadnika nacionalnih manjina

¹⁹⁶ Ibid., str. 6

¹⁹⁷ Matković et.al., Op.cit. (bilj. 110), str. 21

Na natječaj je pristiglo 29 prijava, odnosno 29 poslodavaca je ispunilo opći dio upitnika koji je pratio poštivanje zakonodavnih standarda i osiguravanje jednakih šansi za sve zaposlene i ciljane skupine (na temelju spola, dobi, invaliditeta ili etničke pripadnosti). Dodatno je stigla i 21 prijava za kategoriju ravnopravnost spolova, 12 prijava za kategoriju dobne ravnopravnosti i 8 prijava za kategoriju ravnopravnosti osoba s invaliditetom.¹⁹⁸

Tumačenjem bodova po kategorijama ovog, hvale vrijednog Natječaja, došlo se do interesantnih zaključaka koji mogu doprinijeti budućem razvoju područja upravljanja različitosti. Zaključci koje je „izvukao“ Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske sljedeći su:

- Poslodavci zadovoljavaju zakonske standarde koji nameću zabranu diskriminacije, no još vlada nesigurnost u korištenju metoda koje mogu pridonijeti postizanju ravnopravnosti.
- Poslodavci nisu skloni posebnim pravilnicima koji bi detaljnije regulirali diskriminaciju na radnom mjestu, već su kao vrijednosti ravnopravnost i poštivanje ljudskog dostojanstva uglavnom zastupljene u etičkim kodeksima i sličnim općim pravilnicima tvrtke
- Poslodavci još uvijek ne koriste pozitivne akcije kako bi detaljnije djelovali u smjeru stvaranja pune ravnopravnosti među zaposlenima te dali prednost određenoj podzastupljenoj skupini.
- Iako poslodavci, u odnosu na spol zaposlenika, omogućavaju fleksibilne radne aranžmane, natječajem se pokazalo kako ne postoje posebne prakse ili strateški pristupi kojim se nastoji brojčano i u potpunosti izjednačiti položaj muškaraca i žena.¹⁹⁹

Zaključno, u kategorijama dobne ravnopravnosti i ravnopravnosti osoba s invaliditetom tumačenjem se došlo do zaključka kako dobno mješoviti timovi daju najbolje rezultate, te kako su hrvatski poslodavci napravili značajan iskorak u pogledu uključivanja osoba s invaliditetom u svoje redovno poslovanje.

2.3.14.6. Ostali pozitivni primjeri upravljanja različitostima²⁰⁰

U svrhu poticaja promišljanju o bogatstvu različitosti, u nastavku se daju primjeri poslovanja tvrtki koje su njegovale različitosti unutar sebe, crpile ih na ispravan način i uspješno upravljalo istima, što ih je, u konačnici, dovelo do značajnih poslovnih uspjeha.

Primjer 1: Hewlett Packard's

¹⁹⁸ Ibid.

¹⁹⁹ Ibid.

²⁰⁰ Ibid.

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

Primjer 2: L'Oreal

Tvrtka L'Oreal u različitostima je prepoznala priliku. Naime, primijetili su da u njihovim proizvodima ne postoji specijalizirana linija proizvoda za žene muslimanske vjeroispovijesti koje nose feredže, veo ili marame. Stoga su, organizirali niz konzultativnih sastanaka sa zaposlenicama muslimanske vjeroispovijesti kako bi napravili proizvod koji odgovara njihovim potrebama.

Primjer 3: Dublin Bus

Dublin Bus je javno poduzeće koje je 2001. godine napravilo internu analizu svog položaja te je 2003. godine započelo s „Akcijским planom za jednakost i raznolikost“. Točke plana su se odnosile na dostojanstvo i poštovanje zaposlenih i radnog mjesta, regrutaciju i pozitivne akcije, raznolikost nacionalnih manjina, invaliditet, dostupnost obrazovanja, usklađivanje poslovnog i privatnog, kao i sam proces marketinga i oglašavanja. Taj je plan doveo do niza internih dokumenata (npr. „Politika jednakost i raznolikost“; „Dostojanstvo i poštovanje“; „Multikulturalno radno okruženje“ i sl.). Također, dovelo je do dodatnih internih treninga i stvaranja baze trenera za raznolikost kao dodatnih aktivnosti za širu javnost.

Primjer 4: Air Products

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

3. **NORMATIVNI ASPEKTI ZABRANE DISKRIMINACIJE I JEDNAKOG TRETMANA**

3.1. ZABRANA DISKRIMINACIJE I JEDNAK TRETMAN U EUROPSKOM RADNOM PRAVU

Obzirom da se predmetni doktorski rad odnosi na područje upravljanja različitostima na radnom mjestu, nužno je u isti uvrstiti i poglavlje koje se odnosi na zabranu svakog oblika diskriminacije na radu vodeći se načelom jednakog tretmana radnika. S ciljem što boljeg shvaćanja načela jednakog tretmana radnika, potrebno je staviti ga u odgovarajući kontekst tj. okruženje kojem ono pripada a to je, kada govorimo o europskom radnom pravu, sloboda kretanja radnika. Ista predstavlja jednu od temeljnih sloboda građana Unije i jedan je od stupova unutarnjeg tržišta u Uniji sadržan u članku 45. Ugovora o funkcioniranju Europske unije (UFEU). Ona predstavlja ključni element razvoja stvarnog tržišta rada Unije, dozvoljavajući radnicima da se presele u područja s manjkom radne snage ili pak više mogućnosti zapošljavanja, pomažući time u namjeri da što više ljudi pronađe zaposlenje koje bolje odgovara njihovim vještinama i prevladavajući problem uskog grla na tržištu rada, te kao takva predstavlja pozitivan čimbenik u uspostavi jedinstvenog tržišta i razvoja europskog gospodarskog rasta.²⁰¹ Slobodnim kretanjem daje se pravo na slobodan odlazak u drugu državu članicu kako bi osoba u istoj radila i/ili boravila u svrhu rada. Upravo ovo pravo štiti radnike od svakog oblika diskriminacije, osobito onog na temelju državljanstva u pogledu pristupa zapošljavanju, uvjeta zaposlenja i rada, a posebno u pogledu primitaka od rada, otkaza te poreznih i socijalnih povlastica, osiguravajući im jednako postupanje, u skladu s nacionalnim pravom, praksom i kolektivnim ugovorima, u usporedbi s državljanima te države članice. Takva bi prava trebali uživati svi građani Unije koji ostvaruju svoje pravo na slobodno kretanje. Učinkovito ostvarivanje slobode kretanja radnika još uvijek je velik izazov i mnogi radnici Unije često nisu niti svjesni svojih prava na slobodno kretanje. Između ostalog, zbog njihova potencijalno ranjivijeg položaja, radnici Unije možda još trpe zbog neopravdanih ograničenja ili prepreka ostvarivanju njihovih prava na slobodno kretanje, kao što su nepriznavanje kvalifikacija, diskriminacija na temelju državljanstva i eksploatacija kada se presele u drugu državu članicu. Dakle, postoji jaz između prava i njegove primjene u praksi čemu svjedoče brojni predmeti koji su se našli pred Europskim sudom, a koji su dokaz da se na navedenom problemu

²⁰¹ Timothy Kirkhope, Ryszard Antoni Legutko, Janusz Wojciechowski, Ryszard Czarnecki u ime kluba ECR, Prijedlog Rezolucije podnesen nakon izjava Vijeća i Komisije u skladu s člankom 110. stavkom 2. Poslovnika o slobodi kretanja (2013/2960(RSP)), dokument s plenarne sjednice Europskog parlamenta, internetska stranica posjećena 13.1.2014

još treba poraditi.²⁰² Upravo u ovom dijelu rada naglasak je stavljen na jednom od ranije spomenutih problema i izazova, a to je jednak tretman koji se automatizmom veže uz zabranu diskriminacije. Isti su od osobite važnosti za zaštitu ljudskih prava, te su pronašli svoje mjesto u brojnoj i, vrlo kompleksnoj međunarodnoj i nacionalnoj regulativi. Prvotno, dat će se pregled zakonodavnih uporišta doktrini jednakog postupanja. Nadalje, pobliže će se odrediti termini jednakog postupanja i zabrane diskriminacije uključujući i njihov suodnos. Između ostaloga, predmetni dio rada uključuje i dva opća konceptijska pristupa jednakosti, a na sam kraj poglavlja donosi zanimljive podatke dobivene provedenim istraživanjima o diskriminaciji na hrvatskom tržištu rada. Potrebno je naglasiti kako je Europski sud dao posebno značenje razvoju ovog područja europskog prava stoga će se sudska praksa prožimati kroz cijelo poglavlje.

3.1.1. Zakonodavna uporišta doktrini jednakog postupanja

Doktrina jednakog postupanja ili načelo jednakog postupanja (*principle of equality*) i načelo zabrane diskriminacije (*principle of non-discrimination*) kao srodno načelo prethodnome, od osobite su važnosti za zaštitu ljudskih prava te su kao takvi pronašli svoje mjesto u brojnoj međunarodnoj i nacionalnoj regulativi.

3.1.1.1. Međunarodnopravni temelji zabrane diskriminacije

Kao polazišnu točku u istraživanju regulacije zabrane diskriminacije dobro je navesti članak 14. Konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda Vijeća Europe te članak 1. Protokola br. 12 uz Konvenciju kojim je opseg zabrane diskriminacije bitno proširen u odnosu na prethodno spomenutu Konvenciju te se isti međusobno nadopunjuju. Nadalje, predmetna doktrina promovirana je i u dokumentima Ujedinjenih naroda i to u Deklaraciji o ljudskim pravima iz 1948. (članak 2.), te u Međunarodnom ugovoru o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije iz 1965. (članak 5.). Isto načelo reaffirmirano je Međunarodnim ugovorom o građanskim i političkim pravima (članak 2.) te Međunarodnim ugovorom o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima donesenim 1966. godine (članak 3.). I Međunarodna organizacija rada, kao krovna organizacija za rješavanje radno pravnih pitanja na međunarodnom planu, donijela je niz normativnih instrumenata na istu temu, pa je tako načelo uvršteno u njen Ustav iz 1919. godine, dok se Filadelfijskom deklaracijom iz 1944. godine eksplicitno proklamiralo kao temeljno načelo prema kojemu „sve osobe bez obzira na rasu, vjeru ili spol, imaju pravo unaprijediti svoje materijalno

²⁰² Direktiva Europskog parlamenta i Vijeća 2014/54/EU od 16. travnja 2014. O mjerama za lakše ostvarivanje prava zajamčenih radnicima u kontekstu slobode kretanja radnika (Tekst značajan za EGP), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1400620632695&uri=CELEX:32014L0054>, internetska stranica posjećena 19. srpnja 2017.

stanje i duhovni razvoj u uvjetima slobode i digniteta, ekonomske sigurnosti i jednakih mogućnosti”²⁰³. Spomenuto načelo našlo se i u brojnim konvencijama i preporukama ranije navedene organizacije kao što su Konvencija br.110 o jednakosti plaća iz 1951. godine, Konvencija br. 111 o diskriminaciji u zapošljavanju i zanimanju iz 1958. godine, Konvencija br. 143 o radnicima migrantima, Konvencija br. 168 o urođeničkom i plemenskom stanovništvu u nezavisnim zemljama kojom se regulira zapošljavanje manjina, Konvencija br. 156 o jednakim mogućnostima i jednakom postupanju prema radnicima i radnicama: radnicima sa obiteljskim obvezama u kojoj se regulira diskriminacija na temelju obiteljskih obveza, te Konvencija br. 175 o radu s nepunim radnim vremenom koja se prije svega odnosi na rad žena. I preambulom Europske socijalne povelje (usvojene 18. listopada 1961. od strane Vijeća Europe) jamči se uživanje socijalnih prava bez diskriminacije na temelju rase, boje kože, spola, jezika, religije, političkog mišljenja, nacionalnog i socijalnog podrijetla.²⁰⁴ „Nadalje, člankom 157. Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije (bivši članak 141. UEZ-a) regulirano je „načelo jednakosti plaćanja između muškaraca i žena za rad iste vrijednosti, a njime se zabranjuje diskriminacija po svim osnovama i u svakom obliku (na temelju državljanstva, spola, rase ili etničkog podrijetla, vjere ili uvjerenja, invalidnosti, životne dobi ili sindikalnog članstva). U članku 153. (bivši članak 137. UEZ-a) stoji kako Unija u svrhu promicanja zapošljavanja, poboljšanja životnih i radnih uvjeta, njihovog usklađivanja, odgovarajuće socijalne zaštite, socijalnog dijaloga, razvoja ljudskih potencijala u smislu trajne visoke stope zaposlenosti i borbe protiv isključenosti, podupire i dopunjuje aktivnosti država članica, između ostalih, i u području jednakosti muškaraca i žena u pogledu mogućnosti na tržištu rada i postupanja na radnom mjestu.”²⁰⁵ Načelo jednakog tretmana propagirano je i Poveljom o osnovnim pravima u Europskoj uniji a regulirano je i brojnim direktivama kao što su Direktiva 75/117 o primjeni načela jednakih plaća za muškarce i žene, Direktiva 76/207 o implementaciji načela jednakog tretmana muškaraca i žena u pogledu pristupa zapošljavanju, profesionalnog osposobljavanja i usavršavanja te uvjeta rada, Direktiva 79/7 o progresivnoj implementaciji načela jednakog tretmana muškaraca i žena u pitanjima socijalne sigurnosti, Direktiva 86/378 o primjeni načela ravnopravnosti muškaraca i žena u pogledu shema profesionalne socijalne sigurnosti, Direktiva o teretu dokazivanja u slučajevima

²⁰³ Bilić, Andrijana; Diskriminacija u Europskom radnom pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 44. 3-4/2007., str. 558.

²⁰⁴ Ibid., str. 559.

²⁰⁵ Pročišćeni tekst Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije (2016/C 202/01), http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.202.01.0001.01.HRV&toc=OJ:C:2016:202:TOC#C_2016202HR.010013_01, internetska stranica posjećena 19.lipnja 2017.

diskriminacije utemeljene na spolu, Direktiva 2000/43 o primjeni načela ravnopravnosti osoba bez obzira na njihovo rasno ili etničko podrijetlo, Direktiva 2000/78 o uspostavi okvira za jednak tretman u području zapošljavanja i odabira zvanja, Direktiva 2000/750 kojom se utvrđuje program djelovanja Zajednice u borbi protiv diskriminacije te Direktiva 2002/73 iz 2002. godine kojom se mijenja i dopunjuje Direktiva 76/207/EEZ o primjeni načela ravnopravnosti muškaraca i žena s obzirom na mogućnost zapošljavanja, stručnog osposobljavanja i napredovanja te na uvjete rada.²⁰⁶ Pored svega navedenog, donesen je i Akcijski plan Zajednice o suzbijanju svih osnova i oblika diskriminacije te Opća okvirna smjernica o jednakosti postupanja u zapošljavanju i zanimanju. „Upravo je nacrt Opće okvirne smjernice pretočen je u Direktivu 2000/78/EC o uspostavljanju općeg okvira za jednaki tretman u zapošljavanju i zanimanju koja je usvojena 27. studenog 2000. godine. Svrha donošenja ove Direktive bila je uspostava općeg okvira u Europskoj zajednici koji bi omogućio poštivanje načela jednakosti tretmana svih osoba bez obzira na njihovu rasu, etničko podrijetlo, religiju ili vjerovanja, invalidnost, dob, spolno opredjeljenje te članstvo u određenim organizacijama. Ona ne pokriva pitanje spolne diskriminacije, jer je to područje regulirano ranije. Što se tiče istoga područja, „valja napomenuti kako je spol kao temelj diskriminacije najčešći predmet kako međunarodne i nacionalne, tako i regulative Europske unije. Upravo je pitanje spolne diskriminacije u zapošljavanju i radu najstariji, najsveobuhvatniji i najrazrađeniji dio Europskog radnog prava koji je poslužio pri razradi i razvoju brojnih važnih načela i strategija kao što je načelo proporcionalnosti u pogledu indirektna diskriminacije, načela djelotvornosti, načela transparentnosti, načela djelotvorne sudske zaštite i sl.“²⁰⁷ S ciljem pružanja pomoći pri određivanju opsežne strategije u borbi protiv svih mogućih oblika diskriminacije (uzajamnim djelovanjem zakona i praktičnog djelovanja) Vijeće je 27. studenog 2000. godine donijelo Odluku kojom se utvrđuje program djelovanja Zajednice u borbi protiv diskriminacije.

3.1.1.2. Pravni temelji zabrane diskriminacije u Republici Hrvatskoj

Što se nacionalnog zakonodavstva tiče, Ustavom RH (čl. 14) zajamčena je jednakost svih pred zakonom te su svim građanima zajamčena sva prava i slobode, neovisno o njihovoj rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovini, rođenju, naobrazbi, društvenom položaju ili drugim osobinama.²⁰⁸ Nadalje, Ustav člankom 44. propisuje kako svaki državljanin Republike Hrvatske ima pravo, pod jednakim

²⁰⁶ Bilić, A., Op.cit. (bilj. 203), str. 560. i 561.

²⁰⁷ Ibid, str. 559.

²⁰⁸ Herman V., Čupurdija M., Osnove radnog prava, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek, 2011., str. 78

uvjetima, sudjelovati u obavljanju javnih poslova i biti primljen u javne službe.²⁰⁹ Iako Zakon o radu nije posebno regulirao načelo jednakog tretmana, ono se ogleda u njegovim brojnim člancima. Tako, primjerice, u članku 2. koji regulira pitanje zabrane izravne ili neizravne diskriminacije određuje kako je diskriminacija zabranjena, između ostaloga i na uvjete zaposlenja i rada i sva prava iz radnog odnosa i u svezi s radnim odnosom, uključujući jednakost plaća (stavak 4.). Članak 64. istoga Zakona zabranjuje nejednako postupanje prema radnicama trudnicama, dok članak 89. regulira pitanje jednakosti plaća žena i muškaraca. Zakon zabranjuje nejednako postupanje prema članovima radničkog vijeća (čl. 160.), radničkog vijeća prema radnicima (čl. 161.), te nejednako postupanje zbog sindikalnog članstva ili djelatnosti (čl. 188.).²¹⁰ „Među pravnim temeljima zabrane diskriminacije u RH potrebno je spomenuti i Zakon o suzbijanju diskriminacije (u daljnjem tekstu: ZSD) kojim se osigurava zaštita i promicanje jednakosti kao najviših vrednota ustavnog poretka RH, stvaraju 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 naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije. Ovaj Zakon donosi legalnu definiciju diskriminacije i to na način da se njome smatra stavljanje u nepovoljniji položaj bilo koje osobe po navedenim osnovama, kao i osobe povezane s njom rodbinskim ili drugim vezama.”²¹¹ „Hrvatski zakonodavac diskriminacijom smatra i “poticanje na diskriminaciju, ako je počinjeno s namjerom” (članak 4. stavak 1.), ali i segregaciju koja u smislu ZSD-a predstavlja “prisilno i sustavno razdvajanje osoba” po nekoj od diskriminatornih osnova propisanih ZSD-om (članak 5.). Zakonom je predviđeno i stupnjevanje po težini pa tako razlikujemo višestruku diskriminaciju, ponovljenu, produljenu ili onu koja posljedicama teško pogađa žrtvu. ZSD prvi put priznaje svakome tko smatra da mu je zbog diskriminacije povrijeđeno neko pravo da zatraži zaštitu toga prava u postupku u kojem se o tom pravu odlučuje kao o glavnom pitanju pred sudom ili “drugim tijelima koja provode postupak” (članak 16. ZSD-a). On priznaje i tzv. posebne tužbe za zaštitu od diskriminacije, u koje ubraja:

²⁰⁹ Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst) NN 41/2001, čl.44

²¹⁰ Zakon o radu (pročišćeni tekst) NN 137/2004, čl.2st.4., čl.64., čl.89.,čl.160., čl.161 i čl.188.

²¹¹ Vinković, M., Pravo jednakosti u EU, materijal s predavanja za potrebe poslijediplomskog interdisciplinarnog Europskog studija pri Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

1. tužbu za utvrđenje diskriminacije (kad tužitelj traži utvrđenje da je tuženik povrijedio tužiteljevo pravo na jednako postupanje, odnosno da radnja koju je poduzeo ili propustio može neposredno dovesti do povrede prava na jednako postupanje),
2. tužbu za zabranu ili otklanjanje diskriminacije (kad tužitelj traži da se zabrani poduzimanje radnji kojima se krši ili može prekršiti tužiteljevo pravo na jednako postupanje, odnosno da se izvrše radnje kojima se uklanja diskriminacija ili njezine posljedice),
3. tužbu za naknadu štete (kada tužitelj traži da se naknadi imovinska i neimovinska šteta uzrokovana povredom prava zaštićenih ZSD-om).

Ustavna tužba u predmetima koji se tiču diskriminacije postala je supsidijarno domaće pravno sredstvo. Drugim riječima, ustavna tužba podnesena radi zaštite prava na jednako postupanje odnosno zaštite od diskriminacije bit će dopuštena samo nakon što navodna žrtva diskriminacije prethodno iscrpi pravni put zaštite propisan ZSD-om.²¹²

3.1.2. Zabrana diskriminacije vs. načelo jednakog tretmana

Načelo jednakog tretmana najčešće se izražava i poistovjećuje kroz načelo nediskriminacije ili zabrane diskriminacije. „Osnovno načelo suvremenog sustava zaštite ljudskih prava i sloboda je načelo nediskriminacije, slobode od diskriminacije, načelo jednakosti i sklada u razlikama. Načelo je pravno, političko i moralno. Postupati prema svima jednako znači jednako tretirati (i) nejednake, što je isto toliko štetno kao i nejednako tretirati jednake.“²¹³ Mnoštvo je definicija pojma diskriminacije. Pod pojmom diskriminacije, u pravilu, 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.“²¹⁴ Nastavno na navedeno, oblici diskriminacije bili bi: spolna, rodna, dobna, etnička, profesionalna, obrazovna, propisana posebnim pravilima i dr. Konvencija o diskriminaciji u odnosu na zaposlenje i zanimanje diskriminaciju definira kao „svako pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva na temelju rase, boje kože, spola, vjere, političkog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, koje ima za posljedicu ukidanje ili narušavanje jednakosti mogućnosti ili tretmana u zaposlenju ili zanimanju; te svako drugo pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva koje ima za posljedicu ukidanje ili narušavanje jednakosti mogućnosti ili tretmana u zaposlenju i zanimanju koje utvrdi zainteresirana članica nakon savjetovanja sa reprezentativnim

²¹² Omejec, J., Zabrana diskriminacije u praksi Europskoga suda za ljudska prava, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol.59 No.5 listopad 2009.,str. 875. i 876., 885.

²¹³ Ibid. str. 877. i 878.

²¹⁴ Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija, <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411>, internetska stranica posjećena 02.04.2024.

organizacijama poslodavaca i radnika, ako one postoje, i drugih odgovarajućih tijela. Nadalje, Konvencija ističe kako se ne smatra diskriminacijom pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva u odnosu na određeni posao temeljeno na uvjetima koji su mu imanentni.²¹⁵ Na kraju određenja pojma „diskriminacija“ zanimljivo je znati kako je njegovo „originalno značenje preuzeto iz latinskog jezika a označava onemogućavanje, obespravljenje po osnovici različitosti ili razlikovanja no s vremenom je izraz izgubio neutralno značenje i poprimio negativno određenje.“²¹⁶

Suprotno pojmu diskriminacije stoji antidiskriminacija koja se može usko vezati uz upravljanje različitostima, međutim, određuje ih sljedeće: „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 različitostima je dobrovoljan napor poduzeća da sustavno prepozna i uključuje osobe s različitim karakteristikama kako bi iz toga ostvario poslovni uspjeh.“²¹⁷

Tek kada je pobliže određen pojam diskriminacije, moguće je analizirati njegov suodnos ili istoznačje sa načelom jednakog tretmana.

Ranije spomenuta Direktiva Vijeća 2000/78 pod načelom jednakog tretmana smatra nepostojanje bilo kakve izravne ili neizravne diskriminacije. Prema navedenoj Direktivi, do izravne diskriminacije dolazi ukoliko se neka osoba tretira lošije nego što neka druga jest, ili je bila ili bi bila tretirana u usporedivoj situaciji zbog bilo kojeg od razloga. Izravna (neposredna) diskriminacija temelji se na ideji formalne jednakosti, a može se definirati kao manje povoljno ili štetno postupanje prema pojedincu ili skupini pojedinaca na osnovi zabranjenih ili diskriminatornih osnova.²¹⁸ Radi lakšeg shvaćanja, neki od primjera izravne diskriminacije su:

- Odbijanje zapošljavanja kandidata na temelju neke zakonom zabranjene karakteristike.
- Diskriminatorni oglasi za zapošljavanje.
- Razlika u plaćama među ženama i muškarcima ili u odnosu prema ženama različite etničke pripadnosti.

²¹⁵ Konvencija o diskriminaciji u odnosu na zaposlenje i zanimanje

http://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2000_04_5_52.html, internetska stranica posjećena 21. lipnja 2017.

²¹⁶ Matija, I., Pravda, pravda i ljudska prava u svjetlu zabrane diskriminacije po Europskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, Police and Security, Vol.20 No.2 September 2011.

²¹⁷ Matković et al., Loc. cit. (bilj. 110.)

²¹⁸ Omejec, J., Op.cit. (bilj. 212), str. 919.

- Restorani, klubovi ili neki drugi ugostiteljski objekti zabranjuju ulaz pripadnicima različitih etničkih skupina ili nemaju osiguran pristup osobama s invaliditetom.
- Agencije za nekretnine ne žele iznajmiti stan osobama drugačije rasne ili etničke pripadnosti.
- Ograničenja nošenja vjerskih obilježja ili odjevnih predmeta.
- Određivanje granice za mirovinu u 58., 60. ili 65. godini.
- Rasna i etnička segregacija u školama.²¹⁹

Najpoznatiji slučaj izravne (direktne) diskriminacije, a koji je izazvao pozornost akademske, stručne i šire javnosti je predmet *Bosman C-415/93 (1995) ECR I-4921*.²²⁰

Neizravna diskriminacija znatno je češći oblik diskriminacije od izravne, a do nje pak dolazi u slučaju kada neka naizgled neutralna odredba, mjerilo ili postupanje dovede u određeni neravnopravan položaj osobe određene vjere ili uvjerenja, određenog invaliditeta, određene starosne dobi ili određenog seksualnog usmjerenja, u usporedbi s ostalim osobama, osim u sljedećim slučajevima:

- ako su ta odredba, mjerilo ili postupanje objektivno opravdani zakonitom ciljem, a sredstva za postizanje tog cilja su odgovarajuća i nužna, ili
- što se tiče osoba s određenim invaliditetom, poslodavac ili bilo koja osoba ili organizacija na koju se ova Direktiva primjenjuje, dužna je, u skladu s nacionalnim zakonodavstvom, poduzeti odgovarajuće mjere usklađene s načelima sadržanim u članku 5., kako bi se uklonile nepovoljnosti koje sobom nose takva odredba, mjerilo ili postupanje.²²¹

Primjeri neizravne diskriminacije bili bi:

- Navođenje uvjeta poznavanja jezika nije neophodno prilikom sastavljanja oglasa za niže rangirana radna mjesta (time se neizravno mogu diskriminirati pojedinci koji nisu državljani države članice u kojoj traže posao)
- Uvjet visokoga stupnja obrazovanja, iako on nije neophodan za oglašeno radno mjesto.

²¹⁹ Vinković, M., Vasiljević, S., Gović Penić, I.; Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, Zagreb, 2016., str. 21.

²²⁰ Vukobrat- Bodiřoga, N.; Horak, H.; Martinović, A., Temeljne gospodarske slobode u Europskoj uniji, Zagreb, rujan 2011., Inženjerski biro, str.133.

²²¹ Direktiva Vijeća 2000/78/EZ od 27. studenoga 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1500448019289&uri=CELEX:32000L0078>,
 21.lipnja 2017.

- Uvjet odsluženja vojnoga roka kao preduvjet za zapošljavanje
- Određivanje pravila oblačenja²²²

Europski sud u svojoj praksi ne daje preciznu analizu neizravne diskriminacije, točnije nije pridavao pažnju razlikovanju izravne i neizravne diskriminacije jer je smatrao kako za to ne postoji potreba jer je pred istim moguće osporavati bilo koju nejednakost u postupanju no presude poput onih donesenih u slučajevima McKerr protiv Ujedinjenoga Kraljevstva (2001.), Shanaghan protiv Ujedinjenoga Kraljevstva (2001.), Kelly i drugi protiv Ujedinjenoga Kraljevstva (2001.), McShane protiv Ujedinjenoga Kraljevstva (2002.), Zarb Adami protiv Malte (2006.), D.H. protiv Češke Republike (2007.) dokazuju novi pristup Europskog suda povodom priznavanja koncepta neizravne diskriminacije. U odnosu na jednak tretman, različit tretman opravdan je samo kada ima legitiman cilj, i kada su sredstva koja se pri tom primjenjuju razumno razmjerna legitimnom cilju čijem se ostvarenju teži.²²³ Nešto više o različitim pojavnim oblicima indirektna diskriminacije radnika migranata, odnosno diskriminacije radnika po osnovi nacionalnosti (u okviru slobode kretanja radnika) dao je i Ivo Eškinja u svom djelu „Praksa Europskog suda iz područja slobode kretanja osoba (radnika)“²²⁴ kroz prikaz presude Europskog suda od 10. rujna 2009. godine u predmetu C-269/07, Komisija protiv Federativne Republike Njemačke, no možemo reći i kako je Europski sud najrazvidnije istakao neizravnu diskriminaciju u predmetu O'Flynn C-237/94 (1996) ECR I-2617. I zahtjevi u pogledu iskustva u službi često su neizravno diskriminatorni što se može vidjeti i u predmetu Scholz C-419/92 (1994) ECR I-505 u kojem je njemačka državljanka aplicirala za posao u Italiji, ali je selekcijsko vijeće odbilo uzeti u obzir njezino prijašnje iskustvo u Njemačkoj stoga je Sud utvrdio kako se radi o neopravdanoj neizravnoj diskriminaciji. Po pitanju neizravne diskriminacije možemo govoriti u brojnim slučajevima, no za kraj ovog poglavlja samo ćemo pobrojati neke poput predmeta Groener C-379/87 (1989) ECR 3967, Angonese C-281/98 (2000) ECR I-4139 i Graf C-190/98 (2000) ECR I-493.²²⁵

U praksi se pojavio i treći tip diskriminacije, takozvana višestruka diskriminacija koja predstavlja diskriminaciju počinjenu na dvije ili više zakonom zabranjene osnove. Višestruka diskriminacija može biti počinjena više puta (ponovljena diskriminacija) ili može biti činjena u duljenu vremenskom periodu (produljena diskriminacija) prema istoj ili grupi osoba.²²⁶

²²² Vinković, M., Vasiljević, S., Gović Penić, I., Op.cit. (bilj. 219), str. 24.

²²³ Omejec, J., Op.cit. (bilj. 212), str. 945.

²²⁴ Eškinja, I., Praksa Europskog suda iz područja slobode kretanja osoba (radnika), Hrvatska pravna revija, siječanj 2010., str.108.

²²⁵ Omejec, J., Op.cit. (bilj. 212), str. 135.-139.

²²⁶ Vinković, M., Vasiljević, S., Gović Penić, I., Op.cit. (bilj. 219), str. 24.

Primjeri višestruke diskriminacije bili bi:

- Pripadnice etničke manjine zarađuju manje u odnosu na žene i muškarce većinskoga naroda.
- Pripadnica etničke manjine, nižega stupnja obrazovanja, ne može napredovati na radnome mjestu.
- Žena s invaliditetom i članica sindikata ne može dobiti povišicu, iako je odradila svoj mjesečni plan.
- Etnička silovanja žena u ratu.²²⁷

3.1.3. Koncepti jednakosti

„Jednakost se određuje usporedbom položaja jednih i položaja drugih u sličnim situacijama. Dva su opća konceptijska pristupa jednakosti: formalna (pravna) i materijalna (supstancijalna). Formalna jednakost odgovara temeljnoj ideji da se prema pojedincima u jednakim situacijama mora postupati jednako. Formalna je jednakost usmjerena na jednako postupanje (equal treatment) utemeljeno na pojavnj sličnosti neovisno o širem kontekstu. Zakoni i praksa koji smjeraju različitom postupanju prema pojedincima ili skupinama u sličnim situacijama može rezultirati izravnom (neposrednom) diskriminacijom. Međutim, strukturalni čimbenici mogu dovesti do toga da - usprkos jednakom postupanju određene skupine budu dovedene u nepovoljniji položaj od ostatka društva. Sukladno tome, ako se razlike odnosno sličnosti ne uzimaju u obzir, dosljednost postupanja bit će nedostatna za osiguranje opće jednakosti. Materijalna ili supstancijalna jednakost, pak, s druge strane zahtijeva da se prema pojedincima u različitim situacijama postupa različito. Ta jednakost sadržava dvije zasebne ideje: onu o jednakosti rezultata i onu o jednakosti mogućnosti. Pristup Europskoga suda formalnoj i materijalnoj diskriminaciji, kao posebnim izrazima načela jednakosti, dugo je vremena bio nejasan, budući da se taj sud u svojoj praksi rijetko susretao sa slučajevima u kojima su podnositelji prigovarali zbog “jednagog postupanja u različitim slučajevima“ no tek se u slučaju Thlimmenos protiv Grčke (2000.), izrijekom prihvatilo i osvijestilo da pod okvir članka 14. Konvencije ne potpada samo formalna već i materijalna diskriminacija. Priznavanje zaštite protiv materijalne ili supstancijalne diskriminacije Veliko vijeće Europskoga suda naknadno je potvrdilo i u presudama Jane Smith protiv Ujedinjenoga Kraljevstva (2001.), i Fretté protiv Francuske (2002.).²²⁸

²²⁷ Ibid., str. 25.

²²⁸ Omejec, J., Op.cit. (bilj. 212), str. 915. i 916.

3.1.4. Jednaki tretman i zabrana diskriminacije u kontekstu slobode kretanja radnika

Možemo reći kako je sloboda kretanja radnika (kao jedna od četiri temeljne slobode Europske zajednice) možda jedno od najosjetljivijih i najproblematičnijih područja te je samim time od centralnog značaja za Europsku uniju, što pored brojne zakonske regulative, dokazuje i razgranata praksa Europskog suda. Upravo iz sudske prakse da se uočiti učestala pojavnost problematike i međusobne povezanosti zabrane diskriminacije i jednakog tretmana sa slobodom kretanja radnika, stoga je istome posvećena pažnja u nastavku ovoga rada. Naime, „kako bi pravo radnika na pristup tržištu rada bilo koje države članice bilo ostvarivo u svojoj punini, radnicima treba omogućiti jednakost u odnosu na domaće radnike. Pod time se misli na osiguranje koordinacije različitih sustava socijalnog osiguranja te međusobno priznavanje diploma, potom pravo na jednako postupanje s obzirom na uvjete rada, pravo na socijalnu, gospodarsku i kulturnu integraciju u drugu državu članicu te adekvatna prava za članove radnikove obitelji čime se sloboda kretanja radnika proširila i na ostale osobe kao što su studenti i članovi obitelji radnika.“²²⁹ Upravo u svrhu ostvarivanja slobode kretanja radnika, propisano je ukidanje svake diskriminacije na osnovu državljanstva između radnika država članica u pogledu zapošljavanja, naknade i ostalih uvjeta rada i zapošljavanja, te su im, shodno tome zajamčena određena prava. Načelo jednakog postupanja glede propisa i uvjeta zapošljavanja ogleđa se u predmetima Ugliola 15/69 (1969) ECR 363, Köbler C-224/01 (2003) ECR I-10239, te Clan Car, C-350/96 (1998) ECR I-2521.²³⁰ No, pravo slobode kretanja ima i svoja ograničenja koja su opravdana ako je u pitanju javna politika, javna sigurnost i javno zdravlje. Isto tako, odredbe o zabrani diskriminacije državljana drugih država članica ne primjenjuju se na zapošljavanje u državnoj službi jer se smatra kako je za obavljanje državne službe potreban poseban odnos lojalnosti radi zaštite državnih interesa, no kako bi se spriječila moguća zlouporaba ove iznimke pojam „državna služba“ tumači se vrlo usko.²³¹ Europski sud je u slučaju C-149/79 (1980) ECR 3881 Komisija c/a Belgija, zauzeo stav da izuzimanje pripadnika drugih država članica nije opravdano kod poslova čistača i medicinskih sestara u javnim poduzećima te da isto može biti opravdano u slučaju poslova noćnih čuvara.²³² Za pretpostaviti je kako je vrlo kompleksno odrediti koji bi se sve poslovi obuhvatili iznimkom, pa i same države članice imaju različita mišljenja o situacijama u kojima je opravdano postavljati državljanstvo kao preduvjet za zaposlenje. No, kada je jednom državljanin države članice primljen

²²⁹ Vukorepa, I., Sloboda kretanja osoba, poglavlje 7. u knjizi „Uvod u Europsku uniju“, uredila Ljerka Mintas Hodak, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2004., str. 127.

²³⁰ Vukobrat- Bodiřoga, N., Horak, H., Martinović, A., Op.cit. (bilj. 220.), str.139.-143.

²³¹ Vukorepa, I., Op.cit. (bilj. 229), str. 128.- 131.

²³² Ibid., str. 132.

u državnu službu, ne smije biti diskriminiran u odnosu na druge državne službenike u pogledu plaće i drugih uvjeta rada.²³³ Navedeno je utvrđeno u predmetu C-152/73 (1974) ECR 153 Sotgiu vs. Deutche Bundespost.²³⁴ Kod osiguravanja prava na slobodno kretanje radnika potrebno je osigurati određena prava i članovima njegove obitelji. I u vezi sa statusom građanina Unije koji je kao pojam uveden Ugovorom iz Maastrictha, pred Europskim sudom pravde postavilo se pitanje odnosa odredbi o zabrani diskriminacije na temelju državljanstva i osnovnog prava osobe koja uživa status građanina da prebiva na području neke države članice, pa je isti sud u predmetu C-184/99, Rudy Grzelczyk c/a Centre Public d' Aide Sociale istaknuo kako je status građanina Unije stvoren s ciljem da bude temeljni status državljana država članica EU-a, koji bi trebao omogućavati osobama koje se nalaze u istoj situaciji mogućnost da uživaju ista prava bez obzira na svoje državljanstvo, izuzev nekih iznimki, stoga se osoba sa statusom građanina Unije u dotičnoj državi može pozivati na odredbe o zabrani diskriminacije u svim pravima koje spadaju u pravo EZ-a.²³⁵ Iz svega navedenog za zaključiti je kako je Europski sud dao posebno značenje razvoju ovog područja europskog prava, a njegovu praksu, u pravilu su obilježila četiri temeljna pitanja iz područja slobode kretanja radnika. To su:

1. primjena čl. 39. Ugovora kojim se regulira direktan učinak (vertikalni- svaki pojedinac može se pozvati na odredbe o slobodi kretanja radnika u postupcima protiv države članice, njezinih tijela i propisa ili horizontalni- nešto nejasniji jer pravo radnika nije povrijedila država već pojedinac ili pak udruga)
2. definiranje pojma „radnik“
3. ograničenje zapošljavanja u javnim službama samo za državljane određene države članice
4. doseg zaštite obitelji radnika.²³⁶

Istražujući literaturu o slobodnom kretanju radnika treba se zadržati na opisu postupka tzv. tranzicijskog, prijelaznog režima za zemlje pristupnice tj. nove članice prema kojem se nova zemlja članica susreće sa zahtjevom da se nakon pristupanja Uniji, sljedećih nekoliko godina ograniči kretanje njezinih radnika unutar Unije. Kao razlog tome navodi se bojazan da će doći do velikih migracijskih promjena jer će radnici nove članice odlaziti na tržište rada dosadašnjih članica. Promišljanjem o istome, valja se zapitati je li takav koncept tranzicijskog razdoblja za nove članice u neku ruku diskriminatoran tj. možemo li uopće govoriti o slobodi kretanja jer je

²³³ Ibid.

²³⁴ Kapural, M., Sloboda kretanja radnika u EU i tranzicijsko razdoblje za nove zemlje pristupnice, Pravo i porezi br.8, kolovoz 2003., str.45

²³⁵ Vukorepa, I., Op.cit. (bilj. 229.), str. 134.

²³⁶ Kapural, M., Op.cit. (bilj.234.), str. 46.

ista i dalje vrlo ograničena i podložna nacionalnim propisima država članica. Materiju kretanja radnika u domaćem zakonodavstvu reguliraju Zakon o strancima (NN 130/2011) sa Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o strancima (NN 69/2017), brojni pravilnici, odluke i nautci ali za kretanje radnika ključan je, između ostaloga, i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između RH i Europske zajednice i njezinih država članica (u daljnjem tekstu: SSP). SSP člankom 45. regulira kako „u postupanju prema radnicima koji su hrvatski državljani i koji su zakonito zaposleni na teritoriju neke države članice, ne smije biti nikakve diskriminacije na temelju državljanstva u pogledu radnih uvjeta, naknade za rad ili otpuštanja s radnoga mjesta u usporedbi s državljanima te države.“²³⁷ No, SSP ne omogućuje lakši pristup tržištu rada jer je za boravak i eventualne radne dozvole i dalje mjerodavno nacionalno pravo određene države članice, a jednom dobivena radna dozvola vrijedi samo za odnosnu državu članicu a ne za cijelo područje Europske zajednice.²³⁸ Kako bi strani državljani bili izjednačeni sa domaćim radnicima, potrebno im je osigurati i mogućnost ostvarivanja prava iz socijalnog osiguranja što SSP i predviđa pretpostavkom utvrđivanja pravila za koordinaciju sustava socijalne sigurnosti (članak 47.). I SSP omogućuje da države članice dodatno ograniče kretanje radnika u cilju zaštite svog javnog interesa, javne sigurnosti i zdravlja. Nadalje, sukladno njemu državna služba i zanimanja s javnim ovlastima su kategorija apsolutno zaštićena od stranih radnika. Na kraju, zanimljivo je istaknuti kako ni svi dosad sklopljeni SSP-ovi nisu jednaki, pa tako odredbu o mjerama za daljnje poboljšanje kretanja radnika ili odredbu kojom se Zajednica obvezuje na pružanje tehničke pomoći za uspostavu odgovarajućeg sustava socijalne pomoći u pridruženoj državi ne sadrže SSP-ovi sklopljeni sa Republikom Hrvatskom, Makedonijom i Albanijom.²³⁹

3.1.5. Diskriminacija na hrvatskom tržištu rada

Da je diskriminacija prisutna i široko rasprostranjena pojava na tržištu rada, dokazuje velik broj istraživanja. U nastavku rada navode se neka od njih.

Istraživanje Eurobarometra provedeno sredinom 2009. godine u zemljama Europske unije, kojim je obuhvaćena i Hrvatska, između ostalih, pokazalo je sljedeće rezultate:

²³⁷ Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između RH i Europske zajednice i njezinih država članica, http://www.mvep.hr/files/file/publikacije/SSP-VERZIJA_ZA_WEB1.pdf, internetska stranica posjećena 05.srpnja 2017.

²³⁸ Vukorepa, I., Op.cit. (bilj.229.), str. 137.

²³⁹ Goldner Lang, I., Sloboda kretanja ljudi u EU: kontekst sporazuma o pridruživanju, Školska knjiga, Zagreb 2007., str. 49.

- 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.²⁴⁰

Nadalje, istraživanje koje je 2010. proveo Institut društvenih znanosti Ivo Pilar pokazalo je, između ostaloga, kako poslodavci ali i nezaposlene osobe relativno slabo poznaju pojam diskriminacije. Samim time, nedovoljno je poznavanje i relevantne zakonske regulative kao i poznavanje prava mogućih žrtava diskriminacije. Istraživanjem se također pokazalo kako jedna četvrtina nezaposlenih osoba, a manje od desetine poslodavaca ili uopće nije čulo za pojam diskriminacije ili je čulo, ali ne zna njegovo točno značenje. Gotovo trećina poslodavaca, a nešto više od polovine nezaposlenih ne pokazuje razumijevanje pojma diskriminacija.²⁴¹ Godine 2012. i Institut za razvoj tržišta rada proveo je istraživanje o diskriminaciji. Reprezentativni uzorak za istraživanje predstavljali su mladi u dobi od 15 do 30 godina. Ovo istraživanje utvrdilo je kako mlada kategorija populacije većinom nije osviještena po pitanju diskriminacije, stoga pitanja o godinama, namjerama osnivanja obitelji ili zahtjeve za fotografijom uz prijavu za posao najčešće uopće ne prepoznaju kao diskriminaciju, a društveno zabrinjavajuće je što najvećim dijelom takva pitanja smatraju normalnim i uobičajenim. Istraživanje je također pokazalo da su mladi, na testiranjima za posao doživljavali da im je izravno rečeno kako su premladi za određeni posao, postavljana su im nepotrebna ili nedozvoljena pitanja poput onih o planiranju obitelji (što pogađa žensku populaciju i stavlja ih u nejednak položaj u odnosu na muškarce), stavljeni su u nepovoljniji položaj od ostalih i sl. Što se jednakog ili nejednakog tretmana tiče, istraživanja su pokazala da se u višestruko lošijem položaju nalaze žene, pripadnici manjina i mlade osobe s invaliditetom.²⁴²

²⁴⁰ Matković et al., Op.cit. (bilj. 110), str. 5

²⁴¹ Zekić Eberhard, N., Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Vol.30 No.2 Kolovoz 2014. str. 332.

²⁴² Ibid., str. 333.

Iste godine, 2010. 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 uvredljivim 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.²⁴³

Prema Izvješću Pučke pravobraniteljice za 2013. godinu, Hrvatsku je obilježio veliki porast pritužbi građana koji se tiču diskriminacije na tržištu rada, odnosno tijekom spomenute godine zaprimljena je 3.021 nova pritužba, što je porast od čak 63% u odnosu na 2012. godinu. Prema rezultatima interaktivne online ankete koja se provodila na web stranicama www.ombudsman.hr od rujna 2009. do prosinca 2013. godine i kroz koju je prikupljeno 2.960 odgovora, vidljivo je kako 77,76% građana diskriminaciju doživljava kao svakodnevnu pojavu.²⁴⁴

Istražujući područje zabrane diskriminacije i jednakog tretmana radnika, a na osnovu podataka iznesenih u ovome dijelu rada, može se zaključiti kako je riječ o vrlo velikom i kompleksnom području, dobro istraženom i zakonski reguliranom. Riječ je o „živoj i životnoj“ problematici koja se učestalo mijenja i unaprjeđuje, uvelike zahvaljujući praksi Europskog suda koji tu zauzima

²⁴³ Matković et al., Op.cit. (bilj. 110), str. 6

²⁴⁴ Zekić Eberhard, N., Op.cit. (bilj. 241), str. 334. i 335.

značajnu ulogu. Što se tiče (ne)jednakog tretmana i diskriminacije, sigurno često možemo biti svjedoci navedenog postupanja, često diskriminiramo i nejednako postupamo u istim situacijama, ili pak u obrnutom slučaju diskriminiraju nas ili nejednako postupaju u odnosu na nas, a da toga ponekad nismo niti svjesni. Interesantni su zaključci istraživanja donesenih na kraju ovoga poglavlja, prema kojima je zapravo slabo poznavanje tako općeg pojma, pojma diskriminacije i prava koja nam u odnosu na isti pripadaju. Iako je u praksi zabilježen porast pritužbi koje se tiču diskriminacije na tržištu rada u Republici Hrvatskoj, upućen od strane građana, radnika, nužno je bolje se informirati i educirati te zajamčiti bolju stvarnu i djelotvornu pravnu zaštitu.

Korisni alati za suzbijanje diskriminacije na radnom mjestu bili bi:

- Postojanje antidiskriminacijske strategije i politike
- Provođenje edukacija koje za cilj imaju jačanje svijesti
- Medijacija ili mirenje kao izvansudski način rješavanja sporova. Jedan je od najčešćih i najbržih, a moglo bi se reći i najučinkovitijih, načina rješavanja postupaka u svezi s diskriminacijom, s obzirom na to da je kratkotrajniji i jeftiniji u usporedbi sa sudskim postupcima. Zakonom o mirenju predviđeni su načini počinjanja mirenja, kao i neovisna tijela koja su za to posebno zadužena te imaju listu miritelja s koje stranke mogu izabrati osobu koja će ih voditi u tome postupku.
- Neovisna vanjska revizija (analiza politika i pravilnika koje je poslodavac izradio).²⁴⁵

3.1.6. Napori Europske Unije u suzbijanju diskriminacije²⁴⁶

U ovom poglavlju, a s ciljem prikazivanja europskih napora u suzbijanju diskriminacije i drugih oblika nepoželjnih ponašanja поближе će se opisati svrha i metodologija rada Europske agencije za temeljna prava.

Prikupljanje podataka o etničkoj i rasnoj diskriminaciji na tržištu rada, od 1998. godine sastavni je dio rada Europskog centra za praćenje rasizma i ksenofobije (engl. European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia²⁴⁷). EUCM je neovisna agencija čiji je djelokrug posla proširen 2007. godine kako bi postao Europska agencija za temeljna prava (engl. European Agency for Fundamental Rights²⁴⁸). Rad agencije značajan je, osobito u pogledu podizanja svijesti i

²⁴⁵ Vinković, M., Vasiljević, S., Gović Penić, I., Op.cit. (bilj. 219), str. 39.

²⁴⁶ Wrench, J.: Diversity Management and Discrimination: Experiments in Diversity Management in the European Union, objavljeno u Éric Fassin and Jean-Louis Halpérin (eds) *Discriminations: Pratiques, Savoirs, Politiques*, La Documentation Française, Paris 2008, str. 165-177.

²⁴⁷ U nastavku teksta: EUMC

²⁴⁸ U nastavku teksta: FRA

senzibiliziranja javnosti i kreatora politika u pogledu opsega i prirode rasizma, ksenofobije, diskriminacije i drugih povezanih nepravdnih postupanja. Na opisani način, javnost se često upozorava na nepoželjna postupanja i pojave koje ranije nisu bile lako uočljive. Podatci prikupljeni od strane agencije korisni su i koriste se za usmjeravanje i potporu provedbi i razvoju političkih inicijativa za borbu protiv nejednakosti, isključenosti i socijalne nepravde. Također, isti su korisni za organizacije javnog i privatnog sektora s ciljem osiguranja pravednosti, učinkovitosti internih politika koje su u skladu s načelom jednakog postupanja. EUCM odnosno FRA osnovao je Europsku mrežu nacionalnih kontaktnih točaka za rasizam i ksenofobiju, jednu po svakoj državi članici (engl. European Racism and Xenophobia Network of National Focal Points²⁴⁹). Riječ je o organizacijama poput nevladinih, ili pak nacionalnih tijela za jednake mogućnosti, instituta za ljudska prava, sveučilišnih istraživačkih centara i sl. Svrha nacionalnih kontaktnih točaka jest prikupljanje podataka i informacija u skladu sa zajedničkim smjericama EUMC-a, koji se potom koriste za sastavljanje godišnjih izvješća.

Postoje tri glavna izvora dokaza o diskriminaciji pri zapošljavanju migranata i manjina koje svake godine dostavljaju nevladine organizacije:

- Statistika nejednakosti koja pruža neizravne dokaze diskriminacije
- Žalbe i sudski predmeti diskriminacije
- Dokazi iz istraživanja koje su proveli drugi

Prema mišljenju FRA, upravo su najvrjedniji izvori podataka dokazi iz različitih istraživanja, a najčešće su provođene kao:

1. Anketiranje žrtava (i potencijalnih žrtava) za koje je karakteristično da se osobe iz društvenih skupina koje su najviše izložene riziku od diskriminacije pitaju o subjektivnim iskustvima diskriminacije. Radi se, primjerice, o istraživanjima imigranata u Danskoj, Turaka u Njemačkoj, Srba i Bošnjaka u Sloveniji i Somaliji, Rusa, Estonaca i Vijetnamaca u Finskoj i sl. Posljednjih godina nevladine organizacije izvijestile su o sve većem broju takvih anketa. Istraživanjem francuske agencije za zapošljavanje (franc. Agence pour l'emploi des cadres) iz 2006. godine dokazalo se kako se jedna četvrtina rukovodećeg osoblja smatra diskriminiranim zbog svog podrijetla. Već sljedeće godine, 2007. objavljena su različita istraživanja o subjektivnim iskustvima žrtava diskriminacije pri zapošljavanju u Austriji, Italiji, Estoniji, Sloveniji, Nizozemskoj, Francuskoj, Švedskoj,

²⁴⁹ U nastavku teksta: RAXEN

Danskoj i Ujedinjenoj Kraljevini, dok je Češkoj i Mađarskoj metoda ankete žrtava primijenjena isključivo na pripadnike romskog stanovništva.

2. Ankete o mišljenjima i praksama većinskog stanovništva koje pružaju informacije o stavovima ili praksama većinskog stanovništva, poslodavaca ili osoblja agencija za zapošljavanje, a koje mogu izravno utjecati na pristup migranata i manjina mogućnostima zapošljavanja. Ova vrsta istraživanja nerijetko potvrđuje prepreke u zapošljavanju migranata i manjina. Primjerice, istraživanjem provedenim u Njemačkoj 2006. godine pokazalo se kako se pri zapošljavanju rukovodstvo organizacija ne vodi samo kriterijima kao što su obrazovanje, kvalifikacije i radno iskustvo, već i određenim kulturnim stereotipima i predrasudama prema turskim migrantima. Neki od ispitanih poslodavaca istaknuli su svoju zabrinutost za odnos prema klijentima ili drugim zaposlenicima ukoliko zaposle osobu turskog podrijetla, dok su drugi jasno istaknuli osobne predrasude prema turskim kandidatima. Nadalje, istraživanje provedeno u Belgiji koje je obuhvatilo čak 688 organizacija (uglavnom mikro poduzeća sa do deset zaposlenih) pokazalo je da osam od deset ispitanika ne bi razmotrilo zapošljavanje osobe stranog državljanstva, čak ni za zanimanja u kojima nedostaje radne snage.
3. Testiranje diskriminacije metoda je koja koristi dva ili više „uzoraka“ od kojih jedan pripada većinskoj skupini, a drugi ili ostali manjinskim etničkim skupinama. Sve osobe „uzorci“ prijavljuju se na isti natječaj za posao i usklađeni su sa svim kriterijima koje bi budući poslodavac trebao uzeti u obzir kao što su kvalifikacije, iskustvo i obrazovanje. Od 1990- ih godina Međunarodna organizacija rada (ILO) financira provođenje metode testiranja diskriminacije u Belgiji, Njemačkoj, Nizozemskoj, Španjolskoj, Italiji, Švedskoj i Francuskoj. U gotovo svim testiranim slučajevima zabilježena je značajna etnička diskriminacija manjina koji su bili podnositelji zahtjeva za zapošljavanje. Osim navedenog, u Francuskoj, Švedskoj, Nizozemskoj, Slovačkoj i Mađarskoj nedavno su izvedena takozvana pokusna testiranja koja su proveli istraživači, novinari ili nevladine organizacije. U Francuskoj je takav pokus provela Adia u suradnji sa francuskim opservatorijem za diskriminaciju, i to na način da je na 1340 različitih natječaja za posao poslala čak 6461 životopis. Predmetnim istraživanjem pokazalo se da je muškarac maghrebijskog podrijetla imao samo jednu trećinu vjerojatnosti da će biti pozvan na intervju za posao u odnosu na muškarca francuskog podrijetla.

Sve navedeno dokazuje da se na praćenju i suzbijanju diskriminacije radi, ali isto tako i da se više ne može osporavati postojanje problema.

Uz negativne, mreža RAXEN prikupila je i različite primjere dobrih praksi poslodavaca diljem Europske Unije koje na različite načine suzbijaju diskriminaciju na radnom mjestu i promiču različitosti. Neki od njih obučavaju manjinske zaposlenike, dodjeljuju naknade za specifične vjerske ili kulturne potrebe manjinskih skupina unutar organizacije, provode posebne politike za suzbijanje diskriminacije i promicanje jednakih mogućnosti, ili pak usvajaju politike za upravljanje različitostima. Zaključno, utvrđeno je kako prostora za napredak ima upravo na razini donošenja i implementacije politika unutar organizacija.

3.1.7. Integracija migranata na europskom tržištu rada

U okviru modernog međukulturnog pristupa, integracija označava dvosmjerni proces uključivanja migranata u temeljna strukturalna područja društva zemlje primateljice i njihovu identifikaciju s tim društvom. Ista uključuje obvezu da se migrantima pruže formalna prava koja će im omogućiti da sudjeluju u životu zajednice, ali i da se prilagode standardima i vrijednostima društva zemlje primateljice.²⁵⁰

Tri dimenzije integracije su:

1. Pravno - politička, koja se odnosi na različita politička i statusna prava poput boravišta, pripajanja obitelji, političkog sudjelovanja, stjecanje državljanstva i sl.
2. Socioekonomska, usmjerena na položaj pojedinca u radnoj masi. Ista uključuje pravo na rad i pristup socijalnim i drugim pravima (zdravstvena skrb, obrazovanje i stanovanje).
3. Kulturno – vjerska koja se bavi kulturnim i vjerskim pravima pojedinaca.²⁵¹

Integracija kao takva uključuje donošenje javnih politika i niza mjera usmjerenih na poboljšanje položaja onih društvenih skupina koje su prethodno bile isključene ili nedovoljno zastupljene što nadalje doprinosi i jednakim mogućnostima zapošljavanja, što se smatra najvažnijom preprekom procesu integracije. Na razini Europske Unije, integracija je prepoznata kao ključni mehanizam za maksimalno iskorištavanje mogućnosti i doprinosa koji može dati razvoju EU-a, a kao takva temelji se na osnivačkim ugovorima, direktivama Europske unije te različitim programima i strategijama Europske komisije.

²⁵⁰ Vukojičić Tomić, T., Op.cit. (bilj. 109), str. 224

²⁵¹ Ibid.

Između ostalih, krajem 2004. godine Vijeće za pravosuđe i unutarnje poslove (eng. Justice and Home Affairs Council) donijelo je popis „zajedničkih osnovnih načela za politiku integracije imigranata u EU-u”²⁵².

Zajednička osnovna načela su sljedeća²⁵³:

1. Zapošljavanje je ključan dio integracijskog procesa i ključno je za sudjelovanje i doprinose imigranata društvu domaćinu;
2. Osnovno znanje jezika, povijesti i institucija društva domaćina neophodno je za integraciju;
3. Napori u obrazovanju ključni su u pripremi imigranata za uspješnije i aktivnije sudjelovanje u društvu;
4. Pristup imigranata institucijama, kao i javnim i privatnim dobrima i uslugama, na temelju jednakosti s nacionalnim građanima i na nediskriminirajući način, ključan je temelj za bolju integraciju;
5. Česta interakcija između imigranata i građana država članica temeljni je mehanizam integracije (zajednički forumi, međukulturni dijalog, obrazovanje o imigrantima i imigrantskim kulturama te poticanje životnih uvjeta u urbanim sredinama);
6. Praksa različitih kultura i religija mora se očuvati, osim ako je praksa u suprotnosti s drugim nepovredivim europskim pravima ili nacionalnim pravom;
7. Sudjelovanje imigranata u demokratskom procesu i u oblikovanju integracijskih politika i mjera, posebno na lokalnoj razini, podržava njihovu integraciju;
8. Usmjeravanje integracijskih politika i mjera u sve relevantne političke portfelje i razine vlasti i javnih službi važno je pitanje za razmatranje u formiranju i implementaciji javnih politika;
9. Razvoj jasnih ciljeva, pokazatelja i mehanizama evaluacije nužno je za prilagodbu politike, ocjenu napretka o integraciji i povećanje učinkovitosti razmjene informacija.

Kao što je prethodno navedeno, zajednička osnovna načela nisu obvezujuća za zemlje članice, no dala su značajan doprinos promišljanjima nacionalnih integracijskih politika.

Kako bi spomenuta zajednička načela našla primjenu u praksi, Europska komisija je 2005. i 2011. godine donijela priopćenja Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i

²⁵² Dostupno na internetskoj stranici Europske komisije: https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/common-basic-principles-immigrant-integration-policy-eu_en, internetska stranica posjećena 11.04.2024.

²⁵³ Vukojičić Tomić, T., Op.cit. (bilj. 109), str. 228

socijalnom odboru i Odboru regija pod nazivom „Europski programi za integraciju državljana trećih zemalja“.²⁵⁴

Europski program iz 2011. godine poziva na ojačan i uravnotežen pristup integraciji u različitim područjima politika i na različitim razinama, s naglaskom na mjere za povećanje gospodarskog, društvenog, kulturnog i političkog sudjelovanja migranata, posebno na lokalnoj razini. Isti polazi od glavne pretpostavke da se europska društva suočavaju sa sve većom raznolikošću zbog sve intenzivnijih migracija. Osim toga, ističe da su na Europu snažno utjecale druge demografske promjene, kao što su starenje stanovništva, dulji očekivani životni vijek i smanjenje broja radno sposobnog stanovništva. Stoga, učinkovitija integracija migranata uz pomoć prilagođenih rješenja i mjera može doprinijeti u rješavanju tih pitanja (demografskih), uz maksimalno iskorištavanje dostupne radne snage i vještina, što u konačnici utječe na poboljšanje produktivnosti gospodarstva EU-a.²⁵⁵

Među najnovijim dokumentima iz područja integracije migranata u EU navodi se „Akcijski plan za integraciju državljana trećih zemalja” iz 2016. godine u kojem se ističe kako državljani trećih zemalja diljem Europske unije i dalje „prolaze lošije“ u odnosu na većinsko stanovništvo, i to u pogledu zapošljavanja, obrazovanja, uvjeta stanovanja i socijalne uključenosti. Zbog toga, planom se predlažu različiti prioriteti i mjere s ciljem pospješivanja implementacije politika koje će, smatra Europska unija, pridonijeti i ciljevima postavljenim u okviru krovne strategije Europa 2020.-Strategija za pametan, održiv i uključiv rast.²⁵⁶

Između ostaloga, a u kontekstu ocjene stanja tj. potencijalne veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske, upravo je i makroekonomska procjena za EU u 2016. pokazala kako je uspješna integracija migranata ključna varijabla za određivanje srednjoročnih i dugoročnih gospodarskih učinaka. Dugoročno gledano, Europska komisija smatra da migranti mogu doprinijeti većoj fleksibilnosti na tržištu rada, pomoći u rješavanju demografskih izazova i poboljšati fiskalnu održivost, ukoliko su dobro integrirani.²⁵⁷

²⁵⁴ Dostupno na internetskoj stranici Europske komisije: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52005DC0389>, posjećeno 11.04.2024.

²⁵⁵ Vukojičić Tomić, T., Op.cit. (bilj. 109), str. 229

²⁵⁶ Ibid., str. 230

²⁵⁷ Ibid., str. 238

Uzevši u obzir sve navedeno u ovome dijelu doktorskog rada, smatra se prigodnim završiti isto citatom Thomasa Jeffersona „There is nothing more unequal than the equal treatment of unequal people“²⁵⁸. Ovaj citat definitivno nas tjera na daljnje i studioznije promišljanje.

²⁵⁸ Prijevod: Ne postoji ništa neravnopravnije od jednakog postupanja prema nejednakim ljudima.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU KARAKTERISTIKE MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA UZ REFLEKSIJU NA REGIONALNI RAZVOJ REPUBLIKE HRVATSKE

4.1. ANALIZA UTJECAJA KARAKTERISTIKE MULTIKULTURALNOSTI NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Cilj predmetnog istraživanja je dokazati pozitivan utjecaj multikultularne strukture u poduzećima na kvalitetu financijskog poslovanja istih.

Kao mjerilo uspješnosti poslovanja, od niza pokazatelja financijske uspješnosti odabran je pokazatelj povrata na imovinu ili rentabilnost imovine poznate pod kraticom ROA (eng. Return on Assets). Riječ je o najsvrsishodnijem pokazatelju iz razloga što isti u sebi sadrži više pokazatelja te daje uvid u aktivnost poduzeća u odnosu na imovinu.

Pokazatelj ROA ocjenjuje sposobnost poduzeća da ostvaruje povrate na temelju ukupno raspoloživih resursa. Interpretira se kao stopa povrata koju je poduzeće uspjelo ostvariti na ukupnu imovinu. Više su vrijednosti pokazatelja bolje, jer indiciraju veću učinkovitost u upotrebi imovine poduzeća.²⁵⁹

Pokazatelj ROA računa se na temeljem formule:

$$\text{dobit ili gubitak razdoblja} / \text{ukupno aktiva} * 100$$

Pokazatelj ROA u stvari predstavlja umnožak pokazatelja rentabilnosti poslovanja (dobit ili gubitak razdoblja / ukupan prihod) i aktivnosti poduzeća (ukupan prihod / ukupna imovina (aktiva)). Bolji pokazatelj posjeduju poduzeća koje su aktivnija i koje posluju ekonomičnije.

Inače, ROA pokazatelj koristi se u DUPONT analizi tj. modelu pomoću kojeg je moguće analizirati poslovanje poduzeća. Isti predstavlja bitan „upravljački alat iz razloga što ukazuje menadžeru na koje oblike imovine treba obratiti pozornost prilikom upravljanja. DUPONT sustav pokazatelja u svojoj analizi obuhvaća dva temeljna financijska izvješća; bilancu i račun dobiti i gubitka“²⁶⁰, koji su sukladno Zakona o računovodstvu²⁶¹ sastavni dio godišnjih

²⁵⁹ Info.BIZ servis pruža uvid u informacije o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju svih poslovnih subjekata te o poslovnoj okolini u kojoj oni djeluju. Najveća je i najažurnija baza poslovnih informacija za više od 830.000 poslovnih subjekata iz više od 30 izvora, <https://infobiz.fina.hr/>, internetska stranica posjećivana tijekom listopada 2021.

²⁶⁰ Sesar, V., Buntak, K., Borlinić, M, Primjena DuPont sustava pokazatelja u procesu upravljanja, Tehnički glasnik Vol. 9, No. 1, (2015), str. 99

²⁶¹ Zakon o računovodstvu (pročišćeni tekst zakona, Narodne Novine 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20), čl.19

financijskih izvještaja. Naime, poduzetnici i pravne i fizičke osobe dužni su ih sukladno čl. 32 istog zakona dostaviti Financijskoj agenciji do 30. lipnja tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu, odnosno do 30. kolovoza tekuće za prethodnu godinu sukladno Pravilniku o rokovima predaje financijskih izvještaja i računovodstvene dokumentacije u posebnim okolnostima.²⁶² Važno je istaknuti kako su predmetna izvješća Zakonom obvezna, ali i javno dostupna.

Izvor podataka za pokazatelj ROA odabranih poduzeća u ovome istraživanju je portal info.BIZ.

Ostali pokazatelji kojima je moguće mjeriti uspješnost poslovanja:

Uz ROA pokazatelj koji je odabran u ovom istraživanju kao najsvrsishodniji, valja istaknuti kako je performanse poduzeća moguće interpretirati i uz pomoć velikog broja drugih, međusobno različitih pokazatelja uspješnosti. Tadić navodi kako su tradicionalni 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.

U svome radu, „Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća“, isti grupira financijske pokazatelje prema 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).²⁶³

²⁶² Pravilnik o rokovima predaje financijskih izvještaja i računovodstvene dokumentacije u posebnim okolnostima, (Narodne novine 43/2020), čl.8

²⁶³ Tadić, I.: Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 2014., str. 155.

Od financijskih pokazatelja najčešće se koriste pokazatelji efikasnosti i rentabilnosti, te likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost. Također, tu su još i poslovna dobit (EBIT) i dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) te neto dobit. Pokazatelji uspješnosti koji se ne vode kao financijski (a u konačnici značajno utječu na financijski rezultat organizacije) jesu primjerice „balance scorecard“, „six sigma business scorecard“ i „business excellence model“, koji su usmjereni na kupce, interne poslovne procese i učenje te rast, zadovoljstvo zaposlenika i njihovu produktivnost. Njima se još mogu dodati i inovativnost (prihodi od inovacija), ugled organizacija, smanjenje sukoba i diskriminacije, lojalnost i zadovoljstvo zaposlenika, brzina, točnost i temeljitost u rješavanju problema, intelektualno vlasništvo i slično.

Najteži zadatak u istraživanju bio je odrediti način na koji odabrati relevantna poduzeća, odnosno ona koja posluju uvažavajući multikulturalnost, stoga je kao kriterij poslužila Povelja o raznolikosti Hrvatska²⁶⁴. Riječ je o dokumentu kojeg individualno izrađuje svaka zemlja članica Europske Unije, a njezin tekst potpisuju poslovne i druge organizacije čime se obvezuju na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svom poslovnom okruženju. Cilj Povelje jest potaknuti raznolikost, nediskriminaciju, uključivost i jednake mogućnosti na radnom mjestu.

Unatoč tome što je potpis Povelje dobrovoljan, njezine potpisnike obvezuje se da u svoje poslovanje implementiraju politiku o poštivanju raznolikosti, provode i promiču načela raznolikosti te da izvještavaju o poduzetim aktivnostima u ovom području. Osobito se naglašava važnost jednakog tretmana na radnom mjestu što predmnijeva da se u procesu zapošljavanja i napredovanja na radnom mjestu daju jednaka prava svim manjinskim skupinama.

Inače, Povelja o raznolikosti Hrvatska sastavni je dio šire platforme²⁶⁵ koju je Europska komisija pokrenula još 2010. godine upravo s ciljem promoviranja i poticanja implementacije načela raznolikosti, nediskriminacije i poštivanja ljudskih prava te općenito, podrške razvoju i razmjeni dobrih praksi među zemljama članicama po pitanju primjene politike raznolikosti. Nositelj navedenog programa za Hrvatsku je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

Iz svega navedenog vidljiva je dugoročna predanost Europske komisije raznolikim radnim mjestima i uključivim društvima.

²⁶⁴ Povelja o raznolikosti Hrvatska, Loc.cit. (bilj. 6)

²⁶⁵ EU Platform of Diversity Charters, Loc.cit. (bilj. 7)

Tijekom 2017. godine 34 hrvatska poduzeća i organizacije ²⁶⁶ potpisala su dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska. Od 34 poduzeća i organizacije, za istraživanje je odabrano svih 25 poduzeća čiji je pokazatelj ROA bio prezentiran i dostupan na portalu Financijske agencije info.BIZ. Preostalih 9 organizacija isključeno je iz razloga što za iste, na navedenom portalu nisu bili javno dostupni podatci o financijskom poslovanju, jer se uglavnom radi o bankama koja svoja izvješća podnose Hrvatskoj narodnoj banci, a ne Financijskoj agenciji koja je ujedno i vlasnik u istraživanju korištene baze podataka. Valja naglasiti da je istraživanjem obuhvaćeno 73,53 % svih onih organizacija u Republici Hrvatskoj koje su u 2017. godini potpisali dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska.

Predmetni pokazatelj za odabrana poduzeća promatran je u reprezentativnom razdoblju tj. od 2016. do 2020. godine. Navedeno razdoblje određeno je kao takvo iz razloga da se analizira poslovanje poduzeća u godini prije potpisivanja Povelje, potom u godini kada je poduzeće ili organizacija potpisalo Povelju, te tri godine nakon potpisivanja iste. Na navedeni način željelo se pratiti kretanje pokazatelja financijske uspješnosti u promjenjivim uvjetima.

Testirana je sljedeća hipoteza:

H1: Poduzeća koja su potpisala dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska, u poslovanju ostvaruju veći povrat na imovinu u odnosu na prosjek djelatnosti.

Kao pomoćne hipoteze možemo navesti sljedeće:

H 0: (prosjek povrata na imovinu poduzeća koja su potpisala Povelju o raznolikosti Hrvatska – prosjek djelatnosti) > 0

H 1: (prosjek povrata na imovinu poduzeća koja su potpisala Povelju o raznolikosti Hrvatska – prosjek djelatnosti) ≤ 0

Ukoliko utvrdimo da je razlika statistički značajna, to ne znači nužno veliku razliku, nego taj pojam u statistici ima sasvim određen i definiran smisao. Dakle, ako je neka razlika statistički značajna, onda smo zapravo utvrdili da razlika koja je nađena, bez obzira na veličinu razlike, nije slučajna, već da razlika vrlo vjerojatno postoji i među populacijama (tj. među promatranim poduzećima). S druge pak strane, ako utvrdimo da neka razlika nije statistički značajna, to znači da razlika koju

²⁶⁶ Potpisana Povelja o raznolikosti – različitost nas čini boljima, <https://www.monitor.hr/potpisana-povelja-o-raznolikosti-razlicitost-nas-cini-boljima-2/>, internetska stranica posjećena 18.10.2021.

smo prilikom mjerenja dobili, može biti i slučajna posljedica variranja uzoraka, a da među populacijama, kojima ti uzorci pripadaju, možda i nema nikakve razlike.²⁶⁷

Za testiranje hipoteza korišten je T-test kao jedan od najpoznatijih statističkih postupaka, koji se odnosi upravo na testiranje statističke značajnosti razlike između dvije aritmetičke sredine, odnosno dva uzorka. Što je vrijednost t-testa veća, to znači da je omjer razlike i pogreške te razlike veći, dakle da je razlika to više puta nadmašila svoju pogrešku. Što je vrijednost t-testa veća, rizik da smo pogriješili kada tvrdimo da je razlika značajna, smanjuje se.²⁶⁸

Za analizu podataka odabran je model dvofaktorske analize varijance u slučaju više opažanja po ćeliji, dakle, analizira se utjecaj dvaju faktora (varijabli) na jednu zavisnu varijablu.

Tablica 8. Opažanje uzorka rentabilnosti poslovanja poduzeća potpisnika povelje o raznolikosti i prosjeka djelatnosti u kojoj posluju

Poduzeće	Godina	ROA		
		Potpisnik povelje	Prosjek djelatnosti	Razlika
AquafilCRO d.o.o.	2016.	6,14	2,51	3,63
	2017.	3,98	-1,39	5,37
	2018.	10,93	2,4	8,53
	2019.	6,24	3,5	2,74
	2020.	-1,13	3,41	-4,54
Cemex Hrvatska d.d.	2016.	2,59	2,51	0,08
	2017.	-0,55	-1,39	0,84
	2018.	-0,69	2,4	-3,09
	2019.	0,72	3,5	-2,78
	2020.	-4,17	3,41	-7,58
Coca Cola HBC Hrvatska d.o.o.	2016.	5,44	2,51	2,93
	2017.	9,24	-1,39	10,63
	2018.	20,43	2,4	18,03
	2019.	26,22	3,5	22,72

²⁶⁷ Metode prikupljanja i analize podataka, https://ldap.zvu.hr/~oliverap/MetodeIstrazivanjaFT/9_t-test.pdf, internetska stranica posjećena 21.10.2021.

²⁶⁸ Ibid.

	2020.	9,4	3,41	5,99
Dvokut Ecro d.o.o.	2016.	16,43	2,79	13,64
	2017.	12,67	1,33	11,34
	2018.	6,95	1,87	5,08
	2019.	8,89	5,11	3,78
	2020.	13,52	4,16	9,36
Ericsson Nikola Tesla d.d.	2016.	14,19	2,51	11,68
	2017.	8,09	-1,39	9,48
	2018.	13,65	2,4	11,25
	2019.	10,66	3,5	7,16
	2020.	9,73	3,41	6,32
Hartmann Hrvatska d.o.o.	2016.	10,57	2,51	8,06
	2017.	10,17	-1,39	11,56
	2018.	9,54	2,4	7,14
	2019.	7,56	3,5	4,06
	2020.	6,81	3,41	3,4
AD Plastik d.d.	2016.	3,13	2,51	0,62
	2017.	4,36	-1,39	5,75
	2018.	6,68	2,4	4,28
	2019.	6,32	3,5	2,82
	2020.	5,06	3,41	1,65
Hauska i partner d.o.o.	2016.	13,81	2,79	11,02
	2017.	27,66	1,33	26,33
	2018.	12,28	1,87	10,41
	2019.	2,66	5,11	-2,45
	2020.	4,85	4,16	0,69
Holcim Hrvatska d.o.o.	2016.	2,01	2,51	-0,5
	2017.	2,25	-1,39	3,64
	2018.	3,43	2,4	1,03
	2019.	3,48	3,5	-0,02
	2020.	5,93	3,41	2,52
IKEA Hrvatska d.o.o.	2016.	2,57	1,16	1,41
	2017.	4,28	0,51	3,77

	2018.	8,15	4,21	3,94
	2019.	6,84	4,07	2,77
	2020.	6,2	4,08	2,12
Končar institut za elektrotehniku d.o.o.	2016.	5,17	2,79	2,38
	2017.	4,05	1,33	2,72
	2018.	4,3	1,87	2,43
	2019.	2,83	5,11	-2,28
	2020.	2,9	4,16	-1,26
Messer Croatia Plin d.o.o.	2016.	11,22	2,51	8,71
	2017.	10,3	-1,39	11,69
	2018.	8,95	2,4	6,55
	2019.	11,2	3,5	7,7
	2020.	14,45	3,41	11,04
Oriflame Kozmetika Croatia d.o.o.	2016.	38,21	2,79	35,42
	2017.	49,47	1,33	48,14
	2018.	31,09	1,87	29,22
	2019.	14,12	5,11	9,01
	2020.	10,7	4,16	6,54
Podravka d.d.	2016.	5,75	2,51	3,24
	2017.	2,8	-1,39	4,19
	2018.	3,78	2,4	1,38
	2019.	4,77	3,5	1,27
	2020.	6,34	3,41	2,93
Philip Morris Zagreb	2016.	3,32	1,16	2,16
	2017.	3,25	0,51	2,74
	2018.	4,47	4,21	0,26
	2019.	6,41	4,07	2,34
	2020.	7,4	4,08	3,32
Pliva Hrvatska d.o.o.	2016.	8,65	2,51	6,14
	2017.	7,76	-1,39	9,15
	2018.	1,77	2,4	-0,63
	2019.	17,4	3,5	13,9
	2020.	13,97	3,41	10,56

Regeneracija d.o.o.	2016.	3,56	2,51	1,05
	2017.	-2,64	-1,39	-1,25
	2018.	0,53	2,4	-1,87
	2019.	1,88	3,5	-1,62
	2020.	6,52	3,41	3,11
Schneider Electric d.o.o.	2016.	11,37	1,16	10,21
	2017.	4,35	0,51	3,84
	2018.	4,17	4,21	-0,04
	2019.	2,5	4,07	-1,57
	2020.	5,82	4,08	1,74
SECURITAS HRVATSKA d.o.o.	2016.	8,92	-2,97	11,89
	2017.	10,74	1,33	9,41
	2018.	8,3	2,43	5,87
	2019.	10,21	2,86	7,35
	2020.	10,19	-1,51	11,7
Valamar Riviera d.d.	2016.	8,12	1,93	6,19
	2017.	5,01	1,9	3,11
	2018.	4,79	2,41	2,38
	2019.	6,85	1,84	5,01
	2020.	-5,18	-4,21	-0,97
Vetropack Straža d.d.	2016.	10,89	2,51	8,38
	2017.	13,59	-1,39	14,98
	2018.	14,98	2,4	12,58
	2019.	15,42	3,5	11,92
	2020.	10,18	3,41	6,77
HEP d.d.	2016.	3,73	3,79	-0,06
	2017.	1,06	2,77	-1,71
	2018.	1,03	2,13	-1,1
	2019.	3,15	2,57	0,58
	2020.	3,89	2,74	1,15
INA, d.d.	2016.	0,79	2,51	-1,72
	2017.	7,41	-1,39	8,8
	2018.	6,39	2,4	3,99

	2019.	2,97	3,5	-0,53
	2020.	-4,72	3,41	-8,13
HT d.d.	2016.	6,6	5,72	0,88
	2017.	5,84	5,43	0,41
	2018.	6,69	7,8	-1,11
	2019.	4,77	6,98	-2,21
	2020.	4,85	7,04	-2,19
ATLANTIC GRUPA d.d.	2016.	-0,76	2,79	-3,55
	2017.	0,26	1,33	-1,07
	2018.	4,68	1,87	2,81
	2019.	11,75	5,11	6,64
	2020.	12,5	4,16	8,34

Izvor: obrada autorice temeljem podataka u infoBIZ servisu ²⁶⁹

Tablica 9: Prezentacija ostvarenih razlika pokazatelja ROA poduzeća u odnosu na prosjek djelatnosti u razdoblju od 2016. do 2020.

Poduzeće	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
AD Plastik d.d.	0,62	5,75	4,28	2,82	1,65
AquafilCRO d.o.o.	3,63	5,37	8,53	2,74	-4,54
ATLANTIC GRUPA d.d.	-3,55	-1,07	2,81	6,64	8,34
Cemex Hrvatska d.d.	0,08	0,84	-3,09	-2,78	-7,58
Coca Cola HBC Hrvatska d.o.o.	2,93	10,63	18,03	22,72	5,99
Dvokut Ecro d.o.o.	13,64	11,34	5,08	3,78	9,36
Ericsson Nikola Tesla d.d.	11,68	9,48	11,25	7,16	6,32
Hartmann Hrvatska d.o.o.	8,06	11,56	7,14	4,06	3,4
Hauska i partner d.o.o.	11,02	26,33	10,41	-2,45	0,69
HEP d.d.	-0,06	-1,71	-1,1	0,58	1,15
Holcim Hrvatska d.o.o.	-0,5	3,64	1,03	-0,02	2,52
HT d.d.	0,88	0,41	-1,11	-2,21	-2,19
IKEA Hrvatska d.o.o.	1,41	3,77	3,94	2,77	2,12
INA d.d.	-1,72	8,8	3,99	-0,53	-8,13

²⁶⁹ <https://www.fina.hr/info.biz>, loc.cit. (bilj. 259)

Končar institut za elektrotehniku d.o.o.	2,38	2,72	2,43	-2,28	-1,26
Messer Croatia Plin d.o.o.	8,71	11,69	6,55	7,7	11,04
Oriflame Kozmetika Croatia d.o.o.	35,42	48,14	29,22	9,01	6,54
Philip Morris Zagreb	2,16	2,74	0,26	2,34	3,32
Pliva Hrvatska d.o.o.	6,14	9,15	-0,63	13,9	10,56
Podravka d.d.	3,24	4,19	1,38	1,27	2,93
Regeneracija d.o.o.	1,05	-1,25	-1,87	-1,62	3,11
Schneider Electric	10,21	3,84	-0,04	-1,57	1,74
SECURITAS HRVATSKA d.o.o.	11,89	9,41	5,87	7,35	11,7
Valamar Riviera d.d.	6,19	3,11	2,38	5,01	-0,97
Vetropack Straža d.d.	8,38	14,98	12,58	11,92	6,77

Izvor: obrada autorice

Prvi korak u analizi t-testom nadalje je izrada deskriptivne analize podataka ostvarenih razlika ROA pokazatelja poduzeća koja su potpisala povelju o raznolikosti u odnosu na prosjek djelatnosti u kojoj posluju po odabranim godinama.

Radi što potpunijeg uvida u istraživanu pojavu, posegnulo se za „deskriptivnom (opisnom) statistikom koja se bavi mjerama centralne tendencije (aritmetička sredina, medijan i mod), mjerama varijabiliteta (raspon, standardna devijacija, varijanca, interkvartilni raspon, semiinterkvartilni raspon i prosječno odstupanje), kao i grafičkim i tabelarnim prikazivanjem osnovnih statističkih vrijednosti.“²⁷⁰

²⁷⁰ Wikipedia, slobodna enciklopedija, <https://bs.wikipedia.org/wiki/Statistika>, internetska stranica posjećena 21.10.2021.

Tablica 10: Deskriptivna statistika ostvarenih razlika

Pokazatelj²⁷¹	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Prosjek (aritmetička sredina)	5,76	8,15	5,17	3,93	2,98
Standardna greška	1,56	2,07	1,42	1,20	1,06
Donji kvartil (25%)	0,88	2,74	0,26	-0,53	0,69
Medijan	3,24	5,37	3,94	2,77	2,93
Gornji kvartil (75%)	8,71	10,63	7,14	7,16	6,54
Standardna devijacija	7,81	10,36	7,12	6,02	5,32
Varijanca	61,07	107,37	50,76	36,27	28,34
Zaobljenost	8,05	9,13	4,49	2,65	-0,18
Asimetričnost	2,36	2,69	1,85	1,41	-0,32
Raspon	38,97	49,85	32,31	25,50	19,83
Minimum	-3,55	-1,71	-3,09	-2,78	-8,13
Maksimum	35,42	48,14	29,22	22,72	11,70
Suma	143,89	203,86	129,32	98,31	74,58
Veličina uzorka	25	25	25	25	25
Najveći treći	11,89	14,98	12,58	11,92	10,56
Najmanji treći	-0,50	-1,07	-1,11	-2,28	-4,54
Raspon pouzdanosti (95%)	3,23	4,28	2,94	2,49	2,20

Izvor: obrada autorice

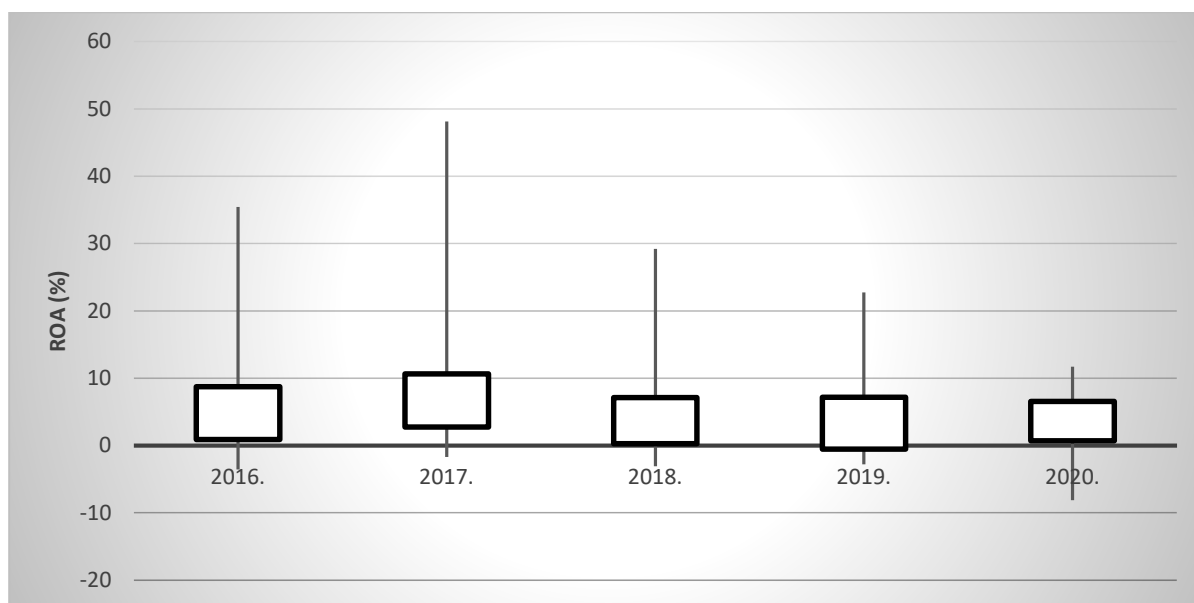
²⁷¹ U nastavku se daje naziv i značenje svakog pojedinog pokazatelja:

- Prosjek (aritmetička sredina) - odnos sume i veličine uzorka
- Standardna greška - odnos standardne devijacije i korijena veličine uzorka
- Donji kvartil (25 %) - 25% podataka ima manju vrijednost od donjeg kvartila
- Medijan - jednak broj elemenata ima veću i manju vrijednost od medijana
- Gornji kvartil (75%) - 25% podataka ima veću vrijednost od gornjeg kvartila
- Standardna devijacija- korijen varijance
- Varijanca - prosjek sume kvadrata odstupanja svake pojedinačne vrijednosti od prosjeka
- Zaobljenost - pokazatelj zaobljenosti je Kurtosis, statistička mjera koja se koristi za opisivanje stupnja grupiranja frekvencija u sredini i na krakovima
- Asimetričnost – pokazatelj asimetričnosti SKEW (engl. skewness), vrijednost se kreće u rasponu od -1 do +1, negativne vrijednosti - asimetričnost u lijevu stranu, pozitivne vrijednosti - asimetričnost u desnu stranu
- Raspon - razlika između najviše i najmanje vrijednosti
- Minimum – najmanja vrijednost
- Maksimum – najviša vrijednost
- Suma- zbroj svih vrijednosti svakog podatka
- Veličina uzorka- broj poduzeća koja se promatraju (broj podataka)
- Najveći treći – treća vrijednost rangirana silazno
- Najmanji treći – treća vrijednost rangirana uzlazno
- Raspon pouzdanosti (95 %) – raspon brojeva u sklopu kojeg se nalazi 95 % podataka

U svih pet promatranih godina, poduzeća koja su 2017. godine potpisala dokument Povelja o raznolikosti Hrvatska ostvarila su u prosjeku veći pokazatelj povrata na imovinu (ROA) u odnosu na prosjek njihove djelatnosti. Razlika se kretala u rasponu od 2,98% iz 2020. godine do 8,15% u 2017. godini. Uspješnost poduzeća koja su potpisala predmetnu Povelju još je izraženija i vidljivija na grafičkom prikazu (kutijastom dijagramu) u nastavku.

Kutijasti dijagram ili „box-plot“ je jednostavan grafički prikaz koji se ponekad naziva i karakteristična petorka uzorka. Sastoji se od pravokutnika koji prikazuje podatke od donjeg do gornjeg kvartila, a između kojih se smjestio medijan. Donje i gornje horizontalne linije se nazivaju whisker. Mogu se različito definirati, ali najčešće predstavljaju najmanji i najveći podatak, gledajući od donjeg, odnosno gornjeg kvartila. Sve točke izvan te granice se crtaju posebno i smatraju tzv. outlierima (vrijednosti koje odudaraju od ostalih). Izgled box-plota ukazuje na stupanj raspršenosti i asimetričnosti, te može pokazati outliere među podacima.²⁷²

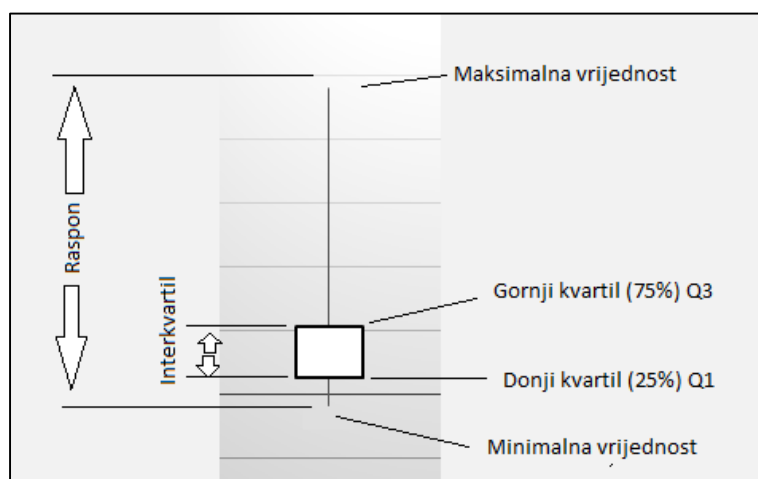
Grafički prikaz 4: Kutijasti dijagram deskriptivne statistike razlika pokazatelja ROA poduzeća potpisnika Povelje i prosjeka djelatnosti za razdoblje od 2016. do 2020. godine



Izvor: obrada autorice

²⁷² <http://www.mathos.unios.hr/statistika/Vjezbepraktikum/STATprakovjezbe2.pdf>, internetska stranica posjećena 26.02.2022.

Grafički prikaz 5. Tumačenje kutijastog dijagrama



Izvor: obrada autorice

Zaključno, iz dijagrama na grafičkom prikazu br. 3 vidljivo je kako je u promatranim godinama donji kvartil bio iznad nule (osim u 2019. godini), što znači da je 75% tvrtki potpisnika dokumenta „Povelja o raznolikosti Hrvatska“ poslovalo uspješnije od prosjeka svoje djelatnosti. Kako je jedna od karakteristika multikulturalnih tvrtki otvorenost prema svijetu i globalno poslovanje, manja kretanja u gospodarstvima zbog pandemije bolesti COVID- 19 uzrokovane koronavirusom odrazila su se i na uspješnost poslovanja ovih tvrtki.

Tablica 11: Rezultati t-testa značajnosti razlika odstupanja ostvarenih povrata na imovinu poduzeća koja su potpisnici Povelje o raznolikosti u odnosu na prosjek djelatnosti

Opis	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Prosjek (aritmetička sredina)	5,76	8,15	5,17	3,93	2,98
Standardna greška	1,56	2,07	1,42	1,20	1,06
t - vrijednost	3,68256	3,93470	3,63032	3,26500	2,80200
p vrijednost	0,00059	0,00031	0,00067	0,00164	0,00494
t- kritično (1 %)	1,71088	1,71088	1,71088	1,71088	1,71088
t-kritično (5 %)	2,49216	2,49216	2,49216	2,49216	2,49216

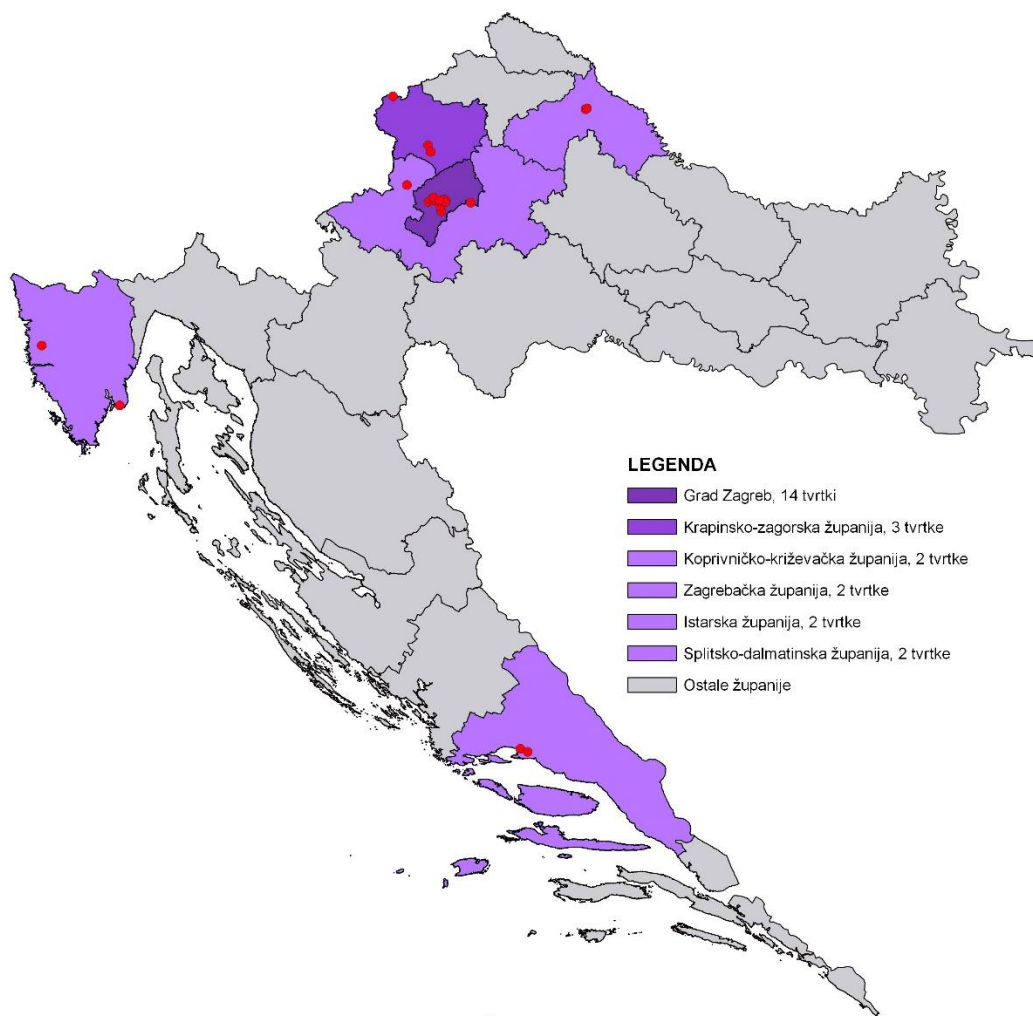
Izvor: obrada autorice

U svih 5 promatranih godina ostvareni omjer prosječne razlike ROA poduzeća potpisnika Povelje i ROA prosjeka djelatnosti sa standardnom greškom znatno premašuje kritične vrijednosti (izračunate na nivou 1% i 5 % signifikantnosti i 24 stupnja slobode).

I sa rizikom od 5 % da se pogrešno zaključilo, ali i sa rizikom 1 % da se pogrešno zaključilo, može se reći da poduzeća koja su potpisala Povelju o raznolikosti 2017. godine uspješnije posluju jer ostvaruju veći povrat na imovinu (ROA) u odnosu na prosjek djelatnosti.

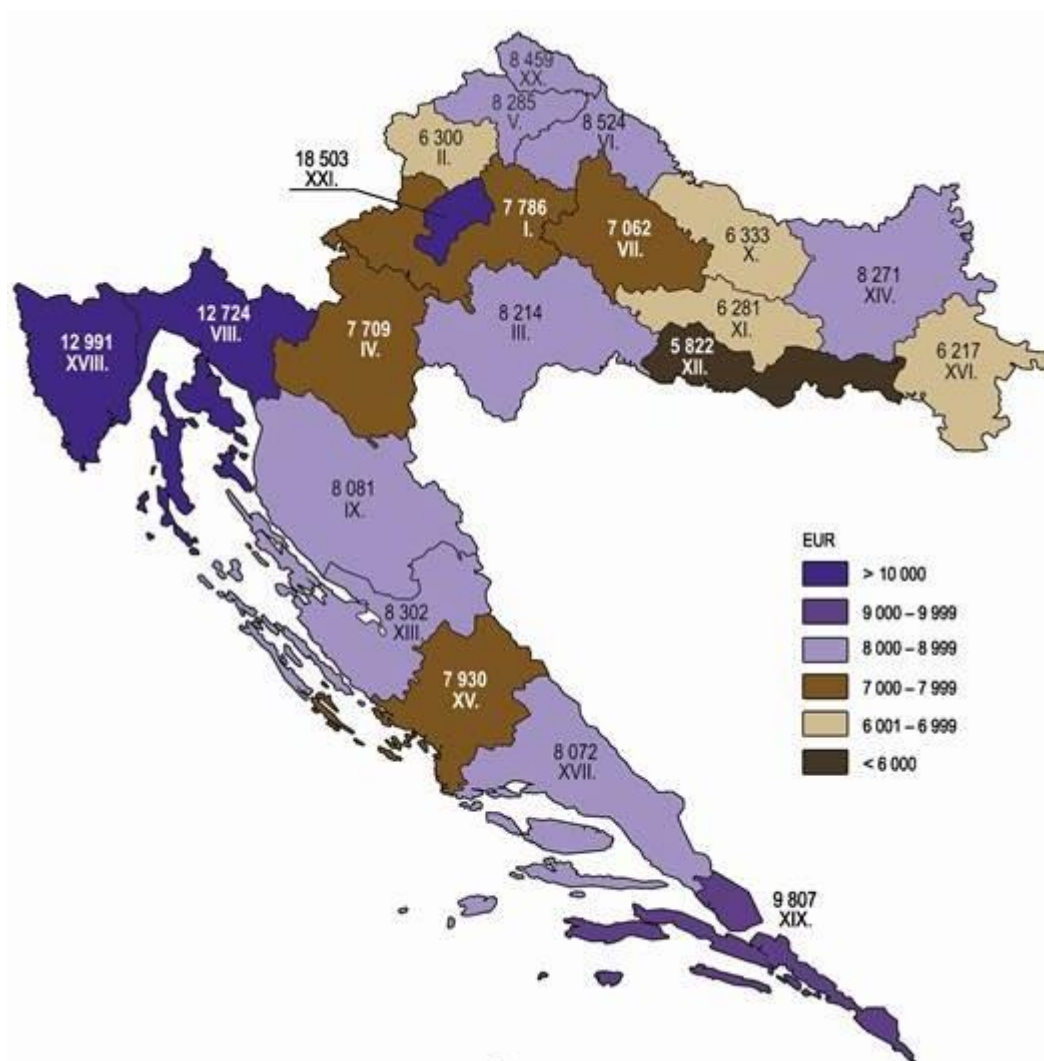
Sljedeća činjenica usmjerila je istraživanje daljnjim tijekom. Naime, indikativno je kako niti jedno od prethodno promatranih poduzeća nema sjedište u istočnom dijelu Hrvatske (što je jasno vidljivo na grafičkom prikazu 6 koji slijedi), što je možebitno povezano i s regionalnim razvojem Republike Hrvatske (grafički prikaz 7). Stoga, u nastavku slijedi ocjena stanja tj. potencijalne veze između multikulturalnosti i regionalnog razvoja Republike Hrvatske.

Grafički prikaz 6. Prostorno pozicioniranje promatranih poduzeća potpisnika Povelje o raznolikosti u Republici Hrvatskoj, 2017.



Izvor: izrada autorice

Grafički prikaz 7. Bruto domaći proizvod po stanovniku za Republiku Hrvatsku u 2011. godini²⁷³



Izvor: izrada autorice

²⁷³ Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku, NKPS- 2. razina i županije u 2011., Zagreb, 14.veljače 2014., https://www.dzs.hr/hrv_eng/publication/2014/12-01-02_01_2014.htm, internetska stranica posjećena 28.01.2022.

4.2. RAZMATRANJE POTENCIJALNE VEZE IZMEĐU MULTIKULTURALNOSTI I REGIONALNOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE

Hrvatska se može smatrati multikulturalnom zemljom jer u njoj živi veliki broj ljudi različitih kultura i religija, no u samom životu Hrvatske, multikulturalnost se, toliko i ne očituje.

Kad bismo gledali na broj službeno priznatih nacionalnih manjina i etničkih zajednica, Hrvatska bi se, uz Ukrajinu, mogla smatrati jednom od najmultikulturalnijih europskih zemalja.²⁷⁴ No ukupni manjinski korpus čini relativno skromnih 9,58 posto stanovništva, što je u odnosu na popis stanovništva iz 2001. u blagom porastu (za 2,08 posto). Najzastupljenija nacionalna manjina jesu Srbi, zastupljeni sa 4,36 posto, potom slijede Bošnjaci 0,73 posto, dok nijedna druga manjina (Albanci, Austrijanci, Bugari, Crnogorci, Česi, Mađari, Makedonci, Nijemci, Poljaci, Romi, Rumunji, Rusi, Rusini, Slovaci, Slovenci, Talijani, Turci, Ukrajinci, Vlasi i Židovi) ne prelazi pola posto. Broj pripadnika ostalih iznosi 0,19 posto. Njih 0,02 neraspoređeno je, 0,62 posto ne želi se izjasniti a za 0,21 posto podatak o etnicitetu nije poznat.²⁷⁵ Sukladno svojoj multietničnosti, može se zaključiti kako je hrvatsko društvo i multireligijsko. Većina stanovništva, ponajprije Hrvata, izjasnila se katolicima (86,28 posto). Drugu po brojnosti vjersku zajednicu čine pravoslavci (ukupno 4,44 posto) i treću muslimani (1,47 posto). Postoje i brojne druge vjerske zajednice koje su, u Hrvatskoj zastupljene s manje od pola posto (Protestanti, Ostali kršćani, Židovi, Istočne religije, ostale religije i svjetonazori), dok se određen broj stanovnika Hrvatske svrstao u kategorije Agnostici i skeptici (0,76 posto), nisu vjernici i ateisti (3,81 posto), ne izjašnjava se njih 2,17 posto, dok je podatak o vjeri za 0,29 posto stanovnika ostao nepoznat.²⁷⁶

Činjenica da u nekoj zemlji, zajednici ili društvu žive pripadnici različitih kultura ne znači nužno da među istima postoji međusobno povjerenje i razumijevanje, tolerancija, suodnos, sklad, sinergija i harmonija. Stoga, nastavak rada donosi analizu i ocjenu stanja multikulturalnosti u Republici Hrvatskoj prema vjerskoj i nacionalnoj strukturi stanovništva te prati potencijalni utjecaj multikulturalizma na regionalni razvoj Republike Hrvatske.

²⁷⁴ Mesić, M., Bagić, D., Op.cit. (bilj.76), str. 12

²⁷⁵ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011.,Stanovništvo prema narodnosti po gradovima/općinama, Popis 2011. https://web.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_04/h01_01_04_RH.html, internetska stranica posjećena 07.11.2021.

²⁷⁶ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011.,Stanovništvo prema vjeri po gradovima/općinama, Popis 2011. https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_10/h01_01_10_RH.html, internetska stranica posjećena 07.11.2021.

No, prije toga, valjalo bi definirati i pobliže odrediti pojam politike regionalnog razvoja u Republici Hrvatskoj čiji je nositelj Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije. Najjasnije i najnepristranije ga definira krovni dokument, Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18), stoga se dijelovi istoga prenose u nastavku.

Prema čl. 2 ranije spomenutog Zakona, „cilj je politike regionalnoga razvoja pridonijeti društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske, u skladu s načelima održivog razvoja, stvaranjem uvjeta koji će svim dijelovima zemlje omogućavati jačanje konkurentnosti i realizaciju vlastitih razvojnih potencijala. Radi postizanja navedenoga cilja, politikom regionalnog razvoja posebno se nastoji osigurati: povezanost lokalnih i regionalnih razvojnih potreba s prioritetima razvoja središnje razine te ciljevima kohezijske politike Europske unije; potpora slabije razvijenim područjima za povećanje i optimalno korištenje vlastitog razvojnog potencijala otklanjanjem uzroka razvojnih teškoća; odgovarajuće mjere za ravnomjeran i održiv razvoj jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u pograničnom području; poticanje teritorijalne suradnje te učinkovito korištenje sredstava strukturnih i investicijskih fondova Europske unije namijenjenih regionalnom i urbanom razvoju.“²⁷⁷

Predmetni Zakon, kao načela politike regionalnog razvoja navodi sljedeće:

- Solidarnost i usmjerenost – Politika regionalnog razvoja temelji se na uzajamnoj solidarnosti svih građana Republike Hrvatske, a osobito se usmjerava na dodatno poticanje razvoja područja koja znatno zaostaju za nacionalnim prosjekom.
- Partnerstvo i suradnja - Politika regionalnog razvoja temelji se na partnerstvu i suradnji između javnog, privatnog i civilnog sektora, pod čim se podrazumijeva suradnja između tijela državne uprave, jedinica područne (regionalne) samouprave, jedinica lokalne samouprave, gospodarskih subjekata, znanstvene zajednice, socijalnih partnera i organizacija civilnoga društva
- Strateško planiranje - Strateško planiranje regionalnog razvoja ostvaruje se donošenjem i provedbom višegodišnjih planskih dokumenata. Planski dokumenti donose se za sedmogodišnje razdoblje, što je u skladu s višegodišnjim financijskim okvirom kohezijske politike Europske unije. Riječ je o Strategiji regionalnoga razvoja Republike Hrvatske,

²⁷⁷ Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18), <https://www.zakon.hr/z/239/Zakon-o-regionalnom-razvoju-Republike-Hrvatske>, internetska stranica posjećena 16.03.2024.

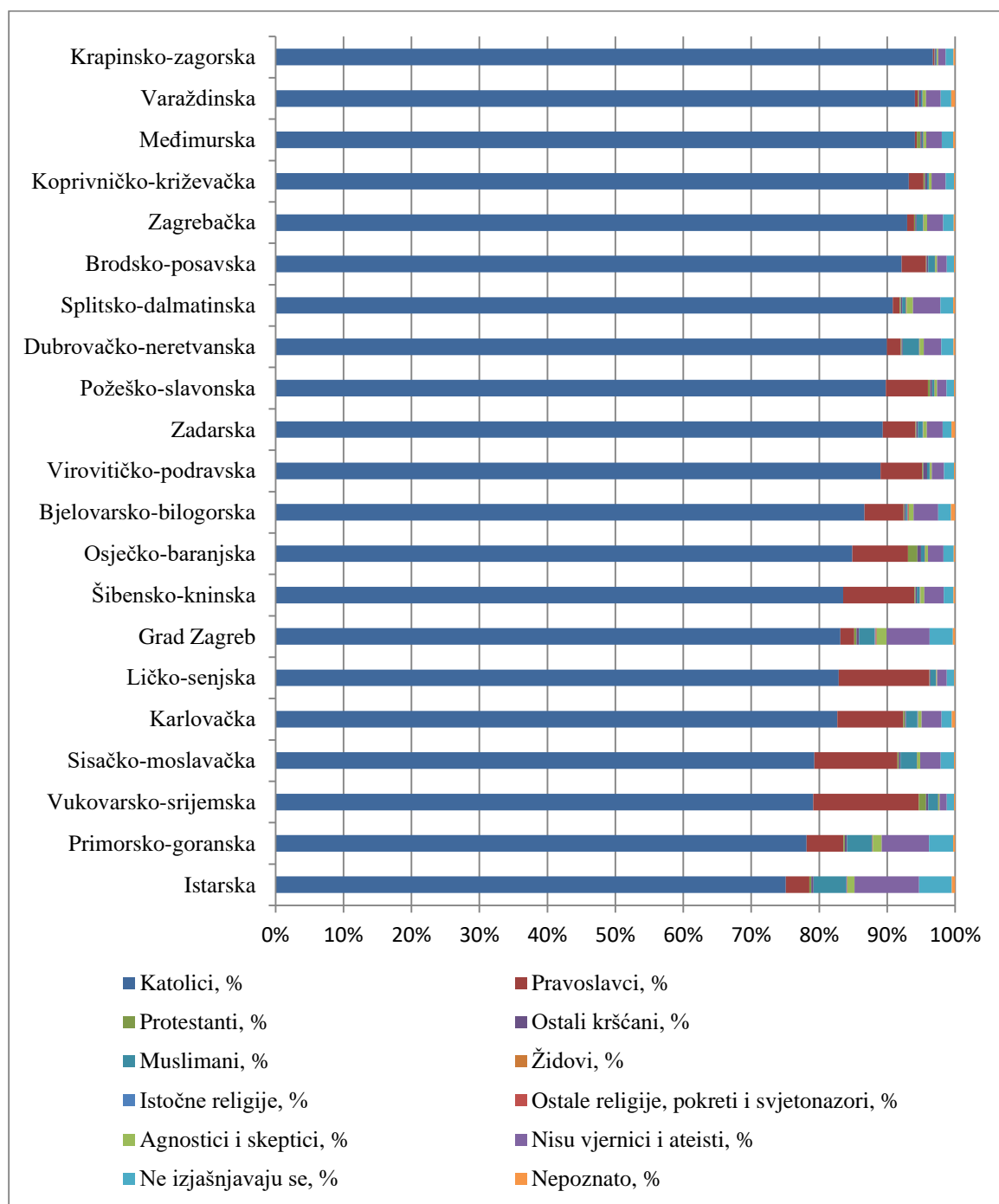
županijskim razvojnim strategijama, odnosno strategiji razvoja Grada Zagreba te strategiji razvoja urbanih područja (urbanih aglomeracija Zagreb, Split, Rijeka i Osijek).

- Udruživanje financijskih sredstava - Financiranje regionalnog razvoja osigurava se udruživanjem sredstava iz različitih izvora namijenjenih pripremi, izradi i provedbi planskih dokumenata i razvojnih projekata kojima se postiže trajan i mjerljiv učinak na razvoj.
- Praćenje i vrednovanje - Provedba politike regionalnog razvoja sustavno se prati i vrednuje radi povećavanja djelotvornosti, učinkovitosti i utjecaja na regionalni razvoj.
- Održivost - Politika regionalnog razvoja pridonosi skladnom i uravnoteženom razvoju Republike Hrvatske koji osigurava zaštitu i očuvanje prirodnog okoliša i raznolikosti kulturnog bogatstva.
- Autonomija lokalne i područne (regionalne) samouprave - Politika regionalnog razvoja provodi se u skladu s autonomijom jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, zajamčenom Ustavom Republike Hrvatske.²⁷⁸

Unatoč relativno dobro postavljenoj zakonskoj i strateškoj regulativi, još uvijek se uočavaju velika odstupanja i nejednakosti među županijama. Neujednačen regionalni razvoj moguće je primijetiti prateći gustoću naseljenosti, udio visokoobrazovanog stanovništva u ukupnom stanovništvu, stope zaposlenosti ili nezaposlenosti, visinu neto plaća, indeks razvijenosti i sl. Nastavak rada prati regionalni razvoj Republike Hrvatske u kontekstu multikulturalnosti.

²⁷⁸ Ibid., članci 4. – 10.

Grafički prikaz 8. Vjerska struktura po županijama u Republici Hrvatskoj u 2011. godini

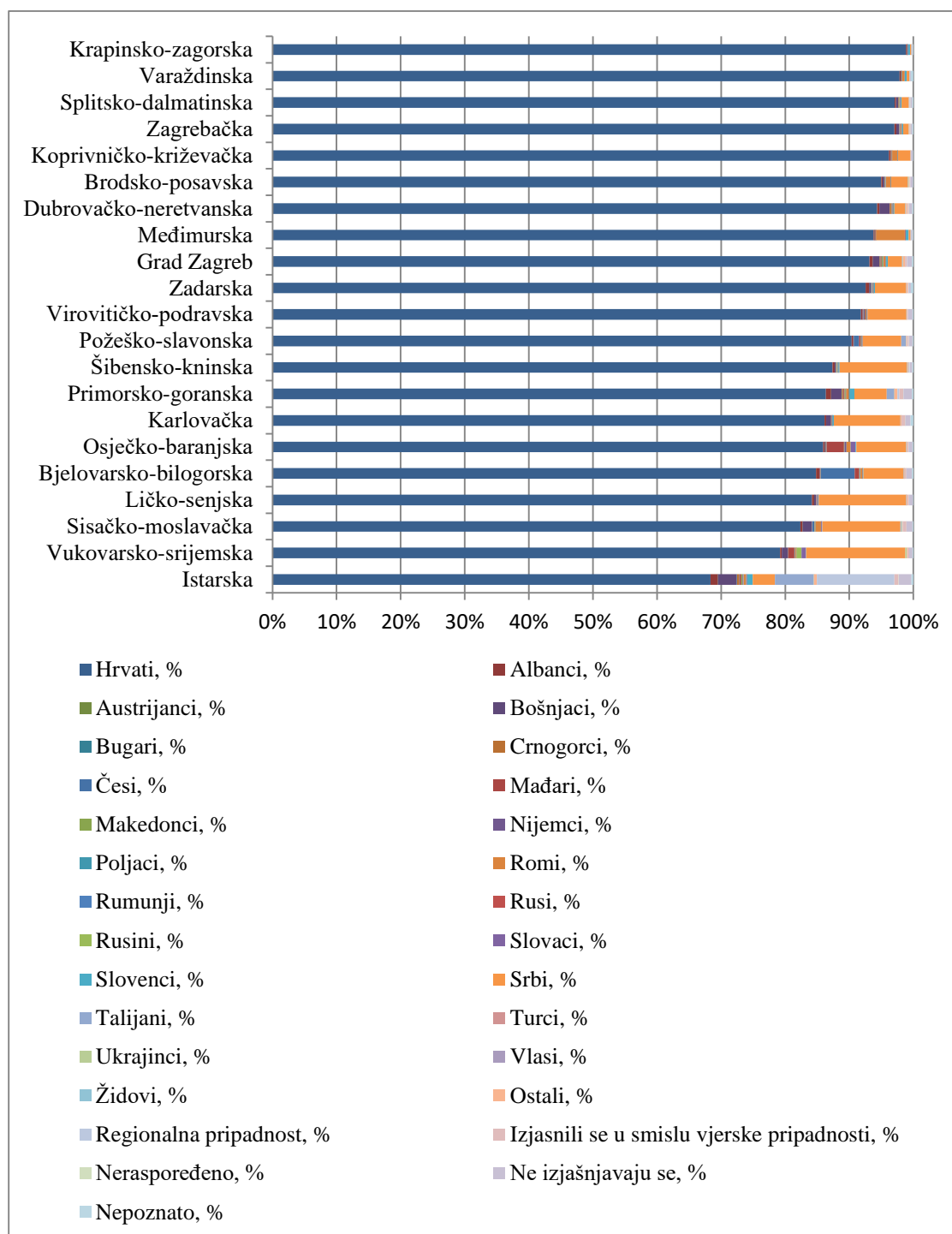


Izvor:

Obrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011.²⁷⁹

²⁷⁹ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011., Stanovništvo prema vjeri po gradovima/općinama, Popis 2011., Loc cit. (bilj. 276)

Grafički prikaz 9. Nacionalna struktura po županijama u Republici Hrvatskoj u 2011. godini



Izvor:

Obrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011.²⁸⁰

²⁸⁰ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011., Stanovništvo prema narodnosti po gradovima/općinama, Popis 2011., Loc.cit. (bilj. 275)

Za potrebe istraživanja, iz podataka o vjerskoj i nacionalnoj zastupljenosti izračunat je indeks koncentracije (HHI).

HHI indeks predstavlja sumu kvadrata udjela, što bi značilo da ukoliko je u populaciji (promatranoj pojavi) zastupljen samo jedan pojam, isti ima udio od 100% pri čemu indeks koncentracije postiže svoju maksimalnu vrijednost od 10.000 (100 x 100 x 1). No, ukoliko su zastupljena dva pojma jednakog intenziteta, udjeli su po 50%, a vrijednost indeksa koncentracije pada na 5.000 (50 x 50 x 2). Dakle, sa povećanjem pojma i smanjivanjem udjela, vrijednost indeksa koncentracije pada.

BDP po glavi stanovnika uobičajeni je pokazatelj društvenog blagostanja i gospodarske uspješnosti, stoga je i u ovom istraživanju iskorišten kao medijator.

Podaci o BDP-u po glavi stanovnika odnose se na 2011. godinu kako bi vremenski odgovarali prethodno navedenim podatcima o vjerskoj i nacionalnoj strukturi.

Tablica 12. Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, nacionalni i vjerski indeks koncentracije po županijama u Republici Hrvatskoj, 2011.

Županija	BDP/pc	HHI vjera	HHI nacija
Bjelovarsko-bilogorska	51.562	7.559	7.264
Brodsko-posavska	43.613	8.505	9.031
Dubrovačko-neretvanska	73.331	8.111	8.912
Grad Zagreb	142.119	6.971	8.682
Istarska	98.621	5.787	4.880
Karlovačka	57.359	6.945	7.525
Koprivničko-križevačka	68.930	8.697	9.259
Krapinsko-zagorska	46.640	9.354	9.770
Ličko-senjska	59.644	7.050	7.268
Međimurska	62.527	8.858	8.819
Osječko-baranjska	61.365	7.284	7.446
Požeško-slavonska	46.240	8.105	8.206
Primorsko-goranska	94.223	6.210	7.488
Sisačko-moslavačka	61.305	6.452	6.941

Splitsko-dalmatinska	60.717	8.274	9.426
Šibensko-kninska	58.986	7.095	7.748
Varaždinska	61.867	8.859	9.577
Virovitičko-podravska	46.215	7.973	8.468
Vukovarsko-srijemska	45.519	6.510	6.512
Zadarska	61.448	8.010	8.593
Zagrebačka	58.587	8.648	9.420

Izvor: Obrada i izračun autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske²⁸¹

Na prezentirane podatke primijenit će se korespondencijska analiza.

„Analiza korespondencije (eng. Correspondence analysis) ili skraćeno CA je metoda vizualizacije podataka koja je primjenjiva na kontingencijske tablice. Vizualizacija podataka je integralni dio statističkog analitičkog procesa. Grafički prikaz ne samo da prikazuje informacije sadržane u podacima nego služi kao podloga za prezentaciju novih informacija do kojih bi teško došli osnovnom parametarskom multivarijantnom analizom.“²⁸²

Prezentirane podatke treba rekodirati na takav način da se može primijeniti analiza korespondencije, a s ciljem valorizacije podataka, zbog čega je potrebno izraditi tablicu dupliranih rangova²⁸³.

Tablica 13: Tablica dupliranih rangova podataka iz prethodne tablice

Županija	BDP/pc		HHI vjera		HHI nacija	
	BDP+	BDP-	V+	V-	N+	N-
Brodsko-posavska	21	1	16	6	16	6
Vukovarsko-srijemska	20	2	4	18	2	20
Virovitičko-podravska	19	3	11	11	11	11

²⁸¹ Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Bruto domaći proizvod po stanovniku za Republiku Hrvatsku i prema NKPS-u 2012.- 2. razina i županije, http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/2020-statistika/Tablica-1.xls, internetska stranica posjećena 08.11.2021.

²⁸² Jerebić, V. Analiza korespondencije, diplomski rad, Zagreb, srpanj 2015. godine, str. 1

²⁸³ Daje se opis postupka duplih rangova kao prvog koraka u analizi korespondencije. Naime, kod neprekidnih podataka prvo trebamo rangirati podatke silazno i uzlazno, odnosno na način da podatku s najvećom vrijednosti dodijelimo prvo mjesto, a podatku s najmanjom vrijednosti posljednje mjesto. Ukoliko neki od podataka „dijele“ mjesto s nekim drugim podatkom (npr. peto mjesto) dodjeljuje im se vrijednost 5.5, odnosno prosjek petog i šestog mjesta. U predmetnom istraživanju uzlazno i silazno su rangirani podatci BDP-a po glavi stanovnika u RH 2011. godine, te prethodno izračunati indeksi koncentracije po županijama u Republici Hrvatskoj 2011., također uzlazno i silazno. Zaključno, važno je napomenuti kako se korištenjem duplih rangova u analizi, a ne originalnih vrijednosti stvorila otpornost na tzv. outliere (vrijednosti koje odudaraju od ostalih).

Požeško-slavonska	18	4	13	9	10	12
Krapinsko-zagorska	17	5	21	1	21	1
Bjelovarsko-bilogorska	16	6	10	12	4	18
Karlovačka	15	7	5	17	8	14
Zagrebačka	14	8	17	5	18	4
Šibensko-kninska	13	9	8	14	9	13
Ličko-senjska	12	10	7	15	5	17
Splitsko-dalmatinska	11	11	15	7	19	3
Sisačko-moslavačka	10	12	3	19	3	19
Osječko-baranjska	9	13	9	13	6	16
Zadarska	8	14	12	10	12	10
Varaždinska	7	15	20	2	20	2
Međimurska	6	16	19	3	14	8
Koprivničko-križevačka	5	17	18	4	17	5
Dubrovačko-neretvanska	4	18	14	8	15	7
Primorsko-goranska	3	19	2	20	7	15
Istarska	2	20	1	21	1	21
Grad Zagreb	1	21	6	16	13	9

Izvor: obrada autorice

Nakon rangiranja podataka slijedi analiza korespondencije koja obuhvaća izradu matrice standardiziranih reziduala (razlika) te singularnu dekompoziciju matrice standardiziranih razlika²⁸⁴, pri čemu se dobiju lijevi i desni singularni vektor, te dijagonalna matrica pozitivnih singularnih vrijednosti u padajućem nizu. Zaključno, izračunavaju se koordinate redaka i koordinate stupaca.

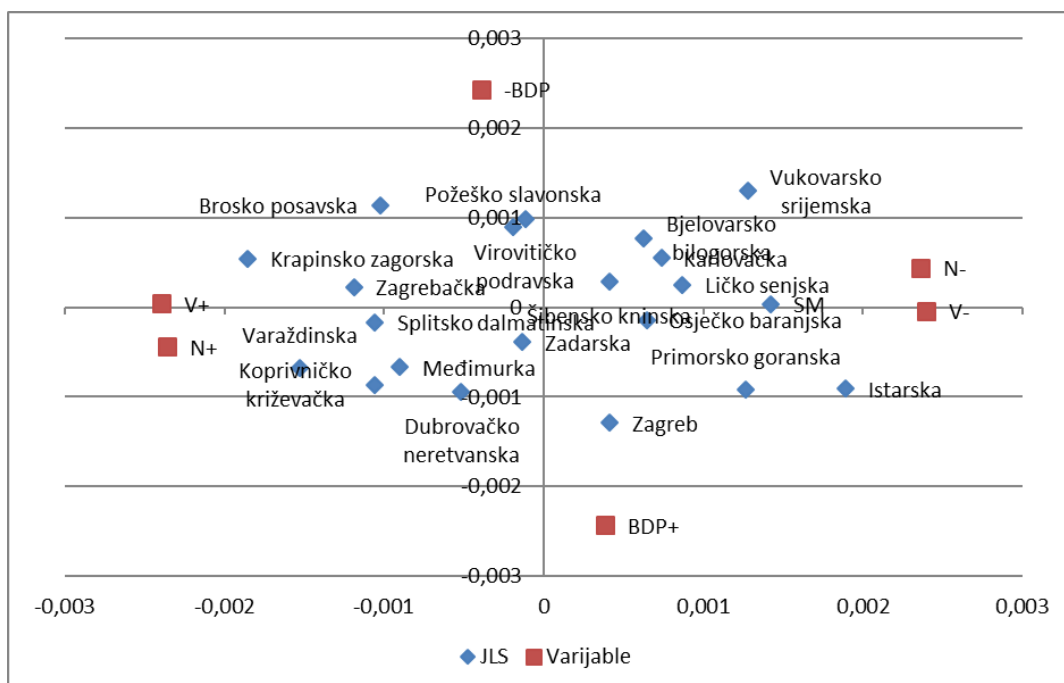
Svrha opisanog izračuna jest prezentacija podataka o BDP/pc, te vjerske i nacionalne zastupljenosti po županijama u Republici Hrvatskoj u 2011. godini putem koordinatnog sustava, pri čemu je prva dimenzija smještena na osi „x“ i predstavlja društvenu raznolikost (s lijeve strane nalaze se homogene županije prema vjerskoj i nacionalnoj komponenti, dok se desno nalaze multikulturalne županije) dok druga dimenzija, smještena na osi „y“ predstavlja regionalni razvoj

²⁸⁴ Prilikom analize korespondencije korišten je on - line kalkulator „Singular Value Decomposition Calculator“ <https://comnuan.com/cmnn01004/>, internetska stranica posjećena 10.11.2021.

(u gornjem dijelu koordinatnog sustava nalaze se slabije razvijene županije u RH, a u donjem dijelu razvijene županije u RH u 2011. godini).

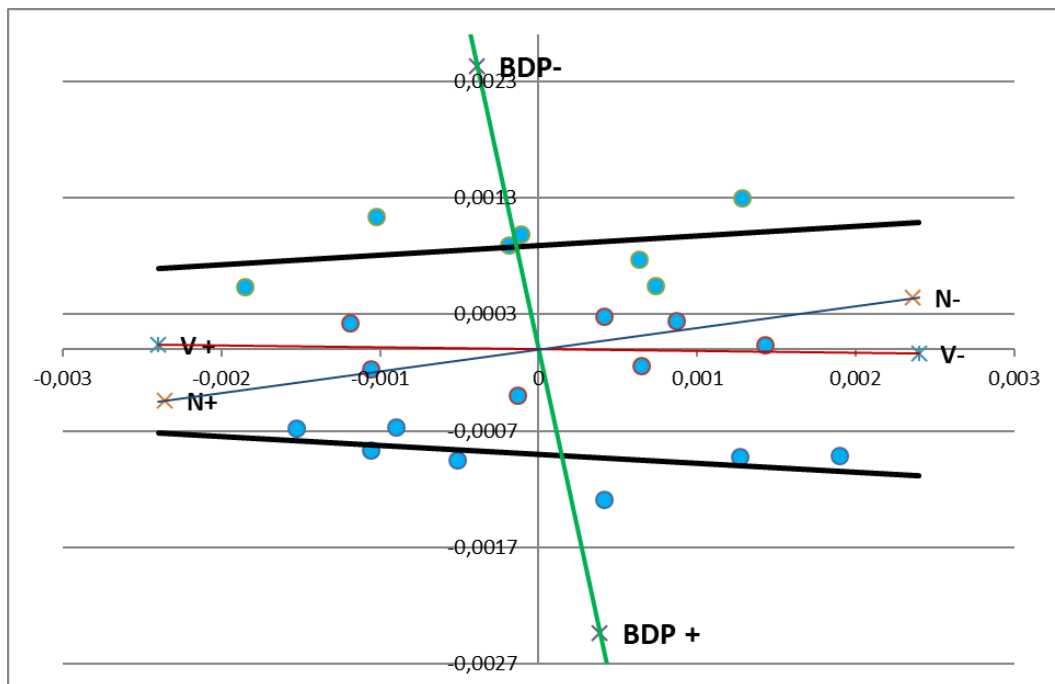
Najadekvatniji način za grafičko prikazivanje dupliranih rangova odnosno rezultata analize korespondencije tablice 6. jest alat Biplot, koji upravo omogućava analizu dvosmjernu interakciju u tablici s određenim brojem objekata (u slučaju predmetnog istraživanja riječ je o 20 županija i Grad Zagreb) i određenim brojem varijabli (u slučaju predmetnog istraživanja riječ je o dvije varijable), a sve s ciljem lakšeg uočavanja strukturne povezanosti između tih istih objekata i varijabli. Biplot-om se istovremeno prikazuju redovi i stupci tablice podataka kao dva odvojena skupa podataka.

Grafički prikaz 10. BIPLLOT analize korespondencije dupliranih rangova



Izvor: Izrada autorice

Grafički prikaz 11. Analiza BIPLOTA



Izvor: Izrada autorice

Prema kutu koji zatvaraju, jasno je vidljivo kako je vjerska struktura povezana sa nacionalnom strukturom. Također, može se zaključiti kako uspješne vjerski i nacionalno multikulturalne zajednice (županije) jesu Istarska županija, Primorsko goranska županija i Grad Zagreb dok su među najneuspješnijim Vukovarsko-Srijemska i Bjelovarsko-bilogorska. Vjerski i nacionalno homogene županije podjednako su uspješne. Nadalje, slijedi testiranje hipoteze o značajnosti korelacije (odnosa) između promatranih pojava (indeksa koncentracije vjere i nacije, te indeksa koncentracije vjere i BDP/pc odnosno indeksa koncentracije nacije i BDP/pc).

Tablica 14. Testiranje hipoteze o korelaciji između promatranih pojava

Opis	Korelacija		
	HHI vjera : nacija	HHI vjera : BDP/pc	HHI vjera : BDP/pc
Koeficijent korelacije (r) ²⁸⁵	0,89025	-0,41950	-0,16644
t- vrijednost ²⁸⁶	8,51983	2,01435	0,73576
p - vrijednost ²⁸⁷	0,00000	0,05762	0,47042
Kritična vrijednost (0,05;20) ²⁸⁸	2,08596	2,08596	2,08596
H0 : $\rho = 0$ ²⁸⁹	Odbačena	Prihvaćena	Prihvaćena
H1 : $\rho \neq 0$	Prihvaćena	Odbačena	Odbačena

Izvor: izračun i obrada autorice

²⁸⁵ Kako bi se izračunala povezanost dviju varijabli koristi se korelacija, koja se brojčano iskazuje pomoću koeficijenta korelacije. Ukoliko je apsolutna vrijednost koeficijenta korelacije jednaka 1 govorimo o potpunoj korelaciji. Ukoliko se ista, pak kreće između 0,8 i 1, riječ je o jakoj korelaciji. Srednje jaku korelaciju karakteriziraju vrijednosti od 0,5 do 0,8, dok su vrijednosti od 0,2 do 0,5 karakteristične za relativno slabu korelaciju. Neznatna korelacija postoji ukoliko je apsolutna vrijednost koeficijenta korelacije između 0 i 0,2, a potpuna odsutnost korelacije postoji ukoliko je apsolutna vrijednost koeficijenta korelacije 0.

Prema: Vulić, M.: Upotreba koeficijenta korelacije u procjeni podrijetla nitrata na području zagrebačkog vodonosnika, Zagreb 2015., str. 11. i 12.

²⁸⁶ „T-test je jedan od brojnih statističkih postupaka za testiranje hipoteza. Za testiranje statističke značajnosti razlike između dvije aritmetičke sredine, odnosno za dvije nezavisne skupine podataka može se koristiti „t-test“. Takav test uzima u obzir t-statistiku, t-distribuciju i stupnjeve slobode kako bi se odredila p-vrijednost. Broj stupnjeva slobode je broj vrijednosti u konačnom statističkom izračunu koji smije varirati.“ Ibid. str. 17

²⁸⁷ „P-vrijednost predstavlja statističku značajnost koeficijenta korelacije. Na temelju p-vrijednosti utvrđuje se postoji li dovoljno dokaza za odbacivanje nul-hipoteze. Najčešća razina značajnosti iznosi 0,05 (5%), što konkretno znači da se p-vrijednost uspoređuje s razinom značajnosti od 0,05. Ukoliko je ustanovljeno da p-vrijednost iznosi manje od 0,05 ($p < 0,05$) nul-hipoteza se odbacuje, a razlike se proglašavaju statistički značajnima. Ukoliko je $p \geq 0,05$ nul-hipoteza se ne odbacuje, a razlike se proglašavaju statistički neznačajnim.“ Ibid.

²⁸⁸ Još jedna mogućnost provjere statističke značajnosti koeficijenta korelacije je primjena tablice s kritičnim vrijednostima koeficijenta korelacije, koje su navedene uz određeni broj podataka (n) ili uz stupnjeve slobode (n-2). Njezina se primjena preporuča ukoliko je broj podataka manji od 30 ($n < 30$) što u predmetnom istraživanju jest slučaj, dok je u suprotnom, za provjeru statističke značajnosti dovoljan t-test. Ukoliko je vrijednost koeficijenta korelacije veća ili jednaka od kritične vrijednosti, tada se rezultat proglašava statistički značajnim, u suprotnom, rezultat nije statistički značajan. Ibid. str. 18

²⁸⁹ Ocjenu statističke značajnosti donosimo na osnovi „nul-hipoteze“, koja pretpostavlja da za neko svojstvo nema razlike između skupina podvrgnutih različitom utjecaju. Nul-hipoteza se prihvaća ako testiranjem nije utvrđena statistički značajna razlika, a odbacuje ako je testiranjem utvrđena statistički značajna razlika. Ibid. str.17

Formula za izračun t - vrijednost glasi:

$$t = \frac{r * \sqrt{(n - 2)}}{\sqrt{(1 - r^2)}}$$

Iz tablice 14. vidljivo je kako jedina statistički značajna veza postoji između indeksa koncentracije vjere i indeksa koncentracije nacije, dok sa BDP-om/pc imaju slabu statističku vezu, posebno indeks nacionalne koncentracije.

Provedenom analizom korespondencije utvrdilo se kako razlike u razvoju između županija (promatrano kroz srednje vrijednosti), nisu rezultat društvene raznolikosti, ali društvena raznolikost utječe na heteroskedastičnost na način da su kod multikulturalnih županija odstupanja veća od srednjih vrijednosti, dok su kod homogenih županija odstupanja od srednjih vrijednosti manja što je i vidljivo iz grafičkog prikaza 10. Analiza Biplota. Stoga se u nastavku nastoji statistički i numerički provjeriti značajnost uočenih odstupanja, i u konačnici time dokazati ista.

Tablica 15. Rangiranje županija prema visini HHI indeksa koncentracije

	Županija	BDP/pc²⁹⁰	HHI vjerski	HHI nacionalni
1.	Istarska	98.621	5.787	4.880
2.	Primorsko-goranska	94.223	6.210	7.488
3.	Sisačko-moslavačka	61.305	6.452	6.941
4.	Vukovarsko-srijemska	45.519	6.510	6.512
5.	Karlovačka	57.359	6.945	7.525
6.	Grad Zagreb	142.119	6.971	8.682
7.	Ličko-senjska	59.644	7.050	7.268
8.	Šibensko-kninska	58.986	7.095	7.748
9.	Osječko-baranjska	61.365	7.284	7.446
10.	Bjelovarsko-bilogorska	51.562	7.559	7.264
1.	Virovitičko-podravska	46.215	7.973	8.468
2.	Zadarska	61.448	8.010	8.593
3.	Požeško-slavonska	46.240	8.105	8.206
4.	Dubrovačko-neretvanska	73.331	8.111	8.912
5.	Splitsko-dalmatinska	60.717	8.274	9.426

²⁹⁰ Loc. cit (bilj. 281)

6.	Brodsko-posavska	43.613	8.505	9.031
7.	Zagrebačka	58.587	8.648	9.420
8.	Koprivničko-križevačka	68.930	8.697	9.259
9.	Međimurska	62.527	8.858	8.819
10.	Varaždinska	61.867	8.859	9.577
11.	Krapinsko-zagorska	46.640	9.354	9.770

Izvor: obrada autorice

Kako je broj jedinica lokalne samouprave neparan (21), prvih 10 županija svrstano je u skupinu vjerski i nacionalno multikulturalnih županija a preostalih 11 u skupinu vjerski i nacionalno homogenih županija.

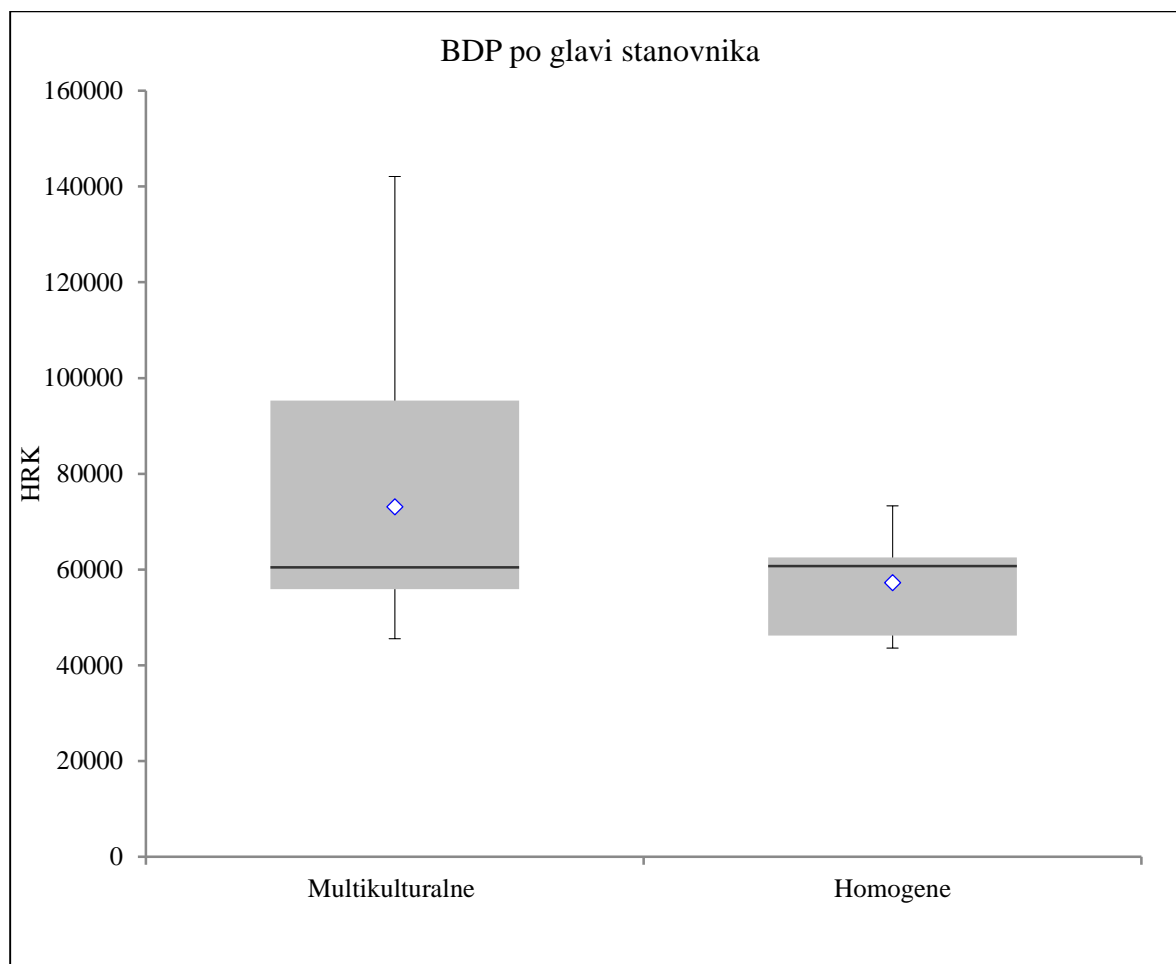
Tablica 16. Deskriptivna statistika vjerski i nacionalno multikulturalnih i homogenih županija

Pokazatelj²⁹¹	Vjerski i nacionalno multikulturalne županije	Vjerski i nacionalno homogene županije
Prosjek (aritmetička sredina)	73.070,16	57.283,24
Standardna greška	9.422,55	3.040,80
Donji kvartil (25%)	57.765,55	46.440,17
Medijan	60.474,38	60.717,14
Gornji kvartil (75%)	86.008,25	62.197,40
Standardna devijacija	29.796,73	10.085,19
Varijanca	887.844.966,18	101.711.035,73
Zaobljenost	2,39	-1,26
Asimetričnost	1,64	-0,05
Raspon	96.599,97	29.717,75
Minimum	45.519,12	43.612,92
Maksimum	142.119,08	73.330,67
Suma	730.701,62	630.115,68
Veličina uzorka	10	11
Najveći treći	94.222,64	62.527,33
Najmanji treći	57.358,80	46.240,45
Raspon pouzdanosti (95%)	21.315,29	6.775,32

²⁹¹ Loc.cit. (bilj. 271)

Izvor: izračun i obrada autorice

Grafički prikaz 12. Kutijasti dijagram²⁹² deskriptivne statistike prosječnog BDP-a po glavi stanovnika u 2011. godini, prema stupnju multikulturalnosti



Izvor: obrada autorice

Prosječni BDP po glavi stanovnika u 2011. godini bio je veći u županija koje su vjerski i nacionalno multikulturalne, ali je vrijednost medijana podjednaka. Isto tako, uočava se veća disperzija rezultata kod županija koje su vjerski i nacionalno multikulturalne. Najmanji BDP po glavi stanovnika približno su jednaki u homogenim i multikulturalnim županijama dok je maksimalna vrijednost BDP-a po glavi stanovnika kod multikulturalnih županija znatno veća u odnosu na homogene županije.

Obzirom na navedeno, potrebno je izvršiti testiranje značajnosti razlike prosječnog BDP-a i značaj odstupanja varijance promatrana dva skupa.

²⁹² Loc.cit. (bilj. 272)

Izračunate vrijednosti testirat će se modelom t-testa za aritmetičku sredinu i modelom F-testa za varijancu²⁹³.

Pretpostavku da porastom vjerske i nacionalne multikulturalnosti županija dolazi do raslojavanja županija testirat će se modelom F-testa.

F-test se koristi kada nas zanima usporedba varijanci dviju normalno distribuiranih populacija a računa se pomoću formule slijedećeg oblika:

$$F - test = \frac{S_X^2}{S_Y^2}$$

U konkretnom slučaju riječ je o usporedbi varijance BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih županija sa varijancom BDP-a vjerski i nacionalno homogenih županija.

H₀ : Varijanca BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih županija jednaka je sa BDP-om po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih županija.

H₁ : Varijanca BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih županija različita je u odnosu na BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih županija.

Izračun F omjera:

$$F = \frac{28.268^2}{9.390^2} = 8,64$$

Za vrijednost F omjera od 8,64 te 10 i 11 stupnjeva slobode p-vrijednost iznosi 0,00065.

Kritična F- vrijednost za 10 i 11 stupnjeva slobode i 5% signifikantnosti iznosi:

F kritična vrijednost $F_{0,05;10;11} = 2,85$

²⁹³ T-test i F-test su vrste statističkih testova koje se koriste za testiranje hipoteza i pomažu istraživaču u donošenju odluke hoće li nultu hipotezu prihvatiti ili odbaciti. T-test se primjenjuje kada standardno odstupanje nije poznato, a veličina uzorka je mala, dok se F-testom određuje jednakost varijacija dvaju normalnih skupova podataka.

Kako je izračunati omjer veći od kritične vrijednosti, prihvaća se nulta hipoteza da je varijanca BDP-a po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih županija različita od varijance BDP-a multikulturalnih županija.

Značaj razlike između aritmetičkih sredina BDP-a multikulturalnih županija i homogenih županija izračunat će se pomoću t-testa dva uzorka različitih varijanci.

Ovaj test se koristi zbog sljedećih karakteristika podataka:

- uzorci iz dviju populacija su neovisni
- obje veličine uzoraka su manje od 30
- nepoznate varijance dvaju populacija nisu jednake

H0 : Prosječni BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih regija = BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih regija.

H1 : Prosječni BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno multikulturalnih regija \neq BDP po glavi stanovnika vjerski i nacionalno homogenih regija.

Formula za izračun t-testa:

$$t - test = \frac{AVG1 - AVG2}{standardna\ greška}$$

Formula za izračun standardne greške:

$$Standardna\ greška = \sqrt{\left(\frac{STD1^2}{n1} + \frac{STD2^2}{n2}\right)}$$

Izračun standardne greške:

$$Standardna\ greška = \sqrt{\left(\frac{29.797^2}{10} + \frac{10.085^2}{11}\right)} = 9.901,06$$

Izračun t-testa:

$$t - test = \frac{73.070 - 58.390}{9.901,06} = 1,59$$

Formula za izračun stupnjeva slobode:

$$v = \frac{\left[\left(\frac{s_x^2}{n_x} \right) + \left(\frac{s_y^2}{n_y} \right) \right]}{\frac{\left(\frac{s_x^2}{n_x} \right)^2}{(n_x - 1)} + \frac{\left(\frac{s_y^2}{n_y} \right)^2}{(n_y - 1)}} = 10,87 \approx 11$$

P-vrijednost t testa, na nivou 5% signifikantnosti, 11 stupnjeva slobode i dva kraka i vrijednost t-testa iznosi 0,14.

Kritična vrijednost t testa za 2 kraka, 11 stupnjeva slobode i 5% signifikantnosti iznosi 2,20.

Na nivou 5% signifikantnosti ne može se odbaciti nulta hipoteza da multikulturalne županije i homogene županije ostvaruju jednak BDP po glavi stanovnika.

5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Opsežna analiza doktrine multikulturalizma kao širi kontekst upravljanja ljudskim potencijalima, zajedno s provedenim empirijskim istraživanjem, omogućila je donošenje brojnih zaključaka te pružila konkretne preporuke za što uspješnije upravljanje različitostima na radnom mjestu.

Prvenstveno, važno je naglasiti da upravljanje različitostima, kao najnovija strategija razvoja organizacija, počiva na ideji da svaki pojedinac, s različitim dimenzijama različitosti, može i treba ponuditi svoje jedinstvene kvalitete organizaciji. Ljudi koji razmišljaju na isti način, bez obzira na svoju inteligenciju, nailaze na iste prepreke. Međutim, pronalaženje novih i boljih rješenja zahtijeva drugačije načine razmišljanja. Sigurno je da više različitih pogleda na isti problem može dovesti do kreativnijih rješenja.

Osnovni princip strategije različitosti je poboljšanje konkurentnosti organizacije, učinkovitosti, poslovnih svrha, ostvarenje ciljeva organizacije i marketinške prednosti. Radno okruženje današnjice, pod utjecajem globalizacije i promjena u strukturi stanovništva, potiče organizacije na razmatranje različitih strategija upravljanja različitostima.

Za uspješnu provedbu strategije upravljanja različitostima potrebno je pridržavati se osnovnih principa i preporuka, uz ispunjenje određenih preduvjeta:

1. Organizacijska promjena i edukacija

Prije uvođenja politike različitosti u tvrtke, potrebno je napraviti svojevrsnu organizacijsku promjenu, a u istu nužno je uključiti zaposlenike kako bi razumjeli što uopće znači upravljanje različitostima. Potrebna je, dakle, kvalitetna edukacija s ciljem promicanja politika različitosti i promjene svijesti o različitostima u društvu.

2. Društvena i politička podrška

Drugi važan preduvjet za provedbu upravljanja različitostima i provedbu nediskriminacijskih mjera jest stav cijelog društva i politička volja da se osigura okvir za prihvaćanje inicijativa u tom pogledu. To uključuje odredbe zakona koje omogućavaju organizacijama uvođenje mjere pozitivne akcije, podizanje svijesti o važnosti nediskriminacije, prepoznavanje strukturne diskriminacije i spremnosti da se djeluje protiv nje, službene izjave političara koji pokazuju svoju predanost poticanju jednakosti u društvu i slično.²⁹⁴

²⁹⁴ Op.cit. (bilj. 84), str. 13

Istraživanjem teorijskih i normativnih aspekata primijećeno je kako su i teorijske i normativne pretpostavke okrenute potrebi izbjegavanja i/ili smanjivanja različitih oblika diskriminacije, dok se ovim istraživanjem nastojalo istaknuti pozitivne učinke multikulturalnosti u čemu se ogleda njegov znanstveni doprinos.

3. Uloga medija

Mediji imaju značajnu ulogu u promicanju različitosti i nediskriminacije. Pozitivno medijsko izvještavanje može pomoći u suzbijanju diskriminacije, dok pristrano izvještavanje može negativno utjecati na javno mnijenje.

Uz osigurane preduvjete, organizacije trebaju doprinositi promociji različitosti i poticanju jednakosti, što će rezultirati povećanjem poslovne uspješnosti. Postavlja se pitanje na koji način? Ključne mjere su:

1. Sveobuhvatna strategija

Organizacije trebaju razviti sveobuhvatnu strategiju upravljanja različitostima koja uključuje sve razine rukovodstva i ostale dionike. Strategija mora biti integrirana u sve aspekte poslovanja, a ne tretirana kao izolirana inicijativa. Važno je napomenuti da izolirane aktivnosti "pro forme" nisu ostvarile značajan uspjeh jer nisu imale dugoročnu podršku niti su bile dovoljno sveobuhvatne da izazovu stvarne promjene. Uspješna strategija treba biti duboko ukorijenjena u kulturi organizacije i podržavana od strane svih zaposlenika, od vrha do dna hijerarhije.

2. Uključenost svih dionika

Uspjeh upravljanja različitostima ovisi o uključenosti svih dionika unutar organizacije. To znači da strategija mora obuhvatiti ne samo rukovodstvo, već i zaposlenike na svim razinama, sindikate, poslovne partnere, klijente i širu zajednicu. Svi dionici trebaju biti svjesni važnosti različitosti i aktivno sudjelovati u njenom promicanju. Uključivanje svih dionika osigurava da se različite perspektive uzimaju u obzir, što povećava vjerojatnost uspjeha strategije.

3. Monitoring i evaluacija

Stalno praćenje i evaluacija mjera te spremnost na prilagodbu strategije ključni su za uspješnu provedbu. Organizacije trebaju uspostaviti sustav praćenja koji omogućava redovitu procjenu učinkovitosti provedenih mjera. Monitoring treba uključivati kvantitativne i kvalitativne pokazatelje koji pružaju uvid u napredak prema postavljenim ciljevima. Evaluacija rezultata omogućava identificiranje slabih točaka i prilagodbu strategije prema potrebi, čime se osigurava kontinuirano poboljšanje.

4. Razvoj vizije i ciljeva

Razvoj jasne vizije raznolikosti i jednakosti, definiranje posebnih ciljeva i njihova transparentnost za sve zaposlenike ključni su za uspjeh strategije. Vizija treba biti inspirativna i usklađena s općom misijom i vrijednostima organizacije. Definiranje specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski određenih (SMART) ciljeva pomaže u konkretizaciji vizije i pruža jasne smjernice za djelovanje. Transparentnost ciljeva i rezultata omogućava zaposlenicima da razumiju važnost različitosti i motivira ih za sudjelovanje u provedbi strategije.

5. Identifikacija i analiza dionika

Identifikacija ciljanih skupina obuhvaćenih strategijom, analiza potencijalnih prepreka, ograničavajućih faktora i rizika te predviđanje načina minimiziranja istih nužni su koraci u izradi strategije. Potrebno je jasno definirati tko su ključni dionici i kako će biti uključeni u provedbu strategije. Analiza prepreka i rizika omogućava proaktivno planiranje mjera za njihovo prevladavanje, čime se povećava vjerojatnost uspjeha.

6. Provedba konkretnog plana

Nakon detaljne analize organizacijskih parametara, potrebno je krenuti s provedbom konkretnih mjera koje uključuju:

- Plan resursa: Detaljan plan resursa je ključan za osiguravanje da organizacija ima dovoljno ljudskih, financijskih i tehničkih resursa za provedbu strategije upravljanja različitostima. Bez adekvatnih resursa, provedba mjera može biti otežana ili nemoguća.
- Vremenski okvir: Jasno definiranje vremenskog okvira za implementaciju mjera pomaže u praćenju napretka i osigurava pravovremenu realizaciju strategije. Vremenski okvir omogućava postavljanje realističnih rokova i pomaže u održavanju fokusa na ključnim aktivnostima.
- Određene odgovornosti: Dodjeljivanje specifičnih odgovornosti unutar organizacije osigurava da svaki segment strategije ima zadužene osobe koje će nadgledati njenu provedbu i osigurati ostvarenje ciljeva. Jasno definirane odgovornosti pomažu u izbjegavanju preklapanja zadataka i povećavaju odgovornost.
- Definirani mjerljivi rezultati: Postavljanje mjerljivih ciljeva i pokazatelja uspješnosti omogućava kontinuirano praćenje napretka i učinkovitosti provedenih mjera. Redovita evaluacija rezultata pomaže u identificiranju područja koja zahtijevaju prilagodbu ili dodatnu podršku. Mjerljivi rezultati pružaju jasne dokaze o uspjehu strategije i omogućuju donošenje informiranih odluka o budućim koracima.

Ukoliko je politika upravljanja različitostima u organizacijama „pala na plodno tlo“, trebali bi se pokazati brojni pozitivni pomaci kao što su: smanjenje broja bolovanja, veća motiviranost zaposlenika, manji broj sukoba među zaposlenicima, zapošljavanje „pravih“ osoba za „prave“ poslove, ulaganje punog potencijala zaposlenika, stvaranje nove ciljane skupine potrošača i slično. Takve promjene jasno se očituju tijekom evaluacije i doprinose smanjenju troškova, što se odražava na pokazatelje uspješnosti. Na osnovu nalaza evaluacije može doći do potrebe za redefiniranjem određenih ciljeva i prilagodbi mjera, pri čemu je presudan visok stupanj fleksibilnosti.²⁹⁵

Pitanja različitosti na radnom mjestu trenutno se smatraju vrlo važnim, sastavnim dijelom poslovnog modela brojnih organizacija, uz pretpostavku da će ubuduće postati još važnije. Organizacije, osobito one koje planiraju širenje poslovanja na inozemna tržišta, trebaju se usredotočiti na bogatstvo različitosti i uključivost, kako bi ostvarile bolju produktivnosti i, u konačnici, konkurentsku prednost.

Temeljem rezultata provedenog istraživanja predstavljenog u predmetnom doktorskom radu, može se pouzdano tvrditi da poduzeća koja njeguju multikulturalnost ostvaruju bolje rezultate u svom poslovanju. Nadalje, istraživanjem se dokazalo kako bi postojanost i ciljano pozicioniranje poduzeća koja njeguju multikulturalna načela u određeni dio Hrvatske, dugoročno mogla smanjiti neujednačenosti u regionalnom razvoju iste. Županije koje se ističu po svojoj vjerskoj i nacionalnoj raznolikosti, a koje zaostaju u svom razvoju, mogle bi većim uvažavanjem multikulturalnih načela i prihvaćanjem svojih raznolikosti podići svoj standard. Važno je naglasiti i kako rezultati empirijskog istraživanja daju mogućnost da se isto multiplicira tj. ponovi u nekom drugom kontekstu, i u nekom drugom vremenskom okviru te da ga za potrebe budućih istraživanja koriste i drugi autori, znanstvenici i istraživači.

Ranije u radu prikazana ilustracija pozitivnih učinaka, zbog kojih bi organizacije (ali isto tako i jedinice lokalne i regionalne samouprave te društvo u cjelini) trebale težiti različitostima, dovodi do općeg zaključka da učinkovito i uspješno upravljanje različitostima stvara predanije, zadovoljnije i uspješnije zaposlenike i maksimizira iskorištenje njihovih skrivenih kapaciteta, što posredno dovodi do rasta, povećanja konkurentnosti i potencijalno boljih financijskih rezultata.²⁹⁶

²⁹⁵ Op.cit. (bilj. 84), str. 23. i 24.

²⁹⁶ Harold, A.P., Vincent, R.K., Op.cit. (bilj. 168), str. 1

Ukoliko se isti zaključak smjesti u koncept regionalnog razvoja, i ukoliko se određena regija promatra kao jedna organizacija, moguće je jednako tako tvrditi da učinkovito i uspješno upravljanje različitostima regije, poštivanje i njegovanje bogatstva koje iz istih proizlazi, iskorištenje nekih skrivenih kapaciteta može dovesti do zadovoljnijih i uspješnijih građana, rasta i povećanja konkurentnosti regije, te potencijalno boljih financijskih rezultata (BDP po glavi stanovnika) iste.

LITERATURA

KNJIGE, ZNANSTVENI RADOVI I ČLANCI

1. A. Wziętek-Staško: Diversity Management- A tool to improve a metallurgic enterprise, *Metalurgija* 52, 2013.
2. Al Gore, National Partnership for Reinventing Government (U.S): Best Practices in Achieving Workforce Diversity, Washington, D.C., 2000.
3. Australian Multicultural Foundation and Robert Bean Consulting: Managing Cultural Diversity – Training Program Resource Manual, Carlton South, Victoria, 2010.
4. Babić Krešić, I.: Globalizacija, europeizacija i tranzicija – fenomeni današnjice i smjernice budućeg razvoj, *Nova prisutnost* 13, 2015.
5. Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999.
6. Beck, U., Grande, E.: Kozmopolitska Europa, Društvo i politika u drugoj moderni, Zagreb, 2006.
7. Bedeković, V.: Uloga medija u interkulturalnoj komunikaciji (The role of media in intercultural communication), Šesti susret pedagoga Hrvatske- Interkulturalna pedagogija i obrazovne komunikacije, 2008.
8. Beširević, N.: Demokratizacija i europeizacija kao teorijski okviri instrumenta uvjetovanosti u „Politici proširenja“ Europske unije, *Političke perspektive* 1, 2012.
9. Bilić, A.: Diskriminacija u Europskom radnom pravu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, god. 44. 3-4/2007.
10. Cox, Taylor ml.: Stvaranje multikulturalne organizacije, Kako iskoristiti snagu raznolikosti, 2001.
11. Dabić, M.: Croatian employees' behavior and attitudes with respect to ethical norms for business practices, *Tržište*, Vol. XXI, br. 1, 2009.
12. Darwin Joseph R., Palanisamy Chinnathambi Selvaraj, The Effects of Work Force Diversity on Employee Performance in Singapore Organisations, *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 2, 2015.
13. Deci E.L., Ryan R.M., Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions., 2000.
14. Eškinja, I.: Praksa Europskog suda iz područja slobode kretanja osoba (radnika), *Hrvatska pravna revija*, siječanj 2010.
15. Foma, E., Impact of Workplace Diversity, *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol. 3., 2014.

16. Goldner Lang, I.: Sloboda kretanja ljudi u EU: kontekst sporazuma o pridruživanju, Školska knjiga, Zagreb 2007.
17. Green, K.A. et al.: Diversity in the Workplace – Benefits, Challenges and the Required Managerial Tools, A Journal for Entrepreneurs and Magnagers. Vol. 5., 2013.
18. Gregurović, S.: Multikulturalizam u europskom kontekstu: dosezi i nesuglasja, Migracijske i etničke teme, Vol.32 No.3, 2016.
19. Gutić, D. i Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Osijek, 2012.
20. Gwele, N.S.: Diversity management in the workplace: beyond compliance, Curationis, 2009.
21. Harold, A.P., Vincent, R.K., Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges, SAGE Open 2012.
22. Herman V., Čupurdija M.: Osnove radnog prava, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Pravni fakultet Osijek, 2011.
23. Hofstede, G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Sage Publications, 2001.
24. Holy, M.: Globalizacija, integracija i multikulturalizam: interdisciplinarni pristup, Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti, Vol. 9 No. 1, 2018.
25. Hussein- Libya, A: Različitost ljudskih resursa kao potencijal preduzeća, ERAZ konferencija 2015: Održivi ekonomski razvoj- suvremeni i multidisciplinarni pristupi, Beograd, 2015.
26. Ingebedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., Adebajani, A.: Managing Diversity for Organizational Efficiency, SAGE Open, 2020.
27. Jambrek, I., Penić, I.I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, v. 29, br. 2, 2008.
28. Jeknić, R.: Multikulturalizam, interkulturalizam i interkulturalni dijalog u kontekstu europskih integracija, Zbornik radova: II Međunarodna konferencija Bosna i Hercegovina i euroatlantske integracije - Trenutni izazovi i perspektive, Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću: Centar za društvena istraživanja internacionalnog Burč univerziteta, Godina 2/ Broj 2; Bihać, 2014.
29. Jonsson, A., Holmgren, D.: Cultural diversity in organizations, A study on the view and management on cultural diversity, Umeå School of Business and Economics, 2013.

30. Kanižaj, I.: Predstavljenost nacionalnih manjina u hrvatskim dnevnim novinama – komparativni pregled 2001. – 2003. *Politička misao*, Vol XLI, br. 2, 2004.
31. Kapural, M.: Sloboda kretanja radnika u EU i tranzicijsko razdoblje za nove zemlje pristupnice, *Pravo i porezi* br.8, 2003.
32. Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., Von Unruh, K.: *Training Manual for Diversity Management*, International Society for Diversity Management, 2007.
33. Lacmanović, S; Perhat Beletić, S.: Utjecaj različitosti i uključenosti ljudskih potencijala na uspješnost organizacija., *Ekonomika misao i praksa*, Vol. 31 No. 2, 2022.
34. Lalić Novak, G.: *Pojmovnik, Hrvatska i komparativna javna uprava – časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Croatian and comparative public administration (HKJU - CCPA), god. 12. br. 4., 2012.
35. Marčetić, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, *Hrvatska javna uprava*, god. 6, br. 2., 2006.
36. Marušić, S.: Politika ljudskih resursa za europsku konkurenciju, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol.11, No. 88, 2001.
37. Maslow, A., *A Theory of Human Motivation*, 1943.
38. Matija, I.: Prava, pravda i ljudska prava u svjetlu zabrane diskriminacije po Europskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, *Police and Security*, Vol.20 No.2, 2011.
39. Mazur, B: *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*; *Journal of Intercultural Management* Vol. 2, No. 2, 2010.
40. Mesić, M., Bagić, D.: Stavovi hrvatskih građana prema kulturnim različitostima, *Migracijske i etničke teme*, Vol.27 No.1, 2011.
41. Mesić, M.: *Multikulturalizam društveni i teorijski izazovi*, Zagreb, 2006.
42. Mesić, M.: *Multikulturalizam u Njemačkoj*, *Migracijske i etničke teme* 26, 2010.
43. Miliša, Z., Tolić, M.: *Moralni relativizam i medijska socijalizacija u razvoju interkulturene komunikacije*, *Medianali - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva*, Vol.3 No.5, 2009.
44. Mujić, N., Mikrut, M., Legčević, J.: *Uloga povjerenja u medije u informiranju i kreiranju mišljenja javnosti*, 13. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost“, Solin, 2012.
45. Mujić, N.: *Obrazovanje kao najznačajniji stup na putu u društvo znanja*, *Informatologija*, 40, 2007.

46. Omejec, J.: Zabrana diskriminacije u praksi Europskoga suda za ljudska prava, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, Vol.59 No.5 listopad 2009.
47. Paić, Ž.: Identitet kao dispozitiv moći: kraj ideologije ili politike multikulturalizma?, Politička misao: časopis za politologiju, Vol.49 No.1, 2012.
48. Perhat Beletić, S.: Upravljanje različitostima ljudskih potencijala kao pretpostavka uspješnosti, Pula, 2022.
49. Požega, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, I. izdanje, Osijek, 2021.
50. Previšić, V.: Uz temu- Izazovi interkulturalizma, Društvena istraživanja, Vol. 5, No 5-6, 1996.
51. Puzić, S.: Multikulturalizam i izazovi posttradicionalne pluralizacije, Politička misao: časopis za politologiju, Vol.41 No.4, 2005.
52. Rogić, I., Multiculturalism in Croatia. Ethnologia Balkanica, 2
53. Rupčić, N.: Suvremeni menadžment- teorija i praksa, Rijeka, 2018.
54. Sesar, V., Buntak, K., Borlinić, M: Primjena DuPont sustava pokazatelja u procesu upravljanja, Tehnički glasnik Vol. 9, No. 1, 2015.
55. Singer, S.: Regionalni indeks Hrvatske 2007., Nacionalno vijeće za konkurentnost i Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP), Zagreb, 2008.
56. Sošić, M.: Europeizacija nacionalnih politika: koncept i istraživački pristup, Anali Hrvatskog politološkog društva: časopis za politologiju, Vol.3. No.1., 2007.
57. Sršen, A., Bogeljić, M.: Multikulturalizam u Europi danas – novi rascjepi granica identiteta i prava, Međunarodne studije: časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju, Vol.14 No.1, 2014.
58. Šokčević, Š.: Identitet i „pluralni monokulturalizam“, Filozofska istraživanja, Vol.31 No.4, 2012.
59. Tadić, I.: Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, 2014.
60. Vinković, M., Vasiljević, S., Gović Penić, I.; Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, Zagreb, 2016.
61. Vinković, M.: Pravo jednakosti u EU, materijal s predavanja za potrebe poslijediplomskog interdisciplinarnog Europskog studija pri Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

62. Vojak, D.: Recenzija, Prikaz Kanižaj, I. Manjine – između javnosti i stvarnosti: Nacionalne manjine u dnevnim novinama 2001. – 2005., Društvena istraživanja, Vol.16 No.6 (92), 2007.
63. Vrhovski, I., Medvešek, I.: Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama, pregledni rad, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3, br. 2, 2012.
64. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.
65. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, 2004.
66. Vukobrat- Bodiroga, N.; Horak, H.; Martinović, A., Temeljne gospodarske slobode u Europskoj uniji, Inženjerski biro, Zagreb, 2011.
67. Vukojičić Tomić, T.; The Challenges of Diversity Management to Migrant Integration in the European Union, Croatian and comparative public administration: a journal for theory and practice of public administration, Vol. 18, No. 2, 2018.
68. Vukorepa, I.: Sloboda kretanja osoba, poglavlje 7. u knjizi „Uvod u Europsku uniju“, uredila Ljerka Mintas Hodak, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2004.
69. Wrench, J.: Diversity Management and Discrimination: Experiments in Diversity Management in the European Union, objavljeno u Éric Fassin and Jean-Louis Halpérin (eds) Discriminations: Pratiques, Savoirs, Politiques, La Documentation Française, Paris 2008.
70. Zekić Eberhard, N.: Dobna diskriminacija na hrvatskom tržištu rada u kontekstu socijalne osviještenosti i europskog zakonodavnog okvira, Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Vol.30 No.2, 2014.
71. Župarić- Iljić, D.: Predstavljenost nacionalnih manjina i prisutnost njihovih medija u hrvatskome medijskom prostoru, Politička misao, god. 48, br. 4, 2011.

ZAKONSKI I PODZAKONSKI PROPISI

1. Direktiva Europskog parlamenta i Vijeća 2014/54/EU od 16.travnja 2014. O mjerama za lakše ostvarivanje prava zajamčenih radnicima u kontekstu slobode kretanja radnika (Tekst značajan za EGP), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1400620632695&uri=CELEX:32014L0054> , internetska stranica posjećena 19. srpnja 2017.

2. Direktiva Vijeća 2000/78/EZ od 27. studenoga 2000. o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?qid=1500448019289&uri=CELEX:32000L0078> , internetska stranica posjećena 21.lipnja 2017.
3. Konvencija o diskriminaciji u odnosu na zaposlenje i zanimanje, http://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2000_04_5_52.html , internetska stranica posjećena 21. lipnja 2017.
4. Pravilnik o rokovima predaje financijskih izvještaja i računovodstvene dokumentacije u posebnim okolnostima, (Narodne novine 43/2020)
5. Pročišćeni tekst Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije (2016/C 202/01), http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.202.01.0001.01.HRV&toc=OJ:C:2016:202:TOC#C_2016202HR.01001301 , internetska stranica posjećena 19.lipnja 2017.
6. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između RH i Europske zajednice i njezinih država članica, http://www.mvep.hr/files/file/publikacije/SSP-VERZIJA_ZA_WEB1.pdf , internetska stranica posjećena 05.srpnja 2017.
7. Ustav Republike Hrvatske (pročišćeni tekst) NN 41/2001
8. Zakon o računovodstvu (pročišćeni tekst zakona, Narodne Novine 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20)
9. Zakon o radu (pročišćeni tekst) NN 137/2004
10. Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske (NN 147/14, 123/17, 118/18)

INTERNETSKJE STRANICE I IZVORI S INTERNETA

1. Agencija za odgoj i obrazovanje, Bijela knjiga o međukulturnom dijalogu „Živimo zajedno jednaki u dostojanstvu“, Zagreb, 2011., dokument dostupan na sljedećoj poveznici: https://www.azoo.hr/app/uploads/uvezeno/images/razno/Medjukulturni_dijalog.pdf , internetska stranica posjećena 16.03.2017.
2. Deskriptivna (opisna) statistika, Wikipedia, slobodna enciklopedija, <https://bs.wikipedia.org/wiki/Statistika> , internetska stranica posjećena 21.10.2021.
3. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011., Stanovništvo prema narodnosti po gradovima/općinama, Popis 2011. https://web.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_04/h01_01_04_RH.htm , internetska stranica posjećena 07.11.2021.

4. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011., Stanovništvo prema vjeri po gradovima/općinama, Popis 2011. https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_10/h01_01_10_RH.htm , internetska stranica posjećena 07.11.2021.
5. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Bruto domaći proizvod po stanovniku za Republiku Hrvatsku i prema NKPJS-u 2012.- 2. razina i županije, http://www2.pgz.hr/doc/uo_turizam/2020-statistika/Tablica-1.xls , internetska stranica posjećena 08.11.2021.
6. EU Platform of Diversity Charters, https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en , internetska stranica posjećena 18.10.2021.
7. Europska komisija, Popis „zajedničkih osnovnih načela za politiku integracije imigranata u EU-u” https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/common-basic-principles-immigrant-integration-policy-eu_en , internetska stranica posjećena 11.04.2024.
8. Europska komisija, Priopćenja Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija: Europski programi za integraciju državljana trećih zemalja, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52005DC0389> , posjećeno 11.04.2024.
9. Europska komisija, The Cost and Benefits of Diversity- A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003., <https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf>, internetska stranica posjećena 18.04.2024.
10. Europska komisija: Lista za provjeru Upravljanja raznolikošću, Podrška dobrovoljnim inicijativama upravljanja raznolikošću na radnim mjestima diljem EU, objavljeno 2012., a prevedeno i ažurirano na hrvatskom jeziku u prosincu 2012., <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/02/ListaZaProvjeruUpravljanjaRaznolikoscju2.pdf> , internetska stranica posjećena 16.04.2024.
11. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Praktični alati za suzbijanje diskriminacije i upravljanje raznolikošću za poslodavce iz privatnog, javnog i civilnog sektora u RH, https://euprojekti.hzz.hr/media/2436/hr_toolkit-1.pdf, internetska stranica posjećena 18.06.2018.

12. Vježbe, praktikum iz predmeta statistika na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet primijenjene matematike i informatike, <http://www.mathos.unios.hr/statistika/Vjezbepraktikum/STATpravkvjezbe2.pdf>, internetska stranica posjećena 26.02.2022.
13. Info.BIZ servis pruža uvid u informacije o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju svih poslovnih subjekata te o poslovnoj okolini u kojoj oni djeluju. Najveća je i najvažnija baza poslovnih informacija za više od 830.000 poslovnih subjekata iz više od 30 izvora, <https://infobiz.fina.hr/>, internetska stranica posjećivana tijekom listopada 2021.
14. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija, <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411>, internetska stranica posjećena 02.04.2024.
15. Matković et.al., Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima – priručnik za poslodavce, Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, Zagreb 2011., <https://zaposlosi.hr/data/guide/03.pdf>, internetska stranica posjećena 02.05.2017.
16. Metode prikupljanja i analize podataka, https://ldap.zvu.hr/~oliverap/MetodeIstrazivanjaFT/9_t-test.pdf, internetska stranica posjećena 21.10.2021.
17. Nešković, D.: Interkulturalni pomoci u multikulturalnom društvu, <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnom-drustvu.pdf>, internetska stranica posjećena 15.03.2015.
18. On - line kalkulator „Singular Value Decomposition Calculator“ korišten prilikom analize korespondencije, <https://comnuan.com/cmnn01004/>, internetska stranica posjećena 10.11.2021.
19. Opći ured za ljudska prava i pravne poslove Vijeća Europe, Živjeti zajedno - priručnik o normama Vijeća Europe o doprinosu medija društvenoj povezanosti, međukulturalnom dijalogu, razumijevanju, toleranciji i demokratskom sudjelovanju, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680483a8a>, Strasbourg, 2009., internetska stranica posjećena 16.03.2017.
20. Potpisana Povelja o raznolikosti – različitost nas čini boljima, <https://www.monitor.hr/potpisana-povelja-o-raznolikosti-razlicitost-nas-cini-boljima-2/>, internetska stranica posjećena 18.10.2021.
21. Povelja o raznolikosti Hrvatska, <https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/04/TekstPovelja.pdf>, internetska stranica posjećena 18.10.2021.

22. Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, Bruto domaći proizvod za Republiku Hrvatsku, NKPJS- 2. razina i županije u 2011., Zagreb, 14.veljače 2014., https://www.dzs.hr/hrv_eng/publication/2014/12-01-02_01_2014.htm, internetska stranica posjećena 28.01.2022.
23. Timothy Kirkhope, Ryszard Antoni Legutko, Janusz Wojciechowski, Ryszard Czarnecki u ime kluba ECR, Prijedlog Rezolucije podnesen nakon izjava Vijeća i Komisije u skladu s člankom 110. stavkom 2. Poslovnika o slobodi kretanja (2013/2960(RSP)), dokument s plenarne sjednice Europskog parlamenta, internetska stranica posjećena 13.1.2014.
24. Žiljak, T.: Europeizacija, <http://europeizacija.weebly.com/>, internetska stranica posjećena 17.04.2017.

PRILOZI

PRILOG 1. Priča o žirafi i slonu²⁹⁷

„U malom prigradskom naselju, žirafa je, prema tehničkim karakteristikama i potrebama svoje obitelji sagradila novi dom. Bila je to prekrasna kuća za žirafe, visokih stropova i vrata. Visoki prozori osiguravali su maksimalnu svjetlost i dobar pogled, dok su istovremeno štitili privatnost obitelji. Uski hodnici uštedjeli su dragocjeni prostor. Kuća je bila toliko dobro napravljena da je osvojila nacionalnu nagradu za kuću godine. Vlasnici su bili jako ponosni.

Jednoga dana, žirafa je, radeći u svojoj vrhunskoj drvarnici u podrumu, slučajno pogledala kroz prozor. Ulicom je dolazio slon. "Znam njega", pomislila je. "Radili smo zajedno u PTA odboru. On je također odličan stolar. Pozvat ću ga da uđe i vidi moju novu radnju. Možda čak možemo raditi i na nekim projektima." Žirafa je promolila glavu kroz prozor i pozvala slona.

"Uđi, uđi", rekla je žirafa. Ali odmah su naišli na problem. Iako je slon mogao promoliti glavu kroz vrata, nije mogao dalje. "Dobro je što smo ova vrata učinili proširivim kako bi se smjestila oprema za drvenu radnju", rekla je žirafa. "Daj mi minutu dok ne riješim naš problem." Uklonila je vijke i ploče kako bi pustila slona unutra. Nakon toga, dva su poznanika radosno razmjenjivala priče o obradi drveta kad je žirafina žena nagnula glavu niz podrumske stepenice i pozvala muža: "Telefon, dragi; to je tvoj šef." "Bolje da to odnesem gore", rekla je žirafa slonu. „Molim te osjećaj se kao kod kuće; ovo bi moglo potrajati."

Slon je pogledao uokolo pa ugledao napola dovršeni komad na stolu tokarskog stroja u dalekom kutu i odlučio ga dalje istraživati. Dok je prolazio kroz vrata koja su vodila do radnje, čuo je zloslutno škripanje. Ustuknuo je, češkajući se po glavi. "Mogao bih se pridružiti žirafi gore," pomislio je. Ali kada se penjao stepenicama, čuo je kako su počele pucati. Skočio je i pao uza zid koji se počeo raspadati. Sjedio je tako razbarušen i užasnut, dok žirafa nije sišla.

"Što se zaboga ovdje događa?" - začuđeno je upitala žirafa. "Pokušavao sam se osjećati kao kod kuće", rekao je slon.

Žirafa je pogledala oko sebe. "U redu, vidim problem. Vrata su preuska. Moramo te učiniti manjim. U blizini je studio za aerobik. Ako bi uzeo nekoliko sati vježbe tamo, mogli bismo smanjiti tvoju veličinu."

²⁹⁷ Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., Von Unruh, K., Op.cit. (bilj. 3)

"Možda", rekao je slon, ne izgledajući baš uvjeren.

"A stepenice su preslabe da izdrže tvoju težinu", nastavila je žirafa. "Ako bi uzeo sate baleta navečer, siguran sam da bismo te mogli olakšati. Stvarno se nadam da ćeš uspjeti. Sviđa mi se što si ovdje."

"Možda", rekao je slon. „Ali da ti zapravo kažem, nisam siguran da će kuća dizajnirana za žirafe ikada koristiti slonu, osim ako se ne učine neke velike promjene.”

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Bahtijarević – Šiber

Tablica 2. Unutarnji čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Bahtijarević- Šiber

Tablica 3. Vanjski čimbenici koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima, prema Gutić i Rudelj

Tablica 4. Pregled dosadašnjih istraživanja o pozitivnom utjecaju različitosti i uključivosti ljudskih potencijala na uspješnost

Tablica 5. Prijedlog modela za sustavnije i sveobuhvatnije mjerenje učinka politika različitosti

Tablica 6. Unutarnje i vanjske prepreke politikama različitosti

Tablica 7: Struktura i sadržaj Liste za provjeru upravljanja raznolikošću

Tablica 8. Opažanje uzorka rentabilnosti poslovanja poduzeća potpisnika povelje o raznolikosti i prosjeka djelatnosti u kojoj posluju

Tablica 9: Prezentacija ostvarenih razlika pokazatelja ROA poduzeća u odnosu na prosjek djelatnosti u razdoblju od 2016. do 2020.

Tablica 10: Deskriptivna statistika ostvarenih razlika

Tablica 11: Rezultati t-testa značajnosti razlika odstupanja ostvarenih povrata na imovinu poduzeća koja su potpisnici Povelje o raznolikosti u odnosu na prosjek djelatnosti

Tablica 12. Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, nacionalni i vjerski indeks koncentracije po županijama u Republici Hrvatskoj, 2011.

Tablica 13: Tablica dupliranih rangova podataka iz prethodne tablice

Tablica 14. Testiranje hipoteze o korelaciji između promatranih pojava

Tablica 15. Rangiranje županija prema visini HHI indeksa koncentracije

Tablica 16. Deskriptivna statistika vjerski i nacionalno multikulturalnih i homogenih županija

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Četiri razine raznolikosti prema Gardenswartzu i Roweu

Grafički prikaz 2. Pozitivni učinci različitosti (39 razloga zašto je različitost bitna)

Grafički prikaz 3. Model transformacijske promjene za rad s različitošću

Grafički prikaz 4. Kutijasti dijagram deskriptivne statistike razlika pokazatelja ROA poduzeća potpisnika Povelje i prosjeka djelatnosti za razdoblje od 2016. do 2020. godine

Grafički prikaz 5. Tumačenje kutijastog dijagrama

Grafički prikaz 6. Prostorno pozicioniranje promatranih poduzeća potpisnika Povelje o raznolikosti u Republici Hrvatskoj, 2017.

Grafički prikaz 7. Bruto domaći proizvod po stanovniku za Republiku Hrvatsku u 2011. godini

Grafički prikaz 8. Vjerska struktura po županijama u Republici Hrvatskoj u 2011. godini

Grafički prikaz 9. Nacionalna struktura po županijama u Republici Hrvatskoj u 2011. godini

Grafički prikaz 10. BIPLLOT analize korespondencije dupliranih rangova

Grafički prikaz 11. Analiza BIPLOTA

Grafički prikaz 12. Kutijasti dijagram deskriptivne statistike prosječnog BDP-a po glavi stanovnika u 2011. godini, prema stupnju multikulturalnosti

ŽIVOTOPIS AUTORICE

Tihana Marković rođena je u Osijeku 16.03.1986. godine. Udana. Majka dvojice dječaka, Petra i Filipa. Opću gimnaziju završila je u Osijeku 2004. godine. Paralelno sa osnovnom školom i gimnazijom, pohađala je Glazbenu školu „Franje Kuhača“, smjer violina i viola. Preko dvadeset i pet godina aktivno je sudjelovala u Dječjem zboru „Osječki Zumbići“ i Vokalnom ansamblu „Brevis“ s kojima je ostvarila značajne uspjehe na regionalnoj, međunarodnoj ali i svjetskoj razini. Ljubav prema glazbi i funkcioniranje u zboru osim što je obogatilo njen život, doprinijelo je njezinim organizacijskim, komunikacijskim i timskim vještinama, sposobnosti prilagođavanja različitim situacijama te proaktivnom pristupu radu i djelovanju.

Diplomirala je na Pravnom fakultetu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 2010. godine. Tijekom studija, na poslijediplomskom interdisciplinarnom doktorskom studiju „Europski studiji“ pri Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku sudjelovala je na dvjema konferencijama s radovima na teme: „Impact of social cohesion on regional policy with special reference to Osijek-Baranja County“ i „Prava državljana članica EGP-a i članova njihovih obitelji u okviru slobode kretanja vs. mobilnost“, koji su objavljeni u zborniku radova DUNICOP „Aspects of local and regional development“, 2013. godine i Pravnom vjesniku Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2014. godine.

Trenutno je zaposlena u Centru za poduzetništvo Osijek na pozicijama Zamjenik voditelja i Voditelj Odjela za EU projekte i međunarodnu suradnju. Profesionalna karijera Tihane Marković obilježena je s više od dvanaest godina iskustva u pisanju i implementaciji projekata sufinanciranih iz EU fondova, što uključuje suradnju s brojnim dionicima poput organizacija civilnog društva, poduzetničkih potpornih institucija, jedinica lokalne i regionalne samouprave, poduzetnika, visokoobrazovnih ustanova i slično.

Tihana Marković završila je program cjeloživotnog učenja „Voditelj EU projekata“ pri Ekonomskom fakultetu u Osijeku na kojem, kao vanjski stručni suradnik, trener i mentor vodi radionice iz područja Project Cycle Management-a. Certificirani je stručnjak u području javne nabave, a posjeduje i certifikat WIPO Academy o intelektualnom vlasništvu.

Redovito sudjeluje u brojnim stručnim usavršavanjima i specijalističkim radionicama, najčešće iz područja projekt menadžmenta, javne nabave, savjetovanja poduzetnika početnika i onih u fazama rasta i razvoja, prijenosa poslovanja, te upravljanja ljudskim potencijalima.