

## KVALITETA I UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA

### QUALITY AND MANAGING DIVERSITY

**Barbara Jarni, bacc. ing. sec.**  
Veleučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska/Croatia

UDK/UDC: 005.6+006.015.2

JEL klasifikacija/JEL classification: L15

<https://doi.org/10.52730/PREA7359>

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

### SAŽETAK

*Aktualni standardi na tržištu zahtijevaju sve veću razinu kvalitete. Pretpostavlja se da će maksimiziranje dobiti i ograničenje zapreka u poduzećima biti pokazatelj kvalitete proizvoda i usluga. Kvalitetan resurs, proces, znanje i vještine, tehnologija te kvalitetna radna snaga može rezultirati uspješnošću organizacije. Popularan demografski trend sve brojnijeg globalnog kretanja stanovništva nameće brojnim gospodarskim subjektima zapošljavanje manjinskih odnosno etničkih skupina. Demografski podaci pomažu razumjeti ljude, stoga poduzećima olakšavaju promjene i prilagodbe organizacijskoj strukturi. Zapošljavanje i zadržavanje, osposobljavanje, usavršavanje i unapređivanje pojedinaca različitih vrijednosti u velikoj mjeri utječe na organizacijsku kulturu poduzeća. Organizacije se trebaju promijeniti i prilagoditi raznolikosti radne snage pa su stoga očekivane promjene u najvišim i najnižim razinama menadžmenta. Kako bi se povećala uspješnost i relevantno lokalno, regionalno ili globalno pozicioniranje organizacije, od menadžmenta se očekuju obvezatne, ali i one dobrovoljne akcije. Upravljanje različitostima osim menadžmenta uključuje i sve strukture zaposlenika te njihovu prilagodbu, prihvaćanje i priznavanje različitosti. Kroz ovo će se istraživanje razmotriti posebnost upravljanja različitostima te pozitivne i negativne strane upravljanja različitostima. Istražit će se kvaliteta rada manjinskih etničkih skupina zaposlenika u pojedinim poduzećima. Tijekom istraživanja promatrat će se etičnost poslodavaca i lokalnih radnih grupa, kao i načini te pristupi upravljanja različitostima.*

**Ključne riječi:** upravljanje različitostima, kvaliteta rada, menadžment, kvaliteta.

### 1. UVOD

Raznolikost se odnosi na obilježja pojedinca koja oblikuju njegov identitet i iskustvo u društvu.<sup>1</sup> Obilježja, odnosno odrednice različitosti mogu se podijeliti na primarne i sekundarne odrednice. Primarne odrednice podrazumijevaju dob, spol, etničko naslijeđe, rasu, mentalne i psihičke sposobnosti te seksualnu orijentaciju. Sekundarne odrednice uključuju obrazovanje, stil komunikacije i rada, radno i vojno iskustvo, materinski jezik i dr. Najvažnija komponenta za kvalitetno upravljanje raznolikošću u organizaciji jest uloga menadžera. Uloge menadžera podrazumijevaju planiranje, organiziranje, utjecaj i kontrolu. Kako bi menadžeri maksimalno iskoristili potencijale i vrijednosti pojedinaca razvijaju program za promicanje raznolikosti te

---

<sup>1</sup> Samuel C., Certo, Trevis S. Certo, *Izazovi modernog menadžmenta: Upravljanje i raznolikost*, Mate, Zagreb, 2008, str. 80.

implementiraju i realiziraju u pojedinačnim fazama. Povećanje kvalitete organizacije rezultira marketinškim, organizacijskim, psihološkim te financijskim prednostima. Održavanje konkurentnosti na tržištu podsjeća organizacije na važnost svijesti o kvaliteti. Upravljanje različitostima postiže sigurniju komunikaciju s kupcima te bolje shvaćanje njihovih potreba u pogledu kvalitete. Upravljanje različitostima omogućuje praćenje i mjerenje kvalitete proizvoda, usluga i procesa što rezultira povećanjem učinkovitosti. Pretpostavlja se da upravljanje različitostima povećava funkcionalnost svih struktura organizacije te povećava učinkovitost i profitabilnost organizacije.

## 2. PROCES UPRAVLJANJA RAZLIČITOSTIMA

Kako bi proces upravljanja različitostima bio uspješan potrebno je pozornost posvetiti svim aspektima unutar poduzeća te rješavanju nesukladnosti. Najprije je potrebno provesti analizu postojećeg stanja. Analiza uključuje identifikaciju potrebnih, odnosno nužnih promjena te korisnih promjena koje će povećati uspješnost organizacije. Na kraju analize potrebno je definirati rješenje željenog ishoda koje će donijeti promjene. U pogledu poduzeća analiziraju se radna mjesta na koja je potrebno postaviti zaposlenike različitih vrijednosti. Definiraju se mjere i koji aspekti različitih vrijednosti mogu pomoći organizaciji u poboljšanju kvalitete proizvoda, usluga i procesa. Analiza za sobom povlači planiranje koje uključuje strategije, ciljeve, razne projekte i dr. U ovoj fazi organizacije je primorana pronaći načine kako će osigurati raznolikost u organizaciji. Na primjer, organizacija može povećati raznolikost zapošljavanjem i usavršavanjem pojedinaca različitih vrijednosti i karakteristika. Organizacija zapošljavanje može provoditi oglasima u kojima navodi specifične karakteristike pojedinaca potrebne za određeno radno mjesto. Treća faza uključuje provedbu aktivnosti analize, identificiranja i planiranja. Nakon implementacije definiranih mjera potrebno je provesti i aktivnosti koje uključuju već postojeće radne grupe. Ova faza ističe edukaciju radnika o različitostima, uvođenje poticajnih mjera, razmjenu znanja, grupno donošenje odluka i uključenost nižih razina radnika u proces implementiranja. Kvalitetan proces, proizvod ili usluga potiče od radnika. Najniže razine radnika u direktnom su kontaktu s krajnjim proizvodima. Zadovoljstvo klijenta postići će se zadovoljstvom zaposlenika. Implementiranje ovih mjera od viših menadžera iziskuje praćenje i poznavanje pojedinaca i njihovih vrijednosti. Na taj će način menadžeri omogućiti sličnim pojedincima rad u istoj grupi te će smanjiti nepoželjne konflikte. Za povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, profitabilnosti i kvalitete poduzeća potrebno je razumjeti i ispunjavati želje zaposlenika kako bi se mogle razumjeti i ispuniti želje krajnjih korisnika. Uvođenju procesa promjena odnosno uvođenju upravljanja različitostima uključuje sve razine i organizacijske strukture. Proces provedbe mora se odvijati odozgo prema dolje. Što znači da menadžeri najviših razina moraju shvatiti važnosti različitosti u organizaciji te sve prednosti i koristi koje one donose. Rizik se općenito može definirati kao neizvjesnost budućeg ishoda.<sup>2</sup> Kako bi se utvrdilo ključne rizike potrebno je izraditi matricu rizičnosti i relevantnosti. Poslodavac tada može lakše utvrditi važnost upravljanja različitostima i rizike koje oni nose.

---

<sup>2</sup> Mladen Latković, „Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola,“ *Financijska teorija i praksa*, Vol. 26, No. 2, 2022, str. 463-477.

### 3. PLURALIZAM I PROMICANJE RAZLIČITOSTI

Pluralizam se odnosi na okolinu u kojoj se razlike priznaju, prihvaćaju i vide kao značajni doprinos cjelovitosti. Raznolika radna snaga je najefikasnija kad su menadžeri sposobni voditi organizaciju prema postizanju pluralizma.<sup>3</sup> Pluralizmom se propisuje pet kategorija, odnosno pristupa za promicanje i postizanje efikasne raznolikosti. Pristup zlatnog pravila ističe moral pojedinca, no ovaj pristup izostavlja upoznavanje pojedinaca s tuđom kulturom, tradicijom i stavovima. Nešto manje popularan, asimilacijski pristup, prisiljava zaposlenike na prilagodbu postojećoj organizacijskoj kulturi. Asimilacijskim se pristupom onemogućava kreativnost te se zanemaruju stavovi raznolikosti. Pristup „ispravljanja nepravdi“ je pristup koji se bavi nepravdama nanesenim određenoj skupini u prošlosti.<sup>4</sup> Ovim se pristupom definiraju mjere na temelju kojih će se pobiti diskriminacija i donositi pravednije odluke. Kulturološkim se pristupom zaposlenike podučava o kulturi i tradiciji pripadnika pojedine kulture. Na taj način zaposlenici jednostavnije i brže shvaćaju posebnost različitosti u organizacijama. Multikulturalni pristup pretpostavlja promjene svih razina organizacije kako bi se struktura, ali i zaposlenici organizacije mogli prilagoditi različitostima. Kako bi promicanje različitosti putem pluralizma bilo učinkovito više razine menadžmenta moraju zadovoljiti tri Mintzbergove uloge menadžera. Zadovoljavanjem interpersonalnih uloga menadžeri upravljaju organizacijskim formalnim pitanjima te postaju voditelji komunikacija. Informacijske uloge od menadžera iziskuju prikupljanje informacija i njihovo širenje u okruženju. Ključna uloga predstavlja odlučivanje. Uloga odlučivanja uključuje poznavanje svih razina strukture organizacije. Menadžeri koji sadrže moć uloge odlučivanja uglavnom su poduzetnog duha, vješti pregovarači i korektori te alokatori resursa.

### 4. PREDNOSTI I NEDOSTACI UPRAVLJANJA RAZLIČITOSTIMA

Kao ključni razlozi implementiranja programa upravljanja različitostima navode se demografske promjene kretanja stanovništva, svijest menadžera o važnosti upravljanja različitostima te u kojoj mjeri različitosti povećavaju kvalitetu usluga i proizvoda. S druge strane zakonska regulativa propisuje jednake mogućnosti za svakoga, a globalizacija omogućuje poduzećima poslovanje izvan lokalnih tržišta. Implementacijom novih pogleda i ideja u strukturu organizacije lakše se i jednostavnije definiraju misija i vizija te unapređuje kvaliteta svih aspekata poduzeća. Ann Morrison u svojoj knjizi *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America* ističe nekoliko prednosti programa upravljanja različitostima. Morrison prednostima naglašava postizanje i zadržavanje tržišnog udjela koji omogućuje širenje baze potrošača. Zapošljavanjem etničkih manjina povećava se imidž organizacije koji povlači pitanje etičnosti. Kao dodatne prednosti Morrison navodi i rezanje troškova zbog smanjenja fluktuacije i apsentizma, povećanje proizvodnosti i inovativnosti, iskorištavanje različitih pogleda na svijet, otpornost radne snage na promijene te učenje kako bi se donijele prave odluke. Kako bi se izbjegla nezadovoljavajuća stanja ističe se kvalitetnije upravljanje procesima, proizvodima i uslugama. Kvalitetno upravljanje uključuje tri načina provođenja definiranih mjera. Na razini organizacije zaposlenike se potiče na prihvaćanje različitosti te se ističu koristi različitih ideja, iskustva i stajališta. Na ovoj se razini upravljanje različitostima postiže zapošljavanje i unapređivanje pojedinaca različitih vrijednosti. Na razini menadžmenta ljudskih potencijala potrebno je procese prilagoditi različitosti grupe te uključiti fleksibilnost organizacije. Fleksibilnost koja se odnosi na karijeru pojedinaca različitih skupina ili pak radno vrijeme organizacije. Kao posljednji način ističe se upravljanje na razini menadžera koji

---

<sup>3</sup> Ibid., str. 93.

<sup>4</sup> Ibid., str. 94.

uključuje rješavanje problema predrasuda i stereotipa, shvaćanje svake grupe zasebno, prihvaćanje njihovih želja te razumijevanje različitosti. Etnocentrizam, predrasude i stereotipi, diskriminacija i tokenizam predstavljaju negativne posljedice upravljanja različitostima. Negativni oblici ponašanja i postupaka najviše se odražavaju na žene, manjine, starije radnike i radnike s invaliditetom. Trevis i Samuel Certo kao primjer stereotipa i predrasuda povezuju starije radnike.<sup>5</sup> Stereotipi i predrasude povezuju godine sa senilnošću, nesposobnošću te manjom vrijednošću na tržištu rada.<sup>6</sup> Bez obzira na moguće negativne posljedice upravljanja različitostima potrebno je uvidjeti one pozitivne koje pridonose poboljšanju interne komunikacije, mogućnosti povećanja kvalitete, povećanju produktivnosti i profitabilnosti poduzeća i dr.

## 5. ISTRAŽIVANJE

Osnovni cilj rada bio je utvrditi kvalitetu rada etničkih manjinskih skupina zaposlenika. U istraživanje je uključeno 6 poduzeća različitih djelatnosti te je sudjelovalo ukupno 112 zaposlenika. Kroz istraživanje promatrani su način i pristup upravljanju različitostima te etičnost poslodavaca i lokalnih skupina zaposlenika. Istraživanje se sastojalo od dvije različite ankete. Jedna anketa bila je namijenjena lokalnim skupinama zaposlenika, dok je druga anketa prilagođena poslodavcima. Temeljem dobivenih rezultata analizirat će se problematika u pogledu upravljanja različitostima. Definirat će se i mjere koje je potrebno implementirati za povećanje učinkovitosti organizacije te pravilno upravljanje različitostima.

Na početku anketiranja zaposlenici lokalnih skupina popunjavali su pitanja vezana uz slobodu govora i poštivanje vrijednosti pojedinaca etničkih skupina, pitanja vezana uz diskriminaciju i predrasude te implementaciju upravljanja različitostima u organizacijske strukture. Temeljem dobivenih rezultata većinskim odabirom utvrđeno je da zaposlenici lokalnih skupina poštuju različite vrijednosti etničkih manjinskih skupina. U pogledu slobode govora gotovo 50% zaposlenika prihvaća ideje i mišljenja etničkih skupina zaposlenika, nešto manji postotak odnosi se na zaposlenike koji ponekad prihvaćaju, a ponekad ne prihvaćaju ideje i mišljenja etničkih skupina zaposlenika. U pogledu diskriminacije i predrasuda zaposlenici u većinskom dijelu smatraju da više razine rješavaju probleme diskriminacije i predrasuda. No nešto manje zaposlenika smatra da je kod etničkih skupina primijećen povećani broj radnih sati kao i rad za vrijeme blagdana i neradnih dana, a sve to kako bi se smanjio broj radnih sati radnika lokalnih skupina zaposlenika. Problematika se javlja zato što zahtjev od viših razina nije u dogovoru s etničkim skupinama već je nametnut. Razmatranjem pitanja implementacije upravljanja različitostima u organizacijsku kulturu zaposlenici lokalnih skupina većinskim glasovima smatraju da organizacija ne djeluje dovoljno u tom području te da postoji mjesta za napredak. Povišenje plaća, razvoj karijere, stručna osposobljenost samo su neke od odrednica napretka, no analiziranjem pitanja vezanog za mogućnost napretka gotovo 60% zaposlenika smatra da svi zaposlenici nemaju jednaku mogućnost napretka. U ovom je kontekstu potrebno postaviti pitanje hoće li se povećati kvaliteta krajnjih proizvoda ukoliko manjinske skupine nemaju mogućnost napretka niti su nagrađeni za svoj rad. Nadasve Lazibat<sup>7</sup> u knjizi *Upravljanje kvalitetom* navodi kako kvaliteta utječe na poslovni rezultat te za sobom povlači utjecaj na troškove i prihode organizacije. Povećanjem prihoda organizacije povećavaju se prihodi zaposlenika te se poboljšava kvaliteta krajnjih proizvoda.

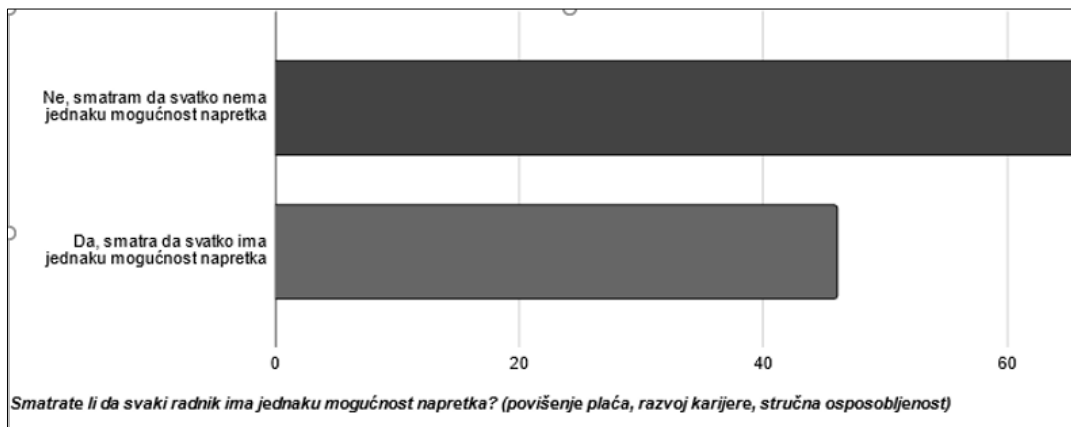
---

<sup>5</sup> Ibid., str. 86.

<sup>6</sup> Ibid., str. 87.

<sup>7</sup> Tonći Lazibat, *Upravljanje kvalitetom*, M.E.P., Zagreb, 2009.

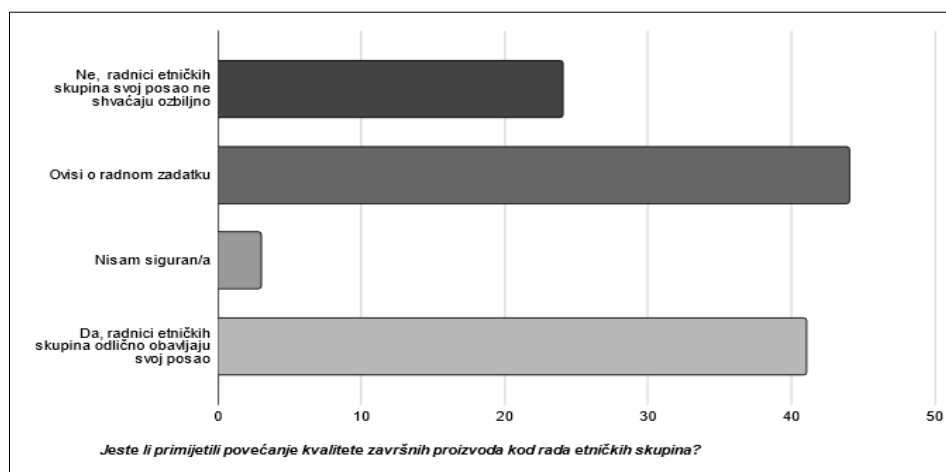
Grafikon 1. Mogućnost napretka etničkih skupina zaposlenika



Izvor: obrada autorice.

Na pitanja vezana uz posjedovanje stručnih znanja te znanja iz sigurnosti i zaštite na radu oko 45% zaposlenika smatra kako radnici etničkih skupina ne posjeduju potrebna stručna znanja. Obzirom da se velik broj radnika etničkih skupina nije susreo sa navedenim poslovima i zadacima niti modernizacijom, sustava oko 40% zaposlenika lokalnih skupina smatra kako radnici posjeduju stručna znanja. Isto tako smatraju kako se posjedovanje potrebnih stručnih znanja za kvalitetan ishod obavljenih zadataka postiže nakon stečenog iskustva. 33% smatra da radnici etničkih skupina ne posjeduju znanja vezana uz sigurnost i zaštitu zdravlja na radu. No u pogledu razumijevanja specifičnih radnih uputa, zaposlenici se slažu da radnici etničkih skupina u većini slučajeva razumiju specifične upute vezane za kvalitetno izvršavanje poslova. S 39% glasova zaposlenici smatraju da u pogledu povećanja kvalitete završnih proizvoda, kvaliteta ovisi o radnom zadatku. Kompleksnije radne zadatke etničke skupine razumiju sporije. No 37% zaposlenika smatra da se uložnim trudom etničkih skupina povećala kvaliteta konačnih proizvoda. Kao najveći problem zaposlenici ističu nerazumijevanje i komunikacijske probleme. Veći broj pripadnika etničkih skupina ne govori hrvatski niti engleski jezik što predstavlja probleme u shvaćanju uputa radnih zadataka.

Grafikon 2. Kvaliteta krajnjih proizvoda etničkih skupina



Izvor: obrada autorice.

S druge strane poslodavci kao vrhovni menadžeri imaju nešto drugačija stajališta u pogledu upravljanja različitostima. Naime većinskim brojem glasova poslodavci su složni da svi radnici imaju jednaku mogućnost napretka u organizaciji. Kao razlog zapošljavanja etničkih manjinskih skupina 75% ispitanih slaže se da je zapošljavanje pripadnika etničkih skupina dobrovoljno, dok ostatak kao razlog za zapošljavanje navodi smanjenje troškova ili pak obvezujuće razloge.

Grafikon 3. Zapošljavanje pojedinaca različitih vrijednosti

*Koji su razlozi zapošljavanja etničkih manjina u organizaciji? (obvezujući razlozi – smanjenje diskriminacije, dobrovoljni razlozi – različite ideje kao izvor produktivnosti)*



Izvor: obrada autorice.

U pogledu zadovoljenja željene kvalitete i zapažanja koristi i štete poslodavci smatraju da postizanje kvalitete ovisi o radnim zadacima. Poslodavci ističu kako su ponekad zadovoljni dok ponekad nisu zadovoljni radom etničkih skupina, što otvara pitanje kompleksnosti zadataka te stručne osposobljenosti zaposlenika manjinskih skupina. Čak 75% ispitanih poslodavaca smatra da manjak stručnih znanja utječe na kvalitetu rada i u konačnici proizvoda i usluga.

Grafikon 4. Zapošljavanje etničkih skupina zaposlenika

*Jeste li primijetili veću korist ili štetu kod zapošljavanja pojedinaca etničkih manjina?*



Izvor: obrada autorice.

Osposobljavanje zaposlenika etničkih skupina u većini slučajeva se provodi na engleskom jeziku. U ovom kontekstu potrebno je postaviti pitanje jesu li tada zaposlenici uistinu osposobljeni za rad na siguran način obzirom da većina niti ne govori engleski jezik. Osnovni problem poslodavaca pri radu s etničkim manjinama jednak je kao i kod zaposlenika. Jezične razlike predstavljaju ključan problem u rješavanju prepreka.

## 6. KOREKTIVNE MJERE

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja lakše je definirati potrebne mjere. Kontrola provedbe upravljanja različitostima ističe potrebu za anketiranjem, upitnicima i komunikaciju menadžera s lokalnim i etničkim skupinama zaposlenika. Neki od pokazatelja provedbe upravljanja različitosti te uspješnosti implementiranja definiranih mjera su stopa fluktuacije i apsentizma pojedinaca manjinskih grupa zaposlenika. U promatranim i ispitivanim poduzećima nije primjetna povećana stopa fluktuacije i apsentizma kod etničkih skupina zaposlenika. Potrebno je provesti i utvrđivanje promaknutih pojedinaca manjinskih grupa ili pak pratiti njihovu mogućnost razvoja. Je li potrebno kod poslodavaca u pogledu razvoja pojedinaca etničkih radnih skupina propitkivati etičnost. Obzirom na dobivene rezultate etničke skupine zaposlenika uglavnom nemaju mogućnost razvoja u poduzeću. U većini organizacija zaposlenici navode kako nije prisutna diskriminacija zaposlenika etničkih skupina, no bez obzira na to kao poboljšanje etičnosti u organizaciji poslodavac može formirati etički odbor koji će postaviti i definirati etičke standarde. Etičkim se standardima mogu propisati nagrađivanje i motivacijski poticaji. Zapošljavanjem etičkih menadžera lakše se može pratiti etičnost upravljanja različitostima. Etički povjerenici i etičke „vruće linije“ omogućuju brzo i anonimno dojavljivanje o neetičkom ponašanju. Zaposlenici i poslodavci u anketama kao najveću prepreku navode jezične razlike. Ova prepreka predstavlja problem u integraciji zaposlenika etničkih skupina u radno okruženje. Nerazumijevanje specifičnih uputa ili nedovoljno dobro provedeno osposobljavanje može zaposlenike etničkih, ali i lokalnih skupina radnika dovesti u opasnost. Kod problema u komunikaciji i nerazumijevanje može dovesti do nesporazuma što rezultira lošijom kvalitetom proizvoda. Da bi se izbjeglo ove prepreke potrebno je specifične upute ili osposobljavanje prevesti na materinji jezik pojedinaca. Metoda prijevoda od poslodavaca i radnika iziskuje previše vremena s toga je najbolje rješenje osposobljavanje pojedinih osoba koje su upoznate s engleskim jezikom, ali i materinjim jezikom pojedinaca. Potrebno je osposobiti pojedinca koji poznaje oba jezika i na taj način iskoristiti njegovo znanje kako bi se olakšala komunikacija. Radi ostvarivanja svih ciljeva korištenje načina upravljanja različitostima je nužno. Poduzeće je obvezno pronaći način na temelju kojeg će najbolje iskoristiti vrijednosti različitosti. Istraživana poduzeća uglavnom koriste način upravljanja različitostima na razini organizacije. Zapošljavanje pojedinaca različitih sustava vrijednosti nije dovoljno kako bi kvaliteta proizvoda i usluga porasla. U način upravljanja različitostima na razini organizacije potrebno je uključiti i unapređenje istih pojedinaca.

Na početku istraživanja navedeno je kako kvaliteta proizvoda potječe od zadovoljstva zaposlenika. Ovdje se postavlja pitanje hoće li se kvaliteta proizvoda i usluga povećati nakon stvaranja mogućnosti napretka za pojedince etničkih radnih skupina. S druge strane najekonomičnije rješenje jest uključivanje upravljanja različitostima u sve tri razine načina upravljanja, uključujući najviše razine menadžera, fleksibilnost organizacije, poznavanje kulture i tradicije te želja vlastitih zaposlenika. Kroz razgovor s poslodavcima, zaposlenici najčešće koriste pristup zlatnog pravila u organizacijskoj kulturi. Zlatno pravilo oslanja se na biblijsku zapovijed „Ne čini drugima ono što ne želiš da čine tebi.“ Pojedinci ne poštuju to

ziano pravilo. Stoga se od poslodavaca očekuje uključivanje i ostalih pristupa, a ponajviše kulturološkog pristupa u kojem se zaposlenike educira o značajkama različitosti.

## 7. ZAKLJUČAK

Povećanje kvalitete procesa, proizvoda i usluga je ključni cilj velikog broja poduzeća. Ostvarivanje tih ciljeva rezultira većom učinkovitošću i profitabilnošću, a veći profit poduzeća omogućuje veće prihode zaposlenicima što uvjetuje zadovoljstvo u organizaciji. Kvaliteta i zaposlenici stvaraju začarani krug te se može reći da su proporcionalni, odnosno povećanjem zadovoljstva zaposlenika povećat će se i kvaliteta.

Istraživanje je provedeno kako bi se ispitala mogućnost poboljšanja kvalitete organizacija uvođenjem različitosti. Cilj istraživanja bio je utvrditi kvalitetu rada etničkih skupina zaposlenika. Na početku navedena je pretpostavka da različitosti pridonose elementima kvalitete u organizaciji. Različita iskustva, ideje, mišljenja i znanja potiču na ostvarivanje prioritetnih ciljeva organizacije. Na temelju dobivenih rezultata utvrđeno je kako se kvaliteta zapošljavanje etničkih skupina zaposlenika nije znatno povećala. Kvaliteta je uglavnom ovisila o kompleksnosti zadataka. Poslodavcima preostaje otkrivanje razloga nezadovoljavajućih rezultata. Kao jedan od razloga može se navesti nemogućnost napretka etničkih skupina zaposlenika koji rezultira manjkom motivacije ili pak potreba za povećanjem stručnog znanja. Poslodavci u svrhu povećanja zadovoljstva zaposlenika pa tako i povećanja kvalitete moraju koristiti kombinaciju načina i pristupa upravljanja različitostima te primjenom korektivnih mjera.

### **Abstract:**

#### QUALITY AND MANAGING DIVERSITY

*Current standards on the market require an increasingly high level of quality. It is assumed that the maximization of benefits and the limitation of obstacles in companies will be an indicator of the quality of countermeasures and services. A quality resource, process, knowledge and skills, technology and quality workforce can result in the success of the organization. The popular demographic trend of the ever-increasing global movement of the population forces many businesses entities to employ minority or ethnic groups. Demographic data helps us to understand people, therefore they make it easier for companies to make changes and adjustments to their organizational structure. Recruitment and retention, training, improvement and promotion of individuals of different values greatly affects the organizational culture of company. Organizations must change and adapt to the diversity of the workforce, therefore changes are expected in the highest and lowest levels of management. In order to increase performance and relevant local, regional or global positioning of the organization, mandatory as well as voluntary actions are expected from management. Diversity management, apart from management also includes all employee structures and their adaptation, acceptance and recognition of diversity. Through this research, the peculiarity of diversity management and positive and negative sides of diversity management will be considered. The quality of the work of minority ethnic groups of employees in individual companies will be investigated. During the evaluation, the ethics of employers and local work groups will be observed, as well as the ways and approaches of managing diversity.*

**Key words:** diversity managing, work quality, management, quality.



## LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Sikavica, P. i Nina Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Certo, S. C. and S. T. Certo, *Moderni menadžment*, Mate, Zagreb, 2008.
3. Latković, M., „Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola,“ *Financijska teorija i praksa*, Vol. 26. No.. 2., 2022.
4. Lazibat T., *Upravljanje kvalitetom*, M.E.P., Zagreb, 2009.
5. Omazić, M. A. i S. Baljkas, *Projektne menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/roles-of-a-manager-theory](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/roles-of-a-manager-theory) (29.12.2022.)
7. <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (29.12.2022.)