

# Menadžment u multikulturalnom okruženju: studija slučaja

---

**Krunić, Paulo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:248374>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**Paulo Krunić**

**Matični broj:**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**MENADŽMENT U MULTIKULTURALNOM OKRUŽENJU: STUDIJA  
SLUČAJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor :**

Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, ožujak 2024.**

*Paulo Krunić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Predmet rada je međunarodni (globalni) menadžment, sa svim specifičnostima poslovanja u globalnim poslovnim uvjetima. To posebno dolazi do izražaja kada su u pitanju multinacionalne kompanije, s obzirom na to da djeluju u različitim zemljama (i krajevima svijeta općenito) koje se razlikuju kako kulturološki, tako i u nizu drugih osobitosti. Stoga upravljanje u multikulturalnom okruženju iziskuje implementiranje različitih poslovnih strategija, ali i primjenu specifičnih menadžerskih vještina i znanja. Ovaj rad će analizirati i objasniti povijest menadžmenta, suvremeno poslovanje i kako izgleda globalni menadžment te kako na njih djeluje utjecaj različitih kultura. Objasnit će se i samo multikulturalno okruženje te koje sve vještine i znanja trebaju menadžeri savladati kako bi uspješno poslovali u multinacionalnim poduzećima. Nakon toga ovaj rad će na primjeru poduzeća McDonald's objasniti i analizirati kako jedan od najvećih restorana brze prehrane na cijelom svijetu uspijeva u multikulturalnom okruženju te što je sve potrebno kako bi nastavili biti jedan od najpoznatijih i najuspješnijih u zadovoljavanju ljudi.

**Ključne riječi:** globalni menadžment, multikulturalno okruženje, multinacionalne kompanije, razlike u kulturi, strategije upravljanja

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Povijest menadžmenta .....	2
2.1. Suvremeni menadžment .....	3
2.1.2. Globalni menadžment .....	5
2.1.3. Važnost menadžmenta u multinacionalnim poduzećima .....	7
2.2. Razlike menadžerskih praksa u suvremenom menadžmentu .....	11
3. Multikulturalno okruženje .....	14
3.1. Znanje i vještine u multikulturalnom okruženju .....	15
3.2. Izazovi u multikulturalnom okruženju .....	18
4. Upravljanje menadžerima i kontrola radi postizanja jednakosti diljem svijeta na primjeru McDonald's.....	20
4.1. Strategije upravljanja, prilagođavanja i komunikacije u globalnoj organizaciji.....	22
4.2. Razlike u odnosima prema zaposlenicima i klijentima u različitim dijelovima svijeta ..	24
5. Zaključak.....	25
6. Popis literature .....	26
7. Popis slika .....	29
8. Popis tablica .....	30

# 1. Uvod

Upravljanje u današnjem poslovnom svijetu ima svoje izazove zbog različitosti kultura. Organizacije rade globalno, pa su njihovi timovi i strukture raznoliki. Da bi menadžeri bili uspješni u takvom okruženju, moraju proučiti regije i države u kojima bi organizacije poslovale radi razvijanja vještina za vođenje u multikulturalnom okruženju (Rupčić, 2018, str. 125). Istraživanja (Rupčić, 2018) pokazuju da je menadžment u multikulturalnom okruženju zahtjevan posao, traži različite vještine i detaljne analize stranog tržišta i kulture s čime se slažu Edewor i Aluko (2015, str. 192). Razumijevanje različitih kultura, prilagodljivost, fleksibilnost, dobre komunikacijske vještine te sposobnost rješavanja sukoba i izgradnje timova su postale ključne komponente za menadžere koji posluju na međunarodnoj ili multinacionalnoj razini. Za uspjeh u multikulturalnom okruženju, važno je i istražiti te uspostaviti dobru razinu suradnje s lokalnim stanovništvom kako bi se mogli unaprijediti kod budućih istraživanja ili projekata (Barthe i sur., 2005; Pinkerton i John, 2008).

Globalno poslovanje i suradnja međunarodnih organizacija donose izazove vezane uz okoliš (Christmann, 2004). Može se primijetiti da menadžment u okruženju različitih kultura, ljudi, okoliša i organizacija donosi svoje prepreke. U multikulturalnom okruženju, menadžeri se suočavaju s izazovima u razvoju organizacija i timova. Važno je razvijati vještine potrebne za vođenje u takvom okruženju, a ključno je uspostaviti upravljanje koje se poštuje i prihvaća. Kako bi se postiglo stanje upravljanja multikulturalnom radnom snagom menadžeri moraju razviti sposobnosti upravljanja, komunikacije i vođenja ljudi iz niza kultura istovremeno. U sljedećim poglavljima ovaj rad će istražiti ove teme i analizirati primjere uspješnog menadžmenta u multikulturalnom okruženju.

## 2. Povijest menadžmenta

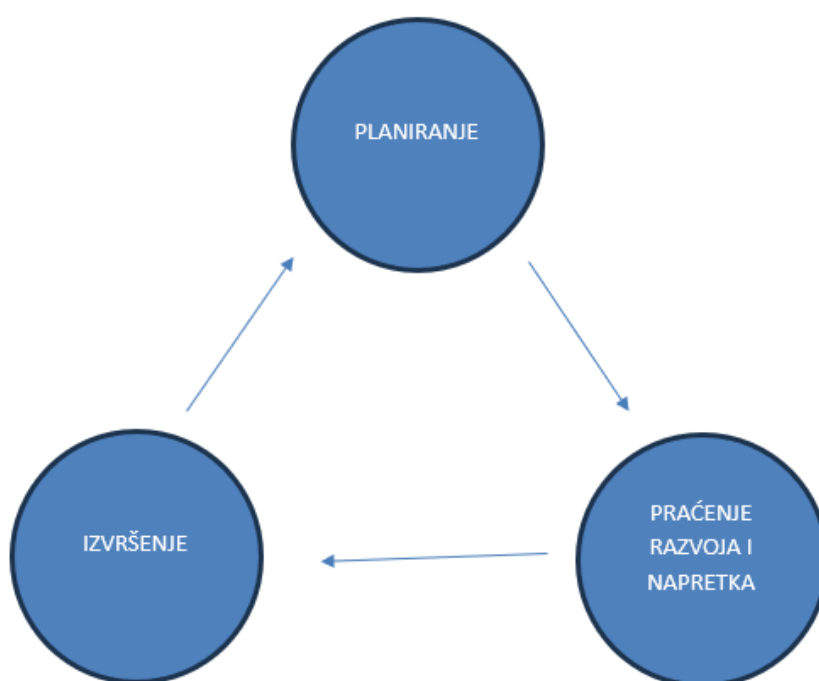
Povijest menadžmenta je fascinantna priča koja se proteže kroz stoljeća, prateći evoluciju organizacijskih praksi i teorija. S počecima u drevnim civilizacijama, prvi oblici upravljanja, odnosno menadžmenta pojavili su se dok su društva nastojala koordinirati napore i postići zajedničke ciljeve. Primjer jednog takvog društva možemo vidjeti u Egipćanima koji su otprilike 5000 godina prije Krista krenuli postavljati centraliziranu organizacijsku strukturu i centralistički oblik upravljanja (Žugaj i Brčić, 2003). Isto tako, primjerice u drugom tisućljeću prije Krista donesen je čuveni Hamurabijev zakonik kojim se utvrdila minimalna i maksimalna zarada te isto tako sustav inventure sirovine i proizvoda te sadržaj radnog naloga.

Sam pojam menadžment se kroz povijest drukčije interpretirao te radi toga definicija menadžmenta ima mnogo i značenje riječi „menadžment“ ima puno problema. Prema Žugaju i Brčiću (2003), izraz „menadžment“ je upotrijebljen u različitim značenjima, kao upravljanje ili kao rukovođenje no isto tako se koristi i kao organizacija. Ako se pojam ili definicija menadžmenta i sinonima riječi menadžment pogleda u rječnicima različitih jezika, može se primijetiti da u definiciji imaju različita značenja. Na primjer u engleskom jeziku riječ „leadership“, često ide uz izraz „management“, ali „leadership“ predstavlja samo jedno od funkcija menadžmenta, vodstvo. Dok na francuskom jeziku, riječ menadžment se prevodi u „la gestion“, koja može označavati i administraciju. Administracija je posao koji se obavlja unutar neke organizacije. Može se primijetiti da je riječ „menadžment“ pojam koji ima više značenja i kao takav teško je naći definiciju na hrvatskom jeziku koja bi najbliže označavala taj širok pojam.

U cijeloj povijesti menadžmenta industrijska revolucija označila je ključni trenutak, dovodeći do klasičnih teorija upravljanja čiji su pioniri bili ličnosti poput Fredericka Taylora i Henrija Fayola. Sredina 20. stoljeća donijela je pokret za ljudske odnose, naglašavajući važnost ljudskog elementa na radnom mjestu. Ljudi, zaposlenici, partneri, dobavljači i proizvođači su najbitniji dio menadžmenta. Bez optimalnog upravljanja ljudskim resursima i stvaranja dobrih poslovnih odnosa te prepoznavanja uloge čovjeka u organizaciji, menadžment se ne bi razvio. Kroz ovu kratku povijest menadžmenta može se primijetiti da od početka organizacija pa do suvremenijeg doba, uz svaki napredak došlo je do problema te da menadžment nije laki posao. Ovaj rad će u sljedećim poglavljima analizirati suvremeni menadžment i koju on ulogu ima u kontekstu globalnog poslovanja.

## 2.1. Suvremeni menadžment

Upravljanje u današnjem poslovnom svijetu stalno se prilagođava promjenama. Menadžeri trebaju biti spremni na nove uvjete tržišta. Tehnologija se brzo mijenja, tržište postaje globalno, a radna snaga se transformira, pa menadžeri trebaju biti otvoreni, fleksibilni i inovativni. U tom smislu, menadžeri moraju razumjeti važnost strateškog planiranja kako bi prepoznali poslovne prilike i izazove te razvili strategije za dugoročne ciljeve organizacije (Rupčić, 2018, str. 160). Strateško planiranje predstavlja ključan dio menadžmenta.



*Slika 1 Ciklus strateškog upravljanja ( Izvor: Esmaeili, 2015)*

Na slici 1 možemo vidjeti 3 koraka koja obuhvaćaju strateško upravljanje, kako to ističe Esmaeili (2015). U prvom koraku razvoja i planiranja strategije definira se misija organizacije i procjenjuju unutarnji i vanjski faktori kako bi se identificirale prilike, ograničenja, snage i slabosti organizacije. To omogućuje organizaciji postavljanje ciljeva i strategija na različitim razinama. Drugi aspekt strateškog upravljanja, prema Esmaeiliju (2015), odnosi se na



implementaciju strategije. To podrazumijeva aktivaciju strategija definiranih u fazi razvoja. Za provedbu strategija, prvo se određuju ciljevi i politike organizacije u skladu sa strategijama i misijom tvrtke, nakon čega slijedi raspodjela resursa temeljem tih ciljeva i politika. Zatim se ciljevi i politike usmjeravaju kroz odgovarajući okvir za implementaciju strategija. Posljednja faza strateškog upravljanja, kako navodi Esmaeili (2015), uključuje praćenje razvoja i napretka. U ovoj fazi identificiraju se moguće promjene unutarnjih i vanjskih faktora te se procjenjuje njihov utjecaj na misije, ciljeve, strategije i postupke provedbe. Razvija se i odgovarajuća metoda za svaku fazu te se s različitih aspekata istražuje implementacija strategije. Na kraju se procjenjuju dobiveni rezultati i najučinkovitije metode za postizanje rezultata kako bi se prepoznala i ispravila moguća odstupanja. Može se zaključiti da menadžeri trebaju shvatiti globalne trendove, analizirati konkurenciju i tržište te razviti dugoročne strategije kako bi ostali konkurentni.

S druge strane, Ansoff i sur. (2018) navodi bitnu razliku između strateškog upravljanja i operativnog upravljanja te stavlja naglasak na oboje. Aktivnosti strateškog upravljanja se baziraju na stvaranju pozicije koja osigurava buduću ekološku održivost organizacije, a operativno upravljanje se zasniva na kontinuiranim pretvaranjem potencijala u stvarnu dobit (Ansoff i sur., 2018). Dakle, moglo bi se reći da menadžeri moraju imati u vidu i budućnost i sadašnjost organizacije kako bi postigli maksimalne rezultate.

Menadžeri trebaju imati vještine vođenja kako bi motivirali zaposlenike, poticali timski rad i postizali ciljeve organizacije. Cilj upravljanja zaposlenika kako se navodi u Kuka (2011, str.65), je najveći mogući povrat sredstava uloženi u ljudski kapital te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Organiziranje je važan aspekt suvremenog menadžmenta. Menadžeri trebaju stvoriti efikasnu organizacijsku strukturu koja podržava postizanje ciljeva organizacije (Certo i Certo, 2019, str. 135). Dakle, može se zaključiti da je upravljanje ljudskim resursima ključno je u suvremenom menadžmentu i važno je napomenuti da suvremeni menadžment zahtijeva stalno učenje i prilagodbu. Menadžeri moraju pratiti trendove, usvajati nove tehnologije i neprestano razvijati svoje vještine kako bi ostali konkurentni u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju Implementacija suvremenih menadžerskih pristupa i teorija može pružiti organizacijama konkurentske prednosti, poboljšati učinkovitost i potaknuti inovacije (Certo i Certo, 2019).

## 2.1.2. Globalni menadžment

Suvremeno poslovno okruženje je komplicirano zbog globalizacije, što stvara izazove i prilike za upravljanje organizacijama na globalnoj razini. U današnjem svijetu, brzi razvoj informacija, kapitala, proizvoda, usluga i mobilnosti ljudi postepeno briše granice među državama i među nacijama. Globalizacija se doživljava kao otvoreni prostor bez ograničenja, potaknuta razvojem interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija koje omogućavaju trenutni pristup informacijama i uključenost u poslovne aktivnosti diljem svijeta (Bedeković i Golub, 2011). U kontekstu globalizacije, osobito u državama u kojima postoji obrazovanje djece u informatičkim znanostima, Internet nudi bezbroj mogućnosti i rješenja za sve vrste problema. Čak se i nude razne mogućnosti osnivanja vlastitog poduzeća. No, jedan od bitnijih napredaka u suvremenom svijetu je mogućnost umrežavanja i komunikacije. U globalizaciji danas, između ostalog, se pojavljuje povećani obujam globalne razmjene dobara, kapitala, usluga i energije. Zahvaljujući povezanosti u dosad nezamislivim razmjerima, postoji rastući trend širenja globalnog tržišta i jačanja nadnacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole, stavljajući u prvi plan pitanja gospodarskog rasta, snage i moći multinacionalnih i transnacionalnih kompanija (Bedeković i Golub, 2011).

Globalni menadžment zahtijeva od menadžera razvoj svijesti i kompetencija za suočavanje s dinamičnim tržištima, kulturnim razlikama i raznolikim regulatornim okruženjima (Rhinesmith, 1992). Sa sličnim se slažu Bedeković i Golub (2011) koji navode da se suvremeni menadžment suočava se s novim izazovima koji u fokus stavljaju figuru modernog menadžera te da njihove vještine moraju imati širok opseg od općih konceptualnih i tehničkih znanja koja su potrebna za poslovni uspjeh, preko međuljudskih i komunikacijskih vještina za interakciju s ljudima, do specifičnih sposobnosti upravljanja promjenama. Važan element uspješnog globalnog menadžmenta je razumijevanje globalnih kultura i kulturnih razlika. Hofstede (1999) ističe važnost razumijevanja kulturnih razlika za učinkovito upravljanje u međunarodnom okruženju. Kultura oblikuje poslovne prakse, komunikaciju i odlučivanje. Menadžeri trebaju razviti međukulturne prakse kako bi prepoznali i prilagodili se kulturnim razlikama (Hofstede, 1999, str.43). Globalno upravljanje također zahtijeva sposobnost vođenja timova s različitim kulturnim i jezičnim pozadinama. Tsui (2004) naglašava važnost razumijevanja utjecaja kulturnih razlika na dinamiku timova i potrebu za produktivnom suradnjom. Može se vidjeti da menadžeri trebaju razviti komunikacijske vještine koje prevladavaju jezične i kulturne barijere.

S druge strane, menadžeri se suočavaju s izazovima pridržavanja različitih zakona i regulatornih zahtjeva. Organizacije moraju biti u skladu s lokalnim zakonima, porezima i pravilima kako bi izbjegle pravne probleme (Edelman i Suchman, 1997). Održavanje integriteta i etičkih standarda postaje ključno, jer organizacije djeluju u raznolikim kulturnim i zakonodavnim okruženjima. Upravljanje globalnim lancima opskrbe postaje složeno s povećanom globalizacijom. Menadžeri moraju nositi se s logističkim izazovima, carinskim procedurama i kulturnim preferencijama potrošača diljem svijeta (Ballou, 1997). Efikasno globalno upravljanje zahtijeva koordinaciju svih faza lanca opskrbe kako bi se osigurala pravodobna i kvalitetna isporuka proizvoda (Ballou, 1997).

Unatoč izazovima, globalni menadžment pruža prilike. Organizacije mogu proširiti poslovanje na globalnoj razini, pristupiti novim tržištima i tehnologijama te ostvariti konkurentske prednosti (Certo i Certo, 2019). Postizanje uspjeha u globalnom menadžmentu zahtijeva kontinuirano učenje, prilagodbu i inovacije. Globalni menadžment ne predstavlja samo izazov, već i priliku za razvoj inovativnih strategija i poslovnih modela. Uspješne organizacije koje primjenjuju globalni menadžment koriste resurse i znanje iz različitih dijelova svijeta te tako stvaraju konkurentske prednosti. Raznolikost u timovima može potaknuti kreativnost i različite perspektive, što često dovodi do inovacija (Tsui, 2004). Da bi iskoristile prednosti globalnog menadžmenta, organizacije moraju usvojiti globalne perspektive i prilagoditi svoje poslovne prakse jer isto kako navode Bedeković i Golub (2011), jedno od ključnih karakteristika organizacija koje djeluju na globalnom tržištu je njihov pristup svjetskom tržištu kao jedinstvenoj cjelini.

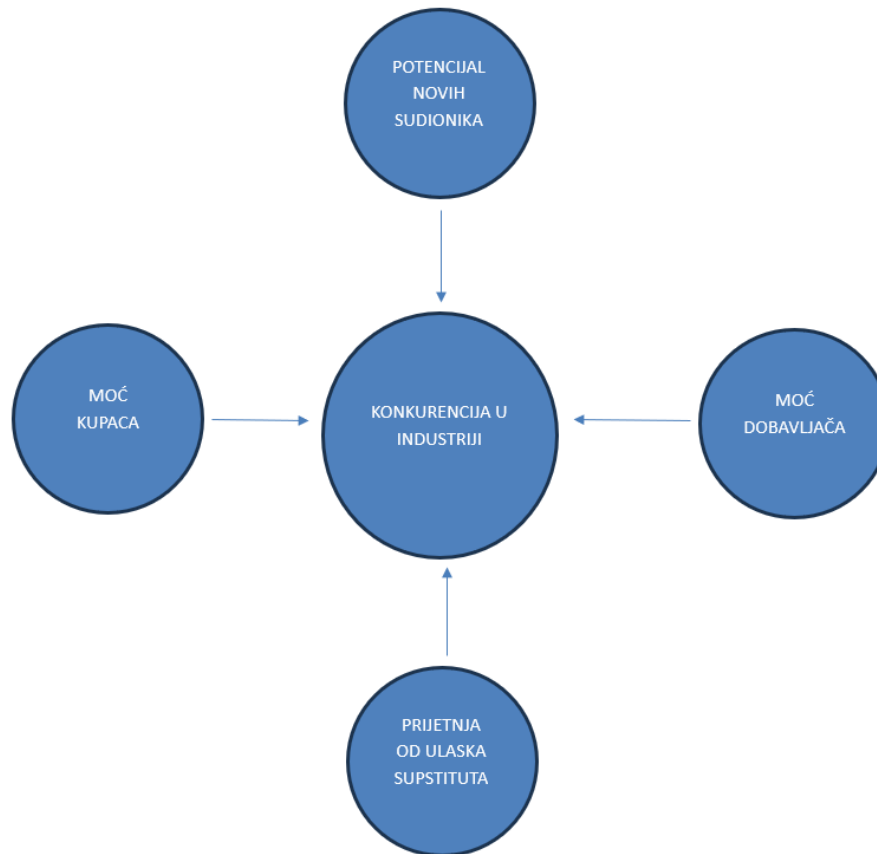
Osim toga, naglasak je stavljen na timski rad, brigu o zaposlenicima i potrošačima te kontinuirano praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Dakle, kako bi poduzeće bilo uspješno, način rada mora biti takav da se prema svima odnosi jednako te da se na cijeli svijet gleda kao veliku cjelinu. A isto kao i svaka druga cjelina ljudi, unutar cjeline ima mnogo različitih pojedinaca s različitim potrebama i osobinama. Na primjer, uspješan prodavač je onaj koji se može prilagoditi kupcu kako bi mu najbolje pomogao pri kupnji a i sebi i svojem poduzeću omogućio još jednu uspješnu prodaju. Tako i globalni menadžeri moraju prilagođavati svoje vještine kako bi različitim nacijama omogućili najbolji mogući tretman.

Razvoj "globalnih umova" kod menadžera je sposobnost razumijevanja kompleksnih globalnih interakcija te ključan za uspjeh (Rhinesmith, 1992). Suvremeni menadžeri moraju biti svjesni ne samo univerzalnih poslovnih principa, već i specifičnosti različitih zemalja (Hofstede, 1999).

Globalni menadžment zahtijeva ravnotežu između univerzalnih pristupa i prilagođavanja lokalnim uvjetima kako bi se postigao uspjeh na globalnom tržištu. Kroz istraživanja poput onih Tsui (2004) pruža se dublje razumijevanje globalnog menadžmenta. Kroz takva istraživanja, menadžeri i istraživači mogu istražiti kako lokalne kulture, poslovne prakse i regulative utječu na organizacije. Može se primijetiti da kako svijet napreduje i kako se tehnologija i sa samim time način života i rada organizacija mijenja, sposobnost prilagodbe postaje ključna kompetencija za globalne menadžere. Može se utvrditi da je globalni menadžment dinamičan proces kontinuiranog učenja i prilagodbe. Sljedeće, ovaj rad će se prikazati važnost menadžmenta u multinacionalnim poduzećima.

### **2.1.3. Važnost menadžmenta u multinacionalnim poduzećima**

Sva uspješna poduzeća su morala krenuti od negdje. U današnje vrijeme postoji mnogo prilika i mnogo ideja vezanih za osnivanje poduzeća. No, s druge strane postoji i mnogo izazova s kojima se vlasnici, direktori i menadžeri poduzeća moraju nositi kako bi iz malog poduzeća napredovali u veliko poduzeće koje bi se moglo proširiti na druge države. Napredak tehnologije i svjetska liberalizacija tržišta su uzrokovali velik i rasteći broj multinacionalnih poduzeća (Stopford, 1998). Multinacionalno poduzeće prema Dunningu i Lundanu (2008, str.3.) je poduzeće koje djeluje u inozemstvu i koja posjeduje ili u određenoj mjeri kontrolira dodanu vrijednost aktivnosti u nekoliko zemalja. Dakle, moglo bi se zaključiti da multinacionalna poduzeća zahtijevaju određenu i visoku razinu menadžmenta kako bi opstala. Naravno, svako poduzeće će imati drugačiji menadžment pošto je upravljanje poduzeća ljudski posao, a svaki čovjek je drugačiji. Menadžeri će imati različite ideje o tome kako najefikasnije poslovati te kako najbolje upravljati ljudskim potencijalima poduzeća. Ako neko poduzeće posluje u više država u isto vrijeme, logično je da će imati puno konkurencije. 1980. godine Michael E. Porter je predstavio „Model pet sila“. Model predstavlja 5 konkurentskih sila koje oblikuju industriju te definira slabosti i snage pojedinih industrija.(Porter, 2008).

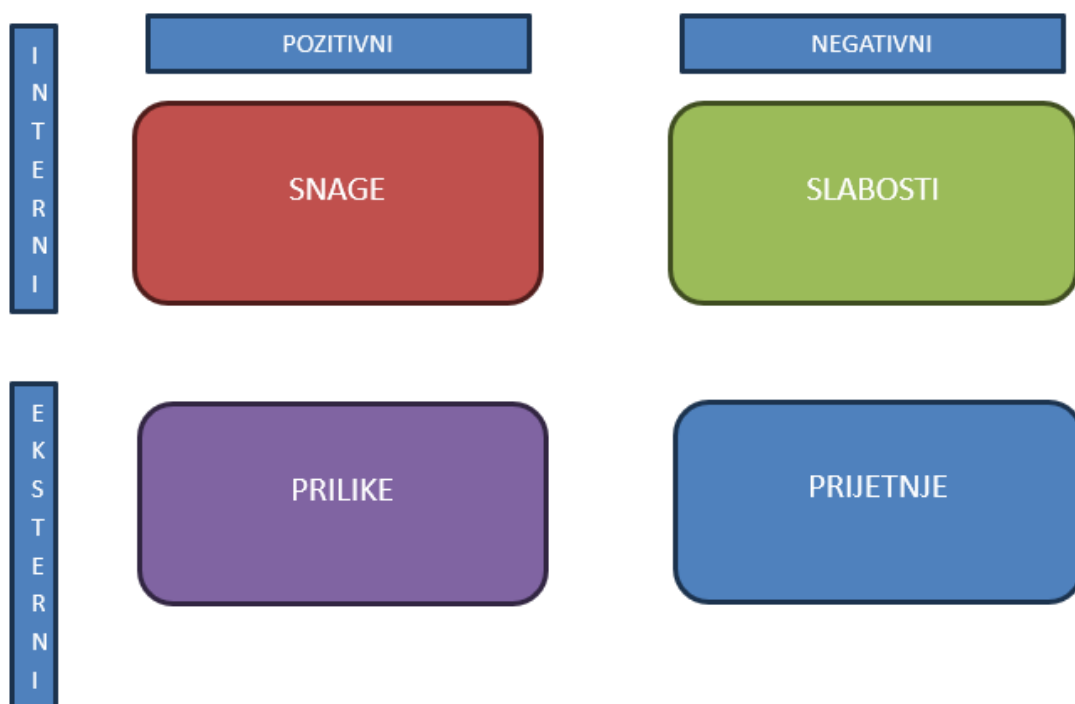


*Slika 2 Model Porterovih pet sila ( Izvor: Porter, 2008)*

Na slici 2 je prikazan grafički model Porterovih pet sila. Prva sila, konkurencija u industriji, se upravo odnosi na broj konkurenata i sposobnost tih konkurenata da oslabe poduzeće. Što je veći broj konkurenata to je manja snaga poduzeća (Porter, 2008). Kupci i dobavljači će u slučaju izbora između puno konkurenata odabrati ono poduzeće koje im može ponuditi niže cijene ili bolje uvjete. Isto tako, ako je broj konkurenata mali ili kada je konkurencija slaba, poduzeće tada ima veću moć i više mogućnosti postavljanja visokih cijena i uvjeta koji će ojačati poduzeće. Druga sila, potencijal novih sudionika u industriji, se odnosi na ulazak novih poduzeća na tržište. Ako konkurentno poduzeće utroši malo novaca, resursa i vremena na ulazak u tržište tada slabi moć poduzeća (Porter, 2008). Treća sila prema Porteru (2008) je moć dobavljača. Specifičnije, mogućnosti dobavljača da nameće poduzećima više troškove svojih usluga. Ako je broj dobavljača na nekom tržištu mali, znači da poduzeća ovise o tim dobavljačima. Dakle, dobavljač u tom slučaju ima veliku moć i može povećavati troškove i ostvariti prednosti za sebe. Ali, ako je broj dobavljača velik tada poduzeće može birati dobavljača i smanjiti troškove i povećati dobit. Četvrta sila prema Porteru (2008) je moć

kupaca. Ova sila predstavlja mogućnost kupaca da utječu na cijene i razinu moći poduzeća. Naravno, to ovisi o kakvom se kupcu radi te koliko je taj kupac bitan za poduzeće i isto tako ovisi o broju kupaca. Ako je broj kupaca manji, tada svaki kupac ima veću moć pregovaranja za niže cijene i veće pogodnosti. Posljednja sila se zove prijetnja od ulaska supstituta, te Porter (2008) opisuje kako supstituti, odnosno robe ili usluge koje mogu zamijeniti neki proizvod ili uslugu poduzeća uzrokuju prijetnju. Dakle, poduzeća koja nude proizvode ili usluge za koje nema sličnih, imaju veću moć. Takva poduzeća će moći povećavati cijene i prilagođavati uvjete klijentima. Porterov model pet sila je model koji poduzeća još dan danas koriste kako bi prilagodili svoje poslovne strategije da u konačnici, imaju više profita.

S druge, strane postoji još jedan alat koji poduzeća dan danas koriste kako bi ostali konkurentni i planirali za budućnost. Taj alat se zove SWOT analiza. Pravo porijeklo termina „SWOT“ je prema Helmsu i Nixonu (2010) nepoznato, ali prvi je puta opisano od Learned i sur. (1969) i od tada je SWOT analiza izrasla u ključan alat za strateško planiranje.



Slika 3 SWOT analiza ( Izvor: Leiber i sur., 2018)

Na slici 3 je prikazan shematski prikaz SWOT analize. Prema Lieberu i sur. (2018), SWOT analiza je strukturirana metoda procjene koja ocjenjuje snage (eng. Strenght), slabosti (eng.

Weakness), prilike (eng. Opportunities) i prijetnje (eng. Threats) pojedinom poduzeću. Uključuje identificiranje unutarnjih i vanjskih utjecaja u odnosu na stupanj postizanja ciljeva. Isto tako Lieber i sur. (2018) napominju da općenito SWOT analiza može pomoći u razvoju te u postizanju ciljeva poduzeća i obično ima istraživačku dimenziju koja iznosi na vidjelo aspekte koji nisu vidljivi drugim metodama analize.

U uvjetima globalnog poslovanja, uspjeh menadžera ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema različitim kulturnim vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima poslovnih partnera (Bedeković i Golub, 2011). Osim osnovnih znanja o menadžmentu ima mnogo drugih faktora koji se moraju dovesti u obzir. Učinkovitost poslovnih procesa na globalnom tržištu povezana je s razinom znanja, sposobnosti, vještina i interkulturnih kompetencija menadžera. Danas se menadžeri smatraju ključnim potencijalom i glavnim izvorom konkurentske sposobnosti i samog razvoja unutar organizacije, posebno u području informacijske tehnologije. Potrebno je kontrolirati podružnice koje djeluju u različitim vremenskim zonama te poslovati s različitim valutama, što otežava usporedbu financijskih rezultata (Bedeković i Golub, 2011). Iako suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije olakšavaju sustav kontrole, menadžerska praksa je i dalje različita zbog kulturnih razlika. Zbog toga menadžeri moraju imati veliko kulturno znanje te se prilagođavati svima na način da se uzimaju u obzir sva ograničenja i pravila pojedinih naroda kako bi postigli najbolje rezultate.

U konačnici, može se primijetiti da postoje različite metode za menadžere poduzeća kako bi ostvarili profit te poboljšali svoje poduzeće i isto tako se može primijetiti da je menadžment poduzeća težak posao koji sa sobom donosi mnogo problema i zahtjeva veliku količinu rada. U poduzeću koje djeluje u raznim državama, okruženo različitim kulturama te različitim vanjskim i unutarnjim utjecajima, menadžeri bi i trebali znati različite metode za analize tržišta, industrije i poduzeća kako bi što više napredovali u pojedinim dijelovima svijeta. Porterovih pet sila i SWOT analiza su odlični primjeri koje bi svaki menadžer trebao uzeti barem kao primjer ili početni korak u ostvarivanju ciljeva svojeg poduzeća. No, kao i u svakom segmentu poslovanja, potrebno je iskustvo i znanje kako bi se moglo poslovati na globalnoj razini te omogućiti napredak poduzeća u kojem menadžeri djeluju. U idućem poglavlju ovaj rad će detaljnije opisati te analizirati multikulturalno okruženje i što je sve potrebno za efikasan rad poduzeća u takvoj okolini.

## 2.2. Razlike menadžerskih praksa u suvremenom menadžmentu

Kroz povijest razvoja i donošenja novih zakona i pravila vezanih za poduzeća, u svijetu su se razvili različiti stilovi i prakse menadžmenta. Razlike u stilu i praksi se mogu primijetiti od zemlje do zemlje a i postoji više razloga zašto dolazi do tih razlika. Prema Žugaju i Brčiću (2003) razlozi zbog čega dolazi do različitih stilova menadžmenta su : razlike u običajima, stavovima, vrijednostima, institucionalnim uvjetima, sustava obrazovanja i osposobljavanja menadžera, pravima i ekonomskim uvjetima. No, uz sve te razlike ipak postoje neka univerzalna pravila kojih bi se svaki menadžer trebao pridržavati, ponajviše ljubaznost i pristojnost u svim poslovnim okruženjima. Ipak, osoba bi se mogla zapitati koje su neke od razlika menadžerskih praksi u pojedinim državama.

Primjerice u SAD-u postoji velik broj poduzeća koja bi se mogla rangirati u najuspješnija poduzeća u svijetu, što znači da su tržišta velika i da je konkurencija u svakom slučaju postojana. Rupčić (2018) navodi kako je američki stil menadžmenta usmjeren na jačanje konkurentne prednosti te se u istome slažu i Žugaj i Brčić (2003). Isto tako američki stil upravljanja nad ljudskim potencijalima je fokusiran na povećanje produktivnosti, efikasnosti i inovativnosti te postoji sustav nagrađivanja uspješnih i predanih radnika. Američki menadžeri su također jako skloni riziku, odnosno rizičnim poslovnim pothvatima i jako su fleksibilni u odnosu na europske menadžere koje karakterizira sklonost sigurnosti i veliko promišljanje za daljnji korak ( Rupčić 2018).

S druge strane, japanski menadžment se opisuje kao sustav hijerarhije u kojemu je menadžer nešto slično očinskoj figuri ostalim radnicima. Žugaj i Brčić (2003) te Rupčić (2018) navode kako se u japanskim poduzećima obavlja jako dobra priprema radnika za rad te je fokus menadžera na daljnje osposobljavanje i dobrobit radnika i većinom je zaposlenje doživotno. U japanskim poduzećima većinu odluka donosi srednji menadžment uz pomoć radnika kako bi i dalje omogućili osobni napredak radnika te u konačnici poduzeća.

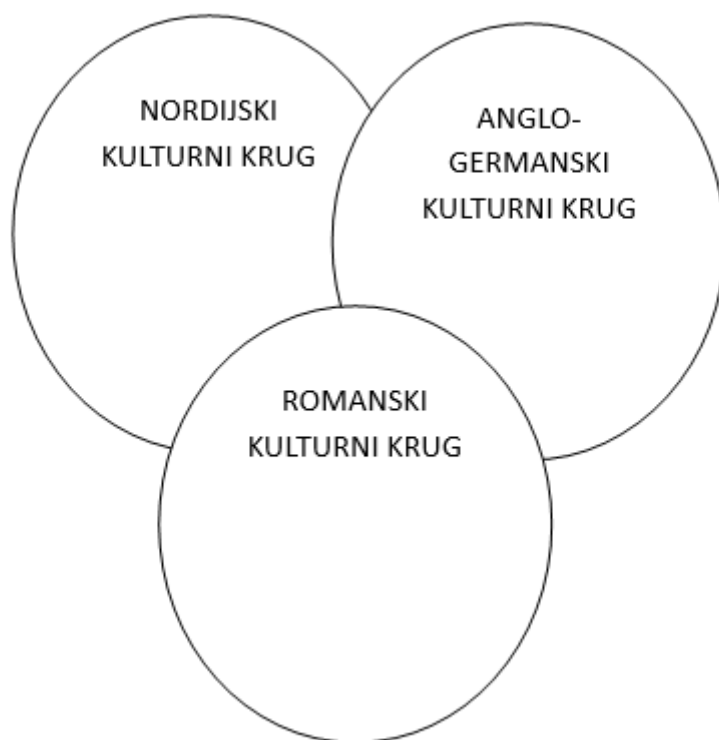


Tablica 1 Odrednice japanskog i američkog menadžmenta (Izvor: Rupčić, 2018)

Odrednice menadžmenta	Japanski menadžment	Američki menadžment
Način odlučivanja	Kolektivno odlučivanje konsenzusom	Individualno odlučivanje menadžmenta ili ključnih zaposlenika
Odgovornost	Kolektivna	Individualna
Uloga menadžmenta	Pomaže u procesu kolektivnog donošenja odluka	Odlučuje samostalno uz određeni stupanj sudjelovanja zaposlenika
Temeljna upravljačka vrijednost	Razvoj međuljudskih odluka	Kompeticija
Vremenska usmjerenost odlučivanja	Naglasak na kvaliteti dugoročnih odluka	Naglasak na kratkoročnom odlučivanju
Temeljni željeni ishod poslovanja	Povećanje dugoročne vrijednosti poduzeća	Povećanje profita
Paradigma poslovanja	Neprestano i ustrajno unapređenje svih aspekata kvalitete poslovanja	Intenzivno preuzimanje rizika, inoviranje, transformacija poslovnih sustava prema tržišnim potrebama

Na tablici 1 su prikazane razlike u japanskom i američkom menadžmentu. Obje države su gospodarski jedne od najuspješnijih država svijeta, ali kao što se može primijetiti prema stilu menadžmenta potpuno drugačije. Američki menadžeri gledaju na što veći profit i napredak poduzeća te stvaranje veće konkurentske prednosti, dok japanski menadžer gleda na napredak svojih radnika i vrijednosti poduzeća te sve odluke donosi kolektivno uz radnike. Moglo bi se reći da su japanska poduzeća kao jedna velika obitelj, u kojoj postoji velika količina potpore i brige, dok su američka poduzeća kao čopori vukova, gdje ima zajedničkih ciljeva i neke razine potpore i brige, ali sve odluke padaju na alfu, odnosno menadžera.

Prema Rupčiću (2018), unatoč integraciji europskih zemalja, nije moguće identificirati jedinstvena obilježja europskog menadžmenta. Razlog tome su kulturološke razlike među državama članicama Europske unije koje uzrokuju različitost u poslovnim praksama i upravljačkim postupcima. Međutim, unutar Europske unije moguće je identificirati određene kulturne skupine i upravljačke prakse njihovih povezanih tvrtki. Unutar središnjih zemalja Europske unije, moguće je identificirati romanske, anglo-germanske i nordijske kulturne krugove.



*Slika 4 Europski kulturalni krugovi (Izvor: Rupčić, 2018)*

Na slici 4 se može vidjeti shematski prikaz kulturalnih krugova u Europi. Prema Rupčiću (2018), u romanskom kulturnom krugu jak je naglasak na osobnim odnosima i umrežavanju. Sukobi se često rješavaju neizravno kako bi se izbjegla konfrontacija. Od vođa se očekuje da donose odluke koje će koristiti grupi kao cjelini, a manji je naglasak na individualnim postignućima. U Anglo-njemačkom kulturnom krugu postoji snažan fokus na komunikaciju usmjerenu na zadatke i eksplicitne, jasne upute. Individualno postignuće se cijeni, a sukobi se izravno rješavaju. Naglasak je na točnosti, učinkovitosti i preciznosti. U nordijskom kulturnom krugu jak je naglasak na egalitarizmu i suradnji. Donošenje odluka često se postiže konsenzusom, a fokus je na participativnom vodstvu i otvorenoj komunikaciji.

### 3. Multikulturalno okruženje

Multikulturalno okruženje je, kao što i samo ime govori, okruženje koje se sastoji od više različitih kultura. Multikulturalno okruženje karakterizira raznolikost u smislu rase, etničke pripadnosti, jezika, kulture i drugih čimbenika. Takvo okruženje može pružiti mnoge prednosti, uključujući povećanu kreativnost, inovativnost i sposobnosti rješavanja problema (Cox i sur. 1991.). Osim toga, izloženost različitim perspektivama i idejama može izazvati predrasude pojedinaca i dovesti do osobnog rasta i razvoja (Berry, 1997). Međutim, upravljanje multikulturalnim okruženjem zahtijeva posebnu pozornost na pitanja komunikacije, stereotipa i dinamike moći (Gudykunst & Kim, 1997.). S odgovarajućim strategijama, multikulturalno okruženje može biti gostoljubivo i produktivno mjesto za pojedince svih pozadina. U današnjem svijetu organizacije, države i pojedinci pokušavaju u potpunosti izbrisati sve rasne i negativne stereotipne predrasude. Te uz razvoj komunikacije i znanja o različitim kulturama menadžeri će moći raspoznati i prilagoditi komunikaciju s pripadnicima različitih naroda.

Postoje velike razlike u običajima koji vrijede u poslovnim procesima, osobito između poslovnih ljudi pripadnika različitih religija, kultura i civilizacija. Dakle, možemo zaključiti da će najveće razlike u kulturi ovisiti o udaljenosti država. Na primjer, između Hrvatske i Srbije ima razlika u kulturi, ali nisu toliko značajne koliko bi bile između Hrvatske i Japana. Temeljni uzrok različitosti običaja je, prema Žugaju i Brčiću (2003) različitost u religijskoj pripadnosti. S religijom se povlače i većina ostalih različitosti: različitosti u obiteljskom odgoju, različitost u shvaćanju važnosti uloge pojedinca u društvu, različitosti temeljnih etičkih načela i druge različitosti. Npr. članovi mormonske kršćanske zajednice u SAD-u su poznati u poslovnim krugovima po strogoći u pridržavanju etičkih načela i lojalnosti prema poslovnom partneru, a s druge strane poslovni ljudi iz npr. Saudijske Arabije, Egipta ili Indonezije poznati su po sklonosti primanju skupih poklona, primanju provizija pri sklapanju ugovora ili po cjenkanju pri sklapanju ugovora (Žugaj i Brčić, 2003).

Multikulturalna raznolikost u poslovanju postaje sve važnija u današnjoj globalnoj ekonomiji. Kako se poduzeća šire i djeluju u međusobno povezanijem svijetu, razumijevanje i vrednovanje različitih kultura i perspektiva može pružiti konkurentsku prednost. Multikulturalno okruženje može promicati kreativnost, inovativnost i bolje donošenje odluka kroz razmjenu različitih gledišta. Također može poboljšati komunikaciju i poboljšati odnose s kupcima. Prema studiji Harvard Business Review-a, tvrtke koje daju prioritet raznolikosti i uključenosti

vjerojatnije će imati veće financijske rezultate i veće zadovoljstvo kupaca (Hunt, 2018.). Stoga je ključno da poduzeća prihvate multikulturalizam i ugrade ga u svoju organizacijsku kulturu.

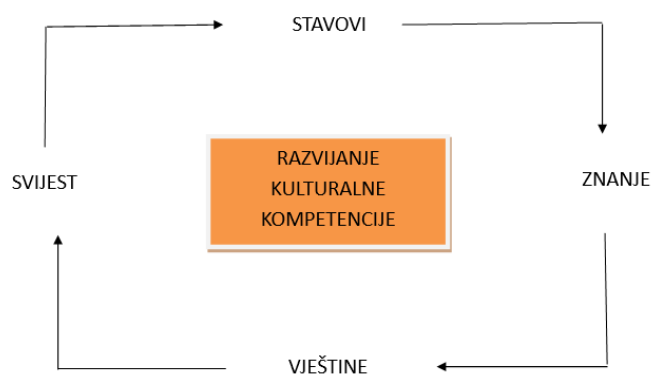
Jedan od ključnih razloga zašto su multikulturalna okruženja važna je potencijal za povećanu kreativnost i inovativnost. Istraživanja su pokazala da je vjerojatnije da će različiti timovi stvoriti inovativne ideje i rješenja jer donose različite perspektive i iskustva (Cox, 1994.). To se može pripisati činjenici da pojedinci iz različitih kulturnih sredina mogu pristupiti problemima i zadacima na jedinstvene načine, što dovodi do bogatijeg skupa ideja i strategija. Osobe iz različitih kultura će uvijek gledati na probleme drugačije radi prijašnjih iskustva, načina na koji su naučeni rješavati probleme te etičkih i moralnih načela. Npr. u Japanu se podmićivanje smatra normalnim, dok u Americi postoje strogi zakoni koji nalažu da se bilokakav oblik pokušaja potplaćivanja mora prijaviti (Žugaj i Brčić, 2003). Dakle, menadžment u multikulturalnom okruženju može biti izazovan. Pronalaženje zajedničkog jezika, pravila i načina upravljanja kojima će svi radnici različitih kultura biti zadovoljni su samo od nekih problema s kojima se menadžeri multinacionalnih kompanija moraju nositi.

Može se zaključiti da menadžeri moraju razviti vještine i kompetencije kako bi uspjeli u multikulturalnom okruženju. Multinacionalne kompanije posluju u više država i sa samim time su takve kompanije pune kulturne raznolikosti. Od menadžera i sve do potrošača, multinacionalne kompanije su okružene i pune ljudi različitih podrijetla, kultura i iskustva. U idućim poglavljima ovaj rad će navesti i opisati neke od vještina i kompetencija potrebnih za uspjeh u multikulturalnom okruženju i tada analizirati menadžment u multikulturalnom okruženju na primjeru poduzeća McDonald's.

### **3.1. Znanje i vještine u multikulturalnom okruženju**

U kontekstu multikulturalnog okruženja, jedan od važnih pojmova je kulturalna kompetencija. Prema definiciji iz Hrvatskog strukovnog nazivlja, kulturalna kompetencija je skup stajališta i sukladnih ponašanja koji omogućuju uspješnu komunikaciju i međudjelovanje u dodiru s drukčijim svjetonazorima i kulturnim obilježjima. Menadžeri bi trebali dobro razviti i naučiti o kulturalnoj kompetenciji kako bi uspješno vodili timove ili poduzeća. S druge strane prema Uredu za institucionalnu jednakost i raznolikost, NC State University (preuzeto 15.2.2024. s <https://diversity.ncsu.edu/cultural-competence-toolkit/>), kulturalna kompetencija je sposobnost

uspješne interakcije s ljudima različitog podrijetla i prepoznavanja razlika u iskustvima i isto tako navode da kulturna kompetencija nikada nije krajnja točka nego da je to trajni proces intelektualne znatiželje, namjernog učenja i kritičkog razmišljanja o kulturnim pitanjima i razgovorima kako bi razumjeli probleme društva u kojem živimo. Može se primijetiti da su komunikacija i suosjećanje ključne komponente koje menadžeri moraju dobro razviti kako bi omogućili zaposlenicima najbolje moguće poslovno iskustvo.



Slika 5 Kulturalna kompetencija (Izvor: [https://diversity.ncsu.edu/wp-content/uploads/2020/08/CC\\_Components\\_Awareness-460x310.png](https://diversity.ncsu.edu/wp-content/uploads/2020/08/CC_Components_Awareness-460x310.png))

Na slici 4 se može vidjeti shematski prikaz razvijanja kulturalne kompetencije. Prema NC State Universityju (preuzeto 15.2.2024. s <https://diversity.ncsu.edu/cultural-competence-toolkit/>), postoje 4 komponente koje pomažu pojedincu pri razvoju kulturalne kompetencije. Prva od tih komponenti je svijest, u kojoj je važno provoditi kritiku vlastitih predrasuda prema drugim kulturama i temeljito istraživati vlastitu kulturnu i profesionalnu pozadinu. Također je ključno prepoznati aspekte vlastitog identiteta koji oblikuju način na koji shvaćamo i razumijemo vlastitu kulturu, uz svijest o postojanju različitih kultura. Druga komponenta su stavovi. U ovoj komponenti je potrebno da pojedinac istraži vlastita vjerovanja, sisteme vjerovanja i da pokuša vidjeti koliko može promijeniti mišljenja ili stavove kako bi bolje funkcionirao u dodiru s ostalim kulturama. Treća je komponenta znanje. Ova komponenta navodi da je osobito bitno za pojedinca da što više istražuje druge kulture kako bi razumio strane običaje i što bolje naučio kako se prilagoditi nekoj situaciji ili riješiti problem. Zadnja komponenta su vještine. Vještine koje se mogu razviti stalnim i upornim ponavljanjem radnji verbalne ili ne verbalne komunikacije.

Može se zaključiti da je potrebno mnogo istraživanja i drugih i samog sebe kako bi pojedinac postao uspješan menadžer multinacionalnog poduzeća. Kulturalna kompetencija se može razvijati iz dana u dan ako su menadžeri voljni i razumni u pogledu na druge kulture. Kako napominju Steers i sur. (2010), postati globalni menadžer rezultat je procesa, karijernog puta koji prolazi kroz različite zadatke i kulture. To je putovanje, a ne konačno odredište.



*Slika 6 Vještine za globalni menadžment (Izvor: Steers i sur., 2010, str. 37)*

Na slici 5 se može vidjeti shematski prikaz što je potrebno za razviti vještine koje su potrebne u globalnom menadžmentu. Steers i sur. (2010) objašnjavaju kako je za uspješnog globalnog menadžera potrebno razvijati vještine i usvajati znanja i iz općeg menadžmenta i multikulturalnog okruženja u isto vrijeme. Bilo da se radi o preseljavanja u stranu zemlju na dulje vrijeme, putovanje diljem svijeta na kratke boravke ili susretanja sa strancima u vlastitoj domovini, menadžeri se često suočavaju s važnim kulturnim izazovima. Različite kulture imaju različite pretpostavke, ponašanja, stilove komunikacije i očekivanja u vezi s menadžerskom praksom. Sposobnost suočavanja s tim razlikama na načine koji su istodobno prikladni i učinkoviti ima različita imena, ali Steers i sur. (2010) to jednostavno nazivaju multikulturalna kompetencija.

Steers i sur. (2010) se isto kao i NC State University (vidi str. 11) slažu da se osobe s multikulturalnom ili kulturalnom kompetencijom obično otvaraju prema drugima preispitujući granice i mijenjajući svoje ponašanje. Sve u svemu, može se primijetiti da je razumijevanje

ostalim kultura vrlo bitno za menadžere kako bi uspjeli u globalnom poslovanju. Bez osjetljivosti prema drugima, menadžment u multikulturalnom okruženju postaje nemoguć.

### **3.2. Izazovi u multikulturalnom okruženju**

Upravljanje kulturnom raznolikošću na radnom mjestu važno je pitanje za menadžere, budući da omogućuje stvaranje boljeg okruženja i pomaže u sprječavanju problema grupa unutar poduzeću. Iako su u proteklim desetljećima poduzeti značajni koraci i napredak u prihvaćanju kulturne raznolikosti, još uvijek postoje izazovi i problemi u upravljanju kulturno raznolikim grupama. Prema Amaramu (2007), cilj multikulturalnog okruženja je prihvatiti, priznati i cijeniti kulturne razlike među etničkim skupinama i upravljati ljudima i organizacijama za učinkovito poslovanje u globalno konkurentnom poslovnom okruženju. Međutim, postoje određene kulturne i organizacijske razlike koje treba uzeti u obzir kako bi se izradila konkretna pravila za upravljanje kulturnom raznolikošću na radnom mjestu.

Jedan od izazova s kojima se menadžeri suočavaju su poteškoće u komunikaciji koje proizlaze iz kulturnih razlika. Prema Coxu i sur. (1991), postoje značajne razlike u radnim stavovima, percepcijama i vrijednostima među ljudima iz različitih kultura. Na primjer, postoji kontrast između individualizma i kolektivismu te utjecaj na ponašanje ljudi iz zemalja u kojima su različite etničke skupine SAD-a imale povijesne korijene. To može utjecati na procese donošenja odluka, timski rad i ukupne individualne i grupne performanse. Različite kulturne podskupine imaju različite radne stavove, percepcije, vrijednosti i norme, a to treba uzeti u obzir pri upravljanju multikulturalnim okruženjem.

Još jedan izazov s kojim se menadžeri suočavaju je rješavanje napetosti i sukoba koji proizlaze iz kulturnih razlika, posebno od radnika koji su članovi manjina te su skloniji osjećati se pritisnutima zbog razlika. Razlike u kulturnom sastavu radnog mjesta dovode do napetosti i sukoba oko kulturnih pitanja, a na menadžeru je da riješi te probleme i stvori bolje okruženje. Postoje i problemi predrasuda, diskriminacije i stereotipa koje treba riješiti kako bi se stvorilo ugodnije okruženje za sve zaposlenike. Osim tih izazova, također je potrebno razumjeti kada su jedno kulturni i višekulturni aranžmani poželjni. Na primjer, Rubaii-Barrett i Beck (1993) su otkrili da su meksičko-američki zaposlenici osjećali veće razine zadovoljstva s postupcima osoblja nego što su to radili anglo-američki zaposlenici. Kulturne razlike i razina zastupljenosti

različitih kulturnih grupa trebaju biti shvaćene kako bi se stvorilo produktivnije radno okruženje. Općenito je važno da menadžer bude svjestan izazova i prilika upravljanja kulturnom raznolikošću na radnom mjestu, kako bi izgradio učinkovite norme za multikulturalizam koji mogu spriječiti probleme u raznolikosti grupe.

Zaključno, iako upravljanje kulturnom raznolikošću na radnom mjestu ima mnoge potencijalne prednosti, nije bez izazova. Ti izazovi uključuju barijere u komunikaciji, kulturne napetosti i sukobe, predrasude i diskriminaciju te razlike u radnim stavovima, percepcijama, vrijednostima i normama. Upravljanje u multikulturalnom okruženju zahtijeva volju za razumijevanje i poštovanje kulturnih razlika, kao i sposobnost stvaranja mirnog i boljeg radnog okruženja koje može spriječiti probleme u raznolikosti grupe i potaknuti pozitivne rezultate za sve zaposlenike.

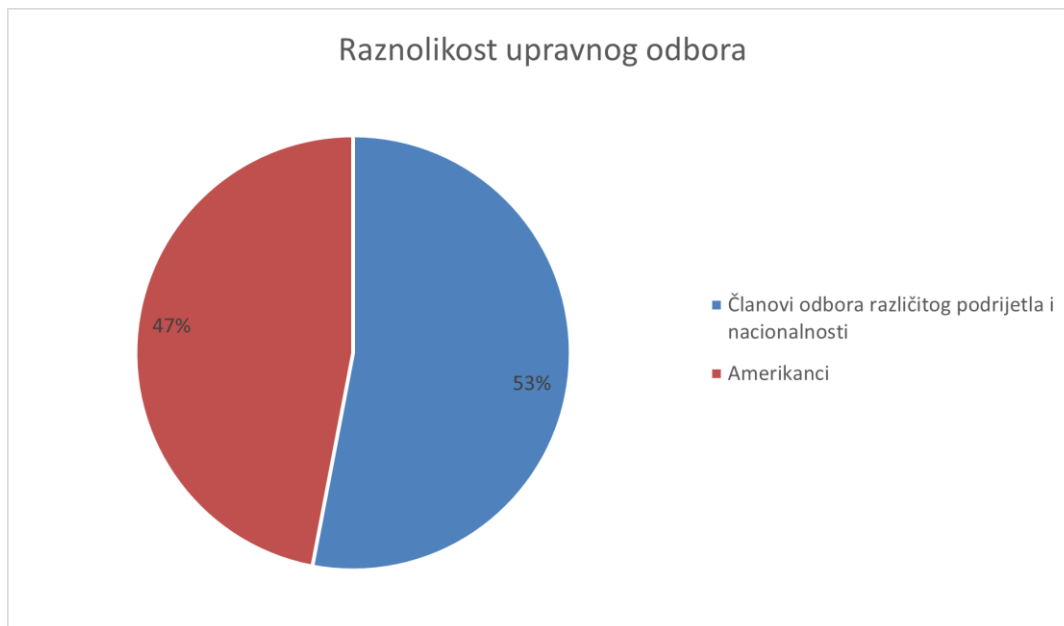


## **4.Upravljanje menadžerima i kontrola radi postizanja jednakosti diljem svijeta na primjeru McDonald's**

U kontekstu globalnog poslovanja, upravljanje menadžerima i postizanje jednakosti predstavljaju ključne komponente uspješnog poslovanja, posebno za multinacionalne korporacije kao što je McDonald's. McDonald's je jedan od najvećih restorana brze hrane koji posluje u različitim zemljama s različitim kulturnim, ekonomskim i društvenim okruženjima. Upravljanje menadžerima i kontrola procesa igraju ključnu ulogu u održavanju jednakosti među različitim poslovnica širom svijeta. Pristup tvrtke temelji se na postizanju brzine i učinkovitosti u pružanju proizvoda i usluga, čime se i stvorio prepoznatljiv brand širom svijeta. U današnje vrijeme većina ljudi u svijetu znaju ili su negdje čuli za McDonald's.

Upravljanje menadžera uključuje osiguravanje da zaposlenici diljem svijeta dijele zajedničke standarde kvalitete, rada i poslovnih vrijednosti. Kontrola se održava putem sustava standardizacije procesa, obuka zaposlenika, redovitih revizija te primjene globalnih smjernica, kako su napomenute na službenim web stranicama McDonald'sa. Važan aspekt postizanja jednakosti u McDonald'su je također prilagodba poslovanja lokalnim kulturama i potrebama. Upravljanje raznolikošću ključno je kako bi se osigurala osjetljivost prema kulturnim razlikama i raznolikosti radne snage. Kontinuirana komunikacija i suradnja između regionalnih timova i središnje uprave pomažu u održavanju zajedničkog cilja postizanja jednakosti i usklađivanja s lokalnim specifičnostima diljem svijeta.

McDonald's se ponosi svojim napretkom u konstantnom dodavanju raznolikih pojedinaca iz raznolikih kultura u svoje redove.



*Slika 7 Raznolikost upravnog odbora McDonald'sa ( Izvor: McDonald's Global DEI Report 2022-2023, str. 7)*

Na slici 6 se može vidjeti grafički prikaz upravnog odbora direktora poduzeća McDonald's. Dakle, 53% odbora čine ljudi različitih kultura i različitih podrijetla od ostalih 47% kojega čine Amerikanci. Može se zaključiti da McDonald's ima širok spektar raznolikosti te da će u rješavanju problema imati mnogo različitih rješenja.

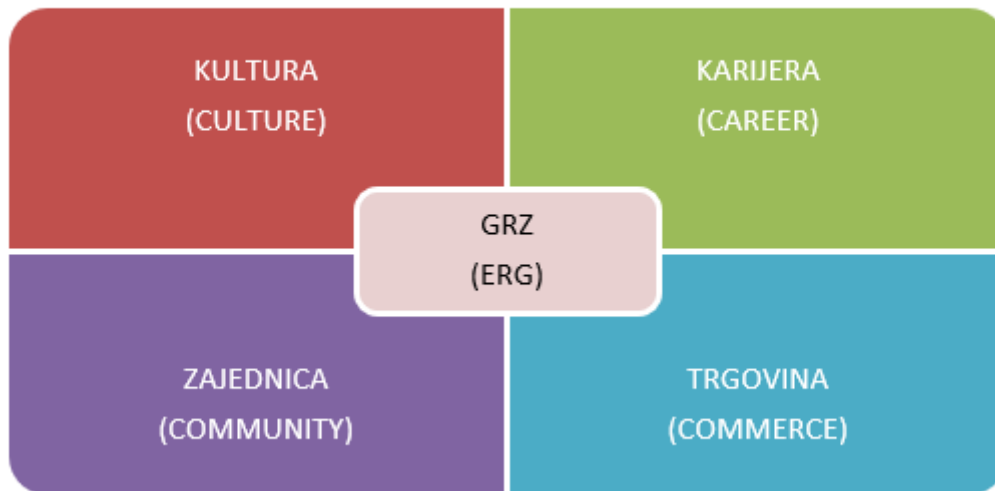
Najvažniji ljudi za postizanje jednakosti diljem svijeta su naravno zaposlenici. Zaposlenici McDonald'sa su oni koji stvaraju proizvode i daju usluge potrošačima. Kako bi postigli što bolju komunikaciju među zaposlenicima i menadžerima diljem svijeta McDonald's je stvorio Poslovne mreže zaposlenika (eng. Employee Business Networks, skraćeno EBN). Prema McDonald'su (preuzeto 18.2.2024. s <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/jobs-inclusion-and-empowerment/diversity-and-inclusion.html>), EBN-ovi pomažu članovima povezivati se, učiti jedni od drugih i zajedno razvijati svoje karijere. Osim što pružaju izvor mentora, uzora i sponzora, također omogućuju članovima pristup višim rukovodećim pozicijama, informacijama o strategijama karijere te prilike za stjecanje iskustva u vođenju.

Prema svemu navedenom, može se zaključiti da McDonald's ima dobru mrežu upravljanja sa raznolikim pojedincima koji pomažu poduzeću kako bi i dalje uspješno usrećilo zaposlenike i funkcioniralo kao uspješna profitabilna tvrtka u svim dijelovima svijeta.

## **4.1. Strategije upravljanja, prilagođavanja i komunikacije u globalnoj organizaciji**

Kao jedna od najvećih organizacija u svijetu, McDonald's mora imati dobre strategije i planove za budućnost poduzeća. Te planove moraju implementirati u svim dijelovima svijeta kako bi postigli jednaki uspjeh u svim poslovnica. Strategija McDonald'sa je jednostavna i bazira se na ideji da svi kupci moraju izaći van sretni (McDonald's b.d.). McDonald's je kroz povijest otvarao restorane u različitim dijelovima svijeta tako da se fokusirao na lokalno okruženje. McDonald's se diljem svijeta ponosi time što zapošljava lokalno osoblje, posebno na pozicijama menadžmenta, kako bi stekao prihvaćanje od strane građana zemlje. Naglasak se temelji na temi "razmišljaj globalno, djeluj lokalno" tvrtke. Na primjer, odlučeno je uspostaviti dva zajednička ulaganja s lokalnim poduzetnicima u New Delhiju, koji su odabrani za upravljanje restoranom brze hrane (Mujtaba i Patel, 2007). Dakle na ovaj način McDonald's je uspio prilagoditi svoje vlastite ideje i planove kombinirajući ih sa pripadnicima države u kojoj su krenuli poslovati. Kako se može primijetiti, McDonald's je i na ovaj način uspio uspješno profitirati diljem svijeta.

Velik uspjeh McDonald'sa naravno leži na zaposlenicima, ljudima koji nastoje usrećiti kupce sa ljubaznošću i brzom pripremom ukusne hrane. Svake godine McDonald's ulaže puno resursa kako bi trenirali i educirali nove i postojeće zaposlenike. Postavljaju velika očekivanja i podupiru zaposlenike da daju svoje najbolje (McDonald's b.d.). Naravno, odnos prema zaposlenicima se razlikuje iz države u državu zbog različitosti u kulturama, ali principi ostaju isti. Na primjer, kako bi poboljšali zadovoljstvo svojih zaposlenika, McDonald's se povezo sa tvrtkom „Included Health“ u SAD-u i zaposlenicima SAD-a pružio pomoć u dobivanju kvalitetnih zdravstvenih resursa (McDonald's b.d.). Dok je s druge strane svijeta, istraživanje tvrtke McDonald's zaključilo da kako bi preživjela izazove indijske vlade, trebala zapošljavati lokalne osobe kao blagajnike, kuhare, menadžere, itd., te pružiti radna mjesta za poljoprivrednu radnu snagu zemlje. Zapravo, McDonald's izdaje svoje proizvode nekoliko indijskim tvrtkama diljem zemlje (Mujtaba i Patel, 2007). To pruža dokaze indijskoj vladi da McDonald's nije samo usmjeren prema korisnicima, već i prema zaposlenicima. Dakle, principi zadovoljavanja zaposlenika ostaju isti samo na različite načine ovisno o zemlji.



*Slika 8 Model 4C (Izvor: McDonald's DEI Report 2022-2023)*

Na slici 7 se nalazi shematski prikaz „The 4C Model“. Ovaj model je za McDonald's izmislilo Dr. Robert Rodriguez, koji je objasnio da fokusiranje na 4 stupa (Kultura, karijera, zajednica i trgovina) može pomoći menadžerima da uz zaposlenike stvore bolji smisao za pripadnost, budućnost i uključenost (McDonald's b.d.). Dakle, stvaranje dobrih odnosa između zaposlenika i njihovih vođa može rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenika i time boljom produktivnošću na poslu.

U konačnici se može vidjeti da McDonald's pruža svojim zaposlenicima i menadžerima prilike, mogućnosti za unapređenje i bolju kvalitetu života. Naravno, sve to rezultira uspješnim poslovanjem bez kojega McDonald's ne bi postao globalni div kakvoga danas znamo.

## **4.2. Razlike u odnosima prema zaposlenicima i klijentima u različitim dijelovima svijeta**

Uzimajući u obzir raznolikost kultura po cijelome svijetu, McDonald's se mora prilagođavati pojedinim religijskim ili kulturnim barijerama ovisno o državi. Na primjer, u Pakistanu zbog religijskih barijera mali broj žena ima poslove, te je McDonald's kako bi pomogao i motivirao žene da se zaposle, održavao kampanje po Pakistanu i na taj način ženama pružio bolju budućnost i za njih i njihove obitelji (McDonald's b.d.). Naravno, postoje razlike i u odnosima prema zaposlenicima i klijentima. Kao što je bilo napomenuto i prije, McDonald's se jako trudi pružiti zaposlenicima najbolje moguće uvjete i pripremu za rad, kako bi se prema svim klijentima ne ovisno o rasi, spolu ili nekim drugim faktorima, odnosili jednako. Na primjer, prema McDonald'su, 2022. godine su analizom primijetili da za svaki dolar kojega zaradi muškarac, žena dobije 0,9991 dolar za isti rad, te su do 2023. godine popunili tu razliku kako bi svi imali jednaku plaću za jednaku količinu rada (McDonald's b.d.).

Na internetu se mogu pronaći različite ponude hrane McDonald-'sa iz države u državu. Na primjer, u Indiji ima velik izbor hrane koja je vegetarijanska, dok u Americi ima širok izbor hrane koja sadrži govedinu. To je zbog toga jer se McDonald's pokušava prilagoditi s jelovnikom kako bi odražavao različite ukuse i lokalne tradicije za svaku zemlju u kojoj ima restorane (McDonald's b.d.). Dakle, McDonald's ovako poštuje druge kulture i različite klijente te pokušava održati tu kulturu na najbolji način na koji može. Logično je za zaključiti da će se odnos zaposlenik-kupac razlikovati iz države u državu, zbog tradicija te države. No, McDonald's nije tvrtka koja se bazira na nekoj prevelikoj interakciji s kupcima, nego se bazira na brzini i učinkovitosti. U današnje vrijeme, gotovo u svakoj McDonald's poslovnici postoje veliki monitori na kojima si kupci sami mogu odabrati hranu, piće, količinu i čak sastojke hrane i dodatke. Dakle, može se zaključiti da uz napredak tehnologije, komunikacija između zaposlenika i kupca postaje smanjena.

## 5. Zaključak

Zaključno, svijet modernog i globalnog menadžmenta, posebno u kontekstu multinacionalnih kompanija koje djeluju u multikulturalnom okruženju je svijet pun znanja i napornog rada. Kroz istraživanje različitih aspekata kao što su važnost menadžmenta u multinacionalnim kompanijama, menadžmenta multikulturalnog okruženja i bitne vještine i znanja koja su potrebna, postaje očito da uspješno upravljanje u tako različitim okruženjima zahtijeva razne kombinacije pristupa. Uspješni globalni menadžeri moraju imati puno znanja te naučiti mnogo o poslovanju u drugim zemljama. Svaka država ima drugačije zakone i propise, te se menadžeri poduzeća moraju prilagoditi tim zakonima kako bi uspjeli funkcionirati. Isto tako, svaka kultura je različita, što znači i da su pripadnici tih kultura različiti od drugih. Menadžeri moraju prilagoditi svoja poduzeća kako bi se prilagodili običajima tih kultura. Odnos s zaposlenicima i klijentima je isto tako od iznimne važnosti. Poslovanje u više država se gradi na komunikaciji i na obostranoj pomoći. Multinacionalne tvrtke su kroz godine poslovanja i uspjeha, istraživanja i razumijevanja kultura, prilagođavanja i rješavanja problema došle do te razine da ih države žele imati na svojim prostorima.

Studija slučaja McDonald's ovog multikulturalnog menadžmenta pružila je dragocjene uvide u to kako se jedan globalni div snalazi u okruženju različitih kultura dok održava jedinstveno i učinkovito poslovanje. McDonald's služi kao primjer vrijedan pažnje prilagodbe lokalnim preferencijama, prihvaćanja različitosti i njegovanja multikulturalnog radnog okruženja. Kao studentu, ovo istraživanje mi je proširilo razumijevanje izazova i prilika svojstvenih upravljanju različitim kulturama. Koji značaj imaju kulturne inteligencije, prilagodljivosti i učinkovite komunikacije u postizanju uspjeha u globalnom poslovnom okruženju. Iako postoji mnogo toga za naučiti i prilagoditi se u stalno razvijajućem području multikulturalnog menadžmenta, iskustva tvrtki poput McDonald'sa služe kao vrijedne lekcije budućim menadžerima koji rade u raznolikim i dinamičnim okruženjima.

## 6. Popis literature

1. Amaram, D. I. (2007). Cultural Diversity: Implications For Workplace Management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 2(4), 1–6.
2. Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
3. Ballou, R. H. (1997). Business logistics: importance and some research opportunities. *Gestão & Produção*, 4, 117-129.
4. Barthel, S., Colding, J., Elmqvist, T., & Folke, C. (2005). History and local management of a biodiversity-rich, urban cultural landscape. *Ecology and Society*, 10(2).
5. Bedeković, V., & Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63.
6. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34.
7. Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern management: Concepts and skills*. Pearson.
8. Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
9. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
10. Cox, T., Lobel, S., & McLeod, P. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
11. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4).
12. Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual review of sociology*, 23(1), 479-515.
13. Edewor, P. A., & Aluko, Y. A. (2007). Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 6(6), 189-195.
14. Esmaili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.

15. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
16. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
17. Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational dynamics*, 27(1), 34-34.
18. Hunt, V., Layton, D., i Prince, S.(2018). Why Diversity matters. *Harvard Business Review*, 96(1), 96-105
19. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 64-66.
20. Learned, E.P., Christensen, C.R. and Andrews, K.R. (1969) *Business Policy: Text and Cases*. RD Irwin, Homewood.
21. Leiber, T., Stensaker, B., & Harvey, L. (2018). Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: A SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*.
22. McDonald's (b.d.), Izvješće o globalnoj raznolikosti, jednakosti i uključivanju, preuzeto 18.veljače 2024. s [https://corporate.mcdonalds.com/contentdam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds\\_Corporate\\_on\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion-2022-2023.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/contentdam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_Corporate_on_Diversity_Equity_and_Inclusion-2022-2023.pdf)
23. McDonald's (b.d.), Naš pristup i napredak, preuzeto 20. veljače 2024. s <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/impact-strategy-and-reporting.html>
24. McDonald's (b.d.), Raznolikost, jednakost i uključenost, preuzeto 18. veljače 2024. s <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/jobs-inclusion-and-empowerment/diversity-and-inclusion.html>
25. Mujtaba, B. G., & Patel, B. (2007). McDonald's success strategy and global expansion through customer and brand loyalty. *Journal of Business Case Studies (JBACS)*, 3(3), 55-66.
26. NC State University (b.d.), Paket alata za kulturu kompetenciju, preuzeto 15. veljače 2024. s <https://diversity.ncsu.edu/cultural-competence-toolkit/>
27. Pinkerton, E., & John, L. (2008). Creating local management legitimacy. *Marine Policy*, 32(4), 680-691.
28. Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86, 79-93.



29. Rhinesmith, S. H. (1992). Global mindsets for global managers. *Training & Development*, 46(10), 63-69.
30. Rubaii-Barrett, N., & Beck, A. C. (1993). Minorities in the majority: Implications for managing cultural diversity. *Public Personnel Management*, 22(4), 503–521
31. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*.
32. Stopford, J. (1998). Multinational Corporations. *Foreign Policy*, 113, 12–24.
33. Tsui, A. S. (2004). Contributing to global management knowledge: A case for high-quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 491-513.
34. Žugaj, M., i Brčić, R. (2003). *Menadžment*

## 7. Popis slika

Slika 1 Ciklus strateškog upravljanja ( Izvor: Esmaeili, 2015) .....	3
Slika 2 Model Porterovih pet sila ( Izvor: Porter, 2008) .....	8
Slika 3 SWOT analiza ( Izvor: Leiber i sur., 2018) .....	9
Slika 4 Europski kulturalni krugovi (Izvor: Rupčić, 2018).....	13
Slika 5 Kulturalna kompetencija (Izvor: <a href="https://diversity.ncsu.edu/wp-content/uploads/2020/08/CC_Components_Awareness-460x310.png">https://diversity.ncsu.edu/wp-content/uploads/2020/08/CC_Components_Awareness-460x310.png</a> ) .....	16
Slika 6 Vještine za globalni menadžment (Izvor: Steers i sur., 2010, str. 37) .....	17
Slika 7 Raznolikost upravnog odbora McDonald'sa ( Izvor: McDonald's Global DEI Report 2022-2023, str. 7) .....	21
Slika 8 Model 4C (Izvor: McDonald's DEI Report 2022-2023).....	23

## 8. Popis tablica

Tablica 1 Odrednica japanskog i američkog menadžmenta.....	13
--	----