

Prof. dr. Faruk Jašarević¹

Mr. Ermin Kuka²

PODUZETNIČKA KONKURENTNOST MLADIH OSOBA U UVJETIMA RADA S RAZNOLIKOM POPULACIJOM

Stručni rad / Professional paper

UDK 005.33

Temeljem teorijske spoznaje može se utvrditi da postoji univerzalnost primjenjivosti menadžmenta, a posebno u dijelu koji se odnosi na jednako, efektivno i efikasno uključivanje menadžera različitih profila u život organizacije. Prihvaćajući različitosti menadžeri osiguravaju polazne pretpostavke za angažiranje zaposlenika heterogenih demografskih obilježja, a što znači maksimalno iskorištavanje njihovih znanja, komunikacijskih sposobnosti, vještina i talenta. Na taj način ne dolazi do rasipanja resursa i energije, što ima pozitivnog odraza na ostvarivanje ciljeva organizacije. Iz tih razloga menadžment zaslužuje posebnu pozornost, a naročito u aktualnim uvjetima prisutnih promjena na sve raznolikijim tržištima, čije permanentno praćenje postaje obaveza svakog menadžera. Brze i stalne promjene demografske slike u okruženju suvremenih organizacija važan su poticaj i razlog njihova okretanja ljudima, njihovim potencijalima, ali i raznolikostima, kojima se mlade osobe lako prilagođavaju. Na veoma senzibilnim tržištima, kao što je BH tržište, mladi menadžeri moraju polučiti uspjeh u prepoznavanju raznolikosti zaposlenika i preferencija klijenata uvjetovanih etničkim, kulturnim i tradicijskim specifičnostima. Time će doći do punog izražaja poduzetnička konkurentnost mladih osoba u uvjetima rada s raznolikom populacijom. Jedan od najboljih načina osiguranja izglednih prilika za prodor organizacija na različita tržišta je respektiranje i harmoniziranje raznolikosti. To se, prije svega, odnosi na angažman mladih menadžera heterogene demografske strukture relevantnih za donošenje odluka u samoj organizaciji, ali i efikasno upravljanje raznolikom radnom snagom temeljem promicanja pozitivne diskriminacije. Na takav način konstituirana istinska multikulturalna organizacija moći će osigurati dinamiku i vlastitu organizacijsku kulturu, koja respektira etničku i drugu pripadnost klijenata, stvara radnu snagu koja je odraz baze klijenata kojoj služi i maksimalizira vrijednost.

Ključne riječi: organizacija, raznolikost, menadžeri, demografska obilježja, resursi.

¹ Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu

² Univerzitet u Sarajevu

1. Uvod

Menadžment je nesumnjivo ključna riječ u suvremenim ekonomskim gibanjima. Prisutan je i u današnjem poslovnom svijetu, kojeg karakterizira niz krupnih promjena u filozofiji poslovanja i poimanju vrijednosti. Globalizacija, dinamično i promjenjivo okruženje, interakcija pripadnika različitih kultura, te sve veće promjene u demografiji radne snage temeljne su odrednice suvremenog poslovanja 21. stoljeća. Upravljanju raznolikom radnom snagom svaka organizacija mora posvetiti sve više pozornosti. To treba podići njezinu sposobnost, budući da se upravljanje raznolikostima temelji na ideji da svaki pojedinac organizaciji ponudi neke jedinstvene kvalitete. Na taj se način otvara niz mogućnosti serioznijeg pristupa zadovoljavanju heterogenih potreba raznolikih skupina, pruža mogućnost razvoja pojedinca i povećava učinkovitost organizacije.

Razvoj i prosperitet svake organizacije u uvjetima intenzivnog razvoja i ekonomske krize, u velikoj mjeri, ovisi o upravljanju. Znanstveno tehnički razvoj, stalno nova tehnološka znanstvena otkrića i njihova neposredna primjena i ugradba u proizvode, usluge, način upravljanja i sam način života, uvjetuju da permanentna promjena i kreiranje novoga postaju jedino mogući način opstanka organizacije, društva i čovjeka (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Menadžment mora (1) imati razvijene sposobnosti predviđanja (prognoziranja); (2) znati precizno utvrditi ciljeve; (3) pouzdano utvrditi i provoditi poslovnu politiku i strategiju; (4) efektivno i pravovremeno rješavati probleme; (5) kontinuirano i utemeljeno donositi odluke; (6) pravovremeno rješavati međuljudske odnose uvjetovane raznolikošću radne snage, budući da je bh populacija uvijek bila mješavina etničkih skupina i društvenih klasa; (7) racionalno usklađivati odnose sa skupinama različitih i nerijetko suprotstavljenih interesa, koje su locirane u okruženju; (8) efektivno koordinirati djelovanje pojedinaca i raznolikih skupina; (9) efikasno i uspješno naređivati, delegirati, motivirati, poticati i usmjeravati sve poslovne aktivnosti.

Povećanje zadovoljstva klijenata ispunjavanjem njihovih zahtjeva može se postići samo kada je osmišljen plan organizacije. Zbog toga je od presudnog značaja da se shvati neophodnost upravljanja svim resursima. Organizacija mora odrediti i staviti na raspolaganje potrebne resurse za provođenje i realizaciju svoje strategije i ciljeva.

Dominantne značajke suvremene okoline s vrlo velikim implikacijama na management, njegovu sadašnjost i budućnost, jesu povećanje njezine kompleksnosti i dinamičnosti odnosno promjenljivosti (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Povezanost pripadnika različitih kultura i kontinuirane promjene u demografiji radne snage obilježavaju poslovanje suvremenih organizacija. Zbog toga se javlja zahtjev za sve veću sposobnost organizacije u upravljanju raznolikom radnom snagom. Upravljanje raznolikostima temelji se na ideji da svaki pojedinac organizaciji ponudi neke specifične kvalitete, što donosi dvostruku korist, odnosno pruža mogućnost razvoja pojedinca i povećava učinkovitost organizacije.

Cilj je povećanje zadovoljstva klijenata ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Postaviti se skromno prema klijentima znači da se zaposlenici trude kako bi klijentima pružili osoban tretman (Gustaffson i Johnson, 2006). Za uspjeh su od presudnog značaja pravodobna, efikasna primjena i korištenje resursa, osobito resursa koje posjeduju mladi menadžeri.

To pretpostavlja definiranje općih zahtjeva za resursima, a naročito adaptibilnim i mladim rukovodećim, ali i ostalim ljudskim resursima, koji su potrebni za poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja i za ispunjavanje zahtjeva klijenata u smislu osiguranja njihovog zadovoljstva, kako bi se postigli mjerljivi ciljevi.

2. Što je raznolikost?

Raznolikost uključuje niz različitosti prema etničkoj ili nacionalnoj pripadnosti, rodu, funkciji, sposobnostima, jeziku, religiji, životnom stilu, kulturi, intelektualnim sposobnostima... zaposlenika unutar određene organizacije. Raznolikost se odnosi na obilježja pojedinca koja oblikuju njegov identitet i iskustvo u društvu (Certo i Certo, 2008).

Etničke, spolne, kulturne, obrazovne i druge razlike sve manje su izvorište konflikata u negativnome značenju. Konstruktivno sučeljavanje temelji se na raznolikostima, a konflikti pozitivno utječu na inovacijski resurs organizacije.

Raznolika radna (umna) snaga unutar organizacije, odražava sliku samog tržišta i daje izravan uvid u potrošačke perspektive, dok istovremeno raznolika skupina osoba stvara sebi specifične zaključke i time se otvara prostor za kreativnost.

Takve raznolike skupine, osobito mladih ljudi, često daju bolje rezultate od skupina koje se sastoje od "najboljih" pojedinaca, jer raznolikost perspektiva i pristupa rješavanju problema nadilaze sposobnosti pojedinaca. Karakteristike rada raznolikih skupina se odnose na veću kritičku procjenu ponuđenih rješenja, čime prihvaćena solucija na kraju dobiva i snažniju podršku. Naravno, ovakva vrsta rada unutar skupine donosi i izazove po pitanju njezine kohezije i dinamike, pri čemu je onda uloga mladih menadžera izražena.

Raznolikost radne snage i inkluzivno radno okruženje čine organizaciju inovativnijom i poduzetnijom, usklađenu prema potrebama kulturološki disperzirane strukture njezinih klijenata. Raznolikost jest snaga koja bi trebala biti utkana u sve pore poslovne prakse i strategiju izobrazbe.

Menadžeri su odgovorni za konkretne ciljeve koji se odnose na raznolikost i trebaju osigurati ravnopravne mogućnosti zapošljavanja svim kvalificiranim osobama. Iz tih razloga ne trebaju imati ograničenja u potrazi za zaposlenicima, prvenstveno talentima iz svih segmenta društvene zajednice.

Unapređivanje upravljanja u svim organizacijama zahtijeva prvenstveno kvalitetne ljudske resurse, kao i stalno podizanje razine njihove efektivnosti kroz povećavanje zadovoljstva klijenata ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Time će doći do punog izražaja poduzetnička konkurentnost mladih osoba u uvjetima rada s raznolikom populacijom.

Radi poboljšanja učinka organizacije i zadovoljstva klijenata trebaju se uzeti u obzir: (1) efektivno, efikasno i pravodobno osiguravanje ljudskih resursa u odnosu na mogućnosti i ograničenja; (2) permanentno prilagođavanje ljudskih resursa zbog uvođenja noviteta, budući da suvremeni znanstveni progres dovodi čovjeka, njegov razvoj, uopće upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999); (3) organizacijsko restrukturiranje sukladno zahtjevima inovacija, jer postoji nekoliko važnih činjenica za uspostavljanje efikasnog sistema od posebnog značaja

za donošenje odluka; (4) unapređivanje kompetentnosti ciljanim obrazovanjem i učenjem, osobito mladih menadžera, jer sve aktivnosti od utjecaja na kvalitetu usluge zahtijevaju zaposlenike, koji su u skladu sa svojim obrazovanjem, permanentnim profesionalnim osposobljavanjem, vještinama i iskustvima kvalificirani za svoje aktualne zadatke.

Temeljni je zahtjev osposobljavanje osoblja, koje sprovodi aktivnosti i utječe na kvalitetu usluga, primjerenim obrazovanjem, školovanjem, vještinama i iskustvima s ciljem jamstva neometanog toka svih procesa u organizaciji. U ekonomiji i društvu znanja dominira umni radnik, a obrazovanje i znanje postaju "putovnica" za dobro zaposlenje i karijeru, ali i glavni kapital poduzeća i privrede (Bahtijarević-Šiber, 1999).

3. Društvene implikacije raznolikosti

U suvremenim uvjetima mladi ljudi na menadžerskim funkcijama sa svojim novim i permanentno inoviranim znanjima, vještinama i vlastitim kreativnim i razvojnim potencijalom daju novi smisao riječima kapital i vrijednost. Iz tih se razloga težište rada s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi i time unose radikalne promjene u strukturu rada i organizacije, način rukovođenja, sve unutarnje procese i odnose. Stoga, tržišni sustav čini ekonomsku uspješnost i konkurentsku sposobnost poduzeća uvjetom opstanka. On prisiljava poduzeća na drukčiji pristup svim resursima čineći, objektivno, ljudske potencijale važnim ekonomskim i razvojnim resursom (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Glavno oruđe postizanja prednosti na globalnom svjetskom tržištu postaju mladi ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo. Dakle, menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji mlade ljude i mlade menadžere vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 1999).

U prošlosti menadžeri nisu dovoljno pažnje posvećivali postojanju raznolikosti. Smatrali su da se manjine trebaju prilagoditi većini, i nisu razmišljali o prednostima koje raznolika radna snaga može donijeti. Danas se raznolikost prihvaća, upravlja se njome i promiče kao vrijedan organizacijski resurs. Osim toga, današnji mladi menadžeri su posvećeni traženju različitog spektra pojedinaca iz svih kultura i nacija, jer su sad upoznati s tim da im to donosi znatne prednosti. Pozitivni učinci raznolike radne snage mogu se postići jedino ako se razumiju i izazovi koje ona donosi.

Naime, raznolikost postavlja mnoge izazove za menadžment, jer je nova demografska struktura uzrokovala promjene zahtjeva za temeljnim vještinama i radnim ulogama, što je često rezultiralo kombiniranjem poslova (Noe i dr., 2005).

Vežano za orijentacije zaposlenika menadžment u tome ima dvije konkretne zadaće: (1) biti sposoban prepoznati izmijenjene zahtjeve i primijeniti ih u radnoj svakodnevnici, a tu ne spada samo određivanje trenutnih, nego ponajprije budućih zahtjeva, koji mogu nastati razvojem tržišta, povećanom konkurencijom, novim tehnologijama i povećanim zahtjevima za kvalitetom od strane klijenata, i (2) kreirati radno okruženje i prijatnu kulturu organizacije radi uspješnog izvršavanja obveza, budući da nije dovoljna samo odgovarajuća kvalifikacijska struktura zaposlenika, već i znanja i sposobnosti mladih osoba (mladih menadžera) u uvjetima rada s raznolikom populacijom.

Znanstveno bi bilo opravdano i utemeljeno istražiti različite aspekte upravljanja ljudskim resursima, a naročito u uvjetima evidentnih raznolikosti i heterogene strukture zaposlenika, ali i klijenata. Neophodno je permanentno prilagođavanje ljudskih resursa raznolikostima, inovacijama i tehnološkim promjenama, s obzirom da postavljaju mnoge izazove za menadžment u organizacijama, kao i sagledavanje pretpostavki i ograničenja za primjenu modela razvoja ljudskih resursa s ciljem akceptiranja noviteta i različitosti, budući da su ostvarili snažan utjecaj na društvo u cjelini.

Fenomen raznolikosti temelji se na suvremenim demografskim gibanjima. Funkcioniranje organizacije izravno ovisi od poduzetničke konkurentnosti mladih osoba, prilagodbe aktualnim kretanjima i promjenama u strukturi zaposlenika, ali i u strukturi klijenata. Ona imaju veoma izražen i često presudan utjecaj na njihovo pozicioniranje na tržištu. Time raznolikost postaje jedan od bitnijih faktora kompleksnog okruženja organizacija. Raznolikost sve više pokreće i determinira osoblje, fragmentaciju tržišta i stvaranje vrijednosti u društvu.

4. Promjene demografske slike

Demografija predstavlja statistička obilježja stanovništva. Ona je važan alat kojim se mladi menadžeri mogu koristiti za proučavanje raznolikosti radne snage (Certo i Certo, 2008).

Angažiranje zaposlenika se temelji na serioznom i selektivnom izboru i odgovarajuće jasno određenim profilima zadataka i aktivnosti, jer se na taj način daje potpora razvoju nove generacije suradnika, koja na prvo mjesto stavlja najbolji učinak, orijentaciju na budućnost i orijentaciju ka klijentima. Svakako da osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija mladih menadžera (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sistematično istraživanje treba kontinuirano obavljati pomoću tzv. "analize potreba". Usporedbu željenog – stvarnog stanja treba usmjeriti ne samo na stručne, nego i na socijalne ili metodičke kompetentnosti. Pametna poduzeća svladavaju znanje i stavljaju ga u optjecaj, izgrađujući socijalni kapital u organizacijsku kompetenciju. Takve organizacijske kulture potiču – a doista i slave – proces učenja putem djelovanja, nastave, poduke i mentorstva, preko razmjene dobrih ideja i širenja najboljih praksi, te kooperacije i suradnje umjesto takmičenja s drugima.

Temeljem rezultata analize željenog – stvarnog stanja treba provesti postupak planiranja osoblja u nekoliko faza: (1) određivanje potrebe za kompetencijom za svaku aktivnost u procesu; (2) izbor obuke koja prati zvanje i planiranje karijere; (3) određivanje odgovornosti i ovlaštenja; (4) određivanje individualnih i kolektivnih ciljeva, ostvarenje uspjeha i vrednovanje rezultata; (5) olakšavanje uključivanja prilikom određivanja cilja i donošenja odluka, unapređivanja, priznanja i nagrada; (6) olakšavanje otvorene komunikacije preko svih razina kroz stalnu provjeru potreba osoblja; (7) osiguranje efektivnog timskog rada; (8) korištenje mjerenja zadovoljstva zaposlenika radi poboljšavanja; (9) ispitivanje uzroka fluktuacije.

5. Strategije promicanja raznolikosti

S naglaskom na specifičnosti radne snage 21. stoljeća moguće je koncipirati strategije modernog upravljanja za promicanje raznolikosti u organizacijama (Certo i Certo, 2008).

(1) Promicanje raznolikosti pomoću strategija Instituta Hudson

Raznolikosti na tržištu preferiraju nove forme i tehnike rada. Organizacije se, zahvaljujući mnogim faktorima, suočavaju s rapidnim razvojem okruženja. Stoga, je potrebno sagledati osnovne trendove, koji utječu na organizacije, analizirati njihov utjecaj na strukturu, istražiti nove poslovne modele i izvore prihoda, te dijagnosticirati ključne probleme mladih menadžera vezano za raznolikosti.

Znanost i istraživanje donose nove spoznaje, koje se moraju preuzeti i realizirati u realnom okruženju. Ovakvo intenzivno i promjenjivo okruženje stvara razarajuće zbujujući efekt na mlade menadžere u organizacijama, koje ulažu napore ostati konkurentne u svijetu u kojem se klijenti sve više fragmentiraju. Iz tih razloga mladi menadžeri trebaju punu pozornost obratiti na šest važnih pitanja, te povući sljedeće poteze: (1) poticati uravnoteženi svjetski rast; (2) ubrzati povećanja proizvodnosti u uslužnoj industriji; (3) održavati dinamičnost radne snage koja stari; (4) uskladiti konfliktne potrebe žena, posla i obitelji; (5) u potpunosti integrirati afroameričke i hispanске radnike u gospodarstvo; (6) poboljšati obrazovanje i vještine svih radnika (Certo i Certo, 2008).

I u BH uvjetima raznolikost nameće nove izazove za mlade menadžere i njihove potencijale u organizacijama. Oni nastoje definirati načine promjene i prilagođavanja turbulentnom okruženju i osigurati promicanje raznolikosti pomoću strategija u kojima dominiraju obuka i obrazovanje, te poboljšavanje vještina. Ključno je uočavanje deficita osoblja i nužnih potreba za obukom, što zahtijeva permanentno i sistematično istraživanje.

Obuka i stalna obuka suradnika je doprinos za prenošenje novog znanja i novih postupaka, za povećanje sposobnosti učinka i angažmana suradnika, koji se intenzivnije vežu za konkretnu organizaciju, jer se obuka odnosi na planirane pokušaje da se potakne stjecanje znanja, vještina i ponašanja zaposlenika potrebnih za uspješan rad na određenom radnom mjestu (Noe i dr., 2005).

(2) Promicanje raznolikosti kroz jednake prilike zapošljavanja i pozitivnu diskriminaciju

Programi pozitivne diskriminacije osmišljeni su s ciljem uklanjanja prepreka i povećanja prilika za nedovoljno iskorištene pojedince ili one u nepovoljnijem položaju (Certo i Certo, 2008).

Rezultirajuće posljedice pozitivne diskriminacije imaju učinak na angažiranje novih generacija mladih zaposlenika, pripadnika manjina i žena, što utječe na poboljšavanje imidža organizacija na tržištu. Dakle, svi aspekti upravljanja ljudskim resursima – uključujući i načine međudjelovanja organizacije i okruženja; način na koji organizacije pribavljaju, pripremaju, razvijaju i nagrađuju ljudske resurse, te način na koji oblikuju i vrednuju posao – mogu pomoći organizacijama da upoznaju svoje konkurentske izazove i stvaraju vrijednost. Upoznavanje s izazovima je nužno za stvaranje vrijednosti i za stjecanje konkurentske prednosti (Noe i dr., 2005), u čemu mladi imaju osobit značaj i ulogu.

Prilikom implementacije programa pozitivne diskriminacije organizacije moraju učiniti krupne pomake i na amortiziranju neprijateljskog stava prema tim programima, kod postojećih zaposlenika. Neophodna je permanentna edukacija i intenzivna komunikacija, a koje će akceptirati potrebu osposobljavanja svih zaposlenika za implementaciju programa pozitivne diskriminacije i respektiranje dramatičnih demografskih promjena.

Sadržaji programa trebaju biti orijentirani na prijenos znanja i vještina, a zatim znanja o tržištima i očekivanjima klijenata, ali i znanja o različitim etničkim, kulturnim i drugim skupinama i njihovim vrijednostima. Pri tome valja koristiti strategiju socijalnog marketinga, koja u suštini znači prodaju promjene ponašanja. Agenti promjene obično žele da ciljna grupa uradi jednu od sljedeće četiri stvari: (a) da usvoji novo ponašanje, (b) da odbaci potencijalno ponašanje, (c) da modifikira trenutno ponašanje, ili (d) da potpuno prekine sa starim ponašanjem (Kotler i dr., 2008).

Obuke su uspješne i korisne samo onda kada sudionici stečeno znanje ili naučene vještine primjene i koriste na svom radnom mjestu. Daljnje obrazovanje zaposlenika pretpostavlja da mladi menadžeri uspostavljaju filozofiju organizacije, koja slijedi zahtjeve "organizacije koja uči" i koristi potencijal znanja kao strateški resurs.

Iz tih razloga svaka organizacija mora napraviti procjenu što čini, odnosno što bi učinila kako bi zadovoljila strukturu svojih zaposlenika, ali i klijenata. Na taj će se način postići djelotvoran dijalog i osigurati promjena ponašanja. Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se ključnim za uspjeh poslovanja (Noe i dr., 2005). Zaposlenici tu rade i zajednički oblikuju organizaciju i njezinu kulturu, što će svakako smanjiti rizik sukoba među različitim skupinama.

(3) Promicanje raznolikosti kroz organizacijsku prednost

Promicanje raznolikosti kroz organizacijsku prednost ukazuje na neophodnost seroznijeg i potpunijeg pristupa upravljanju ljudskim resursima u organizacijama, imajući u vidu ključne trendove u demografiji, a koji utječu na njihovu konkurentnost i poziciju na tržištu.

U BH uvjetima dominiraju organizacije, koje se ne trude promicati raznolikosti, a niti pokušavaju implementirati norme pozitivne diskriminacije.

Temeljem rezultata provedenih istraživanja može se zaključiti da inozemne organizacije, koje su kroz proces privatizacije osigurale vlastitu poziciju na BH tržištu, postavljaju nove poslovne modele funkcioniranja organizacija u uvjetima sve prisutnijih raznolikosti s krajnjim ciljem osiguranja polaznih pretpostavki animiranja strukture klijenata iz različitih etničkih skupina i povećanja stalnih izvora prihoda u turbulentnom okruženju.

(4) Promicanje raznolikosti kroz pluralizam

Pluralizam se odnosi na okolinu u kojoj se razlike priznaju, prihvaćaju i vide kao značajni doprinosi cjelovitosti. Raznolika radna snaga je najefikasnija kad su mladi menadžeri sposobni voditi organizaciju prema postizanju pluralizma (Certo i Certo, 2008).

Budući da različiti pristupi ili strategije za postizanje efikasne raznolikosti radne snage uzrokuju i omogućavaju bitne promjene u ovome segmentu, moguće ih je sistematizirati u nekoliko većih kategorija: (1) pristup "zlatnog pravila"; (2) asimetrijski pristup, (3) pristup ispravljanja nepravdi, (4) kulturološki pristup, (5) multikulturalni pristup (Certo i Certo, 2008).

U BH uvjetima mladi menadžeri moraju postati važna karika u promociji raznolikosti u organizaciji. Osnovne karakteristike njihovog aktivnijeg pristupa su pojava novih rješenja, kontinuirano praćenje pojačanog pojavljivanja novih takmaca na tržištu, stalno uvođenje novih usluga, konstantan razvoj novih modela i pristupa i izražena tendencija ka vertikalnim i horizontalnim integracijama između organizacija. Mladi menadžeri moraju osigurati kreativan pristup u rješavanju ovih relevantnih pitanja, a za što su itekako sposobni.

U tom smislu se treba ozbiljno istražiti utjecaj navedenih pristupa na menadžment u organizacijama, s naglaskom na upravljanje ljudskim resursima u tim uvjetima, ali i posebnim uklonom na politološke, sociološke, kulturološke i komunikološke implikacije toga fenomena i dimenzije tih promjena i gibanja na društveno okruženje.

6. Izazovi za BH mlade menadžere u radu s raznolikom populacijom

Menadžeru pripada posebna uloga, budući da nije samo odgovoran za održavanje i sposobnost funkcioniranja menadžmenta vezano za stručnu i metodičku kompetentnost, nego i za uključivanje i sudjelovanje zaposlenika u svim kvalitetno relevantnim procesima u organizaciji. Dakle, ne postoji recept za uspješno rukovođenje zaposlenicima, jer svaki zaposlenik i svaka kultura organizacije – svejedno koje branše – je jedinstvena i različita.

Osoblje postaje izuzetno vrijedan resurs u strukturi organizacije. Upravljanje tim resursom postaje važna zadaća mladih menadžera. Mladi menadžeri moraju razumijevati temeljne principe tržišne ekonomije, poznavati strukturu tržišta i njegove segmente, ali i efikasno upravljati ljudskim resursima, naročito u uvjetima ekspanzije noviteta i sve prisutnije raznolikosti osoblja. Na taj će se način efikasno moći nositi s konkurentskim okruženjem u kojem djeluju i osigurati organizaciji kojom upravljaju povoljniju poziciju na tržištu. Temeljem toga će moći pravovremeno poduzeti adekvatne aktivnosti s ciljem potpunije implementacije odabira zaposlenika, zapošljavanja i stručnog usavršavanja raznolike radne snage i delikatnog balansiranja potreba vlasnika i dioničara s potrebama klijenata.

Nacionalne kulture su označene kao signifikantan uzročnik problema, ali uz pravilan pristup menadžmentu ljudskih resursa mogu postati važna prednost u odnosu na konkurenciju.

Kulturalne razlike utječu na razinu povjerenja unutar skupine i samim tim na efikasnost njihovog rada. Svaka kultura ima norme i vrijednosti, koje su ponekad ili uglavnom različite. One mogu biti usađene u individue kolektivnim programiranjem, te na taj način utjecati na njihove odluke.

Bosna i Hercegovina je multietničko i multikulturalno društvo, u kojem su tradicija i kultura etničkih skupina, s jedne strane, veoma različite, ali s druge strane i vrlo slične. Kompleksni odnosi među skupinama nastali su kao posljedica turbulentne povijesti. Posljednji konflikt stvorio je današnju etno-političku strukturu u zemlji.

U prethodnom razdoblju provedeno je empirijsko istraživanje menadžmenta kadrova u post-merger integraciji, odnosno nakon fuzije "Unicredit ZABA"banke i "HVB-CPB banke, dvije organizacije, koje imaju sjedište u različitim okruženjima (Jašarević i Jašarević, 2010). Iz tog razloga navedene organizacije imaju različitu strukturu osoblja (prva je locirana u Mostaru i zapošljava uglavnom Hrvate, dok je druga u Sarajevu i zapošljava uglavnom Bošnjake). Uzorak je činila polovica zaposlenih u centrali (44 ispitanika), pri čemu je vođeno

računa o tome, da svaki odjel ima svoje predstavnike. Pored navedenog primarnog načina prikupljanja, podatci su skupljeni i na sekundarni način, upotrebom rezultata već provedenih istraživanja unutar banke.

U cilju prikupljanja daljnjih informacija, obavljani su razgovori s menadžerom kadrova, kao i s drugim odgovornim osobljem. Zbog nedostupnosti ovih osoba, ispitni uzorak je na kraju ispao relativno slab, u odnosu na planirani, te je samo 12 od ukupno 25 bivših menadžera (45% svih zaposlenika "HVB-CPB"-a na vodećim pozicijama prije objave spajanja) pristalo na sudjelovanje u anketi, što je cca. 50% svih bivših menadžera. S obzirom da su odgovori na pitanja bili slični (vrlo mala standardna devijacija), ispitni uzorak se može smatrati relevantnim izvorom.

Provedeno istraživanje je, dijelom, relevantno za definiranje izazova u radu BH menadžera s raznolikom populacijom. S obzirom na te činjenice jedna od temeljnih zadaća istraživanja je bila sagledati utjecaj etničkih razlika na proces integracije s unaprijed formuliranom hipotezom: etničke razlike negativno utječu na uspjeh integracije.

Rezultati istraživanja su, međutim, potpuno suprotni očekivanjima. Menadžment ni jednog trenutka nije pokušao poreći da postoje problemi, koji su uzrokovani etničkim razlikama i političkom situacijom u zemlji. Međutim, u praksi takvi problemi nisu akutni, pa se prema njima ne postupa tako. Etnička pripadnost se u organizaciji ne dokumentira ni na koji način.

Rezultati ankete među zaposlenicima "HVB-CPB"-a se poklapaju sa već navedenim izjavama menadžmenta. Bošnjaci su činili 86,36% ispitanika, što je predstavljalo vrlo homogenu nacionalnu skupinu. Na poziciji generalnog direktora, kao i nekoliko pozicija u Nadzornom odboru prije početka integracije bili su Bošnjaci. Bez obzira na to, mali broj ispitanika je birao odgovore, koji se dotiču ove problematike. Jedan od ponuđenih odgovora na pitanje: koji bi razlozi mogli biti uzrok suzdržanosti prema kolegama i nadređenim iz "UniCredit ZABA"-e je bilo loša osobna iskustva i sjećanja iz ratnih sukoba u bliskoj prošlosti. Samo pet osoba (11,36%) je izabralo ovu mogućnost. Sličan postotak ispitanika (15,91%) je naveo nacionalnost kao razlog odbijanja mogućeg premještanja u Mostar, kojeg u značajnom broju naseljavaju Hrvati.

Očekivani doprinos provedenog empirijskog istraživanja implikacija integracije dvaju organizacija iz različitih socio - kulturalnih i etničkih okruženja mogao bi se izraziti u sljedećem: (1) intenzivni razvoj konceptualnog okvira upravljanja ljudskim resursima u organizacijama s posebnim naglaskom na refleksije uvjetovane raznolikostima; (2) puna implementacija relevantnih programa permanentne obuke i profesionalnog osposobljavanja osoblja (personala) s ciljem kontinuiranog upoznavanja s tradicijom, kulturalnim očekivanjima i preferencijama manjinskih skupina; (3) cjelovito integriranje spoznaja iz različitih znanstvenih disciplina: općeg menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa, prava, sociologije, komunikologije, psihologije, informatike, tehnologije... te potencijalnim mogućnostima njihove primjene u budućem razvoju upravljanja ljudskim resursima u BH organizacijama s veoma izraženom potrebom respektiranja raznolikosti.

7. Zaključna razmatranja

Mladi menadžeri imaju ključnu ulogu u uvjetima rada s raznolikom populacijom, te prepoznavanju, povezivanju i korištenju raznolikosti za postizanje poslovnih probitaka za organizaciju. Stoga mladi menadžeri moraju biti uspješni u implementaciji četiri temeljne funkcije upravljanja: planiranja, organiziranja, utjecaja i kontrole.

Ključna sastavnica planiranja raznolikosti je odabir edukacijskih programa o raznolikosti za zaposlenike unutar odjela, kao i za samu organizaciju s ciljem da raznolike skupine ostvare poslovne efekte, budući da se radi o radnim okruženjima koja su usmjerena na postizanje rezultata. Na taj način, zaposlenici i odjeli imaju veću, ako ne i cjelokupnu odgovornost za postizanje rezultata, a kod raznolikih skupina ti rezultati u pravilu imaju veću vrijednost. U tom kontekstu uloga mladih menadžera je uspostavljanje organizacijskih dijelova koji mogu ostvariti takve rezultate, ne vodeći se isključivo funkcionalnim kompetencijama pojedinih zaposlenika, već i osobnim karakteristikama i preferencijama za način rada. Također, mladi menadžer treba osigurati da se okruženje raznolikosti poštuje i njeguje tokom rada zaposlenika.

Upravljanje raznolikošću predstavlja značajan izazov mladih menadžera za organiziranje, prvenstveno kroz odabir zaposlenika, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika. Temeljni je cilj sistema upravljanja ljudskim resursima, kako za velike, tako i za manje organizacije, suočiti se s raznolikostima, aktivno se postaviti prema njima, iskoristiti ih i postići najbolju kombinaciju zaposlenika (Drucker, 2005). Jer, raznolikost nije svojstvena samo velikim organizacijama, već i malim i srednjim, naravno u drugačijem obliku. U većini manjih organizacija elementi upravljanja raznolikošću postoje, iako su oni nastali nesvjesno i stihijski, dok jedino sistemsko upravljanje raznolikošću, u organizacijama svih veličina može osigurati i konkurentne prednosti i poslovnu dobit.

Zaposlenici su jedan od najosjetljivijih segmenata organizacije (Dessler, 1997). U Bosni i Hercegovini je dodatno opterećenje kompleksna kulturna i historijska pozadina. Imajući u vidu te činjenice neminovno je postići efikasan stil vođenja kod mladih menadžera, razviti dobre komunikacijske vještine, podići razinu sposobnosti motiviranja i permanentno težiti razumijevanju organizacijske kulture i dinamike skupine. Korporativnu kulturu treba promatrati kao značajan faktor uspjeha organizacije.

Ukoliko se uzme u obzir političko okruženje u Bosni i Hercegovini, mogao bi se odmah očekivati pozitivan odgovor na pitanje, da li etničke razlike osoblja mogu ugroziti proces funkcioniranja organizacije. Iako date prilike zaista mogu navesti na takav zaključak, rezultati istraživanja to nisu potvrdili. Dakle, etničke razlike u konkretnom slučaju, zapravo, ne predstavljaju odlučujuću otežavajuću okolnost u komunikaciji i suradnji između zaposlenika. Samim tim, uspjeh upravljanja raznolikom organizacijom ne može biti ugrožen.

Mladi menadžeri trebaju relativno dobro planirati poslove i organizirati heterogene skupine zaposlenika, čime bi se njihova kontrolna uloga svela na minimum, tako da postaje izuzetno važno uključiti što više zaposlenika iz raznolikih etničkih i kulturoloških skupina, naročito na višim pozicijama. Na taj se način izravno pokazuje, da i oni imaju važnu ulogu u izgradnji i funkcioniranju organizacijske strukture, bolju uvezanost multikulturalne radne snage i smanjenje stope odlazaka važnih zaposlenika.

Na koncu, mladi menadžeri moraju posebnu pozornost posvetiti instrumentima za provođenje uspješnog upravljanja raznolikom radnom snagom. Najvažniji instrumenti su obuhvaćeni pojmovima: motivacija, edukacija o raznolikosti, komunikacija i menadžment konflikta (Heller, 2004). Iako su egzistencijalni strahovi u zemlji, kao što je Bosna i Hercegovina, veoma važni, zaposlenici se ne mogu motivirati samo finansijskim instrumentima. Mladi menadžeri moraju više raditi na podizanju svijesti o ponašanju u multietničkoj i multikulturalnoj sredini, osiguranju zdravog okruženja, u kojem su zaposlenici zadovoljni i u kojem se mogu profesionalno razvijati, a što će, u krajnjoj instanci, pozitivno utjecati na poslovne rezultate.

Raznolikost sve više postaje imperativ u poslovanju BH organizacija. Prihvatanje raznolikosti donosi benefite koji BH mladim menadžerima pomažu iskazati njihovu poduzetničku konkurentnost, te privući i zadržati talentiranu radnu snagu, kao i iskoristiti mogućnosti na lokalnim tržištima koja postaju sve raznovrsnija (Srića, 2004). Temeljeni je izazov ostvariti viziju raznolikosti na tri ključna područja: klijenti, zaposlenici i zajednica.

LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Gustafsson, A.; Johnson, D. M. (2006), *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji – kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluga*, Mate d.o.o., Zagreb.
3. Certo, S. C.; Certo, T. S. (2008), *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb.
4. Noe, A. R.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M. (2005), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., Zagreb.
5. Baker, W. (2003), *Socijalnim kapitalom do uspjeha*, Mate, Zagreb.
6. Kotler, P.; Ned, R; Lee, N. (2008), *Socijalni marketing*, Clio, Beograd.
7. Jašarević, F.; Jašarević, Z. (2010), *Menadžment kadrova u post-merger integraciji*, Interlinea, Sarajevo.
8. Drucker, P. (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P.Consult, Zagreb.
9. Dessler, G. (1997); *Human Resource Management*, Seventh Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey.
10. Heller, R. (2004), *Priručnik za menadžere: sve što morate znati o tome kako funkcioniraju poduzeće i njegov menadžment*, Profil, Zagreb.
11. Srića, V. (2004), *Biblija modernog vođe – Harmony – Based Leadership*, Znanje & Delfin – razvoj managementa, Zagreb.

Summary

**BUSINESS COMPETITIVENESS OF YOUNG PEOPLE
IN OPERATING CONDITIONS WITH DIVERSE POPULATIONS**

Based on the theoretical insights it can be established that there is universal applicability of management, especially in the part relating to equal, effective and efficient involvement of managers of different profiles in the life of the organization. Accepting diversity managers provide initial assumptions for engagement of an employee with heterogeneous demographic characteristics, which means making the most of their skills, communication abilities, skills and talents. In this way there is no wastage of resources and energy, which has a positive impact on achieving the goals of the organization.

For these reasons, management deserves special attention, especially in these current conditions with present changes in increasingly diverse markets, whose permanent monitoring becomes the responsibility of each manager. Fast and constant changes in the demographic picture in the environment of modern organizations are an important incentive and reason why they are turning to people, and their resources, but also diversity, which young people easily adapt.

At the very sensible markets, such as the BH market, young managers must achieve success in recognizing the diversity of employees and customers preferences conditioned by ethnic, cultural and traditional specifics. This will come to the fore entrepreneurial competitiveness of young people in terms of working with diverse populations. One of the best ways of providing opportunities for penetration of organizations in different markets is respect for diversity and harmonization. This, above all, relates to the involvement of younger managers of heterogeneous demographic structure relevant for decision-making in the organization, but also the efficient management of a diverse workforce based on the promotion of positive discrimination. Multicultural organizations that was constituted in this way, will be able to provide their own dynamics and organizational culture that respects ethnic and other clients affiliations, creates a workforce that reflects the customer base it serves and maximizes value.

Keywords: entrepreneurship, youth, managers, market, population.