**Prof. dr. sc. Nataša Rupčić**

**Utjecaj demografskih čimbenika na poduzetničko ponašanje u privatnom i javnom sektoru**

**Uvod**

Još je Henry Mintzberg utvrdio da je jedno od najvažnijih uloga, odnosno područja djelovanja menadžmenta područje odlučivanja. U procesu odlučivanja menadžer koristi informacije, znanje, iskustvo i intuiciju kako bi donosio različite odluke te na taj način iskoristio prilike, a prevladao stvarne ili potencijalne probleme. Da bi obavljao ovu skupinu uloga, menadžer treba biti poduzetnik, odnosno ponašati se poduzetnički, što znači otkrivati i stvarati nove prilike i mogućnosti te pokretati programe i projekte koji će pridonijeti unaprjeđenju poslovanja. Također treba djelovati kao alokator resursa, odnosno ekonomizirati između brojnih potreba i ograničenih proračunskih mogućnosti te utvrđivati prioritete. U širem smislu planiranje djelatnosti gotovo svih organizacija se odnosi na poduzetničku aktivnost, pri čemu se alociraju resursi u pravcu ostvarivanja njihove više produktivnosti od postojeće uporabe. Da bi obavio ovu ulogu, menadžer treba djelovati kao pregovarač, odnosno razvijati vještinu pregovaranja s internim i eksternim dionicima. U konačnici, s obzirom da svako uvođenje promjena, a posebno alokacija resursa izazivaju sukobe, menadžer treba djelovati i kao osoba koja upravlja sukobima. Iz navedenoga je jasno da je za postizanje ciljeva ekonomskoga i društvenoga rasta i razvoja ključno izabirati osobe koje su svojim značajkama, znanjem, iskustvom i vještinama dorasle složenim menadžerskim poslovima. S tim u vezi, u ovom se radu razmatraju demografske značajke menadžera te njihov utjecaj na odlučivanje i poduzetničko ponašanje.

**Demografski čimbenici i njihov utjecaj na poduzetničko ponašanje**

Sukladno tzv. „perspektivi viših ešalona“, individualne značajke menadžera određuju pravac organizacijskoga razvoja. Usto, u većini privatnih i javnih organizacija nove inicijative i inovacije generira menadžment te se one provode prema načelu „odozgo prema dolje“. Ova činjenica se posebno odnosi na čelnike regionalne i lokalne samouprave koji su pod pritiskom da potaknu poduzetničko ponašanje na način da uvode promjene te budu kreativni u svrhu povećanja efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti. Individualne značajke načelno se odnose na osobnost i demografske značajke osobe. U prethodnim je istraživanjima utvrđeno da demografske značajke vrhovnoga menadžmenta snažno utječu na organizacijske rezultate. Tako je, primjerice, utvrđeno da su značajke menadžmenta prilikom uvođenja menadžerske upravljačke prakse upravljanja cjelokupnom kvalitetom bile jednako važne kao i utjecaj mrežnih, odnosno institucionalnih čimbenika. Utvrđeno je također da su organizacije koje prve prihvaćaju inovacije ujedno i one čiji vrhovni menadžment ima demografske značajke koje se povezuju s visokom sklonošću uvođenja promjena. Značajke menadžmenta su također povezane s uvođenjem inovacija u javnim organizacijama, a utvrđeno je i da utječu i na tip gradske uprave.

Demografske značajke se odnose na individualna obilježja poput dobi, spola, nacionalnosti, rase, stupnja obrazovanja, duljine radnoga staža općenito i u okviru određene organizacije i slično. Povećanje dobi menadžera načelno je obrnuto proporcionalno njihovoj sklonosti riskiranju i uvođenju promjena. Općenito se smatra da stariji menadžeri imaju averziju prema riziku te veću sklonost prema stabilnosti i sigurnosti njihove karijere i radnoga mjesta, što im nosi veću financijsku stabilnost i mogućnost lagodnijega života. No, nesklonost promjenama starijih menadžera može se tumačiti i još jednom činjenicom. Tako su nerijetko upravo ti menadžeri uspostavili određene organizacijske rutine i norme pa takvo stanje smatraju zadovoljavajućim, odnosno ne smatraju da su promjene potrebne.

Čimbenik dobi dovodi se u vezi i sa sposobnosti osobe da prima i integrira informacije te mijenja svoje ponašanje. Tako su stariji ljudi manje skloni mijenjati svoje obrasce ponašanja, odnosno skloni su ih opravdati stečenim znanjem i iskustvom. Općenito je poznato da s godinama menadžeri obično postaju konzervativniji, odnosno manje su skloni upuštati se u nove, neprovjerene i rizične poduhvate. No, također je poznato da stariji menadžeri prilikom odlučivanja imaju sklonost prikupljati više informacija te si uzeti više vremena prije donošenja odluke. Za starije menadžere također vrijedi da su u mogućnosti točnije interpretirati informacije u odnosu na mlađe kolege koji mogu biti brzopleti te mogu propustiti uzeti u obzir sve relevantne okolnosti neke informacije. Za starije menadžere je također značajno da imaju manje povjerenja u svoje odluke. To se može objasniti činjenicom da su prestali sa školovanjem, odnosno relativno davno su završili svoje obrazovanje pa se osjećaju manje kompetentnima s obzirom na pojavu novih znanja kojih ne moraju biti svjesni ili njima raspolažu u manjoj mjeri.

Veću sklonost promjenama mlađih menadžera može se objasniti i njihovom željom da ostave trag u organizacijskom razvoju te steknu reputaciju uspješnosti, odnosno ugled, status i bolje mogućnosti napredovanja. Tako je utvrđeno da su poduzeća koja su provodila promjene u korporativnoj strategiji na čelu imala tim mlađih menadžera, s manje radnog iskustva u tom poduzeću te više razine obrazovanja. Također je utvrđeno da poduzeća koja brže rastu imaju mlađe menadžere. No, takve obrasce nisu pronašli svi istraživači. U novije vrijeme utvrđeno je da dob menadžera nema značajan utjecaj na iniciranje uvođenja promjena te njihovo provođenje i usvajanje. To se može objasniti činjenicom da suvremeni menadžeri neprestano uče i razvijaju svoja znanja, a time održavaju i svoje kognitivne sposobnosti. Usto, sve intenzivnije promjene u okruženju menadžere tjeraju na neprestane promjene i usklađivanje s utjecajem raznih silnica. U protivnom, njihov opstanak na menadžerskim pozicijama može doći u pitanje s obzirom na izglednost opadanja kvalitete ostvarenih rezultata.

Spol menadžera također postaje čimbenikom razlikovanja kako individualnoga tako i organizacijskoga ponašanja. Udio žena na vodećim pozicijama raste, iako se žene pritom još uvijek suočavaju s nizom prepreka. Žene su poznate kao intuitivnije od muškaraca, ali i promišljenije prilikom donošenja odluka, što znači da su sklone prikupljati više informacija i pomno prosuđivati njihov sadržaj prije donošenja odluke. Usto, žene menadžerice su sklonije uspostavljanju suradničkoga radnog okruženja, odnosno boljih odnosa sa zaposlenicima. Stoga su žene menadžerice sklonije primijeniti demokratski stil vođenja, a posebno participativni i transformacijski stil, dok su menadžeri muškarci skloniji primjeni transakcijskoga stila. Takav pristup žena menadžerica dovodi se u pozitivnu vezu s uvođenjem promjena i inovacija. No, utvrđeno je da su žene skromnije u procjeni svojih postignuća u tom smislu, odnosno sklone su podcijeniti vrijednost svojih postignuća, što se može objasniti kulturološkim utjecajima, posebice odgojem. Tako su, primjerice, žene gradonačelnice i načelnice u SAD-u sebe ocijenile manje poduzetnički orijentiranima u odnosu na svoje muške kolege. No, istovremeno je utvrđeno da su njegovale poticajno okruženje i suradnički menadžment sa zajednicom, što potiče uvođenje promjena i inoviranje. Treba ipak konstatirati da se istraživači ne slažu po pitanju utjecaja spola na inoviranje, odnosno postoje istraživanja koja su ukazala da razlike po spolu s obzirom na uvođenje inovacija – nema.

Korisno je također razmotriti odnos visine obrazovanja na uvođenje promjena. Viša razina obrazovanja obično se povezuje sa značajnijom sposobnosti primanja i obrade informacija, većom sposobnosti prihvaćanja novih ideja, rješavanja problema i generiranja novih ideja. Osobe višega obrazovanja također su sklonije koristiti složenije i raznolikije metode i pristupe rješavanja problema i djelovanja. Stoga se može zaključiti da osobe višega stupnja obrazovanja svojim znanjem i sposobnošću rješavanja problema percipiraju niži stupanj neizvjesnosti ishoda svojih odluka te su time sklonije uvođenju promjena. Treba reći da su prethodna istraživanja o utjecaju stupnja obrazovanja na uvođenje promjena i inoviranje došla do divergentnih rezultata. Dok su neka istraživanja pokazala da inovativnija poduzeća imaju i timove menadžmenta višega stupnja obrazovanja, druga istraživanja su pokazala da je odnos nešto složeniji. Tako je utvrđeno da razina obrazovanja menadžmenta pozitivno utječe na uvođenje tehnoloških inovacija, dok utjecaj na uvođenje nove upravljačke prakse nije bio značajan. U javnom sektoru, preciznije u javnim bolnicama utvrđeno je da su upravitelji višega stupnja obrazovanja bili zaslužni za uvođenje složenih inovacija upravljačke prakse poput upravljanja cjelokupnom kvalitetom.

**Zaključak**

Suvremeni društveni trendovi mijenjaju način funkcioniranja ljudi, odnosno njihovo ponašanje. Ljudi danas mogu primiti više informacija u danu nego što su njihovi preci u prošloj generaciji primili u cijelom životu. Usto, proces cjeloživotnoga učenja i obrazovanja je postao uobičajena praksa koja ljudima ne omogućuje samo napredovanje, već opstanak u svijetu koji se ubrzano mijenja. Stoga bi umjesto demografskih značajka prilikom procesa selekcije menadžera možda trebalo uzeti u obzir više drugih značajka. Zenger i Folkman su na temelju 30-godišnjega rada i iskustva identificirali 16 značajki menadžera potrebnih za uspjeh. To su: razvoj strateške perspektive, postavljanje ciljeva, analiza i rješavanje problema, preuzimanje inicijative, upravljanje promjenama, inoviranje, razvoj tehničke ili profesionalne stručnosti, želja za uspjehom, povezivanje s vanjskim subjektima, izgrađivanje odnosa, motivacija i inspiriranje zaposlenika, razvijanje njihovih potencijala, suradnja i timski rad, jasnoća komunikacije, integritet i samorazvoj, odnosno rad na sebi. Stoga je proces selekcije potrebno oblikovati prema ovim značajkama te pažljivo procjenjivati njihovu istinitost kod raspoloživih kandidata.