

МИЛИЦА БОШКОВИЋ *
Универзитет у Београду
Факултет безбедности
Београд
МИЛАН ГЛИГОРИЈЕВИЋ
МУП Републике Србије

УДК 005.334:334.71
ИД БРОЈ 192643596
Прегледни рад
Примљен: 00.00.2012
Одобрен: 00.00.2012

УПРАВЉАЊЕ БЕЗБЕДНОШЋУ МУЛТИКУЛТУРАЛНИХ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ИНДУСТРИЈИ

Сажетак: Велике комерцијалне компаније из области производње и услуга у индустријализованим земљама су највећи послодавци, порески обвезници, али и произвођачи основних и за друштво кључних роба и услуга. Због своје важности, поједине гране индустрије и услуга су означене као тзв. критичне инфраструктуре (КИ), у које се несумњиво убрајају енергетика, саобраћај и транспорт, телекомуникације, здравствени систем, банкарски систем, производња хране и воде за пиће и сл. Значај и улога коју ти системи имају у савременом свету, односно људски, материјални и информациони ресурси којима располажу и финансијска и политичка моћ коју генеришу, међутим, не чине их и најстабилнијим и најбезбеднијим елементима друштва. Интегрисање безбедности и здравља на раду и заштите животне средине у један сегмент (ХСЕ) и стварање система управљања, којим су обухваћене одговорност и надлежност за квалитет наведених активности, један су од главних и највећих корака у сарадњи државе и приватног сектора. Људска популација мигрира, оставља своја станишта и спрема се за нови покрет, који је, пре свега, мотивисан друштвено-економским, политичким, али и безбедносним разлозима. Мултикултурална радна снага брзо и неповратно постаје стандард у многим пословним организацијама, али и у другим друштвеним субјектима. Управљање мултикултуралним радним окружењем није једноставан ни лак посао за систем управљања ХСЕ, а потврда тога се може наћи у примерима и искуствима мултиетничких или мултинационалних држава.

Кључне речи: критичне инфраструктуре, мултикултурализам, безбедносни менаџмент, менаџмент ХСЕ, ризици

* boskovicmil@gmail.com

Увод

Савремена друштва, а нарочито земље тзв. развијеног света, зависни су од функционисања и разноврсности делатности индустрије и услужног сектора на којима и почивају. Велики привредни субјекти производног и услужног сектора представљају за поменуте земље највеће послодавце, пореске обвезнике, али и ствараоце основних и неопходних роба и услуга. Због таквог свог значаја, поједине гране индустрије и услуга се називају критичним инфраструктурама (КИ), које, између осталих, укључују енергетику, саобраћај и транспорт, телекомуникације, здравствени систем, банкарски систем, производњу хране и воде за пиће и сл. Самим прегледом набројаних примера критичних инфраструктура уочава се значај који оне имају на економску, социјалну, финансијску, па и безбедносну стабилност и развој државе која их поседује, односно на чијој територији послују. Међузависност стабилности и развоја државе и индустрије можда се најбоље може уочити у функционисању делатности попут енергетике, фармацеутике, нуклеарних постројења итд.

Међутим, поред значаја који критичне инфраструктуре имају за стабилност и развој заједнице, пре свега, у западним земљама (мада се примери могу наћи и међу појединим азијским земљама), те компаније су претежно у приватној својини или облику својине који подразумева партнерство државе и приватног власништва.

Безбедносни и менаџмент ХСЕ критичних инфраструктура

Идеологија слободног тржишта и капиталистичког привређивања је учинила да и претходно наведене, за друштво кључне гране индустрије и услуга пређу у својину и управљање приватних, правних лица. Значај и улога коју ти системи имају у савременом свету, односно људски, материјални и информациони ресурси којима располажу и финансијска и политичка моћ коју генеришу не чине их безбедносно најстабилнијим елементима друштва и субјектима који су имуни и неоптерећени осталим дешавањима, активностима и појавама у држави. Напротив, њихова организациона и територијална распрострањеност, техничке одлике и разноврсност ресурса постављају их за објекте многобројних и разноврсних ризика – од интерних (акциденти, ризично понашање запослених) до екстерних који, поред класичних облика кримина-

ла или тероризма, могу подразумевати и деловање државе (пореска политика, дипломатија и др.) на начин који може угрозити пословање компаније. Државна управа се нашла пред изазовима да, с једне стране, обезбеди спровођење начела тржишног, конкурентног пословања у свим гранама привреде и да, с друге стране, оствари и функцију заштите основних вредности, права и потреба грађана, које се, у великој мери, обезбеђују управо кроз делатност критичних инфраструктура. Стога су сарадња и заједничко одлучивање државе и приватних компанија од кључног значаја за свеукупну добробит, стабилност и безбедност друштва и витално функционисање земље.

Интегрисањем безбедности и здравља на раду и заштите животне средине у јединствен сегмент и стварањем система управљања, којим су обухваћене одговорност и надлежност за поменуте активности, направљен је један од основних и највећих корака у сарадњи државе и приватног сектора. Поменути интегрисани модел, препознатљив као систем управљања ХСЕ (*Health, Safety, Environment Management System*), изражава напоре и тежње државне управе, друштва и индустрије (заправо целокупне привреде) ка приближавању и усаглашавању циљева својствених и значајних свакој од страна. Индустрија и држава приступају и подржавају мере система управљања ХСЕ с различитих позиција и из различитих побуда.

Држава је гарант правне, социоекономске, здравствене, безбедносне и друге заштите својих грађана и добара. С обзиром на значај и утицај који критичне инфраструктуре имају на поменуте вредности и права, држава је систем управљања ХСЕ препознала као модел којим ће извесно приволети сектор приватног власништва да се понаша друштвено безбедно, пожељно, па и одговорно. Државна управа је низом норматива, пре свега у виду упутстава и директива, као и разрађеном стандардизацијом послова и мера обезбеђења сигурног и здравог радног окружења и животне средине (пре свих, то су стандарди БС 8800, ОХСАС 18000, ИСО 14000), дала препоруку индустрији и изнела свој став о том питању. Стандардизацијом и контролом спровођења мера из области ХСЕ, држава исказује своју одговорност према грађанима, њиховим правима и загарантованом квалитету живота и рада.

За индустрију или критичне инфраструктуре уопште, менаџмент у области заштите на раду и заштите човекове околине само је један од управљачких послова и инструмената установљених ради остваривања и унапређења свеукупног пословања. Трошковне, тзв. анализе *cost/benefit* су показале да су превентивни приступ и спречавање и управљање ризицима за послове система управљања од користи за коначан

позитиван салдо пословања. Норматива и стандарди које поставља држава у којој послују само су допринели јаснијем дефинисању и постављању целокупног система ХСЕ.

Управљање пословима безбедности и здравља на раду, попут активности безбедносног или кризног менаџмента, подразумева непрекидно и динамично спровођење низа мера, као што су:

- 1) анализа и примена правних норми и стандарда,
- 2) израда стратегија и планова управљања у области ХСЕ,
- 3) примена мера система управљања ХСЕ,
- 4) процена резултата и измена првобитних начела и мера,
- 5) реаговање у случају криза.

У оквиру наведених, основних активности спроводи се и низ поступака и мера који нису ороченог, једнократног нити једностраног карактера. Систем управљања ХСЕ мора бити актуелан, ажуриран и координиран систем. У светлости тога, један од најозбиљнијих задатака управљачке структуре ХСЕ су однос и рад са запосленима. Раднике је потребно упознати с њиховим правима и обавезама, као и дужностима у погледу поштовања и спровођења мера безбедности и здравља на раду, али и образовати, па чак и практично обучити за исправно реаговање у ванредним ситуацијама.

У савременом пословном свету, велике компаније теже ка подели својих активности на мање пословне јединице – тзв. ћерке-фирме, испоставе и представништва. Такве пословне јединице имају сопствено руководство, односно систем за управљање. Концентрисање таквих, мањих радних јединица ствара тзв. „индустријске паркове” – пословне локалитете на којима је концентрисана сложена мрежа међуодноса, али и инфраструктуре од заједничког значаја.

Такви, испреплетани и условљени односи и дифузност пословања, одлучивања и управљања данас захтевају специфичан приступ систему управљања ХСЕ, чија је тежња да јединствену, основну методологију руковођења примени на све пословне јединице.

У таквим условима, многобројни су и нови изазови за менаџмент у области система ХСЕ. Један од тих изазова су и мултикултуралност људских ресурса, као и препознавање и употреба нових начина вербалне, невербалне и виртуелне комуникација на хоризонталном и вертикалном нивоу међу запосленима.

Претходно описани задаци се усложњавају с појавом мултикултуралности људских ресурса, односно постојањем мултикултуралних група међу запосленима.

Мултикултуралност људских ресурса као изазов безбедносном менаџменту

Стварањем глобалних тржишта, све већом несразмером у дистрибуцији богатства, падом квалитета живота и рада у појединим деловима света, развојем најсавременијих видова комуникација, али и ширењем пословања компанија изван матичних држава, тј. њиховим прерастањем у мултинационалне компаније, слика тржишта радне снаге, па и демографија и миграције добијају сасвим нове димензије. Људи мигрирају, напуштају своје локалитете и спремају се за нове селидбе, вођени прерасходно социоекономским, а потом и политичким или безбедносним разлозима. „Мултикултурална радна снага, стога, убрзано и неповратно постаје стандардна појава у многобројним организационим сегментима” (Rijamamprianina, 1996: 120). У настојању да прошире пословање и повећају утицај и профит, неке (мултинационалне) компаније чак прижељкују и стварају амбијент за мултикултуралност радне снаге: глобална радна снага = глобалне мисије, глобална привреда, глобалне куповне потребе и тржишта.

Међутим, док је за генерални менаџмент компанија мултикултуралност извор прекограничне сарадње, извоза трендова и роба и запошљавања јефтиније радне снаге, за безбедносни и управљачки сектор ХСЕ она је посебан изазов. Спровођење мера заштите на раду и едукација и обука запослених се усложњавају с појавом мултикултуралних група унутар система. Њихова појава не подразумева само потребу за упознавањем, разумевањем и поштовањем различитих традиција, језика, култура и навика, већ захтева и управљање радним окружењем на начин који ће препознати и предупредити евентуалне конфликтне ситуације између различитих (под)група. Управљање мултикултуралном радном средином није једноставан ни лак посао за менаџмент ХСЕ, а потврда тога могу бити примери и искуства мултиетничких или мултинационалних држава.

Промишљеност, инстинктивност, толеранција и инвентивност система управљања ХСЕ нарочито су потребне и долазе до изражаја при стварању и спровођењу политике и мера безбедности и здравља на раду у радној средини, коју карактерише мултикултуралност људских ресурса.

Како би се разумео проблем с којим се суочава систем управљања ХСЕ у описаним околностима, потребно је такође објаснити појам културе, односно културалности, или их макар представити кроз неколико различитих ставова.

Култура се може дефинисати (Harris, Moran, 1987) као кумулирани депозит знања, веровања, вредности, религијских ставова, обичаја групе људи, а који се преноси с генерације на генерацију.

Култура се може једноставније посматрати и као својеврстан скуп идеја које деле чланови неке групе. Поједини аутори је виде и као комплекс понашања и деловања, заснованих на чврстим/утемељеним убеђењима, која имају своју интелектуалну или научну потврду, а која током појединих раздобља у прошлости нису ни смела бити исказивана ни заступана.

Јавно прокламована/промовисана или не, научно утемељена или заснована на предањима и традицији, правно потврђена или друштвено валоризована, култура, односно вредности, веровања, обичаји, норме и ставови свакако нису оличење једне особе, односно немају индивидуалан карактер, већ се везују за мању или већу групу људи, све до племена, народа или нација.

Разноврсност коју култура собом носи, али и значајан утицај који има на своје припаднике, морају наићи на разумевање, пажњу и реаговање безбедносног или кризног менаџмента компаније. Уколико желе да успешно управљају људским ресурсима, да запосленима обезбеде сигурну радну средину, али и да их едукују и обуче о мерама безбедности и заштите на раду или заштите човекове околине, менаџери ХСЕ морају познавати структуру запослених, а затим и дубље упознати и схватити њихов културолошки састав и карактер (*cultural background*). Са задацима које морају да спроведу у оквиру успешног система ХСЕ, менаџери морају разумети навике, потребе, веровања или ограничења које људи појединих култура имају и захтевају, морају препознати језичке и терминолошке, да не кажемо синтаксичке разлике, морају схватити да у појединим културама невербална комуникација и покрет имају већи значај, садржај или утицај него изговорене речи.

Разноврсност и дисперзивност култура из којих запослени потичу могу утицати на радну атмосферу, мотивационе процесе, социјалне интеракције, развој вештина, даље усавршавање, па и реаговање у несвакидашњим, ванредним ситуацијама.

У погледу система ХСЕ, претходно наведени чиниоци могу утицати на различито разумевање и поимање опасности и ризика, квалитет обуке и безбедносне резултате који се могу очекивати од запослених како у раду, тако и у кризним ситуацијама.

Иако безбедност и здравље на раду захтевају извесну дисциплину и често јасно нормиране поступке и активности, уместо покушаја хомо-

генизовања и унифицирања по сваку цену културолошки разноврсних група запослених, поједини аутори препоручују другачији приступ – изазивање или неспречавање малих и ограничених/контролисаних сукоба између група или унутар група. Из таквих сукоба (њиховим посматрањем, анализирањем и разрешавањем) могу се уочити, разумети и идентификовати проблеми, изазови, вредности, ставови и мотиви група. Суочавање с изазовима и изворима сукоба омогућава да се они предупреду, како би се онда пажња усмерила на изазове и ризике који не потичу искључиво од људских ресурса (њихово понашање, вештине, лојалност, прибраност, обученост).

Закључак

Управљање људским ресурсима је осетљиво питање како из правног, тако и из етичког, психолошког и социјалног аспекта. Рад с мултикултуралним групама с циљем превенције и примереног одговора на ризике још је сложеније питање и завређује посебну пажњу у данашњој ери мултинационалних компанија и миграција подстакнутих различитим побудама. Но, и поред изнетог, теоријски, писани радови и модели практичног преношења искустава у тој области су релативно скромни. То се дешава због следећих ограничења и појава:

- А) мало је емпиријских записа и литературе о културолошкој динамици и дисперзивности, као и одговору менаџмента на њих (Rijamamprianina, 1996);
- Б) студије случаја углавном нису обухватале већи број културолошких група и њихов живот и рад, као ни сарадњу с безбедносним менаџментом током дужег периода, што ограничава потпуност и примену њихових сазнања;
- Ц) као што разумевање, комуникација и сарадња с различитим културама представљају изазов за управљачку структуру, исто тако представљају изазов и за истраживаче у области формалних и неформалних социјалних мрежа и хоризонталних и вертикалних хијерархија у радном окружењу.

Наведени и други недостаци и ограничења несумњиво ће временом бити превазиђени, док ће безбедносном и кризном менаџменту и стручњацима из области људских ресурса на располагању бити много шира и садржајнија искуства, приручници и препоруке. Међутим, до тада, успешно управљање радним задацима, као и безбедношћу и здрављем на раду, зависиће од личних карактеристика, знања, вештина, умешности и разборитости управљачке структуре система ХСЕ.

Верска, национална, језичка или културолошка различитост у структури запослених представљају изазов с којим се безбедносни и

кризни менаџмент у индустрији тзв. развијених земаља суочавају последњих деценија и који, заједно с процесима властитог усавршавања и учења из различитих андрагошких и комуниколошких области, решавају мање или више успешно. У нашој земљи, која је још у развоју и процесу преображаја, проблем описан у овом раду се може сагледати и из другачијег угла. Наиме, овдашњи радници, који су запослени у компанијама у приватном власништву различитих иностраних физичких и правних лица, суочавају се, сваки са своје позиције, с мултикултуралним менаџментом – од генералне управљачке структуре до подуправљача одговорних за разноврсне процесе (од производних процеса до активности безбедности и здравља на раду или заштите животне средине). У случају наше земље може се рећи да прихватање стандарда, норми и начина управљања и рада, које у некадашње домаће компаније уводе менаџери из различитих земаља света, представља новину и изазов који је потребно разумети, савладати и практично применити.

Тај, да тако кажемо иверзибилни мултикултурални изазов у индустрији на простору Републике Србије може бити подстрек за даљу разраду и проширење праваца теоријске и истраживачке анализе проблема мултикултуралности и управљања различитим безбедносним процесима и мерама.

Литература:

1. Bosman, F., Richardson, R., Soeters, J. (2007): Multicultural tensions in the military? Evidence from the Netherlands armed forces, *International Journal of Intercultural Relations*, 31(3), 339–361.
2. Bošković, M. (2010): *Izazovi industrijskog društva: nove tehnologija i ekološka bezbednost*, Fakultet bezbednosti, Beograd.
3. Duijm, N. J. et al. (2008): Management of health, safety and environment in process industry, *Safety Science*, 46(6).
4. Rijamampianina, R. (1996): Effective management in multicultural organizations: Creating a learning-based order with a "sharing principle", *Economic Journal of Hokkaido University*, 25.
5. Williams, E. D. et al. (1986): *The challenges of a multicultural work force*, Crain Communications, INC.

Managing Secure Multicultural Human Resources at Industries

Summary: Large-scale commercial operators of manufacturing and service sectors in industrialized countries are the largest employers, taxpayers, but also the producers of basic and essential goods and services. Because of its importance of individual branches of industry and services they are so called critical infrastructures (CI), which undoubtedly include energy, traffic and transportation, telecommunications, health system, banking system, the production of food and drinking water and the like. The importance and the role that these systems play in our modern world, that is, in human, material, information resources at their disposal, financial and political power they generate, however, do not make them the most stable elements of society. By integrating safety and health at work and environmental protection into a single segment (HSE) and the creation of management system in which responsibility and jurisdiction such mentioned activities are included, one of the main and biggest steps in cooperation between the state and the private sector is made. Human population migrates, leaving their sites and they are prepared for the new "moving", primarily driven by socio-economic, political and then the security considerations. A multicultural workforce is rapidly and irreversibly becoming standard in many business organizations, but also other directions. Managing a multicultural work environment is not simple or easy job for HSE management, and confirmation of that can be drawn from examples and experience of multiethnic or multinational states.

Key words: Critical Infrastructure, Risk Management, HSE Management, Multiculturalism, the Challenges