

UPRAVLJANJE PROMJENAMA I LJUDSKIM KAPITALOM

CHANGE MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL

Vidoje Vujić

Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Opatija, Croatia
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, Hrvatska

Sažetak

Upravljanje ljudskim kapitalom u svakom poslovnom sustavu postaje potpuno različito od dosadašnjeg. Ono se više ne shvaća samo kao funkcionalna aktivnost već kao nova poslovna filozofija koju treba provoditi na svim menadžerskim razinama. U takvim okolnostima menadžeri dobivaju novu mentorsku ulogu i zadaću da unapređuju i uče suradnike da prihvaćaju promjene i da se lakše prilagode sutrašnjici radi bolje budućnosti. U ovom radu se promišlja o novim izazovima, tehnologijama i konceptima promjena u menadžmentu ljudskog kapitala. Analiziraju se nove uloge lidera i menadžera u modernom poslovanju. Prezentira se struktura elemenata ljudskog kapitala. Istražuju se novi aspekti i trendovi, te mogući načini restrukturiranja poduzeća.

Abstract

Human capital management becomes in every business system becomes totally different. It is not only functional activity, but also new business philosophy, which must be used at all management levels. TTIn such circumstances, managers will receive a new mentorsku role and mission to promote and co-workers learn to accept change and to adapt more easily to a better future tomorrow. This work is being thought about new challenges, technologies and concepts, changes in management of human capital. Analyze the new role of leaders and managers in modern business. Presents the structure elements of human capital. Explore new aspects and trends, and possible ways of restructuring.

1. NOVI IZAZOVI I KONCEPTI PROMJENA U MENADŽMENTU PODUZEĆA

Pri uvođenju promjene u organizaciju, menadžeri se izravno susreću s Newtonovim zakonom inercije: «tijelo ostaje u stanju mirovanja sve dok ga neka vanjska sila ne prisili da to stanje promijeni». Pobornike promjena čekaju brojni destruktivni otpori. Živimo u okruženju ljubomore, zavisti, zlobe i velike nezainteresiranosti za kolektivni uspjeh. Menadžeri dobro poznaju refren: «ne mogu učiniti ništa jer mi okruženje ne dopušta, ovo se poduzeće opire promjeni». Problem se odnosi na blokiranje aktivnosti od strane ljudi zbog njihovih raznih interesa. U takvoj situaciji poslovni ciljevi se često podređuju osobnim ciljevima pojedinih suparnika u poslovnom sistemu. Jedina prihvatljiva mogućnost u toj situaciji je nametati promjene pa i pod cijenu da ćete među kolegama steći neprijatelje.

Treba stvarati interdisciplinarni uspješan tim. Menadžeri su odgovorni za upravljanje procesima i promicanje dijaloga koji vodi promjeni. Menadžeri i Lideri moraju stvarati nezadovoljstvo statusom Quo. Uspješniji je menadžer koji potiče promjene i nezadovoljstvo, umjesto da reagira na njih. Za postizanje poslovne izvrsnosti i upravljanje promjenama potrebna su sredstva, tehnologija, sposobni ljudi i propagandna kampanja. Za spajanje svega toga potreban je proces koji omogućava promjenu i pridonosi usmjeravanju prema planskim ciljevima. Ako strukture koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjena, do promjene neće doći. Radi toga menadžer treba stvarati svoj tim i objasniti ljudima kako namjerava reorganizirati, preustrojiti i promijeniti sistem ponašanja. A zatim pokrenuti proces intenzivnog angažiranja radi provedbe svog poslovnog plana. Srednji menadžeri su često

najveća prepreka na putu uvođenja promjena. Oni su većinom uvjereni da su pametni i da drže sve pod kontrolom. Ako se njihova mišljenja razlikuju, to štetno djeluje na ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Zbog toga menadžeri moraju zahtijevati otvorene i stalne povratne informacije dajući pravo da djelatnici, partneri i kolege ocjenjuju vaš menadžerski učinak. Prihvatiti status quo smrtna je opasnost za menadžere. "Postindustrijsko društvo", "kibernetičko društvo", "digitalno", "informatičko", društvo znanja i slično, samo su neki od pokušaja da se simboličkim nazivom odgovori na strukturne promjene. Bez obzira na etimološke razlike navedenih naziva iza svih njih jasno se nazire zajednički odgovor, a to je znanje, odnosno restrukturiranje ka društvu znanja i kreativnim tehnologijama. To nadalje znači da u prvi plan dolaze spremni i sposobni kadrovi, te strategijska suradnja svih nositelja poduzetničke infrastrukture. Restrukturiranje i velike promjene ne događaju se lako. Razloga tome ima više. Promjene mogu zatajiti zbog birokracije koja paralizira, kulture koja je okrenuta sama sebi, nacionalne politike i ideologije, niske razine povjerenja, nedovoljno razvijenog timskog rada, arogantnog ponašanja, nedostatka poduzetničke klime, te opće pristupnog ljudskog straha od promjena. Uspješno restrukturiranje bazira se na kadrovskoj strategiji, odnosno na procesu pripreme zaposlenika i okruženja za strukturne promjene. Kadrovsko restrukturiranje u poduzeću treba biti temeljeno na reorganizaciji, racionalizaciji, modernizaciji i upravljanju procesima./1/

Reorganizacija se sastoji od postupne promjene organizacijske strukture i racionalizacije poslovnih procesa s ciljem boljeg i efikasnijeg korištenja svih raspoloživih resursa. Postupno se neka radna mjesta, (na kojima zbog smanjenog rada ili promijenjene tehnologije rada nema posla za puno radno vrijeme), ukidaju ili objedinjuje.

Racionalizacija se postiže boljim upravljanjem i korištenjem ljudskog potencijala i materijalnih sredstava. Kao neizbježan proizvod takvog procesa racionalizacije pojavit će se višak zaposlenika različitih zanimanja, stručne osposobljenosti i na različitim razinama organizacijske strukture.

Modernizacija pretpostavlja informatizaciju poslovanja, automatizaciju upravljanja prometom i obnovu infrastrukturnih postrojenja i/ili zamjenu zastarjele tehnologije, što će omogućiti daljnje smanjenje broja zaposlenih ali i poboljšanje kvalitete proizvoda i usluge poduzeća.

Upravljanje procesima je novi trend i zadatak menadžmenta poduzeća. Dok se provodi reorganizacija pred menadžment se postavljaju

pitanja "Šta je u ovoj fazi potrebno poduzeću?" "Dali ja posjedujem ta znanja i sposobnosti?" "Gdje započeti?" "Tko sve sudjeluje?" "Od kuda dolaze ideje za radikalne promjene?" "Zašto i kako radimo to što radimo?" Postavljanjem tih pitanja i davanjem na njih adekvatnih odgovora uspostavljaju se jasna pravila i projektiraju poslovni procesi za timski rad. Ne radi se o racionalizaciji i poboljšanju već o novom osmišljavanju poslovanja i izazivanju emocija za podjelu odgovornosti za kvalitetu i poslovnu izvrsnost.

Autori Hammer i Champy sugeriraju uspostavu slijedećih procesa: /2/

- zajedničke procese identiteta koji su direktno vezani za viziju poduzeća,
- primarne procese koji su vezani za produkt,
- logističke procese (administrativni, računovodstveni),
- nametnute procese, zakonom ili internim aktom obavezujući,
- manifestacione procese (tradicionalni, običajni..).

Svi procesi i promjene svoje uporište temelje na slijedećim premisama i konceptima:

- od klasičnog organizacijskog ustroja prema umreženoj organizaciji.
- od asocijacije na prošlost k orijentaciji na budućnost;
- od poduzeća usredotočenog na proizvodnju prema ispunjavanju zahtjeva kupca;
- od poduzeća u pregovaračkom prema poduzeću u konkurentskom okruženju;
- od svestrane podvojenosti do univerzalne ravnopravnosti;
- od rada i kapitala do informacije i znanstvene komunikacije;
- od vlasničke kontrole prema profesionalnom menadžmentu;
- od individualne egzistencije do individualnog razvitka;
- od odvratnog ropskog rada do ugodnog slobodnog djelovanja;
- od posjedovanja dobara do unutrašnjeg zadovoljstva;
- od izolacije poduzeća prema strateškim savezima i održivom razvoju;
- od slučajne inovacije prema znanstvenom upravljanju inovacijama;
- od koncepta ekonomskog čovjeka prema konceptu humanog društva znanja;

Naznačeni koncepti se također brzo mijenjaju. Radi toga treba ih pratiti i njima se još brže prilagođavati.

2. NOVE ULOGE LIDERA I MENADŽERA U MODERNOM POSLOVANJU

Opće je prihvaćeno mišljenje da su za suvremeno poslovanje potrebni ljudi koji imaju leaderske sposobnosti. Liderstvo se danas promatra kao pojedinačno najznačajniji čimbenik poslovne izvrsnosti preduzeća. U konkurentskom gospodarstvu temeljni resurs svakog poslovnog sistema postaje znanje, odnosno ljudi koji imaju leaderske sposobnosti. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost lidera i menadžera da kreiraju društveno ozračje za razvoj ljudskog kapitala (znanja, ideja, inovacija). Danas postoje brojne definicije liderstva.

- Po nekim autorima liderstvo je ponašanje pojedinca koji usmjerava aktivnost menadžerskih timova ka zajedničkom cilju./3/
- Po drugima liderstvo je dodatni utjecaj na menadžerske odluke i suglasnosti./4/
- Po trećima liderstvo je proces utjecaja na aktivnost tima k ostvarivanju cilja./5/
- Po četvrtima lideri su oni koji konstantno daju efektivan doprinos društvu.
- Po petima liderstvo je proces davanja svrhe i smjera kolektivnom naporu da se bude uspješan u ostvarivanju vizije./6/
- Šesti liderstvo definiraju kao čin ili ponašanje kojim se utiče na druge./7/

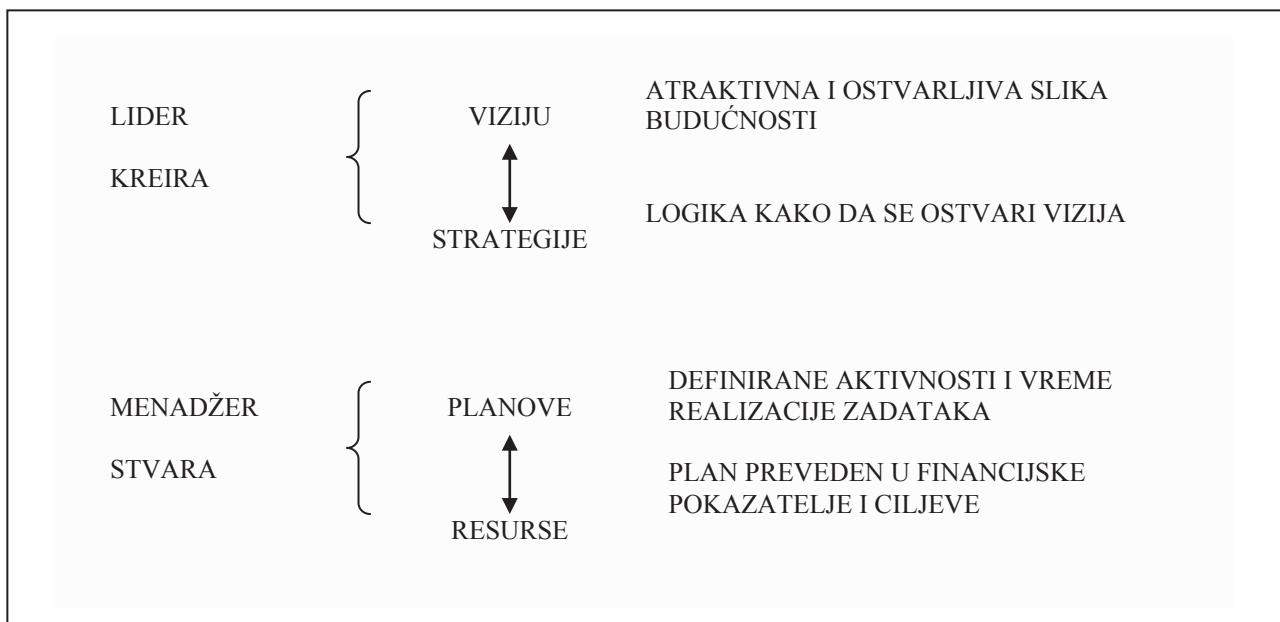
Iz naznačenog može se izvesti zajednička definicija koja glasi: Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na ponašanje i djelovanje ljudi da se ostvari planirani cilj. Grupa ili poslovni sustav je kontekst u kome se dešava liderstvo. Naglasak je na uticanju. Bez uticanja ne postoji liderstvo. Liderstvo ne postoji bez sljedbenika. Lideri i sljedbenici trebaju se međusobno dobro razumjeti i uvažavati. U svakoj situaciji lideri se trebaju ponašati tako da postoji konzistentnost između onoga što se namjerava i onog što sljedbenici mogu i znaju. Iz takvog poimanja liderstva proizlaze njegove glavne aktivnosti, kao što su:

- postavljanje cilja,
- afirmacija grupnih i društvenih vrednota,
- motivacija suradnika da se ostvare ciljevi,
- upravljanje procesima putem kojih se ostvaruju kolektivni ciljevi,
- ostvarivanje jedinstva napora u okviru konteksta pluralizma i različitosti,
- kreiranje ozračja zajedničkog povjerenja,
- inoviranje znanja,
- prezentiranje interesa kolektiva okruženju,
- prilagođavanje kolektiva lokalnim i globalnim promjenama.

Nema svaki menadžer leaderske kvalitete. Lideri su preokupirani vizijom, ljudima i poslovnom izvrsnošću koja u sebi uključuje zadovoljstvo korisnika, zaposlenika, menadžera, lokalne uprave i društva u cjelini /8/. Menadžeri su uglavnom preokupirani efikasnošću, kako da se postojeći posao što bolje obavi. Zadatak lidera je da održava zajedništvo grupe ljudi dok ih vodi u ispravnom smjeru. Napoleon je rekao da je bolja vojska zečeva koju predvodi lav od vojske lavova koju predvodi zec. Promjene dakle izazivaju probleme, problemi nameću leadersko upravljanje, upravljanje zahtjeva donošenje i realizaciju odluka /9/ U teoriji i praksi prepoznaju se pet leaderskih stilova upravljanja: /10/

- Prvi stil je strategijski ili državnički koji se odnosi na kreiranje dugoročne vizije i strategije.
- Drugi stil grade fanatici ili zanesenjaci. Njega karakterizira uži interes i miješani motivi. On se obično javlja u ranoj fazi razvoja preduzeća. Fanatici mogu postati toksični (otrovni) lideri ako ih njihov fanatizam gurne u destruktivno ponašanje.
- Treći stil tvore poduzetnici karijeristi koji su preokupirani u posjedovanju moći i prestiža. Oni nastoje ostvariti osobni i širi interes, ne prihvaćaju status quo i žele prihvatiti rizik promjena. Njihov cilj je da na svim razinama u organizacijskoj strukturi preduzeća postavi ljude koji donose odluke kao što bi on to sam učinio.
- Četvrti stil čine mentori koji su lojalni širim društvenim ciljevima, imaju širok interes i miješane motive. To su lideri u koje se može imati povjerenje jer imaju jak osjećaj dužnosti i potrebu za unaprjeđivanjem misije preduzeća.
- Peti stil karakteriziraju konzervatori koji nastoje ostvariti ugodnost i sigurnost. Njega karakterizira visoki interes i osobni motiv.

Ponekad se dramatiziraju razlike između stilova i uloga menadžera i lidera. Menadžer provodi, a lider inovira. Menadžer je kopija, a lider je original. Lider ima fokus na sisteme i strukture, a menadžer je fokusiran na ljude. Menadžer ima kratkoročno, a lider dugoročno motrište. Menadžer pita kako i kada, a lider pita što i zašto. Menadžer prihvaća status quo, a lider ga dovodi u promjene. Uopćena uloga lidera i menadžera se prikazuje na shemi 1.



Izvor: Vidoje Vujić: Menadžment promjena, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2008., str. 85.

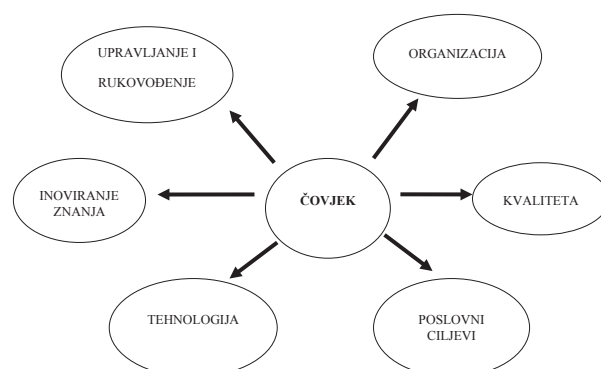
Shema 1.: Uloga lidera i menadžera u procesu upravljanja promjenama poduzeća

Menadžer je moralno i pravno odgovoran da ostvari maksimalni interes i zadovoljstvo vlasnika, kupca, radnika i okruženja./12/ U toj povezanosti i uzajamnim odnosima mora postojati zadovoljstvo svih sudionika i zainteresiranih strana. Kotter u svom članku pod naslovom "Što lideri stvarno rade" izlazi s tezom da su liderstvo i menadžment dva različita i komplementarna sistema i da svaki ima svoje funkcije i karakteristike./13/ Po njemu se menadžment odnosi na planiranje i organiziranje, a liderstvo na postavljanje vizije i strategije za vođenje promjena. Menadžer stvara sposobnost ostvarivanja plana, a lider povezuje ljude i kreira koaliciju koja razume viziju. Menadžer se oslanja na kontrolu i rješavanje problema, a lideri na motivaciju, informiranje i inoviranje znanja zaposlenika.

3. NOVI ASPEKTI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM KAPITALOM

Strateška uloga funkcije ljudskog potencijala uvjetovana je nizom unutarnjih i vanjskih čimbenika. Restrukturiranje je skokovita promjena bez osvrtnja na prijašnje stanje u poslovnom sistemu. Sam proces vodi i u njemu aktivno učestvuju svi menadžeri. Na temelju fokusiranja tržišta postavlja se nova strategija i definiraju ciljevi koje treba ostvariti. Zatim se na nov način uređuju poslovni procesi i povezuju resursi, te uspostavlja organizacijska struktura i principi djelovanja. Sve to treba biti dovoljno fleksibilno i dinamično da se može brzo odgovoriti na zahtjeve za ostvarenje poslovnih

ciljeva. Restrukturiranje istovremeno mora otkloniti sve smetnje novim stilovima upravljanja i vođenja, te omogućiti optimalno funkcioniranje timskog rada. To je revolucionarna promjena kojom se mijenja suština djelovanja tvrtke. Promjene u području upravljanja ljudskim potencijalima uočavaju se ponajviše u uvođenju nove vizije i novih vrednota. Zatim u razvijanju i inoviranju znanja. Potom u racionalizaciji i korištenju resursa, te inovacijama i razvoju upravljanja poslovnom izvrsnošću. Aspekti restrukturiranja prikazuju se na shemi 2.



Shema 2.: Aspekti restrukturiranja poduzeća

Brojni aspekti restrukturiranja traže nova, a često puta i ekspertna znanja. U ovom radu nećemo raspravljati o svim aspektima restrukturiranja preduzeća koji su prikazani na shemi 3. Našu raspravu usmjerit ćemo na komplementarnost restrukturiranja preduzeća i inoviranja znanja svih zaposlenih. No potrebno je naglasiti da restrukturiranje treba obuhvatiti tehnološku,

organizacijsku, vlasničku i upravljačku strukturu. Inoviranje znanja prethodi restrukturiranju.

Po Piteru Drukeru "Novo društvo" biti će „društvo znanja“. Znanje će biti njegov ključni resurs, a radnici znanja biće dominantna grupa u okviru radne snage."/14/ Po njemu osnovne karakteristike društva znanja biti će:

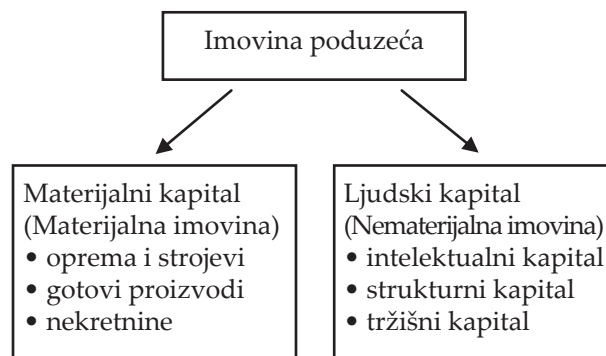
- Nekontrolirano širenje, jer znanje se prostire i putuje lakše i od novca;
- Vertikalna pokretljivost, jer znanje je dostupno svima preko formalnog obrazovanja koje se relativno lako stiže;
- Potencijal za neuspjeh kao i za uspjeh, jer znanje je neophodno za posao i gotovo svako može da ga pribavi i koristi kao "sredstvo rada: ali ono ne garantuje svakom uspjeh.

Ove tri karakteristike će doprinijeti da društvo znanja bude konkurentno za poduzeće i pojedince podjednako. Stoga će svaka transformacija započeti procesom inoviranja znanja svih zaposlenih, bez obzira na veličinu preduzeća, njihovo vlasništvo, razinu tehnološke opremljenosti, način organiziranja i upravljanja i to bez izuzetka. Empirijsko iskustvo nas podučava da je restrukturiranje preduzeća komplementarno s procenom vrijednosti ljudskog kapitala. Ijedani drugi koncept svoju implementaciju zasnivaju na istim resursima - ljudima, vremenu i tehnologijama. Njihova implementacija presudno zavisi od načina kako menadžeri upravljaju ovim uvijek deficitarnim resursima u poslovnom procesu. Rastuće potrebe uvijek su sporije od rasta mogućnosti njihovog zadovoljavanja. Sve globalne promjene težište stavljaju na neopipljivu imovinu i kvalitetu, što nesumnjivo predstavlja civilizacijski iskorak s višestrukim i dalekosežnim posljedicama. Temeljni cilj restrukturiranja je poboljšanje procesa rada i poslovne izvrsnosti u kritičnim mjerilima performansi, kao što su troškovi, kvaliteta, cijena i brzina. Uspjeh restrukturiranja, presudno zavisi kako od kvalitete ljudskog kapitala, tako još više i od kvaliteta upravljanja tim resursom. Potpuno restrukturiranje u pravilu se sastoji iz poduzimanja mjera koje se odnose na:

- promjene organizacije rada – od poslovnih funkcija ka poslovnim procesima,
- promjenu asortimana – od jednoobraznih ka novim proizvodima,
- promjenu tehnologije – s ciljem da se racionalno koriste resursi,
- promjena uloge i strukture zaposlenih – od kontroliranih do ovlaštenih aktera
- promjene kanala prodaje – od aktivnosti ka rezultatima rada

- promjenu sistema financiranja i planiranja – od neplanskog prema poduzetničkom planiranju
- promjene u pripremi rada – priprema rada je jednako važna kao i realizacija,
- promjene u izobrazbi – od povremenog treninga ka stalnom inoviranju znanja,
- promjene u promociji kadrova – od podobnosti ka znanju i sposobnosti,
- promjene u poslovnoj kulturi – raditi za kupce a ne za pretpostavljenog,
- promjena načina vršenja funkcije menadžera – od naređivanja ka dijalogu.
- promjene organizacijske strukture – od velike hijerarhije ka maloj hijerarhiji,

Sve naznačene promjene moraju teći od vrha prema dnu i od dna prema vrhu. Riječ je o novim izazovima i znanstvenom promišljanju svih poslovnih procesa u poduzeću./15/ Materijalni oblici kapitala (novac, strojevi, oprema, zgrade, zemljišta, sirovine) mogu se posuditi, dobiti na kredit ili držati u pričuvi. To nije slučaj s ljudskim kapitalom. On ima bitno drugačiji karakter, teže se identificira, a još teže mjeri, kontrolira i osigurava. Znanje i intelektualni kapital, već danas mnoga uspješna poduzeća s pravom definiraju kao svoju najvažniju imovinu. Struktura elemenata ljudskog kapitala, kao nematerijalna imovina poduzeća, prikazuje se na shemi 3.



Shema 3.: Struktura imovine poduzeća

Materijalni kapital je uloženi u sredstva za proizvodnju; u procesu proizvodnje (samo) prenosi svoju vrijednost na nov proizvod. On je strukturiran od opreme i strojeva, nekretnina (zgrada...), gotovih proizvoda te obrtnih sredstava.

Ljudski kapital u procesu proizvodnje reproducira svoju vlastitu vrijednost i time poslodavcu stvara višak vrijednosti. Čine ga tri nematerijalne imovinske skupine i to: intelektualni ili humani kapital, strukturni ili organizacijski kapital te tržišni ili potrošački kapital. Specifičnost ljudskoga kapitala jest u tome što poduzeća ne posjeduju zaposlene

ljude već samo iznajmljuju njihove usluge. Krajem radnog dana ljudski kapital napušta poduzeće. Uvijek je slobodan za iznajmljivanje svojih usluga negdje i nekome drugdje.

Intelektualni kapital proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je «inteligentna tvornica» koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.

Strukturni kapital je, zapravo, logistička infrastruktura ljudskoga kapitala, primjerice: procesi, baze podataka, informacijska tehnologija i oprema, organizacija rada, implementacija sustava upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence i slično.

Tržišni kapital čine kupci i dobavljači (tj. kapital klijenata ili kapital međuodnosa), koji obuhvaća sve odnose i veze koje postoje s kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima izvan poduzeća.

Suvremena poduzeća u novije doba mijenjaju i svoj pristup u analizi svojih troškova poslovanja, kalkulaciji cijena i uopće financijskoj strategiji, što je također krupan korak u procesu restrukturiranja i upravljanja promjenama u poduzeću. Tu se prije svega misli na korištenje i primjenu znanja, vještina i kulture zaposlenih, zatim na lojalnost tvrtki, disciplinu, timski rad, inovativnost, kreativnost, zadovoljstvo kupaca, sustav komuniciranja itd. Mada se svi ovi činitelji intelektualnog kapitala ne mogu bilancirati klasičnim knjigovodstvenim metodama, više je nego očigledno da upravo ti činitelji najviše doprinose ne samo povećanju novostvorene vrijednosti, nego prije svega, povećanju vrijednosti poduzeća. Okretanje ka ljudskim potencijalima, kreativnim i poduzetničkim idejama, te društvenoj odgovornosti prvi su i najvažniji koraci u restrukturiranju poslovnih procesa. Navedene spoznaje imaju za cilj da ohrabre i potaknu menadžment i mnoga naša poduzeća da započnu transformaciju svojih tvrtki prema konceptu "organizacije koja uči". Njihova spremnost i sposobnost da svakodnevno proširuju spiralu znanja, neizbježno će postati najvažnija mjera kompetentnosti i stvarna menadžerska iskaznica za sve buduće poslovne promjene koje postupno, ali ubrzano nastaju.

ZAKLJUČAK

Današnja kretanja ukazuju na brze i opsežne promjene, te dominaciju znanja kao temeljnog resursa na kojem se zasniva društveni i privredni razvoj. Prvi korak koji u procesu upravljanja promjenama treba da učini menadžment poduzeća jest da prepozna situaciju u kojoj su promjene potrebne i neophodne. Pri uvođenju promjena u poslovni sistem jednaka pažnja mora se pridavati procesu restrukturiranja i procesu upravljanju ljudskim kapitalom. Oba procesa su jednako važna za poslovnu izvrsnost. U takvim uvjetima dolazi do izražaja poznata misao bez zadovoljnog vlastitog osoblja nema zadovoljnog kupca, vlasnika, menadžera i okruženja.

Bilješke

- /1/ Hammer M., Champy, J.: *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2004., str. 34.
- /2/ Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, N.Y., 2003., page 8
- /3/ Yukl, G.: *Leadership in Organizations*, third edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.Y., 1994., page 4.
- /4/ Nordström, K. A., Ridderstråle, J.: *Funky business*, Differo d.o.o., Zagreb, 2002., str. 42
- /5/ Nanus, B.: *Visionary Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1992., page 22.
- /6/ Miljković, D. Rijavec, M.: *Kako upravljati promjenama*, IEP – D2 MEP, Zagreb, 2001., str. 10.
- /7/ Kotter, J. P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston Mass., 1996., page 15.
- /8/ Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005., str. 349.
- /9/ Isak, A.: *Upravljanje promenama*, Adizes. Novi Sad 2004., str. 52.
- /10/ Milosavljević, M.: *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999., p.42
- /11/ Grupa autora (urednik V. Vujić), *Poduzetnički menadžment*, MEP Consult, Zagreb, 2002., str. 49.
- /12/ Vujić, V.: *Menadžment promjena*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2008., str. 85.
- /13/ Kotter, P.: *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, June, 1990., str. 103.
- /14/ Druker, P.: *Upravljanje u novom društvu* Adizes, Novi Sad, 2005., str.174.
- /15/ Slović, D.: *Dinamička analiza bilansa*, Fineks, Beograd, 2007., str. 410.

Napomena: rad je održan kao pozvano predavanje (conference paper) na XVII međunarodnom znanstvenom skupu "Društvo i tehnologija 2010" /

Note: the paper was presented as invited lecture (conference paper) at the XVIIth international scientific conference "Science and technology 2010"