

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA
NAŠE STURČNJAKE POŠALJITE
SYOJ UPIT NA
direktor@ripup.hr



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

DONOŠENJE ODLUKA

PITANJE: *Zbog čega uopće potreba za donošenjem odluka? Donošenje odluka je uvijek praktična stvar, a veličina odluke uvijek je proporcionalna neadekvatnosti razloga za njeno donošenje. Kakva je situacija u kojoj treba donijeti odluku: mirna, panična, proturječna, pod pritiskom konkurenčije? Ako se odluka odgodi, hoće li se stvar riješiti sama po sebi ili se gubi povoljna prilika?*

ODGOVOR: Pozvani smo na donošenje odluka kada je analiza informacija nedostatna, što znači, kada treba razmišljati ili nagađati ili upotrijebiti ljudske vrijednosti i osjećaje. Dakle, ljudski element je vitalan u donošenju odluke. Na kraju su sve odluke emocionalne. Prioriteti se ponekad javljaju kao vrijednosti, a ponekad kao sporedni ciljevi ili stvari koje čovjek želi ostvariti. Postoje neke očigledne alternative, tipa bacanja kocke, ali i neke koje valja otkriti ili osmisliti kreativnim umom. U konačnici odluke ne samo da treba donijeti, nego ih treba sprovesti u djelo. Metoda jednostavnog izlaza može varirati od jedne osobnosti do druge, stoga je izbor subjektivan i osebujan. Čim je napravljen izbor jednostavnog izlaza, ulazi se napor u dograđivanje i opravdanje takve odluke. Najbolje se ponekad nametne samo po sebi. Neka su opravdanja tako krhkia da metodu jednostavnog izlaza treba proširiti metodom izričaja, odnosno, svako opravdanje treba zabilježiti, glasno pročitati i težiti idealnom rješenju. Veoma važan čimbenik ovdje je osobni stil i imidž o samome sebi. Možda će morati pristati na odluku. Možda će odluku morati provesti u djelu. Možda će ga odluka pogoditi. Najbolji dom za neku odluku jest situacija ili kontekst u kojem će ideja o odluci uspijevati na plodnom tlu. U pronaalaženju najboljeg doma mora postojati velika objektivnost pri saznanju da u svaku dobu možemo ugostiti grčkog boga Kairosa, poznatog kao personifikacija pravog ili sretnog trenutka. Drugim riječima, kad se bog Kairos u nama osjeća kao kod svoje kuće, naše je srce na mjestu, mi smo zadovoljni svojim odabirom i idemo dalje s njim, ruku pod ruku.



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

PREKO KRIZE DO NOVIH TRŽIŠTA – MIT ILI STVARNOST?

PITANJE: *Svi govore da treba otvarati nova tržišta i širiti se, a kako kada se ne mogu razvijati ni na svom tržištu?*

ODGOVOR: Nema rasta i razvoja bez napora i muke, a kada tržište omogućava lagodu onda nema napretka i zato je kriza velika prilika ukoliko je gledamo na taj način. Ima i ona narodna poslovica u muci se rađaju junaci. Ako pogledamo unatrag i vidimo koliko prilika smo propustili misleći kako nema potrebe razvijati

naš biznis izvan granica onda nam je jasno koliko samo ograničili sebe i uskratili si mogućnost razvoja. Samopoštovanjem sebe, svog proizvoda i usluge stvaramo najvažniji preduvjet za izlazak na strano tržište, a sve dok mislimo da netko tamo s druge strane radi bolje ili može ponuditi nešto bolje na dobrom smo putu jer, ako je to tako, mi i dalje možemo puno na/učiti od njega. Kako? Slično je odlasku na obiteljsko putovanje samo što u ovom slučaju umjesto obitelji sa sobom vodimo svoje suradnike, a cilj je upoznati što više ljudi iz branše koja nas zanima, „opipati“ tržište, hodati gradom, zemljom otvorenih očiju i osjetiti njihov duh, uočavati tržišne prilike, vidjeti i gledati gdje se druže kako i gdje izlažu što nude i što najbolje prodaju, kako to rade i što mi od viđenoga možemo primijeniti u svojoj kompaniji.

Da, složit će se s Vama, priprema i jedan dobar dio se može i treba odraditi internetom, telefonom ili preko dostupnih materijala, stručnih časopisa i literature, ali nije to dovoljno jer to je kao da idemo na virtualno putovanje u Pariz, sve vidimo, ali ništa nismo osjetili. Osjećaj i korisnost nije potpuna. Kakav će onda biti

rezultat? Tržište treba osvojiti tako da dođemo na njegov vrh i stavimo svoju zastavu тамо. Kako? Krenemo iz podnožja planine ponosnim pogledom uprtim prema gore. Naučena bespomoćnost je izraz američkog psihologa Martina Seligmana, a označava stanje ljudskog ili životinjskog bića u kojem je ono naučeno da se ponaša bespomoćno, pa čak i kada mu se ponovo pruži prilika da pomogne sebi ili izbjegne nepovoljnu ili štetnu okolnost kojoj je izloženo.

Jedan od najvažnijih zadataka današnjih lidera je vratiti svojim ljudima vjeru u sebe i u svoje mogućnosti, a kriza je dobro vrijeme za to i u Vašoj kompaniji jer naučena bespomoćnost je pojам koji zarobljava um. Intenzitet doživljaja naučene bespomoćnosti ovisi o osobi i njezinom viđenju uzroka bespomoćnosti jesu li to vanjski čimbenici ili možda ona sama. Tražite priliku na novom tržištu i pronaći ćete je.

Zavirite na <http://globaledge.msu.edu/> jer je to vrlo kvalitetan link za istraživanje stranih tržišta po zemlji, bloku i industriji, a pomoći će puno onome tko klikne na njega. Hvala i pozdrav.



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

UTJECAJ OBRANE NA RADNI ODNOS

PITANJE: *Koji je utjecaj dužnosti sudjelovanja građana u obrani na radni odnos?*

ODGOVOR: Prema čl. 289. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011) za vrijeme vršenja dužnosti građana u obrani, prava i obveze iz radnog odnosa miruju. Za vrijeme takvog mirovanja radnik nije dužan obavljati posao za koji je sklopio ugovor o radu niti je poslodavac obvezan isplaćivati mu plaću odnosno naknadu plaće i osigurati druga prava iz radnog odnosa (mirovinski staž i sl.). Vrijeme mirovanja radnog odnosa ne računa se u vrijeme provedeno kod poslodavca za stjecanje prava (i visinu) otpremnine, otkaznog roka i sl.

Nakon završetka vršenja dužnosti građana u obrani, radnik ima pravo vratiti se na poslove na kojima je radio prije početka vršenja dužnosti. Radnik koji nakon završetka vršenja dužnosti građana u obrani želi nastaviti rad kod istog poslodavca, dužan je, čim sazna dan prestanka vršenja dužnosti građana u obrani, a najkasnije u roku od mjesec dana od dana prestanka vršenja dužnosti građana u obrani o svojoj namjeri obavijestiti poslodavca. U slučaju da poslodavac ne može vratiti radnika na rad, odnosno ako je prestala potreba za obavljanjem poslova za koje je radnik sklopio ugovor o radu, poslodavac mu je dužan isplatiti naknadu plaće za razdoblje propisanog ili ugovorenog otkaznog roka te ako su za to ispunjeni uvjeti, i pripadajući otpremninu.

Poslodavac je dužan je radnika vratiti na rad u roku od mjesec dana od dana dostave izjave o namjeri nastavljanja rada kod istoga poslodavca. Radnik kojega nije moguće vratiti na rad ima tijekom godine dana od dana prestanka vršenja dužnosti građana u obrani prednost pri zapošljavanju kod istoga poslodavca.

Vršenje dužnosti građana u obrani nije dopušteni razlog za otkaz ugovora o radu. Za vrijeme vršenja dužnosti građana u obrani poslodavac ne može redovito otkazati ugovor o radu. Ako poslodavac otkaze ugovor o radu protivno odredbama ovoga članka, radnik ima sva prava koja su ovim Zakonom predviđena za slučaj nedopuštenog otkaza, odnosno pravo na naknadu plaće za vrijeme dok zbog nezakonitog otkaza nije radio, pravo na uplatu doprinosa i osiguranja i svih ostalih prava koje bi ostvario da je radio.



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marjetić

„GOOD LEADERSHIP“

PITANJE: *Koja su obilježja dobrog vođe?*

ODGOVOR: Mnogi ljudi vjeruju da biti vođom znači biti u nečemu prvi, najveći i najmoćniji. No, vodstvo u organizaciji ima drugačiju i smisleniju definiciju. Najjednostavnije rečeno, vođa se interpretira kao netko tko usmjerava nastojanja ostvarivanja ciljeva u organizaciji i kao osoba koja utječe na ostale ljudi da slijede taj smjer. Postoje karakterne osobine koje predodređuju uspješnost vođe. Neke od njih možemo jasno izdvojiti, jer dokazano imaju pozitivan efekt na ljude:

- spoj smisla za humor sa određenom dozom ljudske poniznosti
- sposobnost da sve ljude tretira jednak
- sposobnost samospoznanje – da vođa bude na čisto sa sobom, sa svojim slabostima i prednostima te s iskrenom željom i nastojanjima da slabosti ispravi
- otvorenost i pristupačnost, kako bi drugi bez straha mogli iznijeti svoje prijedloge, ili probleme
- orijentiranost prema radu, razvoju i inicijativi.

Što sve određuje dobrog vođu?

Vizija

Sposobni su oni vođe koji svojom vizijom mogu potaknuti maštu podređenih kako bi se oni još više motivirali i dobili svoju viziju o jasno definiranom cilju, čije ostvarenje doista nešto i vrijedi. Taka vizija motivirat će zaposlenike da daju sve od sebe kako bi zajedničkim snagama brzo i efikasno ostvarili zadane ciljeve. Uspješni poslovni vođe razvijaju i postavljaju ciljeve kako bi ostvarili svoju viziju. Njihova predanost ciljevima, a time i viziji, vidljiva je u njihovih radnjih i stalnoj komunikaciji sa zaposlenicima o onome što se mora učiniti, i zašto.

Ponašanje

Osim što mora jasno definirati ciljeve,

dobrog vođu definira i njegovo ponašanje u odnosima sa svojim podređenima. Logično je da kulturni i prijateljski vođa lakše uvjerava ljudi da ga slijede u njegovim naporima, od onog koji je stalno mrzvoljan, zatvoren i hladan.

Samopouzdanje

Samopouzdanje vođe kritično je za njegov uspjeh. Svakom je vođi potrebna doza samopouzdanja, no potrebno je pripaziti da to ne preraste u egoizam ili aroganciju. Samopouzdanje je nužno za upuštanje u rizike poslovanja, a također dovodi do povećanja statusa i ugleda u očima zaposlenih.

Vođe dijele devet osobnih atributa koji ih ističu i uzdižu iznad prosječnih vođa. Te atrbute čine:

- karizma - ulijeva vjeru, poštovanje i povjerenje
- osobni pristup - posebno vodi i uči one kojima je to potrebno više nego drugima
- intelektualna stimulacija - navodi druge da sami zaključuju i svoje zaključke potkrepljuju dokazima te usmjerava druge da o starim problemima razmišljaju na novi način
- hrabrost - sposobnost da podrži nepopularne ideje i da ne popušta pritiscima
- pouzdanost - drži do svojih obećanja i ciljeva
- fleksibilnost - funkcioniра bez poteškoća i u promjenama okoline organizacije
- integritet - čini ono što je moralno i etički ispravno
- sposobnost prosuđivanja - donosi odluke na temelju logike, analize i usporedbe, čvrsto stoji na tlu i donosi realistične odluke
- poštivanje drugih - poštuje i ne omalovažava mišljenja drugih, bez obzira na njihov status ili poziciju u organizaciji.

Kao i management vođenje ima svoje funkcije i karakteristične aktivnosti, a razlog što se, na njega, posljednjih godina stavlja sve veći naglasak, možemo objasniti sve dinamičnijim uvjetima i okružjem u kojima kompanije posluju. Činjenica je da institucionalizacijom na mjesto managera, svi manageri ne postaju istovremeno i vođe, ali s vremenom, kvalitetniji manageri će preuzeti i ulogu vođe.



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

OTUĐENJE UREDSKOG PRIBORA POSLODAVCA I POSTUPAK OTKAZIVANJA

PITANJE: *Prema saznanjima poslodavca radnik je počinio sitnu krađu uredskog materijala. Koje su zapravo nužne zakonske obveze poslodavca kod provođenja postupka koji prethodi eventualnom redovnom otkazivanju ugovora o radu zbog skriviljenog ponašanja radnika?*

ODGOVOR: Treba naglasiti da kod procjene opravdanosti razloga otkaza ugovora o radu uvjetovanog skriviljenim ponašanjem radnika nije bitna činjenica radi li se o npr. oštećivanju ili krađi više ili manje vrijednog predmeta za samog poslodavca,

već je dovoljno da takvim aktom radnik iskazuje kako ne uvažava određeno pravo (u konkretnom slučaju pravo vlasništva) poslodavca kao druge ugovorne strane te stoga i eventualno dolazi do raskida ugovora o radu.

Također, nije dovoljno samo postojanje, odnosno dokazivanje postojanja kršenja obveza iz radnog odnosa od strane radnika, nego je i u kogentnim normama propisan postupak koji je potrebno provesti prije otkazivanja, a u skladu članku 107. i 111. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011).

Stoga, poslodavac bi morao:

uputiti prethodno pisano upozorenje radniku zbog neizvršavanja ili kršenja obveza iz radnog odnosa, uz ukazivanje na mogućnost otkaza za slučaj nastavka kršenja tih obveza,

omogućiti radniku da nakon toga iznese svoju obranu, osim ako postoje naročito opravdane okolnosti zbog kojih se ne može očekivati od poslodavca da to učini (ovu „opravdanost“ normativno treba tumačiti vrlo restriktivno, a tako se u praksi i čini).

U smislu prethodno navedene obveze omogućavanja radniku da iznese pred poslodavcem svoju obranu, važno je istaknuti kako se smatra da je poslodavac toj obvezi udovoljio i ako je pozvao radnika da iznese svoju obranu, a ovaj se tom pozivu bez bez opravdanog razloga nije odazvao.

UPOZORENJE POSLODAVCA I NEGODOVANJE RADNIKA ZBOG UPOZORENJA

PITANJE: *Radnik je pismeno upozoren zbog kršenja obveza iz radnog odnosa. Protiv upozorenja radnik je poslodavcu otvoreno izrazio nezadovoljstvo, odbio primitak istog te uopće o sadržaju samog upozorenja i okolnostima zbog kojih je ono izrečeno odbio bilo kakvu diskusiju i komunikaciju s poslodavcem. Može li poslodavac zbog ovakvog ponašanja izreći radniku primjerice izvanredni ili redovni skriviljeni otkaz?*

ODGOVOR: Sukladno članku 108. ZOR-a poslodavac ima opravdani razlog za izvanredni otkaz radniku ugovora o radu

zivanja ugovora o radu, posebice ne do izvanrednog otkaza.

Naime, prethodno istaknuta izjava i ponašanje radnika ne bi se moglo smatrati odbijanjem bilo kakve komunikacije s poslodavcem koja bi onda eventualno mogla izazvati nemogućnost nastavka radnog odnosa, a ne predstavlja čak niti osobito važnu činjenicu koja bi mogla također eventualno biti daljnji opravdani razlog za otkaz ugovora o radu.

Zapravo, radnik je u ovom slučaju samo izrazio svoje mišljenje, odnosno osobno nezadovoljstvo zbog upozorenja na poštivanje obveza iz radnog odnosa jer je smatrao (što je njegovo osobno pravo) da za to upozorenje nije postojao opravdani razlog. U tom smislu nije uopće vidljivo koje bi to konkretne negativne posljedice uslijed takvog izražavanja mišljenja poslodavac mogao imati u organizaciji i normalnom procesu rada. Osim toga ovakvo ponasanje ne može se smatrati niti uvredljivim za osobu poslodavca. S druge strane upozorenje ima svoje djelovanje prema radniku bez obzira na ovakvo njegovo negodovanje, te poslodavac može nastavno, ukoliko radnik ponovi kršenje radnih obveza zbog kojih mu je upozorenje izrečeno, pribjeći donošenju odluke, primjerice, o skriviljenom otkazu. No nikako razlog otkaza (pogotovo ne izvanrednog) ne može biti činjenica da se radnik prema upozorenju poslodavca odnosio na ovaj ili onaj način. Stoga svaka takva odluka o otkazu u sudskom postupku bit će ocijenjena nezakonitom, a sam otkaz nedopuštenim. U tom smjeru idu i odluke sudova (Odluka VSRH, Revr 384/07-2 i sl.).



ODGOVARA:
Aco Momčilović,
psiholog

„UPRAVLJANJE TALENTIMA“

PITANJE: *Koliko je Talent Management važan današnjim kompanijama i na koje se prakse fokusiraju?*

ODGOVOR: Široku temu upravljanja talentima bi htio otvoriti kratkim pregledom nekih istraživanja napravljenih na svjetskoj razini, i preko osnovnih teorija povezati s trenutnim stanjem i primjerima iz Hrvatske.

U današnje vrijeme se potreba za posjedovanjem specijalizirane radne snage simultano povećava upravo s nedostatkom baš tih koji imaju potrebne sposobnosti, iskustva ili vještine nužne za opstanak kompanije. Predviđanja vezana uz kruzni talenata nisu pretjerano dobra, a posebno će biti pogodjeni sektori zdravstva, energetike, proizvodnje i javni sektor, odakle se očekuje najveći odljev talenta.

Kako uopće definirati što je kritični talent? On bi trebao posjedovati više stvari: znanje potrebno za sam posao, urođene sposobnosti, ali i one koje su s vremenom razvijene sukladno potrebama, idealan stav prema određenoj poziciji te spremnost na maksimalno zalaganje.

Prema međunarodnom istraživanju McKinsey-a u devet od sedamnaest zemalja, *talent management* je istaknut kao prvi prioritet kompanije i odjela HR-a. Razlog tome je osim što su ti zaposlenici ključni za

opstanak kompanije, i taj da su upravo oni prva meta konkurenata i upravo zbog toga jedan od nestabilnijih resursa kompanije.

U pogledu praksi koje sugerira Boston Consulting Group vezanih uz *talent management*, najbitnije u sljedećim godinama će biti:

- Razvoj personaliziranog plana razvoja
- Razvoj planova „do kompenziranja“ talentiranih zaposlenika
- Potraga za talentima kod konkurentskih kompanija
- Stvaranje baze Alumnija
- Relokacija poslovanja bliže izvorima novih talenta.

Zadnja praksa je u zadnje vrijeme dosta relevantna i za Hrvatsku. Dobar broj kompanija razmišlja o selidbi regionalnih centara u samo jednu od zemalja u regiji i već se dogodilo to da su neke centrale preseljene, što zbog talenata, što zbog jeftinije radne snage. Samim time smanjuje nam se mogućnost da lokalno razvijamo višak talenta koji onda može biti plasiran u razne dijelove svijeta. Na razini Hrvatske smo prema mojim saznanjima imali jako dobrih primjera iz multinacionalnih kompanija, kao Nestle ili Coca Cola ili L’Oreal, ali isto tako, čak i unutar segmenta Ljudskih Resursa, u domaćim kompanijama, poput Dukata ili Ine, gdje su manageri iz lokalnih podružnica otišli na pozicije, često i više, na internacionalnom nivou.

Šansa za Hrvatsku je ta što zemlje u razvoju kreiraju dovoljan broj talentata naročito ako svladaju neke od najčešćih problema sličnih zemalja, kao što su: slabo znanje engleskog jezika (gdje Hrvatska stoji relativno dobro) ili upitnu razinu edukacije i kulturnih problema: nedostatak iskustva u timskom radu, nedostatak inicijative, ili čak odbojnost prema voditeljskim ulogama.

Ukoliko se fokusiramo na naše snage, i posvetimo određene resurse na edukaciju višeg rukovoditeljskog kadra, problematiku talent managementa možemo dugoročno okrenuti u svoju korist. O najčešćim pogreškama prilikom stvaranja talentata, će možda biti više mesta u nekom od sljedećih tekstova.



ODGOVARA:
Mirta Škaljac

UMIROVLJENJE

PITANJE: *Kod donošenja odluke o otkazivanju ugovora o radu, koje su mogućnosti i prava radnika koji idu u mirovinu?*

ODGOVOR: Dob za umirovljenje jasno je propisana zakonom o radu čl. 104 koji kaže da radni odnos prestaje s navršavanjem 65. godine radnika i 15 godina staža radnika. No, imamo i pravo žena da idu u mirovinu s navršenih 60 godina te individualno određena prava onih s invalidnošću da idu u mirovinu i ranije u invalidsku mirovinu. Radnik koji odlazi u mirovinu ima pravo na otpremnину i to za svaku godinu staža koju je proveo u tvrtki, a iznos otpremnинe propisani su zakonom, granskim kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu, a zakonski neoporezivi minimum je jasno definiran. Ono što je najbitnije za zaposlenika koji ide u mirovinu je da mu se pruži infor-



macija da za njega prilikom isplate njegove otpremnine kojom se umirovљuje postoje dvije mogućnosti.

Jedna je da mu se obračunati iznos otpremnине isplati u neto iznosu, što će za njega znaciti da mora platiti velike doprinose i poreze državi, i to približno pola bruto iznosa, ovisno o visini otpremnинe. Druga mogućnost za radnika je da poslodavac izvrši isplatu otpremnинe u bruto iznosu direktno na osobni račun otvoren u privatnom mirovinskem fondu zaposlenika. Na taj način će se cjelokupan bruto iznos uplatiti u korist radnika, odnosno umirovљenika, i taj iznos će postati njegov ulagački kapital u njegovu mirovinu kojim će raspolagati privatni mirovinski

fond i oplođivat tu sumu novaca koje će na zahtjev umirovљenika isplaćivat u obliku mjesecnih renti na njegov osobni račun. Prilikom isplate takve vrste osobnog dohotka svaki građanin ima pravo na obračun osobnog odbitka, koji je kod umirovљenika veći od onog za redovno zaposlene. U toj kalkulaciji neto iznosa kojeg će na kraju primiti umirovљeni djelatnik, on će svakako financijski profitirat u odabiru ovakve vrste isplate. Jedina je razlika što će novac u ovakovu vidu isplate primati periodički odnosno mjesечно, a ne u cjelokupnom iznosu. Za one djelatnike koje otpuštate, a koji svoju otpremnинu imaju namjeru zaista iskoristiti za mirovinu, a ne ju utrošiti na jednokratnu kupovinu, ovo je svakako bolja varijan-

ta u dugoročnom smislu. Radnik koji je otišao u mirovinu ovim putem se može odlučiti na isplatu doživotne mirovine iz privatnog mirovinskog fonda, i tako se otpremnинom koju isplaćuje poslodavac za umirovljenje, financijski osigurati do kraja života, ne plaćajući državi bespotrebno velike poreze i doprinose. Platit će on neki iznos i državi, ali on će ovisiti o visini njegove mirovine iz prvog stupa, eventualno drugog stupa, i konačno o obračunatog iznosa iz privatnog mirovinskog fonda. Ali *summa summarum*, sigurno je na dobitku. I naravno, s obzirom na veliki broj odredbi koje su propisane, svaki radnik će zahtjevati poslodavčev individualan pristup njegovom postupku umirovljenja i odabira načina isplate mirovine.



ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I ZNANJEM

PITANJE: *Menadžerica sam manjeg poduzeća i svjesna sam važnosti i potrebe upravljanja informacijama i znanjem u poduzeću. Smatram ih najvažnijim resursima. No, kako informacija i znanjem upravljati u svakodnevnoj praksi?*

ODGOVOR: Prema vrijednosti može se hijerarhijski razlikovati podatke na dnu, informacije u sredini, a znanje i mudrost na vrhu piramide, kao dominantne suvremene čimbenike procesa stvaranja vrijednosti. Pored objektivnoga znanja postoji i subjektivno mišljenje. Ono nije rezultat razumijevanja, nego predstavlja

suočava ne samo s njihovim znanjem, već prije svega s njihovim mišljenjem. Različitost u mišljenju, a ne različitost u znanju dovodi do produktivne ili destruktivne napetosti između ljudi. Upravo se iz te diskrepancije mogu izvući ciljane koristi. Saznati mišljenja, prihvati ih ili utjecati na njih zadatac su menadžmenta s visokim stupnjem moralne odgovornosti. Profesionalni menadžment razvijanje i upravljanje informacijama, znanjem i mišljenjem stoga treba objediti u jednu cjelinu.

Kao menadžer trebali biste nastojati da vaš odnos prema kategorijama podataka, informacija, znanja i mišljenja bude kako slijedi. Prema unutra biste se trebali brinuti da svojim suradnicima pružite ne samo podatke i informacije o poduzeću, uz razvijanje individualnoga znanja, već da im također omogućite da razumiju suštinu djelovanja poduzeća sa držanu u misiji poduzeća. U interakciji sa zaposlenicima trebalo bi voditi računa da suradnici razvijaju afirmativno mišljenje o podu-

zeću i njegovim ciljevima te da se sa ciljevima identificiraju, da na poduzeće budu ponosni te na taj način razvijaju svoju motivaciju, odnosno predanost radu.

Prema van nije dovoljno da menadžment dostavlja određene podatke i informacije svojim potencijalnim kupcima, već se mora pobrinuti da oni te informacije razumiju, kako bi mogli izgraditi individualno znanje o ponuđenim proizvodima. Pa ipak, niti to nije dovoljno. Klijente treba uvjeriti da su upravo proizvodi toga poduzeća iz raznih razloga najbolji za njih te ih trebaju koristiti. Drugim riječima, u komunikaciji s kupcima potrebno je razvijati njihovo

pozitivno mišljenje o vrijednosti-ma poduzeća.

Izvana prema unutra menadžment mora osigurati da podaci i informacije ne budu samo lokalno dostupne, već da se pomoću moderne tehnologije širom svijeta može doći do potencijalno zanimljivih informacija o novim proizvodima, tržištima, metodama proizvodnje itd. Te informacije u okrilju vlastite organizacije moraju prije svega dobro razumjeti zaposlenici te im trebate pomoći da razviju uvjerenje o tome što je potrebno implementirati u proces stvaranja vrijednosti na osnovi prethodno definirane vizije i misije.



uvjerenje o dobrom, pravilnom ili istinitom držanju, tj. stav prema kojem se čovjek osobno identificira s nekom zadaćom, proizvodom, odnosno organizacijom. Mišljenje se može definirati u smislu uvjerenja, vjerovanja i vrijednostnoga stava pojedinca. Menadžment se u ophođenju s ljudima