

ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U RAZVOJU INOVATIVNIH AKTIVNOSTI U PREDUZEĆIMA BOSNE I HERCEGOVINE

SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES IN ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Prof. dr Miladin Jovičić

Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Univerzitet Istočno Sarajevo
Bosna i Hercegovina
miladinjovic@gmail.com

Ognjen Zupur, Master

ognjen.zupur@gmail.com

Biljana Radovanović, dipl. ek.

Pravni fakultet Bijeljina,
Univerzitet Istočno Sarajevo, Bosna i Hercegovina
biljanapravnibn@yahoo.com

Apstrakt: Adekvatno upravljanje ljudskim resursima nužno je u svakom preduzeću koje želi da bude uspješno i konkurentno i čija je namjera dugoročan opstanak na tržištu. Jedan od najvećih problema upravljanja ljudskim resursima današnjice jeste u konstantnoj promjenjivosti okruženja preduzeća. U takvim uslovima, praćenim visokim stepenom potražnje za novinama preduzeća, neophodno je upravljanje ljudskim resursima prilagoditi izmijenjenim okolnostima. U tu svrhu, sprovedeno je istraživanje pristupa u upravljanju ljudskim resursima sa aspekta inovativnih aktivnosti u preduzećima u BiH, kao zemlji u tranzicionom periodu. Dobijeni rezultati istraživanja ukazali su na nisku povezanost upravljačkog kadra i zaposlenih u preduzećima u BiH, što za rezultat ima nizak nivo inovativnih aktivnosti, odnosno novina u preduzećima. Na osnovu identifikovanih prepreka u upravljanju ljudskim resursima date su i preporuke za jačanje interakcije upravljačkog kadra i zaposlenih u funkciji jačanja inovativnih aktivnosti preduzeća.

Ključne riječi: ljudski resursi, novine, upravljanje, preduzeća, tranzicija.

Abstract: Adequate human resource management is necessary in every enterprise which tries to be successful and competitive and which strives to survive on the market in a long term. One of the biggest problems of human resource management today is a constant change of enterprise environment, Under those conditions, followed by the high level of demand on enterprise innovations, it is necessary to adjust the human resource management to the changed circumstances. There had also been a research carried out on human resource management from the aspect of innovative activities in enterprises in Bosnia and Herzegovina as a country in transition. The results have pointed out a weak connection between managing staff and employees in the enterprises in Bosnia and Herzegovina and, as a consequence, a low level of innovative activities and innovations in enterprises in Bosnia and Herzegovina. Based on the identified obstacles in human resource management, the suggestions have been made regarding interaction between managing staff and employees with an aim of strengthening the enterprise innovative activities.

Keywords: Human resource, innovations, managing, enterprise, transition.

Uvod

Nekadašnji tradicionalni način poslovanja preduzeća podrazumijevao je duže vremenske periode „mira i spokoja“, te kraće periode promjena u okruženju na koje je upravljački kadar preduzeća trebao adekvatno reagovati da bi sačuvao poziciju preduzeća na tržištu. Danas su preduzeća okružena svakodnevnim promjenama koje nastaju isuviše brzo da bi se upravljački kadar preduzeća mogao prepustiti „miru i spokoju“ poslovanja. Svako preduzeća koje promjene posmatra kao povremene poremećaje u stabilnom poslovnom okruženju, izloženo je velikom riziku svoje pozicioniranosti na tržištu. Stoga upravljački kadar preduzeća mora biti spreman da adekvatno rukovodi u neizvjesnom i promjenjivom poslovnom okruženju u kojem sve više dominiraju inovativne aktivnosti. Samo preduzimanjem inovativnih aktivnosti kroz efikasno upravljanje zaposlenim, koje će uspješno integrisati strategijske ciljeve preduzeća sa individualnim potrebama zaposlenih, preduzeće može očekivati uspjeh u globalnom i konstantno promjenjivom konkurentskom okruženju (Đorđević, & Pavić, 2011). U savremenom poslovnom okruženju, upravljački kadar nastoji da jasnije odredi, a zatim da se i usredsrijedi na faktore koji utiču na uspjeh preduzeća. Faktor koji, u navedenom smislu, zaslužuje najviše pažnje svakako jesu zaposleni u preduzeću i njihova interakcija sa upravljačkim kadrom. Nova uloga upravljačkog kadra mora biti interakcija sa zaposlenim kako bi se „pomoglo“ preduzeću da oslobodi cjelokupan potencijal za inovativne aktivnosti (Skarzinski, & Gibson, 2009). Osnovni, ujedno i najteži, zadatak koji se postavlja pred upravljački kadar preduzeća današnjice jeste kako postati stabilno preduzeće koje je sposobno da kreira promjene, da pridobije i motiviše zaposlene, te da bude inovativno. Iz toga proizilazi i cilj rada koji se odnosi na sagledavanje upravljanja zaposlenim u funkciji razvoja inovativnih aktivnosti.

1. Pregled literature

Preduzeća u kojima ljudi rade konstantno se mijenjaju, razvijaju i napreduju, uspostavljajući nove trendove i probleme koji iziskuju rješavanje istih. Napredak i nastale promjene do kojih je došlo zahvaljujući naučnotehničkoj i tehnološkoj revoluciji uticale su i na koncept i strukturu tradicionalnog preduzeća uspostavljajući nove trendove u poslovanju. Novi trendovi i novonastale okolnosti podjednako utiču i na upravljački kadar i na zaposlene u preduzeću. Takvim trendovima i okolnostima podrazumijevaju se i inovativne aktivnosti, koje se neprestano potražuju, te pred upravljački kadar postavljaju izazove u upravljanju zaposlenima (Torrington, Hall, & Taylor, 2004). Iz

toga je moguće definisati tri vrste izazova koji se prema istim autorima postavljaju pred upravljački kadar, koji su posljedica navedenog napretka, a to su:

1. način na koji upravljački kadar obavlja svoj posao;
2. opšte promjene u preduzeću;
3. potrebe za iznalaženjem novih načini upravljanja zaposlenim.

Inovativne aktivnosti, te njihovo pospješivanje,

moguće je unaprijediti prilagođavanjem i kreiranjem odgovarajućeg internog okruženja koje prvenstveno obuhvata organizacionu strukturu, kulturu i način rukovođenja, te njegovu interakciju sa zaposlenim u preduzeću. Upravljanje zaposlenim predstavlja jednu od najznačajnijih oblasti kvalitetnog upravljanja preduzećem. Pravilno upravljanje zaposlenim nužno je u svakom preduzeću koje teži da bude inovativno aktivno, a samim tim i uspješno i konkurentno. Rezultati studije (Ma Prieto, & Pérez-Santana, 2014) ukazuju da je poboljšanje prakse zaposlenih pozitivno povezano sa inovativnim radom i aktivnostima, uz interakciju dvije „radne sredine“ - upravljanja i saradnicima, odnosno zaposlenima. Osnovu upravljanja zaposlenima mora predstavljati upravljanje fokusirano na razvoj inovativnih aktivnosti, jer samo upravljanje koje stimuliše inovativne aktivnosti, omogućava opstanak i konkurentnost preduzeća (Ogawa, 2001).

I prema Tajdu i Besantu (Tidd, & Bessant, 2009) posebna pažnja se treba pokloniti donošenju odluka o resursima, njihovom korišćenju i koordinaciji. Prema navedenim profesorima uspjeh u upravljanju inovativnim aktivnostima zavisi od dva ključna elementa:

1. tehničkih resursa (zaposleni, oprema, znanje, finansijska sredstva i sl.);
2. sposobnosti preduzeća da upravlja njima.

Mnoga istraživanja otkrila su da se, iako su postojali tehnološki problemi, najveći broj neuspjeha u poslovanju javlja uslijed slabosti u upravljanju inovativnim aktivnostima. Sa druge strane, određeni autori (Grinberg, & Baron, 1998) poseban značaj daju i stavovima zaposlenih prema radu i prema upravljačkom kadru. Ističu da stavovi imaju tri komponente: šta zaposleni osjećaju, u šta vjeruju i kako su predisponirani da djeluju. Prema Adižesu (Adižes, 2008) savršenstvo upravljačkog kadra u preduzeću biće postignuto kad zaposleni dobro komuniciraju, uzajamno se poštuju i imaju povjerenja jedan u drugog, tako da su njihove veze i sinergetične i simbiotične, što sve zajedno

ukazuje na značaj interakcije upravljačkog kadra i zaposlenih u funkciji jačanja inovativnih aktivnosti. Kako bi se uticalo na ponašanje zaposlenih, a samim tim i promoviranje ciljeva preduzeća, preduzeće mora razviti skup interno konzistentne prakse upravljanja zaposlenima. Međutim, ono što je još uvijek neriješeno jeste koje prakse upravljanja zaposlenima treba da budu uključene u taj skup (Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2005).

Istraživanje date problematike u preduzećima u Bosni i Hercegovini (BiH), odnosno povezanost upravljačkog kadra i zaposlenih sa uticajem na inovativne aktivnosti, i nije bila predmet nekih dubljih analiza i istraživanja. Međutim, određena istraživanja (E. Hatunić, H. Kuč, E. Hatunić, Mešić, & A. Kuč, 2011) ukazuju da u preduzećima u BiH odnos prema zaposlenim nije zasnovan na uzajamnom poštovanju i uzajamnom povjerenju, što svakako ne može pozitivno da se odrazi na inovativne aktivnosti. Naslijeđena autoritarna hijerarhija je proizvela birokratiju koja je nametnula disciplinu, marljivost i poslušnost a potisnula strast, kreativnost, preduzetništvo, pa i znanje, tako da su rijetka preduzeća u kojima vlada zajedništvo i koja daju više slobode svojim zaposlenim.

U odnosu na takve birokratizovane i tromne poslovne sisteme, presudan značaj za razvijanje nove poslovne prakse i transformaciju u sistem sposoban da se reorganizuje i revitalizuje mora imati stalni razvoj inovativnosti i podsticanja preduzetničkih poduhvata (Vukmirović, Šimunda, Kovačević, & Bera, 2005), dok primami zadatak upravljačkog kadra mora biti poboljšavanje usklađenosti između zaposlenih i poslova (Šehić, 2002). Svakako se ne smije zanemariti ni činjenica da postoji veoma jak otpor vlasnika procesu koji je već inkorporiran u način poslovanja najvećeg dijela uspješnih preduzeća. Kao posljedica tih otpora prisutna je situaciju da znatan broj preduzeća, pogotovo malih, a u određenom broju i srednjih, ima zastoj u svom razvoju (M. Jovičić, & A. Jovičić, 2010). Praksa vlasnika kapitala u preduzećima u BiH jesu očekivanja iskazana u rastu vrijednosti akcija i dividendi, te se ne obaziru pretjerano na očekivanja zaposlenih i angažman ljudskih resursa (Šunje, 2002).

2. Metod istraživanja

Sagledavanjem određenih istraživanja u oblasti upravljanja zaposlenima i inovativnih postulata naredna faza istraživanja odnosi se na utvrđivanje prakse upravljana zaposlenim u preduzećima u BiH, te uticajem te prakse na inovativne aktivnosti. Sa tim u vezi postavljena je i hipoteza koja glasi: *Interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih*

pozitivno utiče na razvoj inovativnih aktivnosti u preduzeću.

Za ispitivanje hipoteze korišćen je set stavova koji će mjeriti inovativne aktivnosti kao zavisnu varijablu, te set stavova koji ukazuju na interakciju upravljačkog kadra i zaposlenih, a koji predstavljaju nezavisne varijable. Set stavova koji čine inovativne aktivnosti jesu:

- preduzeće je načinilo promjene u toku posljednje tri godine koje su potpuna novina za preduzeće;
- preduzeće je u posljednje tri godine imalo razvojne projekte;
- većinu razvojnih aktivnosti preduzeće može samostalno da sprovede;
- preduzeće uspijeva da prati promjene u spoljašnjem okruženju.

Interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih, odnosno nezavisne varijable (prediktori) jesu sljedeći stavovi:

- kada treba sprovesti neku promjenu većina zaposlenih reaguje pozitivno;
- zaposleni su uvijek motivisani da uče tokom treninga;
- zaposleni su svjesni značaja razvoja inovativnih aktivnosti u preduzeću;
- kontinuirano učenje je visok poslovni prioritet u ovom preduzeću.

Za potrebe analize uticaja stavova u vezi upravljanja ljudskim resursima na inovativne aktivnosti preduzeća korišćeni su određeni podaci iz anketnog upitnika „*Određivanje nivoa inovativnih aktivnosti preduzeća i reakcija zaposlenih na promjene*” (Zupur, 2013) koji je bio namijenjen za upravljački kadar preduzeća. Za stavove iz upitnika, koji su ispitanicima bili na raspolaganju, ponuđena je Likertova skala. Konstruisane Likertove skale imale su 5 ponuđenih odgovora o kojima su se izjašnjavali ispitanici. Ponuđeni odgovori su glasili: (1) Ne, (2) Vrlo malim dijelom je tako, (3) Djelimično je tako, (4) Većim dijelom je tačno i (5) Da, potpuno je tačno. Veličina konačnog uzorka bila je 100 preduzeća, od toga 69 malih i srednjih (MSP), te 31 veliko preduzeće iz svih dijelova BiH. Za sagledavanje veze upotrijebljena je metoda višestruke regresione analize kako bi se pokazalo da li i na koji način interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih utiče na razvoj inovativnih aktivnosti u preduzeću. Stavovi ispitanika koji su preuzeti iz spomenutog anketnog upitnika analizirani su i dodatnim statističkim metodama. Kao prvo, testirana je pouzdanost primijenjene mjerne skale putem Kronbah alfa koeficijenta (*Cronbach's*

Alpha), te su korišćene i različite metode deskriptivne statistike poput srednjih vrijednosti i distribucije frekvencija. Za analizu podataka korišćen je „IBM SPSS Statistics 21“ softver.

3. Rezultati istraživanja

Ispitivanje hipoteze zahtijevalo je formiranje zavisne varijable od izabranih stavova ispitanika.

Ispitivanje hipoteze zahtijevalo je formiranje zavisne varijable od izabranih stavova ispitanika. Izabrani stavovi rekodovani su nakon čega je izvršeno testiranje homogenosti stavova za uspostavljanje skale, koja se može smatrati pouzdanom ukoliko je vrijednost Kronbah alfa koeficijenta veća od 0,7 (Tabela 1).

Tabela 1. Uticaj tvrdnji na Kronbah alfa koeficijent za skalu inovativne aktivnosti

Mjerna skala stavova	α
Preduzeće je načinilo promjene u toku posljednje tri godine koje su potpuna novina za preduzeće	,788
Preduzeće je u posljednje tri godine imalo razvojne projekte	,745
Većinu razvojnih aktivnosti preduzeće može samostalno da sprovede	,690
Preduzeće uspijeva da prati promjene u spoljašnjem okruženju	,748
	,795

Izvor: Istraživanje autora

Nakon što je utvrđena homogenost izabranih stavova ($\alpha = ,795$) izvršeno je sabiranje stavova kako bi se napravila jedinstvena skala koja mjeri inovativne aktivnosti. Određenim matematičkim metodama i ponovnim rekodovanjem sabranih stavova formirana je skala (zavisna varijabla) koja mjeri inovativne aktivnosti.

Uticaj nezavisnih na zavisnu varijablu ispitan je višestrukom regresionom analizom. Prva dobijena tabela (Tabela 2) prikazuje šta je sve korišćeno za model, te je ona informativnog karaktera. U regresioni model uključene su sve nezavisne promjenjive, metod „Enter“.

Tabela 2. Variables Entered/Removed

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kada treba sprovesti neku promjenu većina zaposlenih reaguje pozitivno; zaposleni su uvijek motivisani da uče tokom treninga; zaposleni su svjesni značaja razvoja inovativnih aktivnosti u preduzeću; kontinuirano učenje je visok poslovni prioritet u ovom preduzeću. ^b		Enter

a. Dependent Variable: Inovativne aktivnosti, b. All requested variables entered

Iz Tabele 2 može se uočiti da su četiri nezavisne varijable predstavljene kao interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih, dok druga četiri stava formiraju zavisnu varijablu - inovativne aktivnosti. Rezultati

višestruke regresione analize prikazani su u Tabeli 3. Dobijeni rezultati ukazuje na postojanje korelacije (R), te koliko je varijanse (R Square) objašnjeno u varijabli inovativne aktivnosti, pomoću nezavisnih.

Tabela 3. Model summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 ^a	,542	,532	,75081

a. Predictors: (Constant).

Koeficijent linearne korelacije R, koji predstavlja povezanost između zavisne i nezavisnih varijabli, iznosi $R = 0,736$. To ukazuje da postoji značajna linearna povezanost između inovativnih aktivnosti i seta nezavisnih varijabli, koji pokazuju interakciju upravljačkog kadra i zaposlenih. Koeficijent determinacije R^2 predstavlja dio

varijanse zavisne varijable objašnjen ocijenjenim višestrukim linearnim regresionim modelom. Njegova vrijednost je $R^2 = 0,542$ što ukazuje da je 54% varijanse zavisne promjenjive, odnosno inovativnih aktivnosti, posljedica interakcije upravljačkog kadra i zaposlenih.

Tabela 4. Coefficients

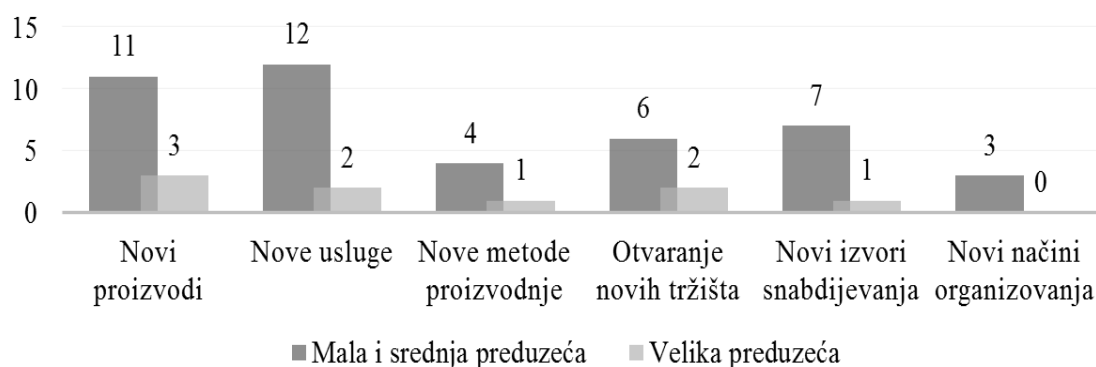
Coefficients ^a					
Model	Unstandard. Coefficients		Standard. Coeffici.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,357	,195		6,959	,000
Kada treba sprovesti neku promjenu većina zaposlenih reaguje pozitivno	,419	0,71	,579	5,939	,000
Zaposleni su uvijek motivisani da uče tokom treninga	,305	,079	,236	3,238	,019
Zaposleni su svjesni značaja razvoja inovativnih aktivnosti u preduzeću	,028	,103	,034	,273	,786
Kontinuirano učenje je visok poslovni prioritet u ovom preduzeću	,050	,100	,061	,501	,617

a. Dependent Variable: Inovativne aktivnosti

Iz prethodne tabele (Tabela 4) može se zaključiti da dvije od četiri nezavisne varijable statistički značajno utiču na vrijednost zavisne varijable inovativne aktivnosti, uz nivo rizika od 5%. Naime, promjena zavisne varijable inovativne aktivnosti uzrokovana je promjenom vrijednosti nezavisnih varijabli, odnosno da je veza posmatranih varijabli statistički značajna jer je $p < 0.05$. U ovom slučaju najveći uticaj na inovativne aktivnosti ima pozitivna reakcija zaposlenih na promjene ($B = 0,579$), te motivisanost zaposlenih da uče ($B = 0,236$). Za treću i četvrtu varijablu p vrijednost je veća od 0,05 i to znači da uticaj ovih varijabli nije statistički značajan. Pošto je korelacija pozitivna, može se konstatovati da se

povećavanjem pozitivnih reakcija na promjene i povećavanjem motivisanosti, povećava i broj inovativnih aktivnosti u preduzeću.

Analizirajući odgovore ispitanika (upravljačkog kadra) zapaženo je da su pozitivne reakcije zaposlenih na promjene, motivisanost, učenje i svijest o značaju razvoja inovativnih aktivnosti prisutnije u preduzećima koja su inovativno aktivna. To ukazuje, prije svega, na dobru interakciju upravljačkog kadra i zaposlenih, što za rezultat ima inovativnost u preduzećima, odnosno uvođenje novina u preduzeće. Broj novina koje su preduzeća uvela u posljednje tri godine prikazan je na Slici 1 (Zupur, 2013).



Slika 1. Novine preduzeća

Kao što se vidi iz prethodne slike, u posljednje tri godine MSP i velika preduzeća uvela su ukupno 52 novine koje su potpuna novina za preduzeće. Od toga su 34 novine već bile korišćene od strane drugih preduzeća, a 18 novina su potpune novine u grani preduzeća. Takođe, utvrđeno je da su određena preduzeća uvela više novina, tako da je broj preduzeća koja su uvela neku od novina 41 (34 MSP i 7 velika preduzeća), dok 59 preduzeća nije imalo nikakvih novina u posljednje tri godine. Generalno posmatrano, dobijeni rezultati istraživanja ukazali su da je broj preduzeća koja su inovativno aktivna mnogo manji, te se može konstatovati da je u većini preduzeća u BiH interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih na niskom nivou, što se odražava na inovativnost preduzeća.

4. Diskusija

Rezultati empirijskog istraživanja se u velikoj mjeri podudaraju sa mišljenjima i stavovima iz teorijskog dijela istraživanja. Višestrukom regresionom analizom utvrđeno je da interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih pozitivno utiče na razvoj inovativnih aktivnosti u preduzeću, čime je potvrđena hipoteza istraživanja, a što je u skladu i sa stavovima i istraživanjima drugih autora koji su se bavili datom problematikom. Sa druge strane, ovo istraživanje upućuje i na stavove i zaključke o negativnoj reakciji zaposlenih na promjene, slaboj motivaciji za rad, nedovoljno razvijenoj svijesti o značaju inovativnih aktivnosti, te o saznanju da kontinuirano učenje nije visok prioritet u većini preduzeća u BiH, što sve zajedno ukazuje na slabu interakciju upravljačkog kadra i zaposlenih. Jedan od osnovnih razloga postojeće prakse upravljačkog kadra u odnosu sa zaposlenima u preduzećima u BiH jesu njegovi temelji koji su naslijede socijalističkog uređenja, ali i ratnih i poslijeratnih dešavanja. Upravljanju se nije poklanjala gotovo nikakva pažnja, u smislu prilagođavanja upravljanja zasnovanog na drugačijim načelima. Još je poraznija činjenica da sadašnji pristup upravljanja nema mnogo neistomišljenika, jer su isti utvrdili svoj položaj koji nije stečen na osnovu vještine, znanja i uticaja. U preduzećima sa takvim upravljačkim kadrom i odnosom prema zaposlenima ne može u prvi plan doći strast, kreativnost, preduzetništvo, pa i znanje, tako da su rijetka preduzeća u kojima vlada zajedništvo i koja daju više slobode svojim zaposlenim, što se uočava i po broju preduzeća koja se inovativno aktivna. Takav upravljački kadar bi se morao zamijeniti sa ljudima koji imaju sposobnosti

većih vrijednosti. U tom smislu znanju, ideji, motivisanju zaposlenih, učenju i inovativnim aktivnostima trebalo bi širom otvarati vrata, a glavni uslov za to je postepena demokratizacija upravljanja. U preduzećima treba birati najkreativnije ljude koji imaju povjerenje zaposlenih, a ne nekompetentne koji guše bilo kakvu kreativnu aktivnost i zamisao. Nužna je promjena nivoa svijesti, kako bi se mogle iskorijeniti slabosti izazvane nefunkcionalnim djelovanjem upravljačkog kadra. U savremenim svjetskim ekonomijama i preduzećima koja egzistiraju u njima promjene se fokusiraju na obrtanje smjera upravljanja, koje za rezultat imaju manje šefova - više vođa. Promjena smjera upravljanja je ključna promjena koja podrazumijeva upravljanje u preduzećima odozdo prema gore. Sa promjenom smjera upravljanja dolazi do izražaja sloboda, zajednice, interakcije upravljačkog kadra i zaposlenih, upravo onog što nedostaje u preduzećima u BiH.

ZAKLJUČAK

Upravljanje zaposlenima, koji predstavljaju najznačajniji resurs preduzeća, vrlo je kompleksan i višedimenzionalan proces. Proces tranzicije u kome se BiH nalazi, te uključivanje u savremene integracione procese, iziskuju drugačiji pristup upravljanju zaposlenima u preduzeću, na što su ukazali i rezultati istraživanja. Zaključci do kojih se došlo istraživanjima u ovom radu ukazuju na činjenicu da je način upravljanja, odnosno interakcija upravljačkog kadra i zaposlenih, na jako niskom nivou u preduzećima u BiH, a koja, prema rezultatima istraživanja, pozitivno utiče na razvoj inovativnih aktivnosti. Da bi se pospješile inovativne aktivnosti, koje su jedine garant uspjeha u uslovima sveopšte globalizacije, potrebno je i pospješiti interakciju upravljačkog kadra i zaposlenih u preduzeću. Tradicionalni modeli upravljanja zaposlenima u preduzećima u BiH moraju ustupiti mjesto fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja. Ključ uspjeha je u postepenoj demokratizaciji nedjelotvornog načina upravljanja sa ciljem jačanja interakcije i uključivanja zaposlenih u aktivnosti čiji bi rezultat bio inovativnost, a samim tim i konkurentnost preduzeća.

Literatura

- [1] Adižes, I. (2008). *Upravljanje promenama*, Novi Sad: ASEE.
- [2] Đorđević, J., & Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Mladost grup.
- [3] Grinberg, Dž., & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Beograd.
- [4] Hatunić, E., Kuč, H., Hatunić, E., Mešić, M., & Kuč, A. (2011). *Menadžment budućnosti*, Tuzla: OFF-SET.
- [5] Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, r. (2005). *Innovation and human resource management fit: an empirical study*, International Journal of Manpower, Vol. 26 Iss: 4, pp. 364 - 381.
- [6] Jovičić, M., & Jovičić, A. (2010). *Upravljanje i vlasništvo*, Bijeljina: Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Novi ekonomist, broj 10, ISSN: 1840-2313, 15-19.
- [7] Prieto, I., & Pérez-Santana, M. (2014). *Managing innovative work behavior: the role of human resource practices*,
- [8] Personnel Review, Vol. 43 Iss: 2, pp.184 - 208.
- [9] Ogawa, E. (2001). *Upravljanje malim preduzećima danas*, Beograd: Evropski centar za mir i razvoj (EPCD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija.
- [10] Skarzynski, P., & Gibson, R. (2009). *Inovacija pre svega*, Beograd: Finesa.
- [11] Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.
- [12] Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th Edition.
- [13] Šunje, A. (2002). *Top menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada.
- [14] Vukmirović, N., Šimunđa, A., Kovačević, B., & Bera, V. (2005), *Preduzetništvo u praksi malih i srednjih preduzeća*, Banja Luka: Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća.
- [15] Zupur, O. (2013). *Upravljanje inovacijama korporacije u funkciji sticanja i održavanja konkurentske prednosti (Master rad)*, Bijeljina: Fakultet poslovne ekonomije