

UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Perković, Antonio

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:911133>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2020-12-01**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova
Veleučilišta u Šibeniku](#)



VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENTA
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

Antonio Perković

UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Završni rad

Šibenik, rujan 2020.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENTA
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT

UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU
Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

Mentor : mr.sc. Anita Krolo-Crvelin

Student : Antonio Perković

Matični broj studenta : 0055458421

Šibenik, rujan 2020.

Sadržaj:

1. UVOD	1
2. DEFINICIJA I ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	2
2.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	3
3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	5
3.1. Planiranje kadrova.....	5
3.1.1. Razlozi planiranja	6
3.1.2. Prednosti planiranja ljudskih potencijala.....	6
3.1.3. Faktori utjecaja planiranja ljudskih potencijala.....	7
3.2. Rekrutacija zaposlenika.....	7
3.2.1. Proces regrutiranja	7
3.2.2. Izvori regrutiranja.....	8
3.3. Obuka	9
3.4. Upravljanje karijerom	11
3.5. Motivacija.....	13
3.6. Nagrađivanje.....	14
4. PROCJENA LJUDSKIH POTENCIJALA	18
4.2. Meke vještine	21
5. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU	23
5.1. Namjene radne uspješnosti.....	25
5.2. Kriteriji mjerenja uspješnosti	26
5.3. Izvor informacija o uspješnosti	27
5.4. Pogreške procjenitelja pri mjerenju uspješnosti	29
6. POVRATNA INFORMACIJA O RADNOJ USPJEŠNOSTI	31
6.1 Karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti.....	31
7. ZAKLJUČAK:.....	35
LITERATURA:	36

Veleučilište u Šibeniku

Završni rad

Odjel Menadžmenta

Preddiplomski stručni studij Menadžment

UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

ANTONIO PERKOVIĆ

Magistrala 35 J, Vodice 22211

aperkovic@vus.hr

Sažetak rada

Upravljanje radnom uspješnošću je aktivnost koja spada pod aktivnosti razvoja procjena unutar menadžmenta ljudskih potencijala. To je skup aktivnosti kojima se prati, upravlja i razvija zaposlenika ka ostvarivanju punog potencijala što pridonosi ostvarenju ciljeva organizacije. Pod ljudskim potencijalom se podrazumijevaju znanja i vještine koje posjeduje pojedinac koje pogoduju organizacija, a menadžment ljudskih potencijala obuhvaća sve aktivnosti od analiziranje potrebe zaposlenika, selekcije, zapošljavanja, obuke, nagrađivanja te motivacije zaposlenika.

(37 stranica / 13 slika / 26 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: Upravljanje radnom uspješnošću, Menadžment ljudskih resursa, Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Mentor: mr. sc. Anita Krolo-Crvelin

Rad je prihvaćen za obranu:

BASIC DOCUMENTATION CARD

Polytechnic of Šibenik

Graduation/Bachelor Thesis

Department of Management

Professional Undergraduate Studies of Management

PERFORMANCE MANAGEMENT

ANTONIO PERKOVIĆ

Magistrala 35 J, Vodice 22211

aperkovic@vus.hr

Abstract:

Performance management is an activity that falls under the activities of developing assessments within human resource management. It is a set of activities that monitor, manage and develop employees to reach their full potential, which contributes to achieving the goals of the organization. Human potential means knowledge and skills possessed by an individual that benefit the organization, and human resource management includes all activities from analyzing the needs of employees, selection, employment, training, rewarding and employee motivation.

(37 pages / 13 figures / 33 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: Performance management, management of human resources, activities of management of human resources

Supervisor: mr. sc. Anita Krolo-Crvelin

Paper accepted:

1. UVOD

Tema završnog rada je upravljanje radnom uspješnošću, koji je dio aktivnosti razvoja menadžmenta upravljanja ljudskim potencijalima. Pod upravljanjem radnom uspješnošću podrazumijeva se skup aktivnosti gdje se nastoji izvući puni potencijal zaposlenika kako bi lakše ostvario ciljeve organizacije. On se promatra, ukazuju mu se na dobre stvari koje je napravio i na loše, te se poduzimaju aktivnosti kojima će otkloniti moguće nedostatke ili ako su dobri potaknuti bolje rezultate.

Cilj ovoga rada je predstaviti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalom ukratko, te predstaviti upravljanje radnom uspješnošću kao dijelom tih aktivnosti. Istaknuti će se njegova važnost u organizaciji te načine kako utjecati na zaposlenike kao i rezultate tih načina.

Rad se sastoji od pet poglavlja.

Prvo poglavlje daje definiciju i značaj upravljanja ljudskih potencijala. Također se objašnjava koji su ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima te se detaljnije opisuju.

Drugo poglavlje navodi aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Svako poglavlje opisuje jednu od aktivnosti te njene bitne značajke.

Treće poglavlje se bavi procjenom. Objašnjenje je dano za alate koji se koriste u procjeni te što to točno tržište rada traži od zaposlenika tj. vještine koje su potrebne.

Četvrto poglavlje opisuje upravljanje radnom uspješnošću, zašto je ona važna, koja je njena namjena, koji su njeni kriteriji, izvori informacija koji se koriste, te koje su česte greške procjenitelja znaju pojaviti u upravljanju radnom uspješnošću.

Peto poglavlje objašnjava povratnu informaciju o uspješnosti i koje su karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti.

Na kraju predstavljen je zaključak svega napisanoga u radu.

2. DEFINICIJA I ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Strateško upravljanje ljudskim resursima danas ima iznimnu važnost kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, naročito u pronalaženju rješenja za poboljšanje konkurentske pozicije organizacije. Dok se u prošlosti ulagalo u razvoj tehnologije kako bi se poboljšalo poslovanje, ulaganje u ljudske resurse je bilo ograničeno. Danas uspješne tvrtke ulažu sve više novaca i vremena u razvoj zaposlenika gdje im se stvaraju uvjeti za stjecanje novih znanja i vještina, ostvarivanje i napredovanje u karijeri, te različite nagrade koje dodatno motiviraju zaposlenika.

Brinući se o svojim zaposlenicima, uspješne tvrtke potiču ih na iskazivanje svojih ideja. Takvo postavljanje organizacije dovodi do opstanka na tržištu koje u konstantnoj promjeni i zahtjeva uvijek nove načine razmišljanja.

Suvremena istraživanja prikazuju da dobro motivirani zaposlenik je produktivniji i kreativniji u postizanju organizacijskih ciljeva u usporedbi sa onima kod kojih je motivacija slabija. Motivacija kao stimulacija predstavlja osnovu za razvoj kapaciteta i ostvarivanje boljih performansi.

Glavni resurs svakog poduzeća je ljudski potencijal. Pod ljudski potencijal se podrazumijevaju njegove sposobnosti i vještine koje ako menadžment prepozna i dobro organizira i usmjeri, dovodi do bržeg dovođenja do ciljeva poduzeća i rješavanja problema koje poslovanje donosi.

Stoga definicija ljudskih potencijala glasi:

„Ljudski kapital su vještine, znanja i iskustva osobe ili grupe ljudi, od kojih organizacije imaju vrijednost i od kojih mogu imati pozitivnu korist.“¹

Menadžment ljudskih potencijala se bavi zaposlenicima koji obavljaju rad u organizaciji. U poslovnom svijetu se susrećemo sa različitim osobama, gdje svaka osoba ima svoje ponašanje, različite reakcije na određene situacije od drugih ljudi, te posjeduje različita znanja, sposobnosti i vještine.

Možemo ga definirati kao:

¹Oxford rječnik, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/human-capital?q=human+capital>, (14.09.2020.)

„Način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.“²

Također, definicija strateškog menadžmenta ljudskih potencijala glasi:

„Strategijski menadžment ljudskih potencijala označava praksu privlačenja, razvijanja, nagrađivanja i zadržavanja zaposlenika kao prednost za zaposlenika kao i za organizaciju u cjelini.“³

Slika 1. Upravljanje ljudskim resursima



Izvor: Što je upravljanje ljudskim resursima, <https://www.moj-posao.net/Savjet/9772/Sto-je-upravljanje-ljudskim-resursima/48/>, (18.08.2020.)

2.1. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Cilj svakog upravitelja u organizaciji je ostvariti da njegova organizacija posjeduje što veći poslovni udio na tržištu, na način da će ulaganjem u performanse zaposlenika i potičući njihov razvitak što će ga dovesti do ostvarenja tog cilja.

Zadatak menadžera je da osigura radno okruženje gdje će zaposleni obavljati zadatke na pravilan način, što zahtjeva zapošljavanje najsposobnijih. Kako bi se održalo da zaposlenici

² McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.

³ Strategic Human Resource Management: Definition & Importance, <https://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html>, (14.09.2020.)

budu najsposobniji, moraju biti motivirani. Da bi menadžer ostvario da motivacija utječe na performanse organizacije, mora posjedovati poznavanje i razumijevanje ljudske prirode.

Da se precizira, ciljevi su ovakvi:⁴

- Poticanje i uključivanje inteligencije, znanja, vještina, odanosti i motivacije svih članova organizacije
- Jačanje konkurentske prednosti i sposobnosti organizacije razvojem i iskorištavanjem talenata, kreativnih i općih sposobnosti kao i znanja, vještina i motivacije zaposlenih
- Integracija, povezivanje i uključivanje procesa i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u poslovne strategije organizacije
- Analiza trendova i promjena u okolini i načini upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u konkurentnim poduzećima
- Strategijski izbor poduzeća mora biti povezan i usmjeravan sa specifičnim sposobnostima i prednostima ljudskih resursa i mora izbjegavati one koji potenciraju nedostatke i slabosti
- Cjelovita strategija razvoja ljudskih potencijala mora biti sukladna strategiji razvoja poduzeću i treba se kreirati na taj način kako bi se uspješno primijenila
- Razvijanje inovativne strategije i programa ljudskih potencijala koji će biti temeljna potpora, ali i pokretač strategijskih promjena u poduzeću
- Razvijanje kulture i klime stalnih promjena koja uspostavlja stalnu promjenu i prilagođavanje zahtjevima okoline

⁴ Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 130-131.

3. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskog potencijala možemo promatrati kao alat koji vodi unaprjeđenju, ostvarenju ciljeva te profitabilnosti tvrtke u poslovnim pothvatima. Ovdje su prikazane aktivnosti kojima se bavi:

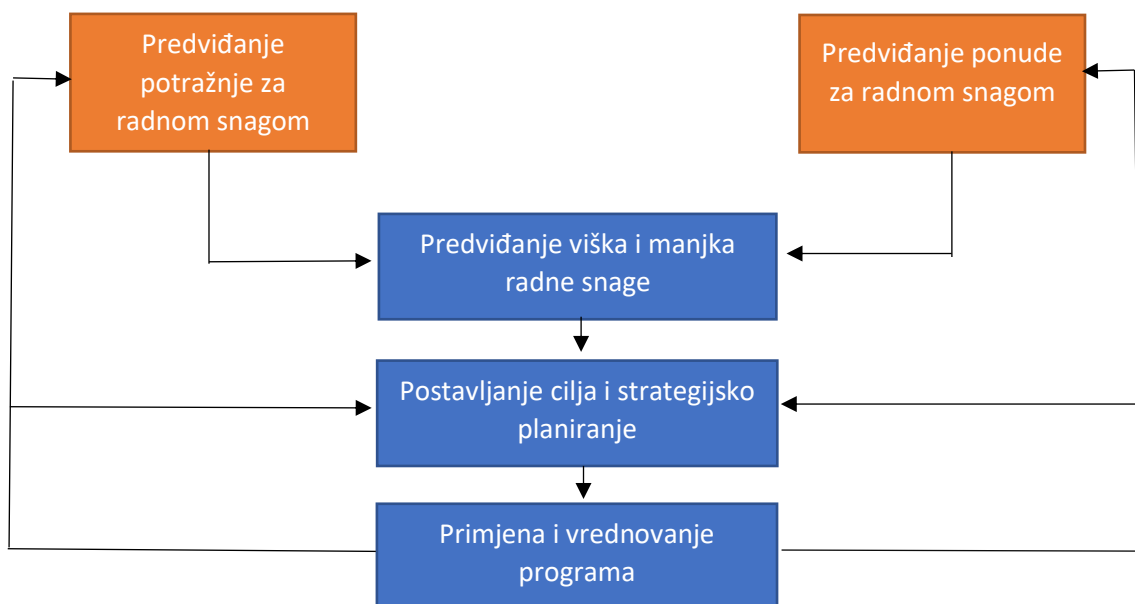
- Planiranje kadrova
- Rekrutiranje zaposlenika
- Selekcija zaposlenika
- Razvoj i procjena zaposlenika
- Obuka kadrova
- Upravljanje karijerom
- Motivacija
- Nagrađivanje

3.1. Planiranje kadrova

Kako bi organizacija pravovremeno odgovorila na izazove poslovne okoline i povećala svoju konkurentsku prednost, ista mora ulagati resurse u planiranje ljudskih potencijala. Pomoću nje organizacija uspješno ostvaruje svoje strategijske ciljeve.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces koji je baziran na predviđanje zahtjeva posla i poslovne okoline koje bi organizacija mogla imati u slučaju ljudskih resursa tj. „strategijsko planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići.“

Slika 2. Pregled procesa planiranja ljudskih potencijala



Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 2006., str 147.

Na slici je predstavljen pregled procesa planiranja ljudskih potencijala gdje je Predviđanje prvi korak u procesu planiranja. Hoće se postići da se predvide područja u organizaciji gdje će jednog dana biti višak ili manjak radne snage. Na strani ponude i potražnje, predviđanje se vrši pomoću statističkih metoda ili metoda prosudbe.

Obje metode imaju svoje prednosti i nedostatke. Dok statističke metode su efikasne jer prikazuju povijesni trend te su takva predviđanja točnija od subjektivnih gledišta i promatranja, subjektivna gledišta postaju efikasnija u slučaju kada se pojavljuju novi trendovi na tržištu za kojih jednostavno ne postoji povijesni zapis te se ne može donijeti pravovaljani potez.⁵

3.1.1. Razlozi planiranja

Postoji više razloga koji potkrepljuju potrebu za planiranjem ljudskog potencijala:⁶

- Ljudski potencijali postaju sve više i više kritični resurs
- Tržište radne snage postaje sve oskudnije i nudi manje radne snage
- Troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja
- Treba dugo vremena kako bi se razvijalo zaposlenike i obrazovalo
- Troškovi koji nastaju usred nedjelotvorne upotrebe ljudskih potencijala
- Tehnološke promjene
- Demografske promjene
- Naglasak na upravljanje karijere
- Naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu
- Upotreba računala se povećala

3.1.2. Prednosti planiranja ljudskih potencijala

Prvenstvena prednost planiranja ljudskih potencijala je davanje prednosti na tržištu naspram drugih konkurentskih organizacija te je njihova kompanija fleksibilnija i poduzetnija. Također, planiranje ljudskih potencijala je zaslužno za djelotvornije i ravnomjernije korištenje razvoja

⁵ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 2006., str 147.

⁶ Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 186.

ljudskih potencijala. Sve to dovodi i do uspješnijeg razvoja i većeg zadovoljstva zaposlenika organizacije jer imaju prilike usavršavati se češće i raditi na svojoj karijeri.

3.1.3. Faktori utjecaja planiranja ljudskih potencijala

Postoje razni faktori koji utječu kako će se odvijati planiranje ljudskih potencijala

Tablica 1. Vanjski i unutarnji faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
Neizvjesnost okoline	Strategija i ciljevi
Tržište rada	Vrsta posla i radnih kvalifikacija
Zakonska regulativa	Vremenski horizont planiranja
Sindikati	

Izvor: Bahtijarević, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 189.

3.2. Rekrutacija zaposlenika

Rekrutacijom zaposlenika je proces privlačenja potencijalnih kandidata za radna mjesta gdje se otvorilo slobodno radno mjesto. Obuhvaća traženje, privlačenje i osiguravanje određene kandidate gdje se procesom selekcije biraju oni čije vještine i sposobnosti odgovaraju opisu posla.

Potencijalni kandidati moraju imati vještine, sposobnosti i znanja kako bi uspješno obavili posao tamo gdje se traži te tako ostvarili ciljeve poduzeća.⁷

3.2.1. Proces regrutiranja

Zapošljavanje novih zaposlenika kreće unutar poduzeća, gdje se utvrđuje što se želi zaposliti i kako se želi to obaviti. Svako poduzeće zapošljava zaposlenike koje odgovara njihovim potrebama i zahtjevima.

Kada se utvrdi potreba za novom radnom snagom slijedi utvrđivanje uvjeta koje novi zaposlenici trebaju imati kako bi bili zaposleni. Slijedeće je informiranje potencijalnih

⁷ Jurina, M. (2009): *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zaprešić, str. 97

kandidata sa slobodnim radnim mjestima i poslovima koje moraju obaviti te na utvrđivanje uvjeta u obliku plaća, beneficija, itd.

3.2.2. Izvori regrutiranja

Prilikom regrutiranja novih zaposlenika, može ih se zapošljavati sa dva izvora: interni i eksterni. Interne izvore podrazumijevaju oni zaposlenici koji su već zaposleni u poduzeću, te njih možemo unaprjeđivati ili promjena radnog mjesta. Eksterni izvori su zaposlenici koji dolaze izvan poduzeća kako na tržištu rada, školi ili drugim poduzećima.

Kada se planira odabir izvora zapošljavanja, postoje brojni čimbenici koji utječu na krajnju odluku. Treba gledati prednosti i mane oba izvora kako bi se mogao zaposliti adekvatan kadar. U praksi se često kombiniraju jedni i drugi izvori, jer predstavlja najrealniju sliku zapošljavanja kadra.

U tablicama su prikazani prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora kandidata

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane	Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
Otvora prostor za promociju	Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima	
Koristi se dosadašnjim ulaganjima u ljudski potencijal	
Obično brže i jeftinije	

Tablica 3. Prednosti i nedostaci vanjskih izvora kandidata

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Mnogo je veći pool talenata	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
Unose se nove ideje i spoznaje u organizaciju	Dulje je vrijeme prilagodbe i orijentacije
Omogućuje promjene	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao
Smanjuje unutarnje, suparništva i sukobe	Uvijek postoji opasnost da se izvor pokaže pogrešnim
Često omogućuju promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	

Izvor: Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 384.

3.3. Obuka

Kako bi jedna kompanija sačuvala svoju poziciju na tržištu te povećala konkurentsku prednost, ona mora biti u mogućnosti stvarati nova znanja, a ne samo koristiti već postojeće. Razvijanje individualnih i organizacijskih performansi je od ključne važnosti za opstanak organizacije na današnjem dinamičnom tržištu. Ovdje se govori o različitim individualnim pa i organizacijskim edukacijama kojima je cilj da zaposlenik uz dobivanje novih znanja, da mu se potakne kreativnost, inovativnost i bolju rezultate rješavanje problema.

Organizacije koje žele držati korak sa tržištem, moraju ulagati u konstantnu edukaciju. Obrazovanje i edukacije zaposlenika daju pojedincu specifična znanja i potrebe posla, te uz to razvijaju sposobnosti pojedinca zbog kojih on lakše obavlja nove, složenije i izazovnije zadatke.

Obuka se odnosi na već zaposlene u organizaciji te one koji tek trebaju krenuti raditi, te ona obuhvaća:⁸

- Razvitak vještina, znanja i sposobnosti kako bi zaposlenici mogli svoj posao obavljati uspješno

⁸ Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 412

- Informiranje zaposlenika o poduzeću, proizvodima koje nude, različitim uslugama kao i poslovnoj politici
- Razvitak zadovoljavajućeg stava zaposlenika prema organizaciji

Postoje brojni razlozi ulaganja u obrazovanje:⁹

- Promjenom tehnologije dolazi do zastarijevanja znanja i uvijek treba nadograđivati nova znanja
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline te se traže veća i drugačija znanja stavljajući ljude i njihova znanja u prvi plan
- Današnje moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu predstavljale važnost: meke vještine (komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vještine upravljanja vremenom kao i interpersonalne vještine)

U obrazovanju i razvoju postoje različiti termini koji predstavljaju procese učenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja.¹⁰

Učenje – „stjecanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja.“

Trening – „planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.“

Obrazovanje – „označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama.“

Razvoj – „stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze.“

Karakteristike organizacije koja uči je pojam vezano uz organizacije koje provode visoko učinkovite obuke pomoću kontinuiranog učenja i stalnog rada na zaposlenicima. Od zaposlenika se očekuje da znanje koje stekne prenese drugom zaposleniku te da se uvijek međusobno obrazuju. Takve organizacije bolje dočekuju promjene te se lakše prilagođavaju promjenama.¹¹

⁹ Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str719.

¹⁰ Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 721.

¹¹ *Učće organizacije*, Marin Galić, hrčak-srce.hr (14.09.2020.)

Tablica 4. Ključne karakteristike organizacije koja uči

KARAKTERISTIKA	OPIS
Stalno učenje	Zaposlenici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranje znanja
Stvaranje i razmjena znanja	Razvijeni su sustavi za stvaranje, stjecanje i razmjenu znanja
Kritičko sustavno razmišljanje	Poticanje zaposlenika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanosti i povratne informacije i provjere pretpostavke
Kultura učenja	Menadžer i ciljevi tvrtke nagrađuju, potiču i podržavaju učenje
Poticanje fleksibilnosti	Poticanje zaposlenika na riskiranje, inoviranje, istraživanja novih i eksperimentiranja ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga
Poštivanje zaposlenika	Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog zaposlenika

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str 209.

3.4. Upravljanje karijerom

Zbog raznih promjena u tehnologija te dolaskom globalizacije promijenile su kako izgleda poslovno okruženje i tržište rada. Napredak tehnologije doveo je do toga da je informacija nadomak ruke te se mijenja opis sposobnosti koje mora pojedinac imati. Najveća potražnja je za zaposlenicima koji su kreativni i inovativni, koji posjeduju osnovne vještine te tehnološke vještine koje su potrebne kako bi se djelovalo u poslovnom okruženju. Također, zaposlenici moraju posjedovati određene „meke“ vještine koje su potrebne za određeni posao te uvijek biti spremni učiti.

Pojedinci moraju preuzeti odgovornost za razvoj i upravljanje karijerom te rukovoditelji moraju biti koji će im ukazati na to. U tom procesu najvažniju ulogu ima upravljanje karijerom.

Pojam upravljanja karijerom možemo definirati kao cjeloživotni proces ulaganja u resurse kako bismo postigli zadana ciljeve u karijeri. Predstavlja stalni proces koji je nužan kako bi se prilagodili promjenama u današnjem dobu.¹²

Baš zato suvremene organizacije, ulažu sve više i više u pojam karijere i njezinog razvoja. Uspoređujući sa obukom koja je primarno usmjerena prema poslu, razvoj karijere je usmjeren prema pojedincu i ostvarivanju njegovih potencijala. Povezan je sa stjecanjem novih znanja, vještina i sposobnosti koji dozvoljavaju pojedincu, preuzimanja kompleksnijih i novijih poslova.

Karijera kako je važna za pojedinca, tako je i za organizaciju:¹³

- Kroz razvoj karijere se bolje priprema strategija, osigurava se određena fleksibilnost te stvara se konkurentniji ljudski potencijal
- Čovjeku karijera obuhvaća cijeli životni vijek te polovicu sati kojih je budan, provodi na poslu. Ukupno životno zadovoljstvo je povezano sa zadovoljstvom na radu i sa zadovoljstvom sa radom. Rad sam po sebi može imati potencijal da zadovolji najveći dio ljudskih potreba.
- Kako se povećava obrazovna razine i aspiracija, te kako se mijenjaju vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenih; ona postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i organizacije; određujući stupanj u kojemu se pojedinci vežu za organizaciju. U tom slučaju, mladi, sposobni i obrazovani zaposlenici obično stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto gdje dok god su u organizaciji sagledavaju perspektive poželjnoga osobnog razvoja i karijere.
- Pridavanje pažnje planiranju i razvoju karijere zaposlenih, organizacije pokazuje da je zanimaju njeni zaposleni, te tako bolje razumiju njihove potrebe i želje što dovodi do poboljšanja motivacije zaposlenih te boljeg osobnog razvoja

¹² Učenje za poduzetništvo Vol2, No2, 2012,
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192458, (20.8.2020.)

¹³ Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 828-829.

Tablica 5. Razlika između posla i karijere:

POSAO	KARIJERA
<ul style="list-style-type: none"> • Posao je plaćena pozicija za neko određeno zaposlenje • Kratkoročnog vijeka • Glavni motiv je zarada novca • Ne zahtjeva posebnu obuku ili obrazovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Karijera se odnosi na okupaciju koja obuhvaća jedno polje u kojoj se pojedinac može ostvariti • Dugoročni vijek • Glavni motiv nije novac nego ostvarivanje u toj djelatnosti • Zahtjeva određeni trening, obrazovanje i dugoročni razvoj

Izvor: Difference Between Job and Career, <https://pediaa.com/difference-between-job-and-career/> (14.09.2020.)

3.5. Motivacija

Kako će čovjek postupati je određeno njegovim vjerovanjima, saznanjima, predviđanjima i mišljenjima. Motivacija nam na taj način daje najbolji odgovor na pitanje ZAŠTO se netko ponaša kako se ponaša, te da li uspijeva ili ne uspijeva postići radnu uspješnost.

Sam pojam motivacije bi glasio:

„Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje.“¹⁴

Jedan od zanimljivijih i jednostavnijih objašnjenja motivacije je da je motivacija „entuzijazam da se nešto odradi.“¹⁵

Da bi se obavili određeni poslovi, motivacija treba proizaći iz čistog užitka koje donosi obavljanje tih aktivnosti, te da bi to ostvarili imaju dva tipa motivacije:

- unutrašnji ili intrinzični
- vanjski ili ekstrinzični.

¹⁴ Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (14.09.2020.)

¹⁵ Cambridge rječnik, definicija motivacije, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation> (14.09.2020.)

Intrinzična motivacija se može definirati kao skup različitih želja i pobuda koje posjeduje pojedinac koje ga potiču na odrađivanje određenih zadataka koje će ga dovesti do tog cilja i poticati ga dalje.

U slučaju kada zaposlenik je vođen pretežito intrinzičnom motivacijom, menadžer nije prisiljen nametati mu motivaciju, kao takvi vanjski poticaji mogu imati mali ili nikakav utjecaj te svoj posao odrađuju zbog uživanja u osjećaju koji im donosi motivacija. Za takvog zaposlenika samo obavljanje posla je nagrada.

Spomenuto je kako zaposlenik može biti pretežito vođen intrinzičnom motivacijom što znači da ne može samo o njoj njegova motivacija ovisiti. On je također i vođen određenim dijelom i ekstrinzičnom motivacijom.

Ekstrinzična motivacija predstavlja utjecaj vanjskih faktora na osobnu motivaciju. Osobu ne pokreću unutarnji motivi nego različiti vanjski utjecaji kao: nagrade, pohvale, davanje različitih beneficija. Kada se upotrijebi pravilno ekstrinzična motivacija ona rezultira sa povoljnijim rezultatima te boljim performansama.

Menadžer različitim akcijama potiče zaposlenika na rad te slijedeće poglavlje prikazuje koji su to jedni od načina koji mogu biti.

3.6. Nagrađivanje

Nagrađivanjem se motivira na rad zaposlenika kako bi nastavio ili poboljšao dosadašnje radne rezultate.

Nagrađivanja mogu biti u obliku:

- Materijalne kompenzacije
- Nematerijalne kompenzacije

Materijalna kompenzacija kako joj i samo ime govori koristi materijalne stvari (najčešće novac) kako bi potaklo i motiviralo zaposlenika. U tablici su izneseni kakvi sve to materijalni motivatori mogu biti.

Tablica 6. Materijalna kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> - Plaća - Bonusi i poticaji - Naknade za inovacije i poboljšanja - Naknade za širenje znanja i fleksibilnost - Bonusi 	<ul style="list-style-type: none"> - Stipendije - Studijski putovanja - Specijalizacije - Plaćene odsutnosti i slobodni dani - Automobil kompanije - Menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"> - Bonusi vezani uz rezultate i dobitak - Udio u profit - Udio u vlasništvo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mirovinsko osiguranje - Zdravstvena zaštita - Životna i druga osiguranja - Naknade za nezaposlenost - Obrazovanje - Godišnji odmori - Skrb o djeci

Izvor: *Tehnički glasnik, Vol. 7 No. 1, 2013.*, Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, (22.08.2020.)

Nematerijalna kompenzacija za razliku od materijalne kompenzacije ne koristi stvari kako bi motiviralo zaposlenika, ali koristi različite benefite, priznanja i olakšice kako bi motiviralo zaposlenika.

Tako imamo:¹⁶

DIZAJNIRANJE POSLA

Predstavlja strategiju motiviranja gdje se kreira kako će zaposlenik obavljati posao na način da njemu više odgovara nego sada te da ga se potakne na povećanje performansi. Takva strategija obuhvaća različite načine koje menadžer koristi za motivaciju zaposlenika. Stoga to obuhvaća:

¹⁶ Tatjana Vidaković, *Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na Motivaciju zaposlenih*, Časopis za Ekonomiju, 2012, (30.08.2020.)

- Rotacija posla – obuhvaća horizontalno širenje posla gdje se zaposlenika mijenja sa jednog mjesta gdje se obavljala specijalizirana djelatnost na drugo mjesto gdje se obavlja slična ili drugačija djelatnost. Na taj se način razbija monotonija i rutina koje neki poslovi znaju predstavljati.
- Proširivanje posla – predstavlja davanje dodatnih zadataka zaposleniku kako bi se povećao njegov obujam posla gdje će se potaknuti povećanje njegovog učenja svladavanja novih zadataka. Posebno korisno za zaposlenike koji su ambiciozni i žele napredovati.
- Obogaćivanje posla – vertikalno širenje posla gdje se povećava odgovornost zaposlenika, kao i stjecanje novih vještina. Povećava motivaciju na način da se dobije više zadataka i kontrole.

FLEKSIBILNI OBLICI RADNOG VREMENA

Strategija motiviranja gdje se koristi organizacija radnog vremena kako bi se motiviralo zaposlenika. Na taj način se daje određena sloboda zaposleniku kao i mogućnost vlastitog organiziranja svog vremena. Podrazumijevamo:

- Fleksibilno radno vrijeme – raspored koji predstavlja određeni broj sati tjedno koji zaposlenik mora imati, ali nije uvjetovan kada će ih točno odraditi. Daje zaposleniku određenu autonomiju i mogućnost izbora što mu podiže motivaciju.
- Dijeljenje posla – dva ili više radnika dijele 40 satno tjedno radno vrijeme. Pogodno za zaposlenike kao npr. roditelje koji ne žele puno radno vrijeme.
- Zbijena radna sedmica – zaposlenici odrađuju tjednu kvotu sati ispod 5 dana. Dobar izbor ako zaposlenici žele više dana slobodnih.
- Rad na daljinu – zaposlenik posao obavlja kod kuće. Za zaposlenika smanjuje troškove putovanja, daje određenu autonomiju te obavlja posao u okruženju gdje je opušten i gdje bolje rezultate može postići.

PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

Zaposlenici se uzimaju u obzir kada je u pitanju odlučivanje što im daje na važnosti te ih to dalje motivira za rad. To su:

- Postavljanje ciljeva
- Donošenje odluka
- Rješavanje problema

- Uvođenje i oblikovanje promjena

DELEGIRANJE OVLAŠĆENJA

Novija strategija motiviranja gdje se daju ovlaštenja i autoritet zaposlenom kako samostalno obavio posao. Pomažu zaposlenicima da sami potaknu akciju, preuzmu odgovornost za ostvarene rezultate što ih potiču na ulaganje više energije u posao te veću predanost organizaciji.

POVRATNE INFORMACIJE O RADU

Predstavljaju informacije koje se daju zaposlenicima o tome kako obavljaju svoj rad. Na taj način saznaju posljedice svojih akcija. Kada zaposlenici znaju kakvi su njihovi rezultati, znati će u kojem smjeru moraju ići kako bi ostvarili zadane ciljeve. Na taj način su motivirani da ostvare svakodnevne zadatke u organizaciji te da postižu bolje rezultate i pruže bolje performanse što će dovesti do ostvarenja ciljeva organizacije.

PRIZNAVANJE USPJEHA

Na najjednostavniji način se može opisati kao pohvala zaposleniku. Pohvalom se nastoji obznaniti zaposleniku kako njegov rad znači te doprinosi ciljevima organizacije. Može biti u usmenom i pismenom obliku. Kada se zaposleniku da do znanja da vrijedi to njegovu motivaciju dodatno podiže i postiže bolje rezultate.

4. PROCJENA LJUDSKIH POTENCIJALA

U prijašnjem poglavlju opisane su aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, ali je izostavljeno objašnjenje o razvoju i procjene. Ovo poglavlje će objasniti procjenu ljudskih potencijala, a slijedeće o razvoju na temelju upravljanja njihovom uspješnošću.

Procjena je kao što i samo ime govori skup aktivnosti kojima se dolazi do saznanja o tome kolika je vrijednost zaposlenika za organizaciju te kojim smjerom treba ići kako bi se iskoristio njegov puni potencijal te tako se dovelo do ostvarivanja ciljeva organizacije.

4.1. Portfolio ljudskih potencijala

Kako bi se izvršila procjena ljudskih potencijala mora postojati alat koji će osigurati optimalnu snagu ljudskog potencijala u poduzeću. Portfolio ljudskih potencijala koristi pristup i logiku BCG- portfolio matrice kako bi se odredile snage i slabosti ljudskih potencijala te ukazali na primjenu taktike vezano uz svakog.

Svrha njegove upotrebe je:¹⁷

- Identificiranje jakih i slabih strana te razvijanje ljudskih potencijala
- Identificiranje šansi i prilika za razvoj koje se nalaze u ljudskim potencijalima
- Izbor i razrada strategija menadžmenta ljudskih potencijala
- Kako integrirati menadžment ljudskih potencijala u strategiju organizacije na svim razinama
- Analiza i prikazivanje informacija koje će dalje pomoći u ostvarivanju strategije ljudskih potencijala

¹⁷ Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 147.

Tablica 7. Portfolio ljudskih potencijala

Niska Radna uspješnost Visoka	"Konji za vuču"	"Zvijezde"
	"Klade"	"Problematični djelatnici"
	Nizak	Visok

Razvojni potencijal

Izvor: Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 148.

U matrici mogu se prepoznati četiri ključne kategorije:

KONJI ZA VUČU:

Zaposlenici koji posjeduju veliko znanje i iskustvo u obavljanju zadataka na poslu, postižu visoku radnu uspješnost, te su dosegli vrhunac profesionalne reputacije. Predstavljaju značajan dio organizacije, ali nemaju volje ni želje napredovati dalje. Obično predstavljaju većinu koja se ne cijeni koliko bi trebala.

Kao prvi korak u primjeni strategije prema njima je zapažanja istih te uvažavanje njihovih potreba. Primjena strategije u njihovom slučaju je poticanje i pružanje obrazovanja kako bi proširili svoje postojeće vještine, povećavanje horizontalne mobilnosti, pružanje znakova pouzdanosti te primjereno nagrađivanja za predan rad.

ZVIJEZDE:

Za razliku od „konja za vuču“, „zvijezde“ su zaposlenici koji posjeduju visoku radnu uspješnost kao i zaposlenici koji posjeduju visoki potencijal. Članovi organizacije koji brzo napreduju i

kreću se po organizaciji. Dok su to zaposlenici koje menadžeri najviše volje, često se događaju greške gdje se premalo vremena i sredstava uloži za napredovanje u budućnosti.

Strategija koja se koristi u njihovom slučaju je daljnji razvoj i obrazovanje kako bi se povećale vještine kojima će biti u mogućnosti bolje iskoristiti svoj potencijal, davanje što izazovnijih i odgovornijih poslova, rad na razvoju karijere, te planiranje sukcesije.

KLADE:

S druge strane, „klade“ predstavljaju zaposlenike koji imaju minimalne i nezadovoljavajuće radne rezultate, te ne posjeduju razvojni potencijal. To su zaposlenici kojima da bi se izvukao maksimum moraju biti davani najlakši zadaci sa najmanjom odgovornošću.

Najčešće strategije koje se koriste u njihovom slučaju je da se otpuste. Jednostavno gledano, zauzimaju mjesto zaposleniku koji bi mogao imati puno bolju efikasnost te postizati veću radnu uspješnost. Dogoditi će se da će organizacija napraviti neke pokušaje kako bi potakle ove zaposlenike da se potrudu i da izvuku bar malo potencijala, gdje ako završi uspješno, onda prelaze u skupinu „problematičnih djelatnica“ gdje se čak i nešto može napraviti od njih.

PROBLEMATIČNI DJELATNICI (UPITNICI):

Predstavljaju zaposlenike sa visokim potencijalom, ali niskom radnom uspješnošću. Za menadžere predstavljaju određeni izazov jer postoje načini kako ih potaknuti na bolju uspješnost, samo se mora otkriti koji točno. Upitnike čine dvije skupine ljudi: oni koji žele, a ne mogu i oni koji mogu, a ne žele. Najčešće su to novi zaposlenici koji još nisu naučili posao te im treba vremena za prilagodbu što se tiče prvih.

Strategije koje se primjenjuju za prve su obrazovanje i obučavanje i pružanje mentora. Za drugu skupinu se ulaže vrijeme u motivaciju, pozitivna povratna informacija o uspješnosti, kao i davanje izazovnijih poslova. Pravilnom posvećenošću prema njima, ova se skupina može pretvoriti u „zvijezde“.

Iz navedenih kategorija da se uvidjeti kako „konji za vuču“ i „zvijezde“ predstavljaju nositelje poslovnih procesa u organizaciji, te kao takvima njima se posvećuje najviše vremena. Nažalost, u organizacijama zna se baš zbog velike posvećenosti tim kategorijama zanemariti „klade“ i „problematične djelatnike“. Često se zna dogoditi baš zbog toga što predstavljaju problem menadžeru da budu u potpunosti zanemareni jer menadžer nije posjedovao volju i vještine da iskoristi više od potencijala koje oni nude. Kao što je navedeno, to je šteta jer ti zaposlenici

mogu postati nositeljima poslovnih procesa u organizacijama, te pružiti pouzdanost menadžeru zbog vremena posvećenog njima.

4.2. Meke vještine

Zadnjih desetljeća u mnogim društvima mišljenje o mekim vještinama se promijenilo uveliko. Dok su u prošlosti tvrde vještine bile na prvom mjestu, a na meke vještine se gledalo kao nešto što nije toliko bitno i obično kao dodatak, percepcija se skroz okrenula. Meke vještine postale su popularne na tržištu rada i potražnja za njima je iz dana u dan sve veća.

Postoje mnogi razlozi zašto su meke vještine tako bitne na tržištu rada. Jedan od glavnih razloga je baš tržište rada, jer kompetitivnost je sve veća. Kako bi mogli biti uspješni na tim radnim mjestima, kandidati koji se prijavljuju na posao, moraju imati „ono nešto“, tj. moraju imati karakteristike koje ih odvajaju od drugih. Te karakteristike proizlaze iz osobnih navika i vrijednosti.

Već tijekom intervjua za posao možemo zaključiti kako dobre komunikacijske vještine su od velikog značaja. U mnogim situacijama čak znaju uspješno prekriti slabosti koje imaju u tvrdim vještinama. Također i kad dobiju posao puno im se više prilika prikazuje i uspješniji od kolega koji ne posjeduju te vještine. Njihova ekstrovertiranost, prezentacija samih sebe te laka socijalizacija dovodi baš do te dodatne uspješnosti. Gledajući primjerice jednog tehničara koji je vrlo dobar u svom poslu, te ga obavlja besprijekorno, ali je introvertiran i ne priča puno, teže će mu biti doći do promaknuća i stvaranju novih prilika na poslu.

Ali prije nego se stavi definicija za meke vještine, treba prvo objasniti što su tvrde vještine kako bi se moglo razlikovati te dvije vrste vještina.

TVRDE VJEŠTINE – naučene vještine koje se dobivaju i poboljšavaju se kroz praksu, ponavljanja i edukaciju. Tvrde vještine su važne jer podižu produktivnost i efikasnost zaposlenika te samim time dižu njegovo zadovoljstvo.¹⁸

Primijeti se kako tvrde vještine su potrebne da bi se uspješno obavio zadatak što nas dovodi do toga da smo uspješniji na radnom mjestu. Ali, kao što je već navedeno, tržište rada stavlja naglasak na meke vještine te one pomažu u boljoj produktivnosti na poslu.

Definicija mekih vještina prema rječniku:

¹⁸ Definicija tvrdih vještina, <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>, (25.08.2020.)

MEKE VJEŠTINE – poželjne kvalitete koje su potrebne na određenim radnim mjestima koje ne ovise o prikupljenom znanju. Ovisе o zdravom razumu, mogućnosti da se uspješno nosimo sa ljudima i pozitivan fleksibilan stav.¹⁹

Meke vještine su te koje oblikuju čovjekovu osobnost. One su te koje stvaraju zrelu osobnost koja se može uspješno nositi sa životnim izazovima

U slijedećoj tablici može se vidjeti koje su to neke od primjera mekih vještina:

Tablica 8. Primjeri mekih vještina

<ul style="list-style-type: none">• Komunikacijske vještine• Kritično razmišljanje• Vještine rješavanja problema• Kreativnost• Mogućnost rada u timu• Vještina pregovaranja• Upravljanje sa vremenom• Upravljanje konfliktima• Opće znanje• Kulturna osviještenost	<ul style="list-style-type: none">• Odgovornost• Posjedovanje dobrih manira• Uljudnost• Integritet• Empatija• Radna etika• Upravljanje projektima• Samopouzdanje• Društvenost• Upravljanje poslovima
---	---

Izvor: *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*, Bernd Schulz, (21.08.2020.)

Iz tablice možemo zaključiti kako u biti gledamo tri različite kategorije vještina:

- Osobne kvalitete
- Interpersonalne vještine
- Dodatne vještine i znanja

¹⁹ Definicija mekih vještina iz rječnika, <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>, (25.08.2020.)

5. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Kako bi se svaki zadatak menadžmenta ljudskih resursa obavio uspješno potrebno je pratiti i ocjenjivati uspješnost na radu. Ovdje se radi o procesu gdje se usmjerava i vrednuje rezultat rada kao i ponašanja u radnoj situaciji. U ovom slučaju, daju se u razmatranje razvoj pokazatelja, metoda i sustava praćenja radne uspješnosti te vrednovanje performansi i uspješnosti zaposlenika. U radnom okruženju svaki pojedinac treba pravilno razumijevati svoje odgovornost te očekivanja koja se očekuju od njega, dok je posao menadžera da mu pomogne u ostvarivanju ciljeva. U tom slučaju možemo reći da se upravljanje performansama sastoji od partnerstva i motivacije.

Praćenjem i ocjenjivanjem radne uspješnosti koristeći razne menadžerske instrumente žele se ostvariti strategijski ciljevi te povećati organizacijske sposobnosti. Benefite upravljanja performansama su vidljive: povećanje motivacije zaposlenika, češće posvećivanje zaposlenika rezultatima, te su prisutni uvjeti za individualni razvoj zaposlenih, što utječe kompletno na cijelu organizaciju, što dovodi do postizanja boljih rezultata poslovanja organizacije.

Upravljanje radnom uspješnošću možemo objasniti kao proces gdje se zaposlenika prati i procjenjuje te na temelju ocjena procjenjuje koliko je on uspješan, te u toj uspješnosti posjeduje li određene vještine i znanja kojima bi ostvario veću uspješnost čime bi efikasnije pridonio organizaciji u ostvarivanju njenih ciljeva.²⁰

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti odnosi se na postojanje procesa pomoću kojih se sustavno procjenjuje uspješnost zaposlenika, odnosno posjeduje li zaposlenik relevantne kompetencije, doprinosi li pomoću njih i u kojoj mjeri uspješnosti posla te kako smanjiti potencijalni jaz između istih

Iz prethodne definicije može se uvidjeti kako upravljanje radnom uspješnošću predstavlja proces od dva dijela. Prvi dio predstavlja upravljanje rezultatima organizacije i uspoređivanje sa ciljevima koji su ranije doneseni, a drugi dio je praćenje i upravljanje mogućih poboljšanja poslovanja, te utvrđivanje rezultata i pomicanje od prethodno donesenih planova kako bi se izvršile korekcije ako je to potrebno.²¹

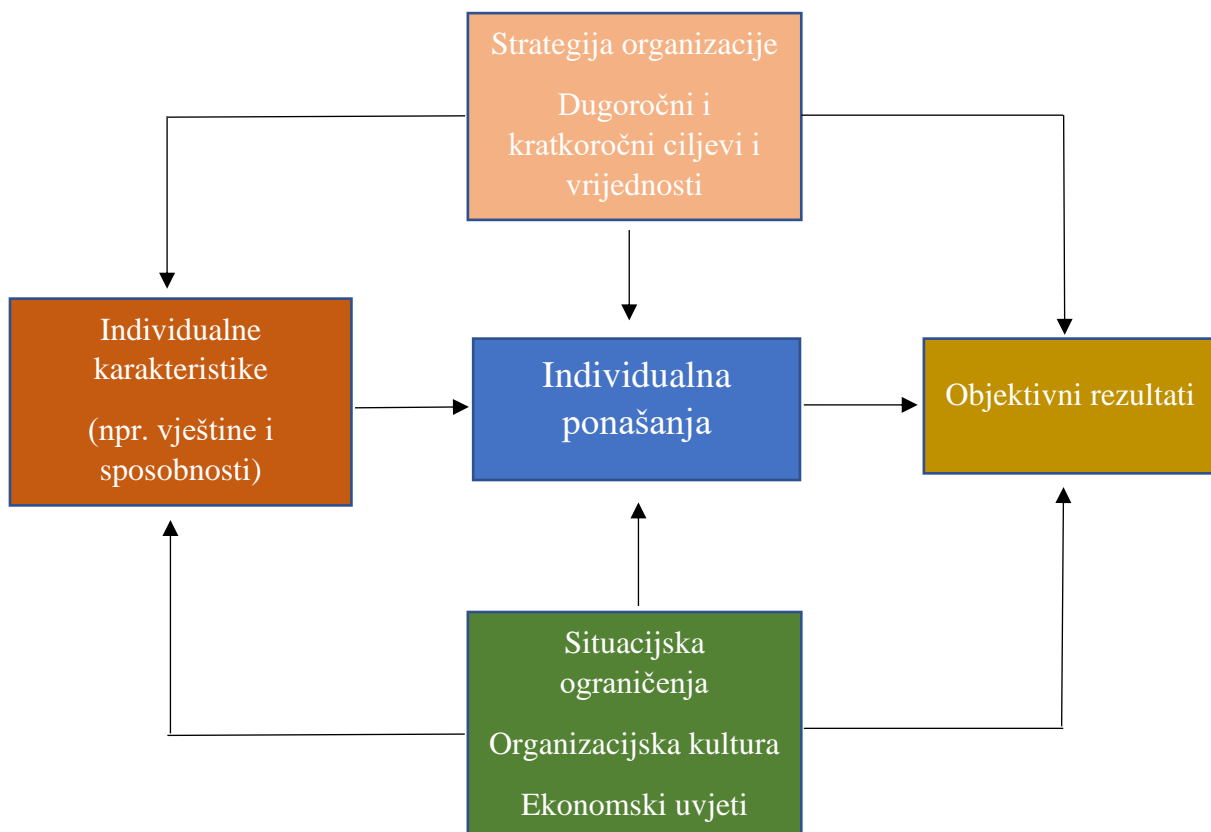
²⁰ *Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima*, Danijel Knežević, Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship Vol7 NR2 (2017)

²¹ Kent, B.. *Performance Management*. Cirencester: Management Books. 2004.

Kako bi sustav upravljanja radnom uspješnošću bio uspješan i odgovarao potrebama organizacije, mora imati slijedeće elemente:²²

- Precizan opis posla
- Zadovoljavajuće selekcijske procese
- Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti
- Povratni razgovor o radnoj uspješnosti
- Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima

Slika 3. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama



Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 277.

Brojne prednosti dobrog sustava procjenjivanja uspješnosti:²³

²² Sahoo, C. K. i Mishra, S. Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 2012. str. 3.

²³ Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str. 509.

Menadžeri ističu ovo:

- Povezuje pojedince u timove
- Uspješnost se vrednuje objektivno
- Potiče razvoj u sadašnjem poslu
- Povezuje nagrađivanje s uspješnošću

Za zaposlenike prednosti su:

- Jasno razumijevanje posla
- Stvaranje osnove za redovito raspravljanje zadataka
- Osiguranje suglasnosti o potrebama razvoja
- Povratnu informaciju o postignutoj uspješnosti

5.1. Namjene radne uspješnosti

U svakoj organizaciji postoje tri vrste namjene sustava upravljanja radnom uspješnošću:²⁴

- Strategijska
- Administrativna
- Razvojna

STRATEGIJSKA NAMJENA

Kao što je već spomenuto sustav upravljanja uspješnošću treba kao prvo povezivati aktivnosti zaposlenika s ciljevima organizacije. Da bi se primijenila strategija moraju se odrediti određene karakteristike koje posjeduje zaposlenik kao njegovo ponašanje ili rezultati koja su proizašla iz njegovog ispitivanja. Nakon toga treba stvoriti sustav mjerenja i povratnih informacija gdje će se maksimalno moguće moći prikazati rezultati tih mjerenja.

ADMINISTRATIVNA NAMJENA

Kako bi se donijele određene administrativne odluke, organizacije koriste informacije iz upravljanja uspješnošću. Ovisno o rezultatima dobivenih informacija, tako će se izvršiti određene administrativne odluke kao što su upravljanje plaćama (povišice), promaknuća,

²⁴ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 279.

zadržavanje zaposlenika ili prekidanje radnih odnosa sa zaposlenikom te davanjem određenih povratnih informacija o uspješnosti.

RAZVOJNA NAMJENA

U razvojnoj namjeni upravljanje uspješnošću je vrlo korisno za poboljšavanje zaposlenikovog rada ako su rezultati pokazali da zaposlenik ima nezadovoljavajuće rezultate. Također, iskazuje da li je njegov potencijal u potpunosti iskorišten i gdje bi trebalo ulagati vrijeme i novac u razvoj kako bi se taj potencijal do kraja iskoristio.

5.2. Kriteriji mjerenja uspješnosti

Znajući što organizacija želi od svojih zaposlenika, ona mora posjedovati određene kriterije kojima će moći mjeriti koliko uspješno zaposlenik ostvaruje ciljeve organizacije. Kroz kriterije mjerenja uspješnosti može se kvantificirati njegov uspjeh te lakše stvoriti strategiju kojom će se upravljati zaposlenik kako bi što efektivniji bio u svom radu.

Tablica 9. Kriteriji mjerenja uspješnosti

STRATEGIJSKO PODUDARANJE	Stupanj do koje sustav upravljanja uspješnošću potiče uspješnost u obavljanju posla koja se podudara s organizacijskom strategijom
VALJANOST	Stupanj do kojeg mjerenja uspješnosti procjenjuje sve relevantne aspekte uspješnosti
POUZDANOST	Odnosi se na dosljednost mjere uspješnosti. Međuocjenjivačka pouzdanost je dosljednost među pojedincima koji procjenjuju uspješnost zaposlenika
PRIHVATLJIVOST	Odnosi se na to prihvaćaju li ljudi mjeru uspješnosti koju koriste.
SPECIFIČNOST	Stupanj do kojeg mjera uspješnosti daje zaposlenicima određene smjernice o tome što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti očekivanja.

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 280.

5.3. Izvor informacija o uspješnosti

Kako bi mogli pristupiti mjerenju uspješnosti, trebamo znati koga najbolje upotrijebiti kao izvor mjera uspješnosti. Svaki određeni izvor ima svoje snage i slabosti te ne postoji najbolji odabir. Najbolji odabir je onaj koji najviše pristaje određenom poslu.

Postoji pet izvora: ²⁵

- Menadžeri
- Kolege
- Podređeni
- Samoocjenjivanje
- Potrošači

MENADŽERI

Sa poslom menadžera dolazi očekivanje kako je menadžer osoba koja posjeduje određene vještine i znanja za promatranje svojih zaposlenika te poznaju zahtjeve koje posao traži. Zbog tih očekivanja oni se koriste kao najčešće korišten izvor informacija jer najbolje mogu procijeniti svoje zaposlenike. U prilog ovome ide činjenica kako njihova poslovna uspješnost ovisi o poslovnoj uspješnosti ljudi koje on vodi tako da se očekuje da je motiviran dati pravilnu procjenu.

Kao što je navedena prednost ovakvog izvor informacija tako i postoje određene slabosti, a to su da postoje određeni poslovi gdje menadžer ne može imati potpuni pristup promatranju svojih zaposlenika te ne može donijeti pravilnu informaciju o uspješnosti. Također, treba spomenuti kako menadžer posjeduje i određeno subjektivno gledište te ovisno o tome kakav je dojam stvorio o radniku, može imati netočnu informaciju o uspješnosti. Primjerice, ako je menadžer u dobrim odnosima sa zaposlenikom, veća je vjerojatnost da će ga pozitivno ocijeniti iako su mu performanse loše kao i obrnuto.

KOLEGE

Kao izvor informacija o uspješnosti se također i koriste različiti zaposlenikovi suradnici. Predstavljaju odličan izvor informacija jer kao što je spomenuto već kod menadžera, tamo gdje menadžer nema priliku vidjeti, zaposlenikov suradnik ima. Kolege posjeduju stručno znanje o

²⁵ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 299.

zahtjevima posla i najviše mogu promatrati ostale kolege. Zbog perspektive koje posjeduju, kolege daju izuzetno valjanu procjenu uspješnosti.

Nedostatak korištenja ocjena kolega je ista kao i kod menadžera, a to je subjektivna pristranost koja može utjecati na procjenu uspješnosti zaposlenika. Drugi je nedostatak takav da kad su u pitanju procjene za administrativne potrebe, onda obično zaposlenici imaju nepovoljan stav prema tome i neugodno im je pričati o drugim kolegama.

PODREĐENI

Podređeni predstavljaju izvor informacija gdje procjenjuju uspješnost svojih menadžera. Imaju mogućnost dati odličnu informaciju o uspješnosti tj. kako menadžeri postupaju prema svojim zaposlenicima.

Problem s procjenama podređenih je taj što imaju određenu moć nad menadžerima te imaju priliku je iskoristiti kako bi naštetili svojim nadređenima. Međutim, ovo se događa samo kad se na temelju takvih procjena donose određene administrativne odluke.

SAMOOCJENJIVANJE

Kao izvor informacija o uspješnosti se ne koristi često, ali može biti koristan izvor informacija. Zaposlenici imaju velike mogućnosti pratiti svoje ponašanje te imaju određeni pristup o informacijama na svom poslu.

Glavni problem ovakvog načina dobivanja informacija je sklonost prema prenapuhavanju procjena. Prvi razlog je ako se procjena koristi kako bi se donijele određene administrativne odluke (npr. povišenje plaće), zaposlenik će napuhati informacije o uspješnosti kako bi ostvario pozitivne administrativne odluke. Drugi razlog je da zaposlenici znaju svoj manjak uspješnosti na poslu prepisivati tuđim faktorima, tj. da je razlog njihovog manjka uspješnosti u nadređenima koji ih vodi ili u kolegama s kojima rade. Često u takvom slučaju kolege ili nadređeni koji nisu izravno krivi za njegovu neuspješnost, dobivaju nižu ocjenu uspješnosti te može ugroziti njihovu informaciju o uspješnosti.

KLIJENTI

Klijenti mogu poslužiti kao dobar izvor informacija o uspješnosti pogotovo u uslužnim djelatnostima. Najlakši način je popunjavanje formulara ili ankete o zadovoljstvu usluge. U tom slučaju je u redu koristiti klijenta kao izvor informacija o zaposlenikovoju uspješnosti. U drugom

slučaju kada se koristi je kad tvrtka hoće sakupiti informacije o tome koje proizvode ili usluge klijenti žele.

Slabost ovakvog načina ispitivanja je trošak koji predstavljaju. Da bi se formular ili anketa napravili treba isprintati papir ili zvati na telefon, te treba imati radnu snagu koja će sve to obavljati.

5.4. Pogreške procjenitelja pri mjerenju uspješnosti

Pri procjeni uspješnosti zna se dogoditi da procjenitelj radi određene greške. Te greške dolaze iz razloga što je i procjenitelj osoba te ima sklonosti zbog subjektivnih gledišta i stajališta otići u smjeru koji nije pogodan za procjenjivanje. Ovdje su prikazane te greške: Izvor staviti

SLIČNOST

Ova greška se pojavljuje kada da dajemo više ocjene onima koji su sličniji nama nego onima koji nisu. Procjenitelji sebe često smatraju uzornima, vrijednim i učinkovitim radnicima te tako mogu i odrediti druge zato jer su se u jednom dijelu ispitivanja pokazali sličnima.

KONTRAST

Greška kontrasta se događa kada uspoređujemo osobe s drugima umjesto da postavimo neku objektivnu granicu. To se događa primjerice kada zaposlenik ima iznimne kolege te zbog njih dobije niske ocjene.

DISTRIBUCIJSKE POGREŠKE

Kada je procjenitelj u procjeni sklon korištenju samo jedan dio ljestvice rangiranja onda dolazi do ove greške. Kao tri koji se pojavljuju ovdje su slučaju blagosti i strogosti, te središnje tendencije.

Blagost je prisutna u slučaju kada procjenitelj daje svima visoke tj. blage ocjene. Strogost je suprotnost od blagosti gdje procjenitelj daje svima niske tj. stroge ocjene tako postavljajući visoke standarde. Središnja tendencija je slučaj gdje procjenitelj sve ispitanike stavlja u središnji rang.

Problemi koji nastaju u ovim slučajevima je ta što ne postoji velika ili ikakva razlika između ispitanika. Drugi problem koji može nastati ako su procjenitelj različiti te je jedan strog, a drugi blag te se ne može dobiti adekvatna ocjena za zaposlenika.

HALO I SIRENA

U ovom slučaju greške se odnose kada se ne uspije razlikovati između različitih aspekata uspješnosti.

Pogreška HALO se događa kada jedan pozitivni aspekt uspješnosti navede procjenitelja da pozitivno ocijeni sve ostale aspekte uspješnosti.

Pogreška SIRENE se očituje u tome kada jedan negativni aspekt uspješnosti navede procjenitelja da negativno ocijeni sve ostale aspekte uspješnosti.

Problemi koji nastaju ovim greškama što se u slučaju halo pogreške ne iskazuju realne greške koje posjeduju zaposlenici te ih se ne potiče na promjenu i razvoj dok sirena stvar određenu frustriranost i zabrinutost kod zaposlenika jer nisu postigli očekivane i zadovoljavajuće rezultate.

6. POV RATNA INFORMACIJA O RADNOJ USPJEŠNOSTI

Povratna informacija o radnoj uspješnosti predstavlja jedan od najizazovnijih i najosjetljivijih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću. Najveći razlog je u tome što menadžer mora svojim podređenima dati informacije koje ponekad nisu ugodne te postoji mogućnost otpora sa druge strane. Kao takav menadžer mora uvijek raditi na poboljšavanju svoga znanja kako bi dao što efikasniju povratnu informaciju o uspješnosti.

6.1 Karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti

Zaposlenicima je potrebno uvijek skretati pozornost kako njihov rad ispunjava očekivanja te kako njihov doprinos organizaciji ima značenje. Na taj način osiguravamo kako će se njihova uspješnost poboljšavati. Dalje su opisane karakteristike učinkovitog procesa povrata informacija o uspješnosti koje obilježavaju kako uspješan menadžer daje povratnu informaciju zaposlenicima gdje onda od njih dobiva pozitivna ponašanja.²⁶

POVRATNE INFORMACIJE TREBA DAVATI UČESTALO, A NE JEDNOM GODIŠNJE

Menadžeri imaju odgovornost ispraviti ako je došlo do manjka radne uspješnosti. Ako se akumulira manjak radne uspješnosti to dovodi do akumulacije oportunitetnih troškova zaposlenja jer zaposlenik nije koristio puni potencijal dok je na njegovoj poziciji mogao biti netko tko bi koristio puni potencijal. Također, na ovaj način zaposlenici znaju kakva im je radna uspješnost te se brže korigiraju u toku zaposlenja.

STVORITI PRAVI KONTEKST ZA RAZGOVOR

Stvoriti za zaposlenike pravo okruženje za razgovor te poticati otvoreni dijalog gdje će se radnici moći ugodno osjećati, što će dovesti do iskrenijeg i produktivnijeg razgovora pa time i dogovora.

PRIJE SASTANKA TRAŽITI OD ZAPOSLENIKA DA PROCIJENI SVOJU USPJEŠNOST

Kada zaposlenik sam sebe procjenjuje, navodi ga na razmišljanje o njegovoj radnoj uspješnosti što može biti produktivno. To ih dovodi do razmišljanjima o svojim slabostima te postaju svjesniji o njima što dovodi do promjene istih. Na kraju to sve dovodi do otvorenijeg dijaloga i produktivnijeg razgovora.

²⁶ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 306.

POTAKNUTI PODREĐENOŠTA DA SUDJELUJE U RAZGOVORU

Zaposlenicima je potrebno da sudjeluju u razgovoru jer tako su redoviti zadovoljniji procesom. To dovodi boljeg dijaloga gdje zaposlenici mogu iskazati svoje mišljenje.

Postoje tri pristupa u sastanku o povratnim informacijama:

- „reci i slušaj“ – menadžeri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili i onda puste njih da objasne svoju stranu priče.
- „rješavanje problema“ – menadžeri i zaposlenici zajedno rade na rješavanju problema gdje se postiže ozračje poštivanja i ohrabrenja
- „reci i prodaj“ – menadžeri kažu svoju procjenu te opravdavaju svoju procjenu

Svaki od ova tri pristupa se mogu koristiti, ali se najviše menadžera oslanja na „reci i prodaj“ unatoč tome što je „rješavanje problema“ se pokazalo kao najefikasnije.

PRIZNATI USPJEŠNOST NAGRADOM

Ako se na sastancima nastoji poticanje davanja točnih povratnih informacija onda pohvala dobrih rezultata mora biti sastavni dio sastanka. Na taj način povratna informacija dobiva kredibilitet jer zaposlenik je zadovoljniji i kao takav je voljan više surađivati.

USREDOTOČITI SE NA RJEŠAVANJE PROBLEMA

Najčešća pogreška koju rade menadžeri je da koriste sastanke kao priliku da ukore i kazne svoje zaposlenike. Na taj način zaposlenik je obeshrabren i smanjuje se njegova produktivnost. Menadžer se mora postaviti na način da mu je stalo da se riješi problem koji ima zaposlenik koji ga je doveo do toga ima manju produktivnost. Skupa sa zaposlenicima sudjeluju u rješavanju problema što ulijeva povjerenje zaposlenika te je on lojalniji i produktivniji nakon toga.

USREDOTOČITI POVROTNE INFORMACIJA NA PONAŠANJE ILI REZULTATE, A NE NA OSOBU

Kada se daju povratne informacije, treba izbjegavati propitivati zaposlenikovu vrijednost kao osobu nego se usredotočiti na objektivna gledišta njegovog rada. Na taj način ne rušimo njegovo samopoštovanje nego ukazujemo na greške njegovog rada koje su nastale kao rezultat kompleksnosti rada, a ne njegove nemogućnosti obavljanja istih.

MINIMALIZIRATI KRITIKU

Davanja kritika se mora svesti na minimum, te se mora postaviti stajalište rješavanja problema te pomaganje zaposleniku u pronalaženju rješenja.

DOGOVORITI ODREĐENE CILJEVE I ODREDITI DATUM PREGLEDA NAPRETKA

Kada se postave ciljeve i odredi im se datum, dajemo određenu opipljivu sferu cijelom projektu upravljanja radnom uspješnošću. Na taj način smo obvezali zaposlenika da poradi na tom cilju što njega čini zadovoljnijim i na kraju krajeva produktivnijim.

Dolje u tablici su prikazani načini kako se može ophoditi prema graničnim zaposlenicima ovisno o njihovim rezultatima.

Tablica 10. Načini upravljanja uspješnošću zaposlenika

SPOSOBNOST			
		VISOKA	NISKA
MOTIVACIJA	VISOKA	Solidni rezultati	Pogrešno usmjereno nastojanje
		<ul style="list-style-type: none"> • Nagraditi uspješnost • Prepoznati prilike za napredovanje • Pružiti iskrene, izravne povratne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Treniranje • Česti povrat informacija o uspješnosti • Postavljanje ciljeva • Obuka ili privremeno zaduženje radi razvijanja vještina • Restrukturirano poslovno zaduženje
	NISKA	Nedovoljno iskorišteni	Klade
		<ul style="list-style-type: none"> • Pružiti iskrene izravne povratne informacije • Omogućiti savjetovanje • Koristiti izgradnju tima i rješavanje sukob 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadržavati povećanja plaće • Degradiranje • Izmještanje • Otpuštanje • Poseban izravan povrat informacija o problemima s uspješnošću

		<ul style="list-style-type: none">• Povezati nagrade sa rezultatima uspjehnosti• Ponuditi obuku za potrebna znanja i vještine• Upravljanje stresom	
--	--	--	--

Izvor: R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006., str. 308.

7. ZAKLJUČAK:

Ljudski resursi u današnjem poslovnom svijetu imaju sve veći značaj. Promjenjivo tržište rada stvara nove trendove gdje prijašnji trendovi su stavljali važnost na tehnološki napredak kao jedini način iskakanja pred konkurencijom dok danas pravilno upravljanje ljudskim resursima može staviti određenu organizaciju ispred konkurencije. Pravilnim ulaganjem u ljudske resurse organizacija može privući prave ljude te brže i efikasnije ostvarivati zadane ciljeve koje si je organizacija postavila.

Cilj ovog rada je bio pokazati zašto je upravljanje radnom uspješnošću u današnjem svijetu presudno kako bi se organizacija uzdigla iznad konkurencije. Kako bi se bolje razumjelo gdje spada u svemu tome upravljanje radnom uspješnošću prvo je rad opisao općenito upravljanje ljudskim resursima. U radu su i spomenute meke vještine kao noviji pojam u zadnjih par desetljeća koji ako se savladaju daju određenu prednost nad ostalim kolegama neovisno o tome koliko poznaje posao. Nakon toga prikazano je upravljanje radnom uspješnošću, način na koji im se pristupa, koji kriteriji postoje, gdje se može pogriješiti te tko sve daje informacije o uspješnosti. Za kraj povratna informacija o uspješnosti opisuje kako prenijeti zaposleniku rezultate njegove radne uspješnosti na način koji će to on najbolje primiti, gdje će ga se motivirati i potaknuti ga na ostvarivanje njegovog punog potencijala.

Treba spomenuti kako upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan od najzahtjevnijih poslova menadžmenta jer ljudi su nepredvidljivi resurs organizacije jer imaju svoje osjećaje, stavove, gledišta te odgoje. Kao takvima treba se pristupiti razborito, razumljivo i znajući motivirati zaposlenika te konstantno raditi na načinima kako takav pristup rada održavati na visokoj razini jer kao što je rečeno, to je ono što će organizaciju podignuti iznad konkurencije.

LITERATURA:

1. Bahtijarević, Šiber; F.; *Management ljudskih potencijala*; Golden Marketing, Zagreb, 1999
2. Buble, M. (2000): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split,
3. Jurina, M. (2009): *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“, Zaprešić
4. Kent, B.. *Performance Management*. Cirencester: Management Books. 2004.
5. R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate d.o.o., 2006.
6. Sahoo, C. K. i Mishra, S. Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 2012.
7. <https://www.moj-posao.net/Savjet/9772/Sto-je-upravljanje-ljudskim-resursima/48/>, (18.08.2020.)
8. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192458, (20.8.2020.)
9. *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*, Bernd Schulz, (21.08.2020.)
10. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147, (22.08.2020.)
11. <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>, (25.08.2020.)
12. <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>, (25.08.2020.)
13. Tatjana Vidaković, *13. Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na Motivaciju zaposlenih*, Časopis za Ekonomiju, 2012 (30.08.2020.)
14. *Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima*, Danijel Knežević, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship Vol7 NR2* (2017), (30.08.2020.)
15. Oxford rječnik, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/human-capital?q=human+capital>, (14.09.2020.)
16. McCourt, W., Eldridge, D., *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.
17. *Strategic Human Resource Management: Definition & Importance*, <https://study.com/academy/lesson/strategic-human-resource-management-definition-importance.html>, (14.09.2020.)
18. *Učee organizacije*, Marin Galić, hrcak-srce.hr (14.09.2020.)

19. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>
(14.09.2020.)

20. Cambridge rječnik, definicija motivacije,
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/motivation> (14.09.2020.)

21. Difference Between Job and Career, <https://pediaa.com/difference-between-job-and-career/>(14.09.2020.)