

STRATEŠKI MENADŽMENT U KORELACIJI S UPRAVLJANJEM RADNOM USPJEŠNOŠĆU I OBLIKOVANJEM POSLOVA

STRATEGIC MANAGEMENT IN CORRELATION WITH JOB EFFICIENCY MANAGEMENT AND WORK DESIGN

Željka Križmarić

Stručni članak

Sažetak: *Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena. Jedan od vidova njegovog razvoja vuče poveznicu sa sve prisutnijim nastojanjima upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika, a time i cjelokupnih ljudskih resursa poduzeća. Kao preduvjet radne uspješnosti postavlja se oblikovanje poslova, pri čemu se može upotrijebiti motivacijski, mehanicistički, biološki ili percepcijski pristup, smatrajući da nijedan djelatnik neće dati najbolje od sebe ukoliko posao nije oblikovan po njegovoj mjeri. Upravljanje oblikovanjem poslova, radnom uspješnošću, integrativno povezati odjel ljudskih resursa sa strateškim menadžmentom i primjeniti pravilnu strategiju, izazovi su s kojima se susreće današnji strateški menadžment.*

Ključne riječi: *ljudski resursi, oblikovanje posla, radna uspješnost, strategija, strateški menadžment*

Professional paper

Abstract: *Strategic management is, as a concept developed over time. One of its aspects of development draws the connection with the all the present endeavours to manage work efficiency of the employees and all the human resources of the company. The work efficiency presumes that the good job is designed using the motivational, mechanistic, biological or perceptual approach, considering that every employee won't do its best if the design of the operations are not according to its qualifications. Managing the job design, work efficiency and the integral connection of the human resources and strategic management along with the right strategy are the challenges confronting the today's strategic management.*

Key words: *human resources, job design, job efficiency, strategy, strategic management*

1. UVOD

Upravljanje radnom uspješnošću moguće je samo ukoliko menadžeri poduzeća odbacuju pretpostavke koje godinama imaju i uče ono što ne znaju. Ponavljanje učenja onoga što se zna, a zaboravilo se spletom poslovnih okolnosti, predstavlja temelj upravljanja radnom uspješnošću i trošak koji si svaki menadžer i poduzeće može priuštiti u 21. stoljeću.

Brze promjene u svim spektrima života prisiljavaju današnjicu da se ne može uspoređivati s proizvodnom ili prodajnom orijentacijom u poslovanju od prije dvadesetak godina. Pravovremeno reagiranje i stavljanje educiranih ljudi u žarište svih informacija, samo je jedan od načina na koji se pomoću strateškog menadžmenta može utjecati na radnu uspješnost.

Suvremeni trendovi upravljanja radnom uspješnošću i oblikovanja poslova nastali su kao rezultat prilagodbe novonastalim uvjetima, baziranim na ljudskim resursima kao najvažnijoj poslovnoj funkciji, na čelu sa strateškim menadžmentom kao anticipatorom promjena.

Strateški menadžment čini set menadžerskih odluka i akcija, kojima se determiniraju dugoročne performanse u

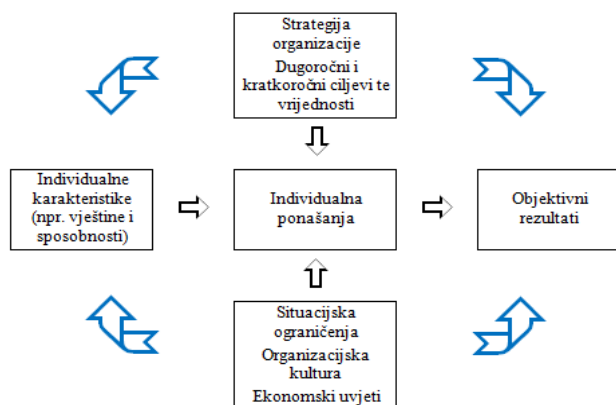
poduzeću, te ukazuje da poslovni stratezi svakoga dana moraju voditi brigu o naizgled nevažnim detaljima.

Ovaj stručni rad nastoji odgovoriti na pitanja kako oblikovati posao da bi se postigla maksimalna radna uspješnost zaposlenika i zadovoljile težnje razine najvišeg menadžmenta: kako se pravilno i jasno fokusirati na daljnju, bolju, poslovnu budućnost.

2. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Upravljanje radnom uspješnošću definira se kao proces, kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu sa ciljevima organizacije.

Sustav upravljanja uspješnošću ima tri dijela: definiranje uspješnosti, njeno mjerenje, te davanje povratne informacije o istoj. Prvo, sustav upravljanja uspješnošću specificira koji su aspekti rada relevantni organizaciji, prvenstveno kroz analizu posla. Drugo, mjeri te aspekte procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata zaposlenika. Treće, daje zaposlenicima povratnu informaciju kroz sastanke povratnih informacija o uspješnosti, kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima organizacije.



Slika 1. Model upravljanja uspješnošću u organizacijama [1]

Kao što slika 1. prikazuje, osobine pojedinca, kao što su: vještine, sposobnosti i slično, sirovine su za radnu uspješnost. Primjerice, u prodajnom poslu organizacija želi nekog tko ima dobre međuljudske vještine i znanje o proizvodima. Ove se sirovine transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika. Zaposlenici mogu pokazati ponašanja samo ako imaju potrebno znanje, vještine i sposobnosti. To znači da zaposlenici s dobrim znanjem o proizvodima i međuljudskim vještinama mogu govoriti o prednostima različitih marki i mogu se ponašati prijateljski te biti voljni pomoći. S druge strane, zaposlenici s malo znanja o proizvodu i sa slabim međuljudskim vještinama ne mogu uspješno pokazati ova ponašanja. Objektivni rezultati su mjerljivi, opipljivi rezultati rada te su posljedica ponašanja zaposlenika ili grupe.

Još jedna važna komponenta organizacijskog modela upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Često se zanemaruje povezanost između upravljanja uspješnošću i strategije organizacije i ciljeva. Većina poduzeća slijedi određenu vrstu strategije radi povećanja prihoda, dobiti i ciljeva tržišnog udjela. Odsjeci, odjeli, radne grupe i pojedinci u poduzeću moraju ujednačiti svoje aktivnosti s tim strategijama i ciljevima. Ako nisu ujednačeni, onda se vjerojatnost postizanja ciljeva smanjuje. Ta se veza u organizaciji uspostavlja prvenstveno specifikacijom onoga što treba postići i koja će ponašanja dovesti do primjene strategije poduzeća. Navedena se veza sve više smatra nužnom, a sustavi planiranja i procjene uspješnosti stječu sve veću popularnost. Oni teže povezivanju službenog procesa procjene uspješnosti sa strategijama poduzeća i to određivanjem, na početku razdoblja procjene, vrsta i razine uspješnosti koje je potrebno postići da bi se strategija izvršila. Na kraju razdoblja se pojedinci i grupe procjenjuju na osnovi toga koliko su se njihovi stvarni rezultati približili planu. U savršenom bi svijetu sustavi upravljanja uspješnošću osigurali da sve aktivnosti podupiru strateške ciljeve organizacije.

Također, model upravljanja uspješnošću u organizacijama navodi da u sustavu upravljanja uspješnošću uvijek djeluju situacijski pritisci. Primjerice, zaposlenik može imati potrebne vještine, a ipak ne pokazati potrebna ponašanja. Ponekad organizacijska kultura obeshrabruje zaposlenike da rade stvari koje bi mogle biti učinkovite. Norme radne grupe često diktiraju što rade članovi grupe i rezultate koje proizvode. S druge

strane, neki ljudi jednostavno nisu motivirani za pokazivanje pravog ponašanja. To se često događa ako zaposlenici ne vjeruju da će njihova ponašanja biti nagrađena. Konačno, ljudi mogu pokazati učinkovita ponašanja, a da rezultati ne uslijede. Primjerice, izvanredan prodavač možda nema visoke novčane rezultate, zato jer je gospodarstvo u lošem stanju i ljudi jednostavno ne kupuju.

Tabela 1. Preporuke za oblikovanje učinkovitog sustava upravljanja uspješnošću [1]

1	Nastojte biti precizni pri definiranju i mjerenju uspješnosti.
2	Definirajte uspješnost s težištem na vrijednim ishodima. Koristite ishode koji se mogu definirati, obzirom na relativnu učestalost ponašanja.
3	Uključite kriterije uspješnosti koji sadrže razne načine na koje zaposlenici mogu dodati vrijednost proizvodu ili usluzi.
4	Uključite mjerenja radnih ponašanja koja dodaju vrijednost dalje ili šire od potrebnog za izvršenje posla.
5	Povežite dimenzije uspješnosti sa zadovoljavanjem potreba unutarnjih i vanjskih klijenata.
6	Procijenite i ispravite utjecaj situacijskog ograničenja.
7	Nadgledajte stvarna i zamijećena ograničenja putem intervjua, upitnika i promatranja.

Kao što je vidljivo u preporukama iz tabele 1, zaposlenici moraju imati određene osobine da bi pokazali niz ponašanja i postigli neke rezultate. Bez obzira na posao ili poduzeće, učinkoviti sustavi upravljanja uspješnošću mjere kriterije uspješnosti (primjerice, ponašanje, prodaju) što je moguće točnije.

3. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment ljudskih resursa jest uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve, dok se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.

Strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe. U stranoj literaturi neki autori sumiraju aktivnosti strateškog menadžmenta u kraticu MOST (engl. mission, objectives, strategy, tactics), koja obuhvaća misiju i viziju organizacije te ukazuje na smjer djelovanja, ciljeve koje organizacija želi postići, strategiju u smislu usmjeravanja resursa i kompetencija, te taktiku u smislu planiranih akcija [2].

Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta [3]:

- Strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću.
- Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju analizom okoline, nastavljaju se na postavljanje organizacijskog usmjerenja i formuliranja, implementaciju strategije, sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije.

- U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može odgovarati zahtjevima promjenjive okoline.
- Proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje prvom etapom, završava zadnjom etapom i tada ponovno počinje prvom etapom.

Strategija, kao okosnica strateškog menadžmenta, nema smisla ako se ne provede implementacija same strategije, odnosno ukoliko se ista ne stavlja u akciju, kroz niz programa, procedura i pravila. U konkretnom slučaju, koji se tiče uspostavljanja radne uspješnosti, strategija uključuje promjene unutar cijelog poduzeća, uz stalog nadzor top menadžmenta.

4. POVEZANOST LJUDSKIH RESURSA I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Proces odlučivanja o ljudskim resursima poduzeća obično se odvija na najvišim razinama, u skupinama za strateško planiranje koje se sastoje od generalnog direktora, financijskog direktora, predsjednika i različitih potpredsjednika. Međutim, svaki dio procesa uključuje pitanja vezana uz ljude. Zbog toga funkcija ljudskih resursa mora biti uključena u svaki od ovih dijelova. Nedavno istraživanje [4] 115 strateških poslovnih jedinica koje pripadaju 500 kompanija s lista časopisa Fortune, pokazalo je da u 49 do 69% poduzeća postoji određena razina povezanosti između upravljanja ljudskim resursima i procesa strateškog planiranja. Međutim, razina povezanosti se razlikuje i bitno ih je razumjeti.

Postoje četiri razine povezanosti funkcije ljudskih resursa i funkcije strateškog menadžmenta [5]: administrativna, jednosmjerna, dvosmjerna i integrativna povezanost.

4.1. Administrativna povezanost

Kod administrativne povezanosti, koja predstavlja najnižu razinu integracije, pažnja funkcije ljudskih resursa je usmjerena na svakodnevne aktivnosti. Menadžer ljudskih resursa nema vremena, ni prilike, da se strateški odnosi prema pitanjima ljudskih resursa. Funkcija strateškog poslovnog planiranja poduzeća postoji bez ikakvih inputa iz odjela ljudskih resursa. Na ovoj razini povezanosti odjel ljudskih resursa je u potpunosti odvojen od bilo kojeg dijela procesa strateškog menadžmenta, kako kod formulacije strategije, tako i kod njene primjene. Odjel se jednostavno bavi administrativnim poslovima.

4.2. Jednosmjerna povezanost

Kod jednosmjerne povezanosti, funkcija strateškog poslovnog planiranja poduzeća razvija strateški plan i nakon toga obavještava funkciju ljudskih resursa o planu. Ova razina povezanosti znači strateško upravljanje

ljudskim resursima, odnosno uloga funkcije ljudskih resursa je da oblikuje sustave i programe koji će provoditi strateški plan. Iako jednosmjerna povezanost prepoznaje važnost ljudskih resursa u provedbi strateškog plana, ona sprečava poduzeće u razmatranju pitanja ljudskih resursa pri formuliranju strateškog plana. Ova razina integracije često ima za posljedicu strateške planove koje poduzeće ne može uspješno provesti.

4.3. Dvosmjerna povezanost

Dvosmjerna povezanost dozvoljava razmatranje pitanja ljudskih resursa tijekom procesa formulacije strategije. Ova se integracija javlja u tri slijedna koraka. Prvo, tim za strateško planiranje obavještava funkciju ljudskih resursa o različitim strategijama koje poduzeće razmatra. Nakon toga menadžeri ljudskih resursa analiziraju utjecaje različitih strategija na ljudske resurse, te predstavljaju rezultate ovih analiza timu za strateško planiranje. Na kraju se, nakon strateškog odlučivanja, strateški plan prenosi menadžeru ljudskih resursa koji razvija programe za njegovu primjenu. Kod dvosmjerne povezanosti, funkcije strateškog planiranja i funkcija ljudskih resursa su međuovisne.

4.4. Integrativna povezanost

Integrativna povezanost je dinamična i višediomenzionalna, te je temeljena na neprestanoj, prije nego li na slijednoj interakciji. U većini slučajeva, menadžer ljudskih resursa je sastavni član tima viših menadžera. Funkcija ljudskih resursa je u poduzećima s integrativnom povezanošću sastavni dio formulacije strategije i procesa njene primjene.



Slika 2. Grafički prikaz povezanosti ljudskih resursa i strateškog planiranja [5]

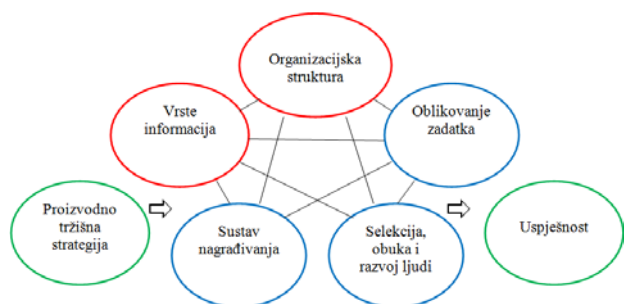
Kao što slika 2 prikazuje, najbolji ishod moguć je u integrativnoj povezanosti.

Kod strateškog upravljanja ljudskim resursima, funkcija ljudskih resursa uključena je u formulaciju strategije, kao i u njenu primjenu. Menadžer ljudskih resursa daje strateškim planerima podatke o sposobnostima ljudskih resursa poduzeća, a te su sposobnosti obično izravna funkcija sustava ljudskih resursa. Ti podaci o sposobnostima ljudskih resursa pomažu vrhovnim menadžerima izabrati najbolju strategiju, obzirom da mogu razmotriti koliko se uspješno svaka od strateških alternativa može primijeniti. Jednom kad se odredi strateško usmjerenje, uloga ljudskih resursa se mijenja prema razvoju i uravnoteženju praksi ljudskih resursa, koje poduzeću osiguravaju zaposlenike s vještinama potrebnim za primjenu strategije. Uz to, prakse ljudskih resursa se oblikuju tako da potaknu djelovanje zaposlenika u poduzeću.

5. PRIMJENA STRATEGIJE NAKON DONOŠENJA IZBORA OD STRANE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Nakon što je poduzeće prošlo proces formulacije strategije i donijelo strateški izbor, ono mora provesti strategiju, odnosno oživotvoriti je u svakodnevnom poslovanju. Strategija koju poduzeće slijedi diktira određene potrebe ljudskih resursa. Da bi poduzeće imalo dobre temelje strategije, određeni zadaci moraju se obaviti prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća, pojedinci moraju posjedovati određene vještine da bi ih izvršili, a ti pojedinci moraju biti motivirani, kako bi djelotvorno iskoristili svoje vještine.

Temeljna značajka primjene strategije je da „organizacija može izabrati između različitih struktura i organizacijskih procesa prilikom primjene strategije i da ovaj izbor ima ekonomske posljedice“ [6]. Pet važnih varijabli određuju uspješnost primjene strategije: organizacijska struktura; oblikovanje zadatka; selekcija, obuka i razvoj ljudi; sustav nagrađivanja; vrste informacija i informacijski sustav.



Slika 3. Grafički prikaz varijabli koje treba razmotriti u primjeni strategije [1]

Kako se vidi na slici 3 menadžment ljudskih resursa primarno odgovara za tri od pet varijabli primjene: zadatak, ljude i sustav nagrađivanja. Osim toga, menadžment ljudskih resursa može izravno utjecati na preostale dvije varijable: strukturu, informaciju i procese odlučivanja.

Prvo, da bi se strategija uspješno primijenila, zadaci moraju biti oblikovani i grupirani u sklopu radnih mjesta na djelotvoran i učinkovit način. Drugo, funkcija ljudskih resursa mora osigurati da organizacija raspolaže ljudima koji imaju potrebno znanje, vještine i sposobnosti za izvršenje svoje uloge u primjeni strategije. Ovaj cilj se ostvaruje prvenstveno kroz zapošljavanje, selekciju i raspored na radna mjesta, trening, razvoj i upravljanje karijerom. Uz to, funkcija ljudskih resursa mora razviti sustave upravljanja uspješnošću i sustave nagrađivanja koji usmjeravaju zaposlenike da rade za strateški plan i podupiru ga.

Drugim riječima, uloga funkcije ljudskih resursa postaje [7]:

- Osiguravanje da poduzeće ima prikladan broj zaposlenih s razinom i vrstama vještina nužnim za ostvarenje strateškog plana.
- Razvijanje sustava kontrole koji osiguravaju takvo ponašanje zaposlenih, koje će unaprijediti ostvarenje ciljeva pobliže opisanih strateškim planom.

6. OBLIKOVANJE POSLA U SVRHU POBOLJŠANJA RADNE USPJEŠNOSTI

Oblikovanje posla predstavlja proces odlučivanja o načinu na koji će se posao izvršavati i koje zadatke određeni posao zahtijeva. Preoblikovanje posla odnosi se na mijenjanje zadataka ili načina izvršavanja već postojećeg posla. Da bi netko oblikovao posao, mora potpuno razumjeti postojeći posao i njegovo mjesto u širem procesu tijeka rada radne jedinice. Kada detaljno poznaje zadatke koji se izvršavaju u radnoj jedinici i na određenom poslu, menadžeru su na raspolaganju mnogi alternativni načini za oblikovanje načina rada, koji na kraju vode do poboljšanja radne uspješnosti svih zaposlenih.

Istraživanja su identificirala četiri osnovna pristupa korištena u raznim disciplinama, koja su se bavila pitanjima oblikovanja posla u svrhu poboljšanja radne uspješnosti. To su: motivacijski, mehanicistički, biološki i percepcijski pristup [8].

6.1. Motivacijski pristup

Motivacijski pristup oblikovanju posla ima svoje korijene u organizacijskoj psihologiji i literaturi o menadžmentu. Usredotočuje se na karakteristike posla koje utječu na psihološko značenje i motivacijski potencijal, te promatra varijable ponašanja poput zadovoljstva, prave motivacije, uključenosti u posao, te varijable ponašanja kao što su prisutnost i radna uspješnost, kao najvažnije rezultate oblikovanja posla. Preporuke motivacijskog pristupa usredotočuju se na povećanje složenosti poslova pomoću intervencija, kao što su proširivanje i obogaćivanje posla te izgradnja posla oko socio-tehničkih sustava.

Intervencije oblikovanja posla u svrhu poboljšanja radne uspješnosti, koje naglašavaju motivacijski pristup, usredotočuju se na povećanje motivacijskog potencijala posla. Većina rada na proširenju i obogaćivanju posla te osamostaljivanju radnih timova, ima svoje korijene u motivacijskom pristupu oblikovanju posla. Iako su mnoga istraživanja ovih intervencija pokazala da one povećavaju zadovoljstvo zaposlenika i kvantitativnu radnu uspješnost, te intervencije ne rezultiraju dosljedno povećanjem kvalitativne uspješnosti.

6.2. Mehanicistički pristup

Mehanicistički pristup nastao je u klasičnom industrijskom inženjerstvu. Njegovo težište je u prepoznavanju najjednostavnijeg načina organizacije rada, kojim se maksimalizira učinkovitost. To najčešće uključuje smanjenje složenosti rada, kako bi se povećala učinkovitost ljudskih potencijala, odnosno takvo pojednostavljivanje posla da svatko može brzo i lako naučiti obavljati ga. Ovaj se pristup usredotočuje na oblikovanje posla prema konceptima specijalizacije zadataka, pojednostavljanja vještina i ponavljanja.

Mehanicistički pristup u današnjem kontekstu smatra da poslove treba oblikovati tako da budu vrlo jednostavni i da nemaju značajnu važnost. Oblikovanjem poslova na taj način organizacija smanjuje potrebe za visoko

kvalificiranim djelatnicima i postaje manje ovisna o pojedinačnim djelatnicima.

6.3. Biološki pristup

Biološki pristup oblikovanju posla dolazi prvenstveno iz biomehanike, odnosno proučavanja pokreta tijela, psihologije rada i medicine rada, a obično se odnosi na ergonomiju. Cilj ovog pristupa je minimalizirati fizički napor djelatnika strukturiranjem fizičkog okruženja rada, prema načinu funkcioniranja ljudskog tijela. Stoga se usredotočuje na pokazatelje poput fizičkog umora, boljki, boli i zdravstvenih smetnji.

Biološki se pristup primjenjuje preoblikovanjem opreme koja se koristi u fizički zahtjevnim poslovima. Takvo preoblikovanje često ima za cilj smanjenje fizičkih zahtjeva određenih poslova, tako da ih svatko može obavljati. Osim toga, mnoge se biološke intervencije usredotočuju na preoblikovanje strojeva i tehnologije, primjerice, prilagodba visine računalne tipkovnice radi minimaliziranja profesionalnih oboljenja. U mnogim je uredskim poslovima vrlo važno dizajniranje stolica i stolova u skladu sa zahtjevima položaja tijela, što je još jedan primjer biološkog pristupa oblikovanju posla.

6.4. Percepcijski pristup

Percepcijski pristup oblikovanju posla nastao je iz literature o ljudskom faktoru te se usredotočuje na ljudske mentalne sposobnosti i ograničenja. Cilj je oblikovati poslove na način koji jamči da ne nadilaze mentalne sposobnosti i ograničenja ljudi. Ovaj pristup uglavnom nastoji poboljšati pouzdanost, sigurnost i reakcije korisnika oblikovanjem poslova na način koji smanjuje zahtjeve posla vezane za obradu informacija. Pri oblikovanju posla, promatraju se sposobnosti najmanje sposobnog djelatnika i onda stvaraju zahtjevi posla, koje osoba takve razine sposobnosti može obavljati. Slično kao mehanicistički pristup, ovaj pristup ima učinak smanjivanja i kognitivnih zahtjeva posla.

Poslovi kao što su kontrolor zračnog prometa, tehničar u rafineriji nafte i inspektor kontrole kvalitete, zahtijevaju obradu velikog broja informacija. Mnogi činovnički poslovi i poslovi na pokretnoj traci, s druge strane, traže obradu vrlo malog broja informacija. Međutim, pri oblikovanju svih poslova u svrhu poboljšanja radne uspješnosti, menadžeri moraju biti svjesni zahtjeva za obradom informacija i osigurati da ti zahtjevi ne nadilaze sposobnosti najmanje sposobne osobe, koja bi potencijalno mogla obavljati taj posao.

7. ZAKLJUČAK

Kompleksnost pojma strateškog menadžmenta vidljiva je iz širokog spektra prema kojem se može odnositi na ljude, proces ili znanstvenu disciplinu. Sfera ljudskih resursa u ovom kontekstu prvenstveno se odnosi na uspostavljanje pozitivne radne uspješnosti, čiji jedan instrumentarij predstavlja oblikovanje poslova.

Upravljanje radnom uspješnošću počinje i završava u ljudima. Ljudi su najvažniji resurs svakog poduzeća te isti stvaraju i rješavaju gotovo sve probleme. Od toga kakvi će se ljudi izabrati i s kakvim ljudima će se raditi, ovisi uspješnost nekog poduzeća i koliko briga, odnosno problema, uspjeha i zadovoljstva, može donijeti zajednički rad.

Plodonosno upravljati radnom uspješnošću znači kontinuirano ulagati u stimulaciju trajne uspješnosti djelatnika, što se ponajprije čini oblikovanjem poslova na zadovoljstvo zaposlenika. Oni su ti koji trebaju određenu dozu individualne slobode i pravilno oblikovan posao, kako bi mogli produktivno i kontinuirano doprinosti ciljevima poduzeća, a time i postizanju radne uspješnosti, kao jednog od ciljeva strateškog menadžmenta.

8. LITERATURA

- [1] Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: Management ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006.
- [2] <http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzment-osnovni-pojmovi/> (Dostupno: 08.02.2014.)
- [3] <http://www.pfst.hr/old/data/materijali/Strateski%20menadzment%20%20sazetak%20prva%20tri%20po%20glavlja.pdf> (Dostupno: 08.02.2014.)
- [4] Martell, K., Carroll, S.: How Strategic is HRM?, *Human Resource Management* 34, (1995) 253–267
- [5] Golden, K. i Ramanujam V.: Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Function and the Strategic Business Planning Process, *Human Resource Management* 24, (1985) 429–451
- [6] Galbraith J., Kazanjian R.: *Strategy Implementation – Structure, Systems and Process*, St. Paul, MN, West Publishing, 1986.
- [7] Snell, S.: Control Theory in Strategic Human Resource Management – The Mediating Effect or Administrative Information, *Academy of Management Journal* 35, (1992) 292–327
- [8] Noe, R. A., Schmitt, N.: The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness, Test of a Model, *Personnel Psychology* 39, (1986) 497–523

Kontakt autora:

Željka Križmarić, univ.bacc.oec.
Diplomski studij “Marketing“
Ekonomski fakultet u Osijeku
E-mail: zkrizmaric@gmail.com