

Prethodno priopćenje

UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU KAO PODUZETNIČKI ALAT U MALIM PODUZEĆIMA

Danijel Knežević, mag. oec., Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje
Nikola Šubić Zrinski, Selska cesta 119, 10110 Zagreb, Hrvatska
Telefon: +385 98 906 7851, e-mail: danijelkiza@gmail.com

SAŽETAK

Područje rada je upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima. Kako ne postoji jedinstvena definicija upravljanja radnom uspješnošću koja bi obuhvatila sve elemente koji čine cjelovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, tako ne postoji ni jednoznačan pogled na to što bi činilo cjelokupan sustav upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima i o čemu ovisi postojanje upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima. Često se na upravljanje radnom uspješnošću gleda kao na proces koji se obavlja po potrebi i nekontinuirano, bez razvijenih formalnih elemenata koji čine cjelovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, što se pogotovo odnosi na poslovanje malih poduzeća. Upravo iz navedenog proizlazi problematika rada, dok je cilj objasniti i staviti naglasak na važnost postojanja upravljanja radnom uspješnošću u poslovanju malih poduzeća, kao i prikazati upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima kao alat kojim upravljaju poduzetnici. U prvom dijelu rada određuje se pojam upravljanja radnom uspješnošću i funkcije koje čine cjelovit sustav upravljanja radnom uspješnošću, a koje se ne bi trebale značajno razlikovati s obzirom na veličinu poduzeća. Drugi dio rada specificira upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima. Objašnjava se uloga i važnost poduzetnika u procesu upravljanja radnom uspješnošću te određene razlike upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima u odnosu na srednja i velika poduzeća. U trećem dijelu objašnjavaju se osnovni elementi upravljanja radnom uspješnošću bez kojih malo poduzeće teško može ostvariti učinak na poslovanje. Četvrti dio odnosi se na trendove u upravljanju radnom uspješnošću i osvrće se na stanje u Republici Hrvatskoj. U zaključku se rezimiraju osnovne teze rada.

Ključne riječi: *upravljanje radnom uspješnošću; mala poduzeća; poduzetnički alat*

1. UVOD

Upravljanje radnom uspješnošću pojam je koji se često koristi u teoriji i praksi, ali je njegovo određenje i definiranje raznoliko. Može se reći da ne postoje dvije jednake definicije pojma upravljanja radnom uspješnošću, jer gotovo svaki autor iz tog područja „doda“ ili „oduzme“ nešto svoje.

Također, određeni autori (Linge i Schiemann, 1996; De Waal i Coevert, 2007) zastupaju stajalište po kojem dobro razvijen i implementiran sustav upravljanja radnom uspješnošću pozitivno utječe na različite aspekte uspješnosti organizacije (npr. dobit, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo klijenata itd.).

Ipak, činjenica je da sveobuhvatan sustav upravljanja radnom uspješnošću razvijaju uglavnom velika poduzeća, a da milijuni poduzeća diljem svijeta, pogotovo malih, nemaju formalno uspostavljen sustav upravljanja radnom uspješnošću (Risher, 2005). Mnoga od njih nemaju ni osobu zaduženu za obavljanje poslova ljudskih potencijala pa tako sav teret pada na leđa poduzetnika koji, zbog objektivnih razloga kao što su nedostatak znanja, vremena ili resursa, ne može u potpunosti biti posvećen tom procesu (Risher, 2005). Zbog navedenih specifičnosti poslovanja malih poduzeća i ograničenja koja donose za poduzetnika, pretpostavka je da mala poduzeća ne dobivaju u punoj mjeri pozitivne učinke od upravljanja radnom uspješnošću.

Upravo iz navedenog proizlazi problematika rada kojem je cilj na sustavan način objasniti upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima, objasniti ulogu poduzetnika u tom procesu te opisati specifičnosti i trendove u upravljanju radnom uspješnošću u malim poduzećima, kao i osvrnuti se na stanje u Republici Hrvatskoj.

2. ODREĐENJE UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Praksa ocjenjivanja zaposlenika jednom godišnje, uglavnom na kraju godine, trajala je desetljećima i kao takva nije mogla imati značajniji utjecaj na poslovanje poduzeća (Risher, 2005). Zbog toga je uvedeno sustavno upravljanje radnom uspješnošću, a u literaturi su ga prvi spomenuli Beer i Ruh 1976. godine (Kohli i Deb, 2008). Bez obzira na to što je pojam star nekoliko desetljeća, na temelju pregledane literature, može se zaključiti kako još uvijek postoji jedna doza terminološkog nerazumijevanja pojma upravljanja radnom uspješnošću.

Kako bi se to izbjeglo u ovome radu, navodi se jedna od sveobuhvatnijih definicija koja kaže da je „upravljanje radnom uspješnošću novi i sve važniji zadatak menadžmenta koji se odnosi na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, kojim se osigurava postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije. Također, to je i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala uz pomoć koje menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika usklađeni s organizacijskim ciljevima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008).“

Međutim, upravljanje radnom uspješnošću nije jednostavan proces jer se sastoji od nekoliko međusobno povezanih dijelova i elemenata.

Kent (2004) navodi da je to proces koji se sastoji od dva važna dijela. Jedan dio odnosi se na upravljanje rezultatima organizacije u odnosu na ranije definirane ciljeve, dok se drugi odnosi na praćenje potencijalnih poboljšanja u poslovanju, utvrđivanje rezultata i odstupanja u odnosu na definirane planove te poduzimanje korekcija kako bi se održalo strateško usmjerenje.

Prema Sahoo i Mishra (2012), adekvatno razvijen sustav upravljanja radnom uspješnošću sastoji se od sljedećih elemenata:

- preciznog opisa posla,
- zadovoljavajućih selekcijskih procesa,
- praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti,
- obrazovanja, edukacije i razvoja zaposlenika,
- povratnog razgovora o radnoj uspješnosti i
- sustava nagrađivanja temeljenog na postignućima.

Precizan opis i analiza posla jedna je od najvažnijih pretpostavki upravljanja radnom uspješnošću. Ona nudi odgovore na pitanja o raspodjeli zadataka, uvjetima u kojima se obavlja posao i o zahtjevima posla (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Pod zadovoljavajućim selekcijskim procesima smatra se da poduzeće ima razvijene procese, s manje ili više etapa, pomoću kojih će se odabrati kandidat koji najbolje odgovara zahtjevima posla (Buble, 2006).

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 (Buble, 2006).

Obrazovanje, edukacije i razvoj zaposlenika skupno su orijentirani i na posao i na pojedinca. S jedne strane pripremaju pojedinca za specifična znanja i potrebe posla, dok s druge strane razvijaju kompetencije pojedinca pomoću kojih on postaje sposobniji za obavljanje novih, dinamičnijih i složenijih zadataka (Cole, 1990; Buble, 1996).

Povratni razgovor o radnoj uspješnosti jedan je od najosjetljivijih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću. Uvelike ovisi o stilu i pristupu menadžera, kao i o kompetencijama koje posjeduje (Bahtijarević-Šiber, 1999). Također, pomoću njega se obavljaju dvije funkcije. Prva je da se daje povratna informacija o radnoj uspješnosti pojedinca u prošlosti, a druga služi kao temelj za postavljanje ciljeva za budućnost (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sustav nagrađivanja temeljen na postignućima element je koji zaokružuje upravljanje radnom uspješnošću i čini ga cjelovitim procesom odnosno sustavom. Da bi on zaista i bio učinkovit, potrebno je da su svi ranije navedeni elementi postavljeni ispravno. Jedino na taj način imat će učinak na zadovoljstvo i radnu uspješnost pojedinca.

3. SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U MALIM PODUZEĆIMA

Veličina organizacije jedan je od najvažnijih unutarnjih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, 2014). U praksi se često smatra kako mala poduzeća nemaju potrebu za upravljanjem ljudskim potencijalima jer se postojanje upravljanja ljudskim potencijalima poistovjećuje s postojanjem odjela ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 2014). Međutim, takvo je razmišljanje pogrešno jer i u malim poduzećima postoji potreba za elementima koji čine sustav upravljanja radnom uspješnošću (npr. za selekcijom, praćenjem radne uspješnosti i slično), ali za obavljanje tih poslova nije potrebna posebna organizacijska jedinica nego te poslove obavlja poduzetnik, vlasnik ili menadžer koji često koristi usluge vanjskih agencija ili poduzeća specijaliziranih za takve poslove (Bahtijarević-Šiber, 2014). Upravo u navedenome leži glavna razlika između upravljanja radnom uspješnošću u velikim i malim poduzećima. Dakle, što je poduzeće veće, to je veća i potreba za postojanjem razrađene i strukturirane funkcije ljudskih potencijala koja obavlja složenije zadaće, dok je u manjim poduzećima potrebna svestranost poduzetnika ili menadžera, kao i veće korištenje vanjskih suradnika (Bahtijarević-Šiber, 2014).

U skladu s navedenim, ulogu menadžera ljudskih potencijala u malim poduzećima preuzima poduzetnik. Osim što je odgovoran za cjelokupnu uspješnost poduzeća, pred njega se stavljaju i novi izazovi i zahtjevi vezani uz upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću. Tako on treba biti glavni pokretač razvoja sustava upravljanja radnom uspješnošću, kao što treba posjedovati i različite kompetencije (npr. upravljanje različitošću, analitičnost, ...) kako bi poduzeća postigla određenu konkurentsku prednost (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Također, uloga poduzetnika proizlazi i kod strateškog planiranja i odlučivanja u poduzeću, gdje bi on trebao uključiti i uskladiti upravljanje radnom uspješnošću sa strateškim planom poduzeća, kao što bi trebao brinuti i o tome da njegovi zaposlenici imaju potrebne kompetencije za ostvarivanje strateškoga plana, a ako nemaju, onda razviti programe pomoću kojih će ih steći (Noe et al., 2006).

4. OSNOVNI ELEMENTI SUSTAVA UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU U MALIM PODUZEĆIMA

Kao što je prethodnom dijelu rada navedeno, upravljanje radnom uspješnošću u malim poduzećima sadrži određene specifičnosti koje utječu na „izgled“ i formaliziranost pojedinih elemenata sustava upravljanja radnom uspješnošću.

Temelj za kvalitetno upravljanje radnom uspješnošću i prvi element upravljanja radnom uspješnošću precizan je opis posla. On omogućuje ravnopravan i pravedan tretman zaposlenika, a predstavlja i preduvjet njihovog zadovoljstva jer poduzeća s neadekvatnim opisom posla često imaju problema s nezadovoljstvom i frustracijom zaposlenika koji smatraju da rade više od drugih. Međutim, poduzetnici često

izbjegavaju detaljno specificirati radna mjesta i opis posla jer smatraju da je fleksibilnost jedna od glavnih odlika i prednosti malih poduzeća, kao i da će pretjerana strukturiranost radnih mjesta ugroziti fleksibilnost i konkurentnost poslovanja. Zbog toga je važno pronaći ravnotežu između specificiranosti radnih mjesta i fleksibilnosti zaposlenika kako bi se postiglo zadovoljstvo i jedne i druge strane (Salai, 2004).

Nadalje, često se prilikom selekcije i odabira kandidata u malim poduzećima ne koriste formalni selekcijski postupci nego poduzetnik odlučuje isključivo na temelju svoje procjene. Takav način selekcije i odabira kandidata moguć je kod mikro i malih poduzeća kod kojih su poslovi visoko automatizirani i nisko specijalizirani, pri čemu radna snaga ne treba imati posebne kompetencije za obavljanje tih poslova. Međutim, čim dođe do porasta poduzeća i poslovi postanu složeniji, raste i potreba za specijaliziranom radnom snagom koja posjeduje specifična znanja i kompetencije, za što više nije dovoljna samo procjena poduzetnika, nego je potrebno uključiti različite izvore regrutacije i formalne selekcijske procese. Upravo se tu javlja potreba kod malih poduzeća za uključivanjem specijaliziranih agencija, pri čemu ne treba zanemariti i činjenicu da mala poduzeća često kao uvjet za zapošljavanje postavljaju poznanstva i preporučene kandidate jer im to ne stvara dodatni trošak koji imaju kad koriste usluge vanjskih agencija (Salai, 2007).

Što se tiče samih selekcijskih postupaka, uz razgovor s poduzetnikom, moguće je uključiti i određene testove kojima se utvrđuje profil kandidata i kompetencije koje posjeduje. Ipak, postoje određeni stavovi u literaturi prema kojima poduzetnici često vole koristiti razgovore „jedan na jedan“ jer tako mogu procijeniti lojalnost kandidata i zaposliti one za koje smatraju da neće biti opasnost i konkurencija njima samima kod upravljanja poduzećem. Ipak, važno je naglasiti da je takva situacija uglavnom u tek osnovanim poduzećima s neizvjesnom perspektivom poslovanja, dok su ostali fokusirani na kompetencije kandidata, a ne na lojalnost poduzetniku (Kotey i Sheridan, 2004).

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti nešto je što se u praksi malih poduzeća rijetko ili gotovo nikako ne susreće. Poduzetnici izbjegavaju takve prakse jer im je često teško ocjenjivati zaposlenike koji su ujedno i članovi njihovih obitelji, prijatelji i poznanici te to smatraju potencijalnim izvorom sukoba sa zaposlenicima (Salai, Francišković, 2007). Osim toga, smatraju da im je nepotrebno formalno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti jer su oni ti koji kontroliraju cjelokupno poslovanje i svjesni su kapaciteta svojih zaposlenika (Salai i Francišković, 2007). Dodatni argument koji često navode u praksi jest da je to vremenski zahtjevan posao i da ga zbog okupiranosti „drugim“ poslovima ne bi stigli obaviti. Drugim riječima, poduzetnici u malim poduzećima, zbog vlastitih ograničenja kao što su vrijeme, novac, znanje i slično, izbjegavaju formalno praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pa ga obavljaju suptilno i neformalno, zbog čega upravljanje radnim učinkom ne postiže značajnije učinke na rezultate poslovanja, jer na temelju takve procjene radne uspješnosti zaposlenika nije moguće dati objektivnu i pravednu povratnu informaciju o radnoj uspješnosti niti uskladiti potrebe obrazovanja, edukacije i razvoja zaposlenika s njome, kao niti nagrađivati zaposlenike po uspješnosti.

Obrazovanje, edukacija i razvoj čine sljedeći element cjelovitog upravljanja radnom uspješnošću. Dok, primjerice, velika poduzeća mogu imati i vlastite odjele koji

se bave organizacijom i provođenjem edukacija, mala poduzeća često nemaju organizacijske, financijske ni ljudske resurse za takvo nešto. Često se na obuke i edukacije zaposlenika gleda kao na oportunitetni trošak, jer, osim što edukacije stvaraju trošak za poduzeće, oni su na gubitku ako im taj zaposlenik nije na poslu. Osim toga, u malim poduzećima česti su niskospecijalizirani poslovi zbog čega je i potreba za obukom manja (Salai, 2004).

Ipak, treba imati na umu da cjelovito upravljanje radnom uspješnošću zahtijeva angažiranost kod svakog elementa sustava upravljanja radnom uspješnošću i da se elementi trebaju promatrati kao cjelina. Jedino na taj način poduzeće može ostvariti značajniji učinak na poslovanje.

5. TRENDOVI U UPRAVLJANJU RADNOM USPJEŠNOŠĆU I STANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

U suvremenim organizacijama značajno se promijenila praksa upravljanja ljudskim potencijalima, a samim time i praksa upravljanja radnom uspješnošću. Menadžment se prilagođava novim ekonomskim uvjetima, paradigmama, informatizaciji poslovanja, globalizaciji i strateškom pristupu upravljanja radnom uspješnošću, što je često znalo izostati zbog fokusa menadžera na troškove (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Nadalje, Bahtijarević-Šiber (2014) navodi neke od najbitnijih trendova koji se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima i upravljanje radnom uspješnošću u poduzećima. To su, prije svega, promjena uloge navedenih procesa u poduzećima gdje oni dobivaju transformacijsku, a ne samo transakcijsku ulogu, zatim dobivaju stratešku ulogu u poduzećima i usmjereni su na poslovne probleme, a također, integriraju se i kombiniraju temeljni elementi upravljanja radnom uspješnošću i primjenjuju u rješavanju najvažnijih problema i zadataka.

Posebno je važna uloga tehnologije u upravljanju radnom uspješnošću jer ona predstavlja podlogu za kvalitetno upravljanje radnom uspješnošću u poduzeću (Sharif, 2002), a donosi i određene prednosti za poduzeće u samom procesu upravljanja radnom uspješnošću koje se odnose na učinkovitiji unos podataka, automatizaciju tijeka rada i slično (Kreklow, 2006).

Goić (1998) kao jedan od suvremenih trendova navodi eksternalizaciju mnogih elemenata koji čine sustav upravljanja radnom uspješnošću. Tako se javljaju specijalizirane vanjske agencije koje obavljaju određene poslove za poduzeće, što je posebno korisno malim poduzećima koja nemaju potrebu za odjelom za upravljanje ljudskim potencijalima. Također, treba naglasiti da je eksternalizacija korisna samo kod poslova koji se obavljaju povremeno, kao i kod poslova koje zahtijevaju visoko specijaliziranu radnu snagu koju mala poduzeća teško mogu imati.

Bahtijarević-Šiber (2014) navodi kako je upravljanje nematerijalnom imovinom u kojoj su ljudi najvažniji najveća promjena i najizraženiji trend u upravljanju ljudskim potencijalima, zbog čega je važno upravljati različitim aspektima ljudskih potencijala, npr. njihovim kompetencijama, talentima, znanjem, intelektualnim kapitalom i različitošću. Međutim, sve to nije lako postići bez kvalitetnog sustava upravljanja

radnom uspješnošću koji može služiti kao dobra podloga za uspješno upravljanje zaposlenicima.

Što se tiče Republike Hrvatske, Goić (1998) smatra kako čak ni prakse upravljanja radnom uspješnošću u velikim poduzećima nisu na zadovoljavajućoj razini i da ne prate suvremene trendove. Osim toga, navodi da u kadrovskim službama, koje su na relativno niskoj razvojnoj razini, nedostaje kreativnosti, jer su poslovi svedeni na administrativnu razinu, a također, da nisu cjelovite, zbog čega je potrebno raditi na cjelovitim rješenjima u kojima će kadrovske službe biti dizajnirane cjelovito i prema potrebama organizacije te usklađene sa strategijom poslovanja.

Pološki Vokić (2004) smatra kako poduzeća u Republici Hrvatskoj nemaju razvijenu praksu upravljanja ljudskim potencijalima, kao ni praksu upravljanja radnom uspješnošću, jer su mnogi elementi koji čine sustav upravljanja radnom uspješnošću, kao što su pribavljanje i selekcija, praćenje radne uspješnost, plaćanje prema učinku i nagrađivanje zaposlenika, tek u početku svoga razvoja. Iznimka su podružnice određenih stranih poduzeća (npr. poduzeće OVB Allfinanz) koje imaju razvijen suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima sa svim elementima koji čine cjelovito upravljanje ljudskim potencijalima.

Hrvatski zavod za zapošljavanje (2011) smatra kako je praksa upravljanja radnom uspješnošću, kao i cjelokupno upravljanje ljudskim potencijalima, nedovoljno razvijena u hrvatskom okruženju. Može se reći kako mnoga poduzeća stavljaju zaposlenike na prvo mjesto samo na deklarativnoj razini, dok praktično to izgleda značajno drugačije. Zbog toga je jasno da postoji značajan prostor za razvoj praksi upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima, pogotovo u Republici Hrvatskoj, u kojoj usmjerenje na zaposlenike kao ključni resurs uspješnosti poslovanja poduzeća značajno izostaje.

Razloge takvog poslovanja treba promatrati s različitih aspekata. Prije svega, često su znanja, kompetencije i resursi menadžera ograničeni, zbog čega se ne mogu posvetiti rastu i razvoju zaposlenika, a samim time ni procesu upravljanja radnom uspješnošću. Također, razlog može ležati u strukturi i otporu zaposlenika prema takvom konceptu poslovanja u kojem ih se ocjenjuje i u kojem trebaju neprestano stjecati nova znanja. I treće, za kvalitetno upravljanje radnom uspješnošću treba stvoriti klimu unutar poduzeća u kojemu su svi zaposlenici usmjereni i motivirani da proces uspije, što je u praksi teško postići.

6. ZAKLJUČAK

Cilj rada bio je staviti naglasak na važnost cjelovitog upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima te objasniti ulogu poduzetnika u njemu.

Međutim, kako bi se jasnije razumjela problematika rada, bilo je potrebno objasniti nekoliko stvari. Prije svega, to su pojam upravljanja radnom uspješnošću i elementi koji čine sustav upravljanja radnom uspješnošću jer u literaturi ne postoji konsenzus oko njih. Nadalje, na cjelovito upravljanje radnom uspješnošću utječu specifičnosti malih poduzeća koje proizlaze iz veličine poduzeća, zbog čega su one posebno

objašnjene. Idući dio rada objašnjava mogućnosti i prepreke malih poduzeća za provođenje cjelovitog upravljanja radnom uspješnošću tako da se objašnjava svaki element pojedinačno iz perspektive malih poduzeća.

Kako bi rad cjelovito obradio problematiku upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima, navedeni su trendovi u upravljanju radnom uspješnošću nakon čega se osvrnulo na razvijenost praksi upravljanja radnom uspješnošću u Republici Hrvatskoj.

Rad daje podlogu za daljnja istraživanja upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima, posebno u kontekstu Republike Hrvatske u kojoj su prakse nedovoljno razvijene, a onim poduzetnicima koji žele uvesti cjelovito upravljanje radnom uspješnošću u svoja poduzeća, daje uvid u problematiku, mogućnosti i ograničenja kod upravljanja radnom uspješnošću u malim poduzećima.

WORK PERFORMANCE MANAGEMENT AS AN ENTREPRENEURIAL TOOL IN SMALL BUSINESSES

Danijel Knežević, MSc in Economics, University College of Economics,
Entrepreneurship and Management Nikola Subic Zrinski, Selska cesta 119, 10110
Zagreb, Croatia

Telephone: +385 98 906 7851, e-mail: danijelkiza@gmail.com

ABSTRACT

The scope of this paper covers work performance management in small businesses. Since there is no unified performance management definition that encompasses all elements that make up a complete performance management system, there is no unique view of what would be an overall performance management system in small businesses or what the existence of performance management system depends on in small businesses. Work performance management is often perceived as a process that is carried out when needed and without continuity. Furthermore, formal elements that make up a complete performance management system are not developed, which is especially true for management of small enterprises. The issue of work performance management stems from the previously mentioned situation, with the aim of explaining and emphasizing the importance of performance management in small businesses, as well as showing performance management in small businesses as entrepreneurs' management tool. In the first part of the work, the terms of performance management and functions that make up a complete performance management system are defined, which should not be significantly different in terms of the enterprise size. The second part of the work specifies performance management in small businesses. The role and importance of entrepreneurs in the process of performance management and certain differences in performance management in small enterprises are explained in relation to medium and large enterprises. The third part explains the basic performance management elements without which a small company can hardly have an impact on business. Part four refers to trends in performance management and gives an overview at the situation in the Republic of Croatia. The conclusion summarizes the basic theses of the work.

Keywords: performance management; small businesses; entrepreneurial tool

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buble, M. (1996). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice* (3. izd.). London: DP Publications.
5. De Waal, A. A. i Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 397-416.
6. Goić, S. (1998). Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. U M. Buble (ur.), *Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog rasta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
7. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2011). Važnost ljudskih potencijala – Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada. *Suradnja bez granica – Mađarsko-hrvatska stručna akademija za zapošljavanje*. Osijek: Stručni pregled.
8. Kent, B. (2004). *Performance Management*. Cirencester: Management Books.
9. Kohli, A. S. i Deb, T. (2008). *Performance Management*. New Delhi: Oxford University Press.
10. Kotey, B. i Sheridan, A. (2004). Changing HRM Practices With Firm Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
11. Kreklow, S. R. (2006). Technology Tools for Performance Management. *Government Finance Review*, 22(3), 58-60.
12. Linge, J. H. i Schiemann, W. A. (1996). From the balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review*, 85(3), 56-61.
13. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti* (3. izd.). Zagreb: Mate d.o.o.
14. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
15. Risher, H. (2005). Getting Serious About Performance Management. *Compensation and Benefits Review*, 37(6), 18-26.
16. Sahoo, C. K. i Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3-5.

17. Salai, L. (2004). Praksa menadžmenta ljudskih resursa u malim poduzećima, *Škola biznisa*, Novi Sad, str. 83-87.
18. Salai, L. (2007). *Menadžment malih i srednjih poduzeća*. Novi Sad: Viša poslovna škola.
19. Salai, L. i Francišković, A. (2007). Istraživanje odnosa privatnog života i posla žena-poduzetnika, *Škola biznisa*, Novi Sad, str. 72-78.
20. Sharif, A. M. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking*, 9(1), 62-85.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.