



# LEAD

**Priručnik za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala  
u mikro i malim poduzećima**

- Praktični vodič za jačanje svijesti o upravljanju i razvoju  
ljudskih potencijala u vašem poduzeću -

Urednici:

Péter Csizmadia, Gunnar Prause, Wolfgang Gerstlberger

Budapest Business School  
Budimpešta, 2023

## SURADNICI:

---

### **Budapest Business School (BBS)**

Péter CSIZMADIA  
Gábor RÉTHI  
Sára CSILLAG  
Tamás NÉMETH  
Száva ZSIGMOND-HEINCZINGER

### **University Paris Nanterre (UPN)**

Christian MAKAYA  
Béatrice de SÉVERAC  
Céline BARRÉDY

### **Tallinn University of Technology (TalTech)**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER  
Vera GERASIMOVA  
Tarmo TUISK

### **Wroclaw University of Economics and Business (WUEB)**

Witold SZUMOWSKI  
Krystian OLEK

### **Catholic University Porto (UCP)**

Eduardo Luís CARDOSO  
Tim HOGG  
Daniel SOUSA  
Leandro OLIVEIRA

### **CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva**

Maja HAS  
Mirela ALPEZA  
Danica ETEROVIĆ

### **ADINVEST Europe (ADINVEST):**

David DEVINS  
Pascal ECHARDOUR  
Mane SY  
Jacques PONS  
Isabelle CHIFFE

### **RECENZENTI**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER

### **UREDNICI**

Gunnar PRAUSE  
Wolfgang GERSTLBERGER  
Vera GERASIMOVA  
Tarmo TUISK  
Péter CSIZMADIA

### **TEHNIČKI UREDNIK**

Ottó VARGA

ISBN 978-615-6342-51-5

<https://doi.org/10.29180/978-615-6342-51-5>



Ovo djelo je licencirano pod Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Za pregled kopije ove licence posjetite

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

ERASMUS+ KA220-VET - Partnerstva za suradnju  
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052  
LEAD – Učenje i razvoj u mikro i malim poduzećima

LEAD



Co-funded by  
the European Union

Ovaj projekt financiran je uz potporu Europske komisije.

Potpore Europske komisije za izradu ove publikacije ne predstavlja suglasnost sa sadržajem publikacije koji odražava isključivo stavove autora, te se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu daljnju upotrebu sadržanih informacija.

## SADRŽAJ

04	POGLAVLJE 1 - UVOD
06	POGLAVLJE 2 - Prilagođen Greinerov model rasta malih i srednjih poduzeća
06	1. Uvod
06	2. Unutarnje barijere - slučajevi
10	3. Greinerov model rasta i mala i srednja poduzeća (Greinerov pristup za mala i srednja poduzeća)
15	4. Posljedice upravljanja ljudskim potencijalima i trening za mala i srednja poduzeća
17	5. Model rasta Quinn Cameron i mala i srednja poduzeća
19	6. Zrelost i razvoj organizacije
22	POGLAVLJE 3: Praktične metode i alati u upravljanju i razvoju ljudskih potencijala
24	Dio 1: Dijagnoza
39	Dio 2: Zapošljavanje
49	Dio 3: Motivacija/Uspjeh
65	Dio 4: Razvoj (učenje/prilagodba/fleksibilnost)
79	Literatura
82	Dodatak

LEAD

## POGLAVLJE - UVOD

Cilj LEAD projekta je olakšati učinkovitu transformaciju ekosustava koji omogućuju učenje mikro i malih poduzeća (MMP) u zemljama sudionicama projekta (Belgija, Hrvatska, Estonija, Francuska, Mađarska, Poljska i Portugal). Projekt se izravno bavi unaprjeđenjem aktivnosti vezanih uz razvoj ljudskih potencijala koje izravno i neizravno promiču sposobnost učenja, kako na razini menadžmenta tako i na razini zaposlenika. Glavna ambicija sudionika projekta je utjecati na poduzetničku i menadžersku orijentaciju i stavove vlasnika/menadžera u MMP smjeru bolje prilagodbe vanjskim promjenama kroz kontinuirano učenje i razvoj. Jedan od rezultata projekta koji podržava te ciljeve je ovaj Priručnik. Očekuje se da će Priručnik dati smjernice vlasnicima/menadžerima mikro i malih poduzeća za izradu strategije daljnjeg usavršavanja zaposlenika (uključujući vlasnike/menadžere), studentima (budućim vlasnicima/menadžerima MMP) i savjetnicima specijaliziranim za mikro i mala poduzeća.

Sadržaj Priručnika temelji se na komparativnom istraživanju koje je provedeno u zemljama sudionicama projekta. Izvješće s rezultatima komparativnog istraživanja naglašava ulogu koju razvoj ljudskog kapitala i profesionalno osposobljavanje imaju u razvoju rastućih, produktivnih gospodarstava. Postojeći dokazi upućuju na to da su mikro i mala poduzeća specifična zbog svoje sveprisutne neformalnosti i odsutnosti formalnih praksi u upravljanju ljudskim potencijalima i upravljanju općenito. Pristup razvoju ljudskih

potencijala vjerojatno će biti uglavnom *ad hoc* i neformalan u svom odgovoru na specifične poslovne potrebe kako i kada se pojave. Znanja i vještine stječu se većinom na poslu i kroz neformalne mehanizme kao što su *peer to peer* i iskustveno učenje. Vlasnik/menadžer MMP-a može igrati ključnu ulogu kao učitelj ili kao pokretač učenja. Znanje i orijentacija vlasnika/menadžera značajan su čimbenik u okruženju koji utječe na zapošljavanje, učenje i razvoj u kontekstu MMP-a. Dok neki vlasnici/menadžeri mogu težiti rastu i stvarati poticajna okruženja za učenje, drugi mogu stvoriti okruženja koja ograničavaju prilike za rast, učenje i razvoj. Orijentacija na akciju i neformalna priroda aktivnosti u kontekstu MMP ukazuje na potrebu za refleksivnim pristupom učenju uz prilagodbu kontekstu u kojem poduzeće posluje. Prema nalazima komparativnog istraživanja u zemljama sudionicama LEAD projekta, ovaj bi Priručnik trebao potaknuti na razmišljanje o pristupu učenju koji primjenjuju vlasnici i menadžeri MMP-a i podržati razmatranje potencijala za promjenu i unaprjeđenje učećih aktivnosti poduzeća. U skladu s tim, cilj Priručnika je pružiti praktičnu pomoć čitatelju u razvijanju vještina u upravljanju ljudskim resursima i učinkovitim učenju.

---

## KAKO KORISTITI PRIRUČNIK?

Priručnik se bavi dvjema glavnim temama:

- Teorijska pozadina rasta MMP-a, temeljena na Greinerovom modelu rasta.
- Praktične metode i alati za unaprjeđenje praksi upravljanja ljudskim potencijalima (engl. Human Resource Management – HRM) i razvoja ljudskih potencijala (engl. Human Resource Development – HRD) u mikro i malim poduzećima.



## KAKO ČITATI PRIRUČNIK?

Svi materijali u Priručniku osmišljeni su kao podrška samostalnom učenju. Praktični alati i metode grupirani su oko najvažnijih tematskih pitanja koja određuju prakse upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Praktični dio pruža sveobuhvatnu okosnicu za razumijevanje šireg okvira, ali Priručnik možete započeti čitati nbilo gdje, ovisno o prirodi problema kojeg želite riješiti.

Nadamo se da će vam Priručnik pomoći u unapređenju vašeg znanja o tome kako upravljati ljudskim potencijalima i kako potaknuti te olakšati učenje u vašem poduzeću.

---

LEAD 



# POGLAVLJE 2 - PRILAGOĐEN GREINEROV MODEL RASTA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

## 1. UVOD

Prepreke rastu malih i srednjih poduzeća važna je tema za Europsku uniju, vlade država članica Unije i istraživače koji se bave tom problematikom. Razlog ovog interesa leži u činjenici da mala i srednja poduzeća (MSP), koja predstavljaju 99% svih poduzeća u EU, imaju ključnu ulogu u njezinom gospodarstvu (Szczeпаński, 2016:1). No nedvojbeno, ova tema najviše zanima same poduzetnike. Često se u novim istraživanjima ili studijama vladinih i pan-nacionalnih institucija prepreke odnose na okruženje u kojem organizacije djeluju. Primjerice, u studiji pod nazivom „Prepreke rastu malih i srednjih poduzeća u Europi“, Služba Europskog parlamenta za usluge parlamentarnih istraživanja (EPRS) ukazuje na značajne prepreke kao što su financijska i administrativna opterećenja i oprezivanje. To nije izoliran slučaj.

Postojanje prepreka u području financijske ili porezne administracije nedvojbeno je činjenica. Poduzetnici ih vrlo često ističu kao glavne prepreke razvoju poslovanja. Doista, okruženje organizacije samo ponekad olakšava rast. Međutim, sklonost identificiranju prepreka izvan organizacije uzrokuje neprimjećivanje onoga što nam je najbliže – unutrašnjost poduzeća i prepreke unutar njega. Na temelju tri kratka slučaja, pokušajmo ilustrirati problem.

## 2. UNUTARNJE BARIJERE - SLUČAJEVI

**1. slučaj – U postolara uvijek najgore cipele**  
Već nekoliko mjeseci svaki Ralphov dan je isti. Jutarnja ruta kroz prometnu gužvu, jaka “poljska kava” i posao u koji je uključen do večeri.

Ralph je partner u konzultantskom poduzeću koje je prije deset godina osnovao s dva partnera. Od tada je poduzeće, koju su osnovala trojica kolega s fakulteta, značajno naraslo. Nije bilo lako. Prvi klijenti, uglavnom srednja poduzeća, javljaju se temeljem preporuke, a vremenom je uspostavljena suradnja s velikim međunarodnim konzultantskim poduzećem te započinju djelovati kao zastupnik na domaćem tržištu. Na početku poslovanja, partneri su unajmili mali ured, radeći na projektima sami bez zaposlenih. Vremenom je bilo moguće zaposliti prve kvalificirane zaposlenike, potaknute ne toliko osnovnom plaćom, već sustavom bonusa, u kojem je naknada izravno ovisila o individualno ostvarenom prihodu. Ovaj je sustav funkcionirao odlično i bio je vrlo motivirajući. U načelu nije bilo ograničenja maksimalne plaće. Koliko ćete kupaca dovesti? Koliko ćete projekata završiti? Koliko ćete naplatiti klijentu? Sve je to utjecalo na visinu nagrađivanja po sustavu provizija.

Tijekom godina, partneri su upravljali i razvijali poduzeće doprinoseći svojim kontinuiranim radom kao poslovni savjetnici. Uostalom, vole svoj posao i znaju da je to vjerojatno najbolje za poduzeće.

Ralph se ne može žaliti, kao ni njegovi partneri. Bili su uspješni, financijski, zasigurno. Sada iznajmljuju udoban ured u glavnom poslovnom centru. Zahvaljujući dobivanju nekoliko velikih i vrlo dobro plaćenih projekata u proteklom mjesecima, partneri su odlučili povećati broj zaposlenih s 12 na 25 ljudi, uglavnom zapošljavanjem perspektivnih diplomanata poslovne škole lokalnog sveučilišta na pozicijama mlađih konzultanata. Ideja angažiranja bila je rasteretiti ne samo partnere već i starije konzultante koji su u sadašnjem aranžmanu, unatoč velikom iskustvu, zbog opterećenja imali problema s pravovremenom realizacijom projekata.

Još jedan dan na poslu. Opet isto, kao u filmu „Beskonačan dan“... Opet večer i Ralph je na poslu. Da, voli posao, ali postoje neke granice. „Što je pošlo po zlu?“ - pomisli. Zapošljavali smo nove ljude, ali oni nisu mogli ostvariti očekivane financijske rezultate i vrlo brzo su napustili poduzeće. I opet smo zaposlili nove, ali ponavlja se isti obrazac. Ova rotacija na pozicijama junior konzultanata znači da stariji konzultanti i partneri moraju raditi 12 sati dnevno, kako bi se projekti završili u roku. Zašto ti ljudi napuštaju poduzeće? Zašto ne mogu dati zadovoljavajući doprinos našim projektima? Zašto suradnja između starijih konzultanata i novih zaposlenika ne ide dobro? Je li u pitanju naša organizacijska kultura? Kemija tima? Moramo li zaboraviti na privatni život kako bismo zadržali poduzeće?

## Slučaj 2 - Ne tako brzo, draga Anđela!

Kad je Anđela svojim zaposlenicima rekla da upravljanje poduzećem predaje sinu Martinu, svi su se „skamenili“. Nakon 30 godina upravljanja proizvodnim poduzećem koje se dinamično razvijalo u industrijskoj i automatiziranoj kemijskoj industriji, njegova osnivačica i priznata poduzetnica odlučila je otići u mirovinu. Zaposlenici obiteljskog poduzeća Martina nisu cijenili. Svi su ga smatrali inteligentnim dječakom iz bogate obitelji čiji je životni cilj bio samo ispunjavanje svojih hirova i strasti. Možda su imali razloga tako misliti jer su svi živjeli u istom gradu i međusobno se jako dobro poznavali.

Anđela je znala sve o svojem poduzeću i uživala je velik ugled među zaposlenicima. Bila je stručnjak iz područja kemije, ali i učinkovita menadžerica. Gotovo sve odluke bile su na njezinim plećima. U slučaju nedoumice zaposlenici su uvijek imali priliku razgovarati i čuti njeno mišljenje koje im je pomoglo u donošenju odluka – čak i u kasnim večernjim satima kada je radila druga smjena. Do sada se upravljanje temeljilo na znanju i iskustvu vlasnice, koja je svoje zaposlenike poznavala u dušu iako nije imala visoko obrazovanje. U Anđelinim očima rukovodeća mjesta zauzimali su iskusni zaposlenici predisponirani za obavljanje izvršnih funkcija. Ovakvo stanje bilo je sve dok nije otišla u mirovinu.

Proces donošenja odluka temeljio se uglavnom na konačnom mišljenju Anđele, koja se sada isključila iz aktivnosti svog poduzeća. Nastali kaos u odlučivanju mogao se uočiti već dan nakon Anđelinog odlaska... u situacijama u kojima je rukovodeće osoblje, nesigurno u svoje postupke, oklijevalo

zamoliti novog menadžera za pomoć - na kraju krajeva, on je bio samo nasljednik obiteljske imovine, koja se brzo rasipala. Unatoč dinamičnom razvoju, poduzeće se oslanjalo samo na izravni odnos menadžera - s okruženjem i zaposlenicima. Ideja o formalizaciji procesa bila je u potpunosti zanemarena.

Nedostatak povjerenja u Martina i neodlučnost u odlučivanju menadžera rezultirali su paralizom donošenja odluka. Svakodnevne aktivnosti poduzeća su stale. Menadžeri su, zaobilazeći Martina, međusobno organizirali sastanke kako bi pronašli rješenja za svoje dileme i probleme. Tijekom sastanaka često se postavljalo pitanje: "Što bi Anđela učinila u ovoj situaciji?"

Anđela se prema zaposlenicima ponašala kao prema obitelji, uvijek im je pomagala, a voditelje je postavljala kako je njoj odgovaralo. Zadaci koje su voditelji obavljali slijedili su Anđeline smjernice, ali nisu bili ni na koji način zapisani. Opseg poslova često se mijenjao ovisno o situaciji i potrebama. Nakon što je Anđelin sin preuzeo upravljanje poduzećem, postalo je nejasno što voditelj može, a što ne može napraviti. U kojoj mjeri može donijeti odluku i u kojem trenutku. U kritičnim situacijama, kada konzultacije među voditeljima nisu pomogle u donošenju odluka, pitali su Martina, koji im je uvijek odgovarao: "Daj mi trenutak da razmislim", te odmah zvao majku za savjet. Oni su to vidjeli kao rješenje problema i "neformalan put" do Anđele.

Nakon mjesec dana stalnih Martinovih telefonskih poziva majci za pomoć, Anđela se počela pojavljivati u poduzeću. U početku vrlo rijetko, ali s vremenom su njezini posjeti

postali uobičajni. Poduzeće je tada počelo poslovati kao i prije, a odluke su se donosile kontinuirano. Očigledno, Anđela nije mogla otići u zasluženu, ali naizgled "preuranjenu" mirovinu.

### **Slučaj 3 - Umjesto prekidanja, poradite na privlačenju**

Mark je bio na putu prema svom poduzeću. Još nije počeo raditi, ali se već osjećao iscrpljeno. Ne bi trebalo biti tako. Njegovo marketinško poduzeće, nedavno je uspješno završilo opsežan projekt „rebrandinga“ za jednog od najznačajnijih igrača na energetsom tržištu u zemlji.

- Gdje je nestao moj poslovni angažman?  
 - on je mislio. Umjesto da radim ono što najviše volim, tj. rad s klijentima, provođenje marketinških projekata i razvoj strategije, moram se baviti donošenjem i najsitnijih odluka za zaposlenike.

Veganska kava sa zobnim mlijekom koju je pripremio John - njegov pomoćnik, Marku nije popravila raspoloženje. Zobeno mlijeko? Stvarno? Je li teško sjetiti se da mi se ne sviđa? Moram li sve kontrolirati u poduzeću i sve držati na oku? Sljedeće minute na poslu nisu popravile Markovo raspoloženje. Bio je jednostavno zatrpan mailovima s pitanjima zaposlenika o gotovo svim aspektima vezanim uz poslovanje poduzeća. Samo 40 zaposlenih i toliko problema. Odluke, odluke, odluke.

Zašto se stalno ponavlja?

Mark je čitao knjige o menadžmentu i zna da za razvoj poduzeća mora unaprijediti i usmjeriti zaposlenike prema



rukovoditeljskim pozicijama. Učinio je to prije više od godinu dana. To bi ga trebalo rasteretiti od upravljanja poduzećem, a tu se situacija nije puno popravila. Za voditelje pojedinih odjela imenovao je najbolje stručnjake u svojim disciplinama (strategija, kreacija, mediji). Oni bi se trebali baviti tim problemima, a ne on. Uostalom, oni su (trebali bi biti), kako Marko čita u stručnoj literaturi, “voditelji centara kompetencije”.

Što kasnije, to gore. Na Markovom stolu su dva pisma. U oba se traže raskidi ugovora o radu, a radi se o ključnim zaposlenicima s bogatim iskustvom. Oni su bili vodeći izvođači u uspješno završenom projektu. Zar nisu mogli ranije razgovarati ili mu barem osobno predati obavijest? Pa, spomenuli su nešto o očekivanim bonusima, ali je li to bilo toliko važno? Kod posla, nije u pitanju novac, to je strast. Ipak, surađivali su toliko godina. Zahvaljujući Marku stekli su iskustvo i specifično znanje. Vjerojatno će otići u konkurentsko poduzeće, pomisli Mark.

---

Što Ralph, Andela i Mark imaju zajedničko? Opisani poduzetnici našli su se u različitim, ali paradoksalno sličnim situacijama.

U gore navedenim slučajevima možemo uočiti simptome istog skupa problema otkrivenih u različito vrijeme. Neuspješan pokušaj sukcesije, odlazak zaposlenika, pad operativne učinkovitosti i nesposobnost suočavanja s novim izazovima mogu biti samo neki od simptoma krize koja traje već duže vrijeme. Svi likovi u opisanim slučajevima vjerojatno se već duže vrijeme bave kroničnim gašenjem požara u svojim

poduzećima umjesto da razvijaju svoje poslovanje. Operativne aktivnosti i mikro menadžment zamijenili su strateško planiranje i fokus na poslovni razvoj.

Što je uzrok ovakvom stanju? Općenito govoreći, radi se o neprilagođenosti organizacijskih praksi opsegu aktivnosti koje se obavljaju. Ove prakse pokrivaju nekoliko područja, kao što su sustavi upravljanja, formalizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj i učenje u poduzeću.

Ovaj problem u upravljanju može se razmatrati iz perspektive zrelosti, razvoja i rasta poduzeća.

Životni ciklus poduzeća trajno je obilježje funkcioniranja svake organizacije. Faze razvoja poduzeća našle su svoje mjesto u literaturi o ovoj temi i potkrijepljene su znanstvenim istraživanjima. Mala i srednja poduzeća imaju jedinstvenu ulogu u ovom pitanju, jer se struktura poduzetništva u većini zemalja u svijetu temelji na mikro, malim i srednjim poduzećima. Gore predstavljene studije slučaja pokazuju organizacijske disfunkcije na temelju različitih funkcionalnih područja.

U ovoj publikaciji bit će prikazani odabrani pristupi organizacijskom razvoju. Prve studije objavio je 60-ih godina prošlog stoljeća Steinmetz (1969), koji u četiri faze opisuje model usko povezan sa stanjem organizacijskih resursa (zaposlenici i imovina) i kompetencijama vlasnika/ menadžera. Ipak, najpopularniji od njih je model koji je predložio Greiner (1972), koji je, unatoč vremenu u kojem je prvotno predstavljen, primjenjiv i danas.

### 3. GREINEROV MODEL RASTA I MALA I SREDNJA PODUZEĆA (GREINEROV PRISTUP ZA MALA I SREDNJA PODUZEĆA)

Model faza razvoja poduzeća predložio je Larry Greiner koji je smatrao da poduzeće tijekom svog postojanja prolazi kroz 5 faza rasta: rast kroz kreativnost, rast kroz usmjeravanje, rast kroz delegiranje, rast kroz koordinaciju i rast kroz suradnju (Slika 1).

Svaka faza rasta poduzeća ima 2 različite faze: evolucijski razvoj i revolucionarni razvoj. Tijekom razdoblja evolucijskog razvoja, prihod i dobit poduzeća rastu postupno, bez snažnih skokova. Tijekom razdoblja revolucionarnog razvoja u poduzeću dolazi do unutarnjih sukoba koji uzrokuju neusklađenost zadataka i stila upravljanja poduzećem, prihod i

dobit se mogu privremeno smanjiti, ali se zatim vraćaju na krivulju rasta. Zadatak menadžmenta u fazi revolucionarnog razvoja poslovanja je brzo prilagođavanje i implementacija novih alata upravljanja.

Trajanje evolucijskog razdoblja poduzeća varira ovisno o industriji i u prosjeku traje od 4 do 8 godina. U mladim i dinamičnim industrijama poduzeća brzo rastu, a evolucijske faze se brzo mijenjaju. U zrelim industrijama evolucijski stupanj razvoja poduzeća je vrlo spor.



Slika 1. Pet faza poslovnog rasta  
 Izvor: Lewis & Churchill (1983.)



## Rast kroz kreativnost

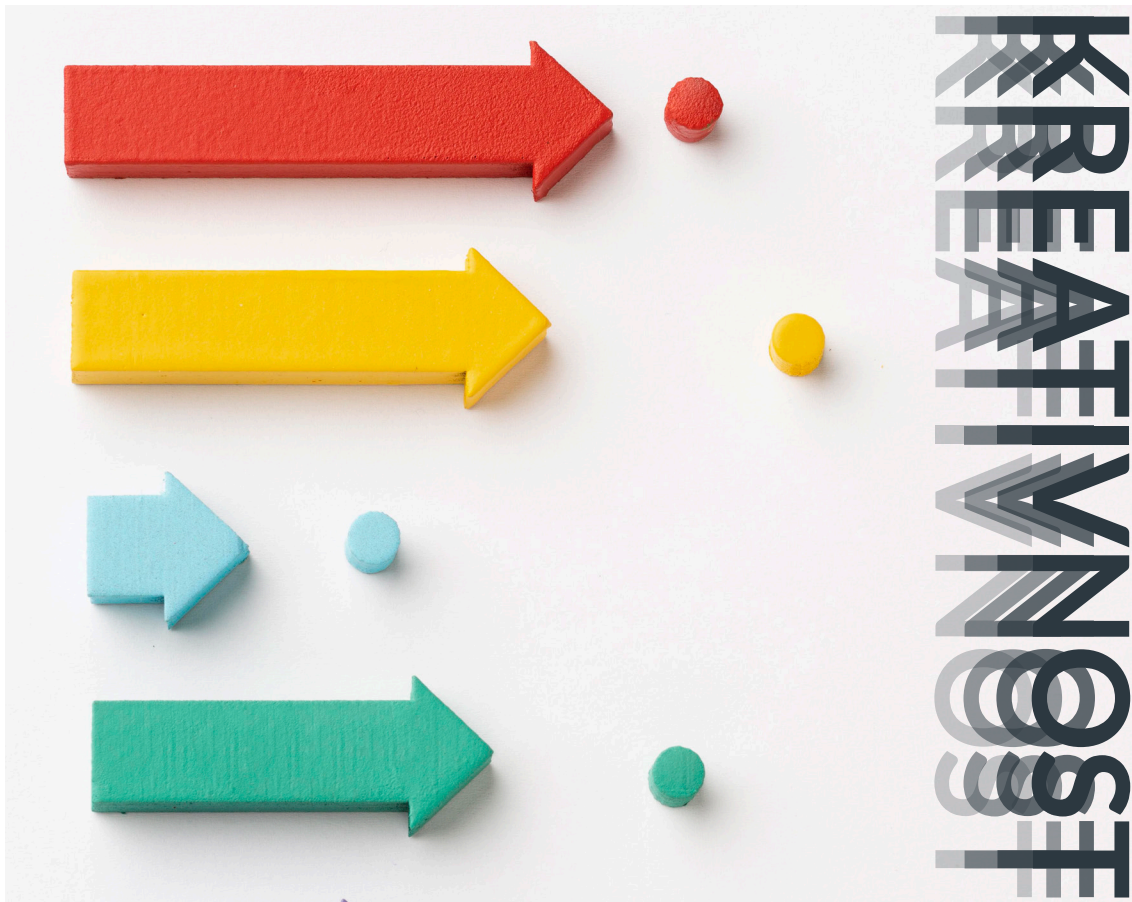
U prvoj, početnoj fazi svog rasta, poduzeće samo kreira svoj proizvod i definira granice svog tržišta. Brz rast poslovanja u ovoj fazi dovodi do krize vodstva. Što je poduzeće veće, to bi menadžment trebao imati više upravljačkih kompetencija. Vlasnik ili angažirani menadžer mora pratiti i poboljšavati učinak sve većeg broja zaposlenika.

Neformalno upravljanje postaje nemoguće povećanjem broja zaposlenih. Stoga osnivač mora u poduzeće uvesti formaliziraniji oblik upravljanja, uspostaviti pravila i načela rada.

Poduzeće se razvija zahvaljujući kreativnom potencijalu osnivača, koji nije profesionalni menadžer, ali posjeduje jedinstvene poduzetničke vještine ili stručna znanja u nekoj od industrija, što omogućuje razvoj proizvoda i njegovu tržišnu promociju. Neformalnu organizacijsku strukturu karakterizira nepotizam, entuzijizam osnivača i prezaposlenost zaposlenika zajedno sa skromnim primanjima, velikim

nadama u buduće prihode i neformalnom komunikacijom. Ovakvim načinom upravljanja mikro poduzeća mogu uspješno poslovati dugo vremena, pod uvjetom da je obujam proizvodnje stabilan. Organizacije koje rastu više ne mogu voditi samo osnivači: akumuliraju se problemi povezani sa strateškim neusklađenostima.

Glavno pitanje krize vodstva je kamo voditi organizaciju i tko će to moći provesti. Izlazak iz krize zahtijeva stvaranje formalizirane upravljačke strukture s jasnim uputama i podjelom odgovornosti, pojačanom kontrolom (formalizacija izvještavanja, planiranje proračuna) i profesionalnim menadžmentom.



## Rast kroz usmjeravanje

Nakon uspostavljanja jasnih pravila rada u poduzeću, počinje još jedan ciklus stabilnog rasta prodaje. Poduzeće raste, pojavljuju se novi odjeli i novi menadžment. Povećanje opsega poslovanja uzrok je nove krize – krize autonomije. Srednji menadžeri gube svoju produktivnost zbog krutog sustava centralizirane kontrole. Potreba za usklađivanjem odluka s višim menadžmentom te nemogućnost samostalnog donošenja odluka usporavaju važne procese u poduzeću.

U ovoj fazi dolazi do vertikalne i horizontalne podjele rada, stvaranja funkcionalne organizacijske strukture i formalizacije komunikacijskih kanala. Stručni odabir zaposlenika, standardizacija i planiranje rada dovode do naglog povećanja učinkovitosti. Visoka centralizacija odlučivanja i geografsko širenje područja djelovanja

dovode do pretjerane birokratizacije upravljanja, smanjene fleksibilnosti i brzine donošenja odluka, ograničavajući kreativnost srednjih menadžera. Zbog prevelikog opterećenja srednje upravljačke razine s vrha dolazi do krize autonomije čija je bit u različitom poimanju potrebne i dovoljne slobode na različitim razinama upravljanja.

Poduzeće može prevladati krizu autonomije ako se više ovlasti dodijeli nižim razinama menadžera u poduzeću. Poslovni lider mora naučiti i pravilno postaviti procese delegiranja u poduzeću.



## Rast kroz koordinaciju

U završnoj fazi svog rasta, poduzeće revidira odnose unutar poduzeća. Ovu fazu karakterizira uvođenje timskog rada za rješavanje postavljenih zadataka, smanjenje broja zaposlenika, pojednostavljenje formalnih sustava upravljanja, povećanje kvalitete komunikacije, a unutar poduzeća se pojavljuje sustav edukacije zaposlenika.

Kriza u posljednjoj fazi rasta poduzeća još nije dobila svoje ime. Greiner smatra da će ova kriza biti povezana s fizičkom i moralnom iscrpljenošću zaposlenika zbog intenzivnog timskog rada i uvođenja novih načina rada. Daljnji razvoj poduzeća uključuje dvostruki razvoj njegove strukture: jačanje uspostavljenih praksi za obavljanje rutinskih poslova, i refleksivne komponente koja osigurava razvoj novih perspektivnih aktivnosti i samoučenje.



## 4. IMPLIKACIJE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I TRENING MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Sektor malih i srednjih poduzeća s 99% svih poduzeća u EU (mikro: 93%), značajno doprinosi broju ponuđenih poslova (otprilike 2/3) i dodanoj vrijednosti (više od 50%) u europskom gospodarstvu (Europska komisija, 2022). Ali samo mali broj malih i srednjih poduzeća raste tijekom svog životnog vijeka tako da je Greinerov model rasta samo djelomično primjenjiv. Obično mala i srednja poduzeća „zapnu“ unutar prve dvije faze (kreativnost, smjer).

Međutim, mnogi izazovi koji se spominju izvan prve dvije faze relevantni su za upravljanje malim i srednjim poduzećima. Za prve dvije faze karakteristična je jaka podudarnost uloge vlasnika i njegove uloge u upravljanju poduzećem jer ovdje liderska i menadžerska

uloga vlasnika idu ruku pod ruku. Prvo, vizija i misija vlasnika najvažnije su kreativne pokretačke snage poduzeća. Drugo, sve veći problemi koordinacije zahtijevaju snažnije upravljanje i formalne poslovne strukture, tj. potrebno je usmjeravanje, ali poduzeće i dalje ostaje usredotočeno na vlasnika.

Poslovni menadžeri više su zabrinuti za tržišne ili financijske rizike nego za rizike povezane sa zaposlenicima (Hudáková & Masár, 2018). Pregled literature također otkriva da je poslovanje u sektoru malih i srednjih poduzeća povezano s brojnim izazovima i nedostacima koji su povezani s veličinom i financijskom moći poduzeća:

- Niska svijest o vlastitim proizvodima/uslugama, privlačenje novih kupaca i ovisnost o ključnim klijentima
- Nemogućnost skaliranja i upravljanja rastom
- Problemi s održavanjem profitabilnosti, smanjenjem troškova i osiguravanjem financiranja
- Zapošljavanje kvalificirane radne snage i zadržavanje vrijednih zaposlenika
- Rješavanje demografskih promjena (npr. sve veći broj starijih zaposlenika)
- Nedovoljno vremena, slaba kvaliteta, visok rizik, izazovi upravljanja znanjem i procesima
- Nedostatan pristup tehnologiji, inovacijama i digitalizaciji
- Velika ovisnost o vlasniku/osnivaču
- Nerazvijena struktura korporativnog upravljanja
- Mogućnosti suradnje malih i srednjih poduzeća ili općenito poslovnih mreža nisu dovoljno iskorištene
- Nedostaje ili je ograničen pristup i suradnja s istraživačkim (npr. sveučilištima/institutima) i obrazovnim (npr. srednjim školama) institucijama te partnerima iz javnog sektora (npr. općine)
- Strategija nasljeđivanja za prvog vlasnika/osnivača često je zanemarena i specifičan problem nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima (koja predstavljaju značajan % MSP-a)
- Ograničeni resursi i/ili svijest o temeljnim društvenim promjenama (npr. prema kružnom gospodarstvu / učinkovitosti energije i resursa, rodnoj jednakosti, međukulturalnoj radnoj snazi itd.)

Što je poduzeće manje, to je uloga vlasnika važnija. Osim toga, veliki broj vlasnika smatra da bi posao bez njih propao. To dovodi do autokratskih poslovnih struktura i preopterećenosti vlasnika rizikom pogrešnih odluka. Normalna organizacijska reakcija na ovu situaciju bila bi delegiranje posla i odgovornosti drugim zaposlenicima kako bi se povećala kompetentnost u donošenju odluka i stvorilo slobodno vrijeme za vlasnika da se usredotoči na važnija i strateška pitanja.

Ovo pokazuje da je delegiranje također važno pitanje za mala i srednja poduzeća, a delegiranje zahtijeva jake timove i kvalificiranu radnu snagu. To se posebno odnosi na pitanja rasta. Razvojni put malih i srednjih poduzeća obično je teško predvidljiv. Poslovni procesi nisu pripremljeni da budu skalabilni, odnosno rast je povezan sa značajnim rizicima koji mogu dovesti do propasti poduzeća. Vjeruje se da menadžeri razumiju da rast i uspjeh njihovog poduzeća podrazumijeva preuzimanje rizika te da poduzeće može bankrotirati čak i ako je uspješno (Schwab et al., 2019). Delegiranje i dijeljenje znanja može pomoći u prevenciji mnogih rizika u organizaciji. Poduzeća će uključiti svoje zaposlenike u aktivnosti obuke o usvajanju vještina delegiranja (Kafaji, 2020.). Faza koja se odnosi na koordinaciju odražava u malim i srednjim poduzećima razinu inovacije, znanja, kvalitete, rizika, procesa i upravljanja vremenom, kao i na sve aktivnosti povezane sa skaliranjem i

upravljanje rastom. Aktivnosti i temeljni resursi moraju se bolje koordinirati, što postavlja posebne zahtjeve za komunikaciju unutar poduzeća. Koordinacija je također važna u odnosu prema klijentima. Klijenti i dobavljači pokreću poslovne procese, a interakcija s klijentima i dobavljačima potiče inovacije poduzeća, obzirom da je jedan od najvažnijih izvora inovacija u malim i srednjim poduzećima povezan s klijentima i dobavljačima.

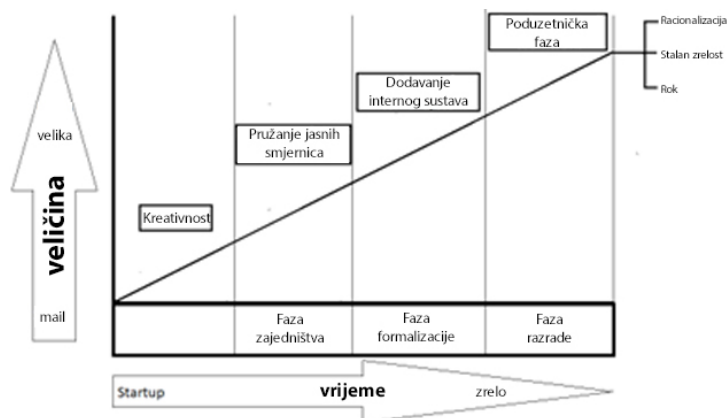
Konačno, faza posvećena suradnji postavlja okvir za mala i srednja poduzeća u kontekstu njihovog opskrbnog i vrijednosnog lanca koji definira poslovno okruženje. Ovo mrežno okruženje trenutačno se odvija uglavnom u međunarodnom kontekstu i zahtijeva savladavanje vještina digitalizacije unutar malih i srednjih poduzeća.





## 5. MODEL RASTA QUINN CAMERON I MALA I SREDNJA PODUZEĆA

Alternativa Greinerovom modelu je integrirani model životnog ciklusa organizacije koji su kreirali R.E Quinn i K. Cameron (1983), a koji je sinteza nekoliko drugih normativnih modela razvoja organizacije (Slika 2.)



Slika 2. Organizacijski životni ciklus Quinna i Camerona  
 Izvor: vlastita obrada na temelju Quinn & Cameron (1983.)

Ovisno o stupnju razvoja organizacije, model definira bitne kriterije učinkovitosti organizacije koje treba istaknuti u pojedinoj fazi. Karakteristike faza koje se pojavljuju u ovom modelu i odgovarajući kriteriji učinkovitosti prikazani su u Tablici 1.

FAZE RAZVOJA	KARAKTERISTIKE	DOMINANTNI KRITERIJ UČINKOVITOSTI
Poduzetnička	Razvoj organizacije kroz: inovativnost, kreativnost, formiranje niše.	Percepcija organizacije kao otvorenog sustava, naglasak na fleksibilnosti, rastu, stjecanju resursa i razvijanju vanjske podrške.
Zajedništvo	Visoka razina uključenosti zaposlenika i vodstvo lidera u organizaciji, neformalna komunikacija i struktura.	Naglasak na razvoju ljudskih potencijala, moralu, potrebama i zadovoljstvu zaposlenika.
Formalizacija	Stabilnost i institucionalizacija, operativna učinkovitost, pravila i procedure.	Organizacije uvode metode poput upravljanja prema ciljevima kako bi povećale stupanj formalizacije i kontrole te stavljaju naglasak na upravljanje informacijama s fokusom na kriterije koji se odnose na interne procese i postizanje mjerljivih ciljeva.
Razrada	Proširenje i decentralizacija, organizacije aktivno nadziru okruženje kako bi obnovile ili proširile domenu djelovanja. Najčešće dolazi do promjene organizacijske strukture koja je posljedica promjena u funkcioniranju.	Naglasak na kriterijima vezanim uz poslovanje organizacije kao otvorenog sustava, kao i mjerama vezanim uz razvoj ljudskih potencijala i učinkovito postizanje ciljeva.

Tablica 1. Kriteriji učinkovitosti faze razvoja  
 Izvor: vlastita obrada prema Szumowski (2011.)

R.E. Quinn i K. Cameron razlikuju četiri osnovne faze razvoja organizacije: poduzetnička faza (razvoj organizacije kroz inovativnost, kreativnost); kolektivna faza (visoka razina dosljednosti i predanosti); faza formalizacije i kontrole (stabilnost i institucionalizacija); faza razrade strukture (proširenje i decentralizacija).

Ovisno o stupnju razvoja organizacije, ističu se bitni kriteriji učinkovitosti organizacije. Quinn i Cameron (1983: 363) definirali su četiri područja kriterija učinkovitosti. Ovisno o fazi razvoja organizacije, naglasak je na različitim područjima. U prvoj fazi razvoja najznačajniji naglasak stavljen je na kriterije koji se odnose na percepciju organizacije kao otvorenog sustava, fleksibilnost, rast, stjecanje resursa i razvoj vanjske podrške. U ovoj fazi orijentacija na navedene kriterije određuje opstanak i razvoj start-upa. U drugoj fazi organizacija se opisuje i ocjenjuje prema kriterijima koji se odnose na međuljudske odnose. Tipično za ovu razvojnu fazu je visoka razina uključenosti zaposlenika i vodstva u organizaciji. U ovoj fazi razvoja naglasak je na razvoju ljudskih potencijala, moralu zaposlenika, njihovim potrebama i zadovoljstvu poslom. Ovu fazu treba smatrati ključnom sa stajališta mogućnosti daljnjeg razvoja organizacije i učinkovitog funkcioniranja u upravljanju ljudskim potencijalima. U fazi formalizacije organizaciju karakteriziraju stabilnost, operativna učinkovitost, pravila i procedure. Naglasak je na kriterijima koji se odnose na interne procese i postizanje mjerljivih ciljeva. U posljednjoj fazi razvoja organizacije, učinkovite organizacije aktivno prate okruženje kako bi obnovile

ili proširile domenu djelovanja. Struktura je decentralizirana i potrebna je odgovarajuća ravnoteža između fragmentacije i integracije djelovanja. U ovoj fazi naglasak je kako na kriterijima koji se odnose na djelovanje organizacije kao otvorenog sustava, tako i na kriterijima koji se odnose na razvoj ljudskih potencijala i učinkovito postizanje ciljeva. Suština opisanog modela i njegova primarna vrijednost uglavnom ukazuju na to da se u pojedinim fazama razvoja organizacije glavni naglasak stavlja na druge kriterije učinkovitosti. Stoga, da bi se organizacija razvijala, treba vješto mijenjati bitne kriterije učinkovitosti. U ovom modelu element koji se odnosi na provedbu funkcije ljudskih potencijala tretiran je kao jedna od zavisnih varijabli posebno važnih za prijelaz između poduzetničke faze i kolektivne faze, što se odnosi na većinu malih i srednjih poduzeća. U slučaju mikro i malih poduzeća, ovaj model je posebno primjenjiv u fazi prijelaza iz poduzetničke faze u kolektivnu fazu. Nedostatak opsežnih struktura i menadžerskih kompetencija u provedbi osnovnih funkcija upravljanja uzrokuje probleme koji dovode do organizacijskih kriza. Prikazani modeli ukazuju na smjer djelovanja za suzbijanje ovih kriza.

S druge strane, u slučaju srednjih poduzeća, primjena modela prvenstveno se odnosi na faze formalizacije i razrade, gdje su strukture i procesi složeniji. Opseg poslovanja u ovim fazama značajno se povećava, stoga je potrebno kreirati operativne standarde koji pomažu u praćenju i kontroli formaliziranih procesa. Promjene u organizacijskim strukturama poduzeća moraju biti brzi odgovor na promjenjive uvjete okruženja i

ponašanja dionika.

## 6. ZRELOST I RAZVOJ ORGANIZACIJE

Opisani modeli su modeli faze rasta. Njihova je nedvojbeno prednost uvažavanje situacijskog faktora, a to je faza rasta i povezanosti (u obliku općih preporuka) s pitanjem organizacijskog razvoja.

Pojava modela organizacijskog razvoja (OR) odgovor je na promjene u poslovnom okruženju u kojem se predlažu različite inačice uvođenja tih promjena. Organizacijski rast se definira kao sposobnost organizacije da planira promjene u cjelokupnom sustavu poslovanja poduzeća, pri čemu se koriste znanja bihevioralnih znanosti, koja su usmjerena na ljudske i društvene procese organizacije, s ciljem izgradnje vještina za prilagodbu i obnovu organizacije (Cummings i Worley, 2001). Implementacija modela organizacijskog rasta prvenstveno ima za cilj podršku menadžerima i vlasnicima poduzeća u procesu upravljanja promjenama, odnosno njihovom dizajnu, planiranju i implementaciji. Modeli organizacijskog rasta nisu savršeni i njihova izvedba samo ponekad donosi očekivane rezultate, ali su putokaz za djelovanje.

Mulili i Wong (2011) tvrde da je korištenje određenog modela ili kombinacije različitih IP modela značajno pridonijelo poboljšanju organizacijske učinkovitosti mnogih poduzeća i formuliranju strategija prilagođenih promjenama koje se događaju. Najčešća područja u kojima se koriste modeli organizacijskog rasta su:

- ljudski potencijali gdje su promjene usmjerene na poboljšanje učinkovitosti rada ljudi
- tehnologija gdje se unapređuju procesi stvaranja vrijednosti koja se isporučuje tržištu
- procesi u kojima se otpad uklanja i optimizira njegov tijek (npr. u administraciji ili logistici)
- menadžment, s ciljem povećanja kompetencija i učinkovitosti menadžera.

Analiza spomenutih modela organizacijskog rasta omogućuje formuliranje cijelog niza najčešćih razvojnih prepreka koje su inherentan izazov za mala i srednja poduzeća. Te se prepreke mogu kategorizirati u odabrana područja: vrijednosti i ciljevi, sustav upravljanja, svijest vlasnika o upravljanju (Tablica 2).

VRIJEDNOSTI I CILJEVI	SUSTAV UPRAVLJANJA	SVIJEST VLASNIKA O UPRAVLJANJU:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak misije i vizije organizacije;</li> <li>• usmjerenost na kratkoročno djelovanje, nema postavljenih dugoročnih razvojnih ciljeva;</li> <li>• nedostatak dugoročnog strateškog planiranja;</li> <li>• nedostatak vještina i dosljednosti poduzetnika u stjecanju sredstava.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak formaliziranih sustava upravljanja (ne zapošljavanje menadžera dovodi do stvaranja sustava upravljanja);</li> <li>• donošenje odluka temeljenih samo na korištenju prilika (nepodređenih ciljevima i strategijama);</li> <li>• odluke koje menadžeri/vlasnici donose spontano bez upotrebe naprednih alata;</li> <li>• nedostatak formalizirane organizacijske strukture koja zadovoljava potrebe poduzeća;</li> <li>• nedostatak formalnih komunikacijskih kanala, dugoročnog planiranja i postavljanja ciljeva, formalnih kontrolnih postupaka, vještina pribavljanja potrebnih resursa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kombiniranje funkcije vlasništva s funkcijom upravljanja s opsegom operacija koje zahtijevaju takvo odvajanje;</li> <li>• neobraćanje pozornosti na ljudske potencijale u organizaciji (nasumični odabir zaposlenika, ne obraćanje pozornosti na motivacijska pitanja);</li> <li>• nedostatak znanja iz područja upravljanja, neprimjenjivanje metoda i tehnika upravljanja u fazi rasta poduzeća,</li> <li>• nema korištenja metoda i tehnika upravljanja</li> <li>• nedostatak alata za podršku odlučivanju;</li> <li>• neprilagođenost pravnog oblika veličini poslovanja.</li> </ul>

Tablica 2.

Navedene barijere ograničavaju mogućnost funkcionalnih promjena i primjene odabranih modela opisanih u literaturi na tu temu, a koji već godinama podržavaju vlasnike i menadžere poduzeća. Stoga treba eliminirati ili minimizirati pojavu organizacijskih disfunkcija koje onemogućuju učinkovite promjene, čiji je primarni cilj razvoj organizacije u željenom smjeru.

Ljudski potencijali i njihove vještine, znanje i ponašanje glavni su čimbenik konkurentnosti malih poduzeća. Stoga je važno posvetiti im posebnu pozornost tijekom cijelog razdoblja postojanja poduzeća. Literatura sugerira da su promjene u korporativnoj kulturi, kvalitete

koje bi zaposlenici i menadžeri trebali imati u različitim fazama poslovanja poduzeća također predmet kontrole. Provođenje treninga i razvijanje korisnih vještina iznimno je važno za poduzeća tijekom relativno manje problematičnih razdoblja tijekom rasta, jer može pomoći poduzeću da se bolje nosi s nadolazećom krizom. Može postojati potreba za edukacijom na različitim razinama: organizacijskoj, divizijskoj, timskoj ili individualnoj razini. Istraživanje je pokazalo da je formalna edukacija povećala produktivnost zaposlenika za 230% u usporedbi s needuciranim zaposlenicima.



## POGLAVLJE 3: PRAKTIČNE METODE I ALATI U UPRAVLJANJU I RAZVOJU LJUDSKIH POTENCIJALA

Ovo poglavlje pruža korisne praktične alate i metode koji se mogu usvojiti samostalnim učenjem. Možete ih primijeniti u raznim situacijama bez potrebe za vanjskom pomoći ili savjetom. Poglavlje se sastoji od četiri dijela koji pokrivaju različita funkcionalna područja upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Struktura poglavlja je sljedeća:



### DIO 1: DIJAGNOZA

Alati koji podržavaju vlasnike mikro, malih i srednjih poduzeća u analizi njihove trenutne pozicije u upravljanju i razvoju ljudskih potencijala (npr. mapiranje kompetencija)



### DIO 2: ZAPOSŁJAVANJE/UVODENJE NOVIH ZAPOSLENIKA U POSAO

Alati i vježbe za zapošljavanje i uvođenje novih zaposlenika u posao mikro, malih i srednjih poduzeća (npr. sastavljanje intervjua, alati za odabir zaposlenika, prakse uvođenja novih zaposlenika u posao, itd.)



### DIO 3: MOTIVACIJA/USPJEH

Alati za podršku vlasnicima mikro, malih i srednjih poduzeća u upravljanju radnim učinkom zaposlenika (produktivnošću) i upravljanju ljudima



### DIO 4: RAZVOJ (UČENJE/PRILAGODBA/FLEKSIBILNOST)

Alati koji potiču učenje i razvoj radne snage u mikro, malim i srednjim poduzećima.

Priručnik sadrži detaljan opis svih alata/vježbi koje se mogu koristiti u rješavanju raznih problema vezanih uz ljudske potencijale. Vježbe su prikazane na vrlo detaljan način s jasnim i razrađenim uputama koje sadrže sljedeće elemente:



#### KADA GA KORISTITI?

Kratak pregled situacija kada se metoda ili alat mogu učinkovito primijeniti.



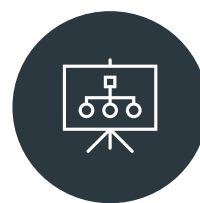
#### ZAŠTO POMAŽE?

Pružuje uvide u metode/alate koji mogu pomoći u rješavanju problema ili pronalaženju rješenja za konkretnu situaciju.



#### ŠTO DOBIVATE?

Opisuje prednosti korištenja određene metode ili alata.



#### PRIMJER IZ PRAKSE

Primjena metode demonstrirana na konkretnom primjeru.



#### UPUTE

Navedene su upute korak po korak za olakšavanje korištenja metode/alata.



#### SAVJETI I ISKUSTVA DRUGIH

Ističu se savjeti temeljeni na korištenju prikazanih metoda u različitim situacijama.

Ako se susrećete s problemima vezanim uz upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, možete primijeniti alate predstavljene u Priručniku i mijenjati ih prema svojim potrebama. Možete ih jednostavno prilagoditi jer su dizajnirani za rad u različitim kontekstima.

## DIO 1: DIJAGNOZA

Ovaj dio će vam pomoći oko samog početka. Dizajniranje bilo koje aktivnosti razvoja ljudskih potencijala ili uspostavljanje strategije razvoja ljudskih potencijala počiva na osvještavanju o nedostatku vještina i potrebama za edukacijom i razvojem u vašem poduzeću. Ovaj dio prikazuje osnovne metode kod dijagnosticiranja i analize tih nedostataka i potreba. Omogućuje poduzimanje akcije, fokusirajući se pritom na praktične alate. U ovom dijelu ćete se upoznati s dvije analitičke tehnike.

Matrica vještina pomoći će vam da mapirate vještine koje posjeduju zaposlenici u vašem poduzeću. Kao logičan sljedeći korak, dijagnoza potreba za obukom pomaže vam da bolje razumijete potrebe vašeg poduzeća za obukom, kao početnu točku za izradu plana obuke i razvoja.

### 1. MATRICA VJEŠTINA

**Definicija i strateška vrijednost upravljanja matricom vještina**

- Definicija matrice vještina  
Matrica vještina je okvir koji se koristi za mapiranje vještina zaposlenika i njihovih razina. To je mreža koja sadrži informacije o raspoloživim vještinama i njihovoj procjeni. Koristi se za upravljanje, planiranje i praćenje postojećih i željenih vještina za ulogu, tim, odjel, projekt ili cijelo poduzeće.

- Tipologija vještina  
Matrica se može podijeliti na određene radne uloge unutar projekta ili može prikazati sve talente potrebne za

ispunjavanje svakog aspekta projekta. Svaki član tima često dobiva ocjenu na temelju svoje vještine i želje za stjecanje i korištenje određenog talenta. To omogućuje voditeljima da pravilno raspodijele poslove članovima tima koji žele upotrijebiti svoje relevantne vještine za posao i uspješno ga završiti.

**Uloga matrice vještina u HRM-u**

- Upravljanje ljudskim resursima temeljeno na vještinama  
Matrica vještina pomaže HR stručnjacima da otkriju tko ima odgovarajuće vještine za popunjavanje određenog radnog mjesta. Pomoći će odjelu za ljudske resurse da donese bolje odluke o zapošljavanju, zadržavanju i obuci osoblja. Vrijednost matrice vještina je u objektivnoj identifikaciji vještina potrebnih za postizanje organizacijskih ciljeva. Na taj način organizacija može dobiti jasnu sliku o specifičnim vještinama koje treba naučiti te što zaposlenici mogu učiniti. Također, pomaže procijeniti zaposlenike koji imaju odgovarajuću obuku za svako radno mjesto. Matrica vještina može pokazati koji su zaposlenici već savladali određene zadatke i koje će ključne vještine možda morati naučiti. Omogućuje uvid u sve nedostatke vještina unutar poduzeća koji mogu dovesti do gubitka vremena kada netko preuzme zadatak za koji nije kvalificiran. Također pomaže poduzećima u praćenju jakih strana svojih zaposlenika i njihovom korištenju na učinkovitiji način unutar poslovanja.



### Alati za upravljanje vještinama

- Identificiranje pravih ljudi za vaš projekt
- Jačanje konkurentске prednosti vaše organizacije
- Razvijanje učinkovitih programa obuke
- Praćenje vještina zaposlenika u različitim odjelima
- Planiranje budućnosti.

### ALAT: MATRICA VJEŠTINA

• Odredite vještine potrebne za dovršetak projekta. Određivanje vještina potrebnih za projekt pomoći će stvoriti početnu točku za vašu matricu. Veća specifičnost u ovom koraku učinit će matricu učinkovitijom.

• Odredite trenutnu razinu vještina svakog člana tima. Nakon što imate vještine navedene u redovima, sljedeće pitanje je kako ćete bodovati matricu vještina. Možete započeti s popisom svakog člana tima u stupcu i procjenom njihovog iskustva ili stručnosti u vezi s određenom vještinom. Ovu procjenu vještina možete dovršiti pregledima i intervjuima ili testiranjem. Dok bilježite razine vještina, koristite brojčanu ljestvicu za iscrtavanje različitih razina. Sustav koji je lako slijediti bio bi dodjeljivanje brojeva od 0 do 4, počevši od „bez kompetencije“ i idući do

„napredne razine kompetencije“.

• Zabilježite razinu interesa svakog člana tima za vještinu. Nakon iscrtavanja razine vještina, trebali biste također zabilježiti razinu interesa koju su pokazali članovi tima za svaku vještinu. To vam pomaže pratiti rade li članovi tima zadatke koji im se sviđaju i koje smatraju poticajnim. Usklađivanjem interesa sa zadacima spriječit ćete izgaranje i povećati zadovoljstvo. Ovaj korak pomaže uvažavanje perspektive talenta dok stvarate matricu.

• Upotrijebite informacije iz matrice vještina kako biste odredili sve potrebne vještine koje nedostaju. Konačno, nakon što nacrtate razinu svakogradnika u odnosu na potrebne vještine, možete potražiti nedostatke u željenom skupu vještina. Pomoću ovih informacija možete pratiti potrebe za obukom i koristiti ih za izradu učinkovitih programa obuke ili mijenjati način na koji su radnici raspoređeni kako biste optimizirali produktivnost.

ČLAN TIMA	VJEŠTINA 1	VJEŠTINA 2	Vještina 3	Vještina 4	Vještina 5	Vještina 6
HR1	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR2	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR3	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR4	/10	/10	/10	/10	/10	/10
HR6	/10	/10	/10	/10	/10	/10
...	/10	/10	/10	/10	/10	/10

Tablica 3. Struktura matrice vještina.

## KORISTITI JU KADA ŽELITE:

- Identificirati prave ljude za vaš projekt
- Ponuditi konkurentsku prednost vašoj organizaciji
- Razviti učinkovit program obuke
- Pratiti vještine zaposlenika u različitim odjelima
- Planirati budućnost
- Identificirati najvažnije aktivnosti posla
- Analizirati aktivnosti kod kojih je izvedba nedovoljna za prepoznavanje vještina koje treba razviti
- Razjasniti potrebne vještine, preduvjete, tijekom zapošljavanja
- Definirati realan put obuke
- Usmjeriti zaposlenika da definira savladane vještine.

## ZAŠTO JE KORISNA?

Matrica vještina nudi brojne prednosti vezane uz pronalazak i edukaciju zaposlenika.

- Odredite pravu osobu za posao. Jedna od prednosti postojanja matrice vještina jest mogućnost brzog prepoznavanja pravog talenta za određeni posao ili zadatak. To vam pomaže da brže pokrećete projekte i osiguravate najbolju raspodjelu resursa. Matrice vještina učinkovit su alat koji pomaže u delegiranju zadataka i raspodjeli resursa.
- Identificirajte nedostatke u skupovima vještina. S ispunjenom matricom vještina možete identificirati nedostatke u timovima, odjelima ili čak cijeloj svojoj organizaciji. To može pomoći u određivanju dijelova koji nedostaju i koji poduzeće koče u optimalnom radu. Nakon što postanete svjesni nedostataka u skupovima vještina vaše organizacije, možete izraditi programe obuke koji će dodati vrijednost i poboljšati doprinos vašeg profesionalnog talenta. U manjoj mjeri, izvedba tima također se može optimizirati nakon što ste svjesni snaga i slabosti članova.
- Učinkovito rasporedite resurse. Mogućnost brzog prebacivanja stručnjaka između timova i njihovo raspoređivanje tamo gdje su potrebne njihove vještine velika je prednost matrice vještina. Kako štedite vrijeme koje biste inače potrošili na pronalaženje prave osobe za zadatak, također štedite novac i povećavate produktivnost i motivaciju.
- Pratite profesionalni napredak. Matrica vještina može ići dalje od isključivo pomaganja u identifikaciji i dodjeli prave osobe za zadatak. Također, može pomoći

za redovito praćenje profesionalnog napretka zaposlenika. Odjel za učenje i razvoj može koristiti matricu za praćenje učinkovitosti programa obuke. Ono što je najvažnije, matrica može pomoći u usporedbi i realizaciji određenih ciljeva. Također, korisna je za svakoga tko želi zacrtati put karijere i raditi na vještinama koje mu trenutno nedostaju.

- Ubrzajte proces zapošljavanja. Kada izgubite talent u svojoj organizaciji, matrica vještina može funkcionirati kao gotov opis vještina i kompetencija koje odgovarajući kandidati moraju posjedovati kako bi učinkovito popunili otvoreno radno mjesto. Ovo značajno smanjuje opterećenje odjela ljudskih resursa, omogućujući im da se usredotoče na kvalitetu i postizanje boljih krajnjih rezultata.
- Pomozite u uklanjanju pristranosti tijekom procesa zapošljavanja. Ljudi imaju predrasude (npr. pristranost potvrde i pristranost afiniteta) koje se mogu manifestirati tijekom procesa intervjua. Ako koristite matricu vještina za kodiranje skupa vještina potrebnih za određenu ulogu (koja bi se trebala pronaći u profilu posla), to može pomoći u smanjenju izgleda da ćete zaposliti pogrešnu osobu zbog vašeg favoriziranja.

Mapa kompetencija osigurava pojašnjenje aktivnosti s jasno očekivanim kompetencijama i prednostima: i za menadžera i za zaposlenika.

To su:

- Usklađen pristup
- Konkretno i pouzdano zapažanje
- Rigorozna metodologija
- Alat za dijalog
- Živi dokument koji treba ažurirati
- Čitljiv i operativan dokument.



## ŠTO DOBIVATE

Matrica vještina može biti jednostavna poput dvodimenzionalne tablice u Excelu ili slikovno predstavljena pomoću Harvey Ballsa ili drugih vizualnih formata. Poduzeća koje žele provesti procjenu vještina na većem nivou i učinkovitije - mogu koristiti i softversku platformu za procjenu svoje radne snage.

## POGLEDAJMO PRIMJER

Poduzeće koja upravlja trgovačkim centrima želi razviti marketinšku kampanju. Kako bi to ostvarilo, poduzeće je željelo identificirati osobu u poduzeću s najboljim kompetencijama za vođenje kampanje. U tu svrhu u matricu su uneseni zaposlenici (retci) i najvažnije vještine (stupci) koje bi trebala imati osoba kako bi vodila kampanju. Nakon toga zaposlenici su procijenjeni dodjeljivanjem bodova svakoj vještini koju je pojedini zaposlenik imao.

ČLAN TIMA	Komunikacija	Upravljanje kampanjom	Sadržajni marketing	Upravljanje webinarom	Marketing društvenih medija	Dizajnerske vještine
Maria	5/10	6/10	3/10	9/10	3/10	7/10
Joanna	4/10	4/10	6/10	7/10	4/10	4/10
Rodolph	10/10	5/10	1/10	2/10	6/10	7/10
Priscila	8/10	3/10	2/10	7/10	3/10	9/10
Anne	2/10	3/10	8/10	6/10	6/10	3/10
Cristian	1/10	7/10	3/10	7/10	1/10	6/10

Tablica 4. Matrica vještina za razvoj marketinške kampanje

## UPUTE

- **Procijenite vještine potrebne za uspješno dovršenje projekta.**

To možete učiniti promatrajući vještine potrebne za različite uloge unutar tima ili odjela. Uključite vještine koje su ključne za uspjeh, poželjne, ali ne i nužno potrebne.

- **Procijenite vještine i interese svojih zaposlenika**

Metode koje poslodavci koriste za procjenu vještina svojih zaposlenika razlikuju se od organizacije do organizacije. Uvijek je korisno imati više faza ocjenjivanja zaposlenika. Na primjer, marketinški suradnik koji sam deklarira svoju stručnost i interese za Google Ads trebao bi biti testiran i dodijeljen samo projektima koji trebaju Google Ads stručnjaka.

- **Dodajte podatke u tablicu ili matricu.**

Jedan od najčešćih načina za izradu matrice vještina je putem Excela. Slijedite korake u nastavku za izradu matrice vještina u Excel dokumentu. Napravite tablicu ili matricu s vještinama navedenim u prvom stupcu i nazovite je "Vještine ili kompetencije". Zapišite imena članova tima vodoravno u stupac "Ime". Napravite stupce "Stručnost" i "Interes". Dodajte prethodno prikupljene podatke o stručnosti i razini interesa. Time ćete dobiti

pregled sposobnosti svakog zaposlenika. Razvrstajte vještine u kategorije na temelju njihovog doprinosa praktičnom završetku projekta.

- **Mapirajte zaposlenike s pravim vještinama**

Razmotrite vještine potrebne za svaku ulogu i mapirajte ih na zaposlenike koji imaju te vještine. Zaposlenici s određenim vještinama također mogu koristiti ove informacije za prepoznavanje nedostataka u vještinama i premošćivanje tih nedostataka. Time ćete dobiti pregled vještina svakog zaposlenika. Razvrstajte vještine u kategorije na temelju njihovog doprinosa praktičnom završetku projekta.

- **Upotrijebite matricu vještina kako biste identificirali potrebe za obukom i dodijelili zadatke.**

Kreirajte programe obuke i razvoja koji će zaposlenicima pomoći da poboljšaju svoje vještine. Ako postoje vještine koje mnogi zaposlenici trenutno ne posjeduju, razmislite o dovođenju trenera da održi radionicu. To će pomoći zaposlenicima da razviju vještine za uspjeh u svojim ulogama i projektima.



## SAVJETI I LEKCIJE DRUGIH

- Pitajte menadžere i članove tima za povratne informacije o tome koje vještine posjeduju i koje su im potrebne da bi uspjeli u svojoj ulozi ili projektu. Pogledajte životopise zaposlenika kako biste dobili predodžbu o njihovim vještinama.
- Nemojte stvarati matricu vještina bez prethodne procjene vještina potrebnih za uspješan projekt, što će osigurati da je vaš pristup potpun - uzimajući u obzir perspektive zaposlenika i poduzeća.
- Ne zaboravite uključiti vještine neophodne za uspjeh u svakoj ulozi.
- Ne zaboravite preslikati vještine na članove tima i njihove uloge u skladu s tim. To će osigurati točnost matrice vještina.
- Ne podcjenjujte prednosti stvaranja matrice vještina za svoje zaposlenike. Od pronalaženja internih zaposlenika koji mogu popuniti praznine u vještinama do utvrđivanja potreba za obukom, matrice vještina mogu vam pomoći da zaposlite i zadržite prave talente za svoju organizaciju .
- Repozitorij mora ostati živ, otvoren i uvijek ažuriran. Ako je dotični akteri ne prisvoje, ostatak će formalna, neiskorištena i ubrzo zastarjela.
- Nije potrebno analizirati sve aktivnosti, uz rizik pružanja velikog popisa kompetencija i određenog nedostatka čitljivosti.

## 2. DIJAGNOZA POTREBA ZA OBUKOM

Dijagnosticiranje potreba za obukom sastoji se od utvrđivanja nedostataka na individualnoj i/ili kolektivnoj razini u pogledu znanja, vještina i ponašanja, s ciljem izrade plana obuke. Faza dijagnoze smatra se jednom od najvažnijih u ciklusu treninga, jer uvelike određuje sve faze procesa i izravno podržava pripremu plana treninga. To je ključna faza za cijeli ciklus obuke za dodavanje vrijednosti. Samo uz strukturiranu dijagnozu, s koherentnim i dobro utemeljenim podacima, moguće je razviti planove obuke koji su u skladu s potrebama zaposlenika. Tek nakon poznavanja ovih potreba moguće je mobilizirati potrebne resurse, kako bi se zaposlenicima osigurali potrebni alati za bolji i produktivniji razvoj njihovog rada.

### KADA GA KORISTITI

Dijagnoza potreba za obukom trebala bi biti dio strategije za poboljšanje kvalitete i razvoja organizacije, sektora aktivnosti ili zajednice. Prije početka treninga potrebno je provesti dijagnozu, jer omogućuje prepoznavanje aspekata koji mogu ugroziti učinkovitost treninga. Dijagnoza treba imati dva smjera:

- reaktivan (identifikacija trenutnih potreba i neprilagođenosti koje sprječavaju bolju izvedbu)
- proaktivan (identifikacija dugoročnih potreba kako bi se budućnost mogla unaprijed pripremiti).

### KAKO

Dijagnoza potreba za osposobljavanjem provodi se kroz proces prikupljanja, odabira, obrade i interpretacije podataka koji će dovesti do dijagnoze, uključujući različite razine analize. Ovu temu proučava više autora, razmatrajući tri dominantne razine analize: organizacijsku analizu, funkcionalnu analizu, osobnu analizu.

Organizacijska analiza zahtijeva proučavanje raspoloživih resursa, specifičnih uvjeta organizacije ili sektora, tehničkog sustava, radnih odnosa. U konačnici, cilj je znati gdje i kada je potrebna obuka, s ciljem osiguravanja izravnog odnosa između obuke i strategije organizacije ili sektora aktivnosti. Upravo na ovoj razini analize dolazi do izražaja važnost proaktivnog karaktera dijagnoze koja sprječava zastarijevanje kompetencija.

Funkcionalna analiza zahtijeva proučavanje uvjeta, opreme, znanja i vještina potrebnih za obavljanje neke funkcije. U tom je kontekstu relevantna činjenica da uvođenje sve sofisticiranijih tehnologija često uvjetuje značajnu promjenu vrste vještina potrebnih za učinkovito obavljanje određenih zadataka.

Osobna analiza zahtijeva procjenu profesionalne izvedbe, te radnji i uvjeta potrebnih za postizanje potrebne razine za obavljanje funkcije. Radi se o prikupljanju informacija o stvarnom učinku i željenom učinku.



## KAKO SE PRIJAVITI

Prvi korak u dijagnozi potreba za obukom je procjena učinka organizacije i njezinih zaposlenika. Stoga treba definirati dvije razine analize:

a) **Trenutno stanje.** Mora se utvrditi trenutno stanje znanja, stavova i vještina sadašnjih ili budućih zaposlenika. Ova analiza mora uzeti u obzir organizacijske ciljeve, klimu te unutarnje i vanjske uvjete organizacije .

b) **Potrebna/željena situacija.** Ovdje su identificirani potrebni ili željeni uvjeti za organizacijski uspjeh. Može ići kroz definiranje zahtjeva na razini poslova zaposlenika: znanja i vještina potrebnih za uspješno obavljanje posla.

Koja je razina znanja ili vještina koje su nam potrebne za postizanje ciljeva koje namjeravamo postići na temelju trenutnih uvjeta? Razlika između ove dvije situacije, željene i trenutne, ističe praznine koje se mogu popuniti izradom adekvatnih planova treninga. To je ono što je namijenjeno definicijom ove dvije situacije.





## UPUTE

Za ispravnu dijagnozu potrebno je razviti instrumente koji omogućuju dobivanje podataka koji omogućuju interpretaciju stanja stvari, kako trenutnog tako i željenog stanja. Ovi instrumenti moraju biti izgrađeni posebno uzimajući u obzir specifične karakteristike ciljane publike ili organizacije, te svaku od razina analize: organizaciju, posao te očekivanja i potrebe.

Prikupljanje informacija provodi se analizom različitih varijabli, kao što su:

- učinkovitost i indeksi organizacijske klime
- metoda kritičnih incidenata
- promatranje i vrednovanje učinka
- intervjui
- ankete i upitnici
- neposredno promatranje
- analiza dokumenata.



## POGLEDAJMO PRIMJER

### A. SOCIO-PROFESIONALNA KARAKTERIZACIJA

1. Spol: Muški  Ženski
2. Datum rođenja: Godina \_\_\_\_\_ Mjesec \_\_\_\_\_ Dan \_\_\_\_\_
3. Adresa: \_\_\_\_\_
4. Akademske kvalifikacije (Označite samo maksimalnu diplomu koju imate).

Manje od 9. razreda <input type="checkbox"/>	Diplomant, bez završetka studija <input type="checkbox"/>	PhD <input type="checkbox"/>
Manje od srednje škole <input type="checkbox"/>	Diplomirao Tečaj: _____ <input type="checkbox"/>	Drugi: _____
Srednja škola <input type="checkbox"/>	Magisterij _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profesija (Navedi profesiju u potpunosti). Ako ste nezaposleni, navedite svoje posljednje zanimanje. Ako pripadate vojnoj postrojbi, navedite svoje područje, bez obzira na čin.













### C. Dostupnost pohađanja obuke

7. Uzimajući u obzir vaše stvarne mogućnosti, stavite križić (X) u svaki stupac, u opcijama operacionalizacije obuke koje bi vam bile najpovoljnije.

BROJ SATI DNEVNO	Dnevni period	Dan u tjednu	Vrsta obuke
Manje od 2 sata	Jutro <input type="checkbox"/>	ponedjeljak <input type="checkbox"/>	Prezentacija <input type="checkbox"/>
2 do 3 sata	Poslijepodne <input type="checkbox"/>	utorak <input type="checkbox"/>	E-učenje (udaljenost) <input type="checkbox"/>
3 do 4 sata	Noć <input type="checkbox"/>	srijeda <input type="checkbox"/>	B-učenje (mješoviti trening: licem u lice i na daljinu) <input type="checkbox"/>
4 do 5 sati	Svejedno <input type="checkbox"/>	četvrtak <input type="checkbox"/>	Seminar <input type="checkbox"/>
5 do 6 sati		petak <input type="checkbox"/>	Svejedno <input type="checkbox"/>
6 do 7 sati		subota <input type="checkbox"/>	
Svejedno		nedjelja <input type="checkbox"/>	

#### Prijedlozi

---

U okviru ovog rada, ako želite, ovdje možete izraziti svoje mišljenje o bilo kojem aspektu koji smatrate relevantnim, a nije obrađen.

---



---



---

Hvala na suradnji!





## DIO 2: ZAPOŠLJAVANJE/ ULAZAK

Dio 1. predstavio je dvije metode za analizu vaših potreba za vještinama i obukom. Ovaj dio je posvećen pitanju odabira novih zaposlenika. U turbulentnom okruženju tržišta rada koje karakterizira veliki nedostatak radne snage, ključan je problem kako pronaći i odabrati one kolege koji će odgovarati kulturi vaše organizacije i koji su odgovarajuće kvalificirani i motivirani. U ovom dijelu bit će predstavljena dva tehnička alata. Intervju s poslodavcem pruža podršku u komunikaciji i osigurava okvir za tumačenje ponašanja sugovornika. Alat za odlučivanje o odabiru vodi vas dalje razvijajući vaše vještine u donošenju odluka o odabiru zaposlenika. To je široko korištena tehnika za ocjenjivanje kandidata i osmišljavanje relevantnih kriterija odabira.

### 1. RAZGOVOR ZA ZAPOŠLJAVANJE

#### Definicija razgovora za zapošljavanje

Individualni razgovor za zapošljavanje najpoznatija je metoda selekcije. Uključuje razgovor licem u lice i pruža najbolju priliku za uspostavljanje bliskog kontakta – odnosa – između ispitivača i podnositelja zahtjeva.

Intervjuiranje uključuje obradu i procjenu dokaza o vještinama kandidata u odnosu na specifikaciju posla/osobe. Dio informacija bit će uključen u prijavnicu, no cilj razgovora je nadopuniti te podatke detaljnijim ili konkretnijim informacijama o kompetencijama, stavovima, iskustvima i osobnim kvalitetama koje se mogu dobiti u osobnom kontaktu licem u lice (Armstrong, 2006).

Intervjui za zapošljavanje ili selekciju razlikuju se prema metodama koje se koriste za stjecanje informacija i ispitivanje stavova i mišljenja kandidata. Najvažnija razlika između metoda intervjuiranja određena je količinom strukture ili kontrole koju provodi anketar. U visoko strukturiranom (ili direktnom) intervjuu, ispitivač određuje tijek koji će intervju slijediti pri postavljanju svakog pitanja. U manje strukturiranom (ili indirektnom) intervjuu kandidat igra veću ulogu u određivanju načina na koji će teći razgovor (Nankervis et al., 2020.).

U sljedećoj tablici prikazani su i definirani različiti tipovi intervjuja i najrelevantniji razlozi “za” i “protiv” svakog tipa.

Tablica 5. Vrste intervjuja

VRSTA INTERVJUJA	DEFINICIJA	ZA	PROTIV
Direktan ili strukturiran	Intervju nakon postavljenog niza pitanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosljedno – svi kandidati tretirani su jednako</li> <li>• Obično pouzdan</li> <li>• Vremenski učinkovit</li> <li>• Pokrivena sva područja</li> <li>• Jednostavna usporedba kandidata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Može nedostajati fleksibilnosti</li> <li>• Zanemarena su neka područja koja bi trebalo pratiti</li> <li>• Osoba koja provodi intervju može dominirati</li> <li>• Podnositelj zahtjeva može biti zatrpan pitanjima</li> </ul>
Indirektan ili nestrukturiran	Nestrukturirani razgovorni stil intervjuja u kojem ispitivač prati točke interesa koje se javljaju kao odgovor na pitanja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostavan za istraživanje tragova i različitih područja</li> <li>• Kandidat može biti opušteniji nego kada se koriste druge metode</li> <li>• Može se prilagoditi individualnoj situaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teško kontrolirati intervju</li> <li>• Mogu se propustiti važna područja</li> <li>• Teško je uspoređivati različite kandidate</li> </ul>
Panel	Intervju u kojem grupa ispitivača ispituje kandidata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepristrano – to je grupna odluka</li> <li>• Kandidat je pažljivo promatran</li> <li>• Jedan član panela može primijetiti ili pomisliti na nešto što su drugi propustili</li> <li>• Pogodno za imenovanja na višoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trošak</li> <li>• Podnositelj zahtjeva može se osjećati brojčano nadjačanim ili zastrašenim</li> <li>• Članovi panela mogu razgovarati ili raspravljati između sebe</li> <li>• Manje šanse za uspostavljanje odnosa</li> </ul>
Stres	Intervju u kojem se podnositelj zahtjeva osjeća neugodno zbog niza često nepristojnih pitanja. Ova tehnika pomaže identificirati preosjetljive kandidate i one s niskom ili visokom tolerancijom na stres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikazuje ponašanje podnositelja zahtjeva u uvjetima koji uzrokuju emocionalni stres</li> <li>• Može biti prikladan za neke poslove pod visokim pritiskom ili neugodne poslove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahtijeva vrlo vještog anketara</li> <li>• Može biti neugodan za kandidata</li> <li>• Može utjecati na image poduzeća u javnosti</li> <li>• Relevantno za samo nekoliko pozicija</li> <li>• Omogućuje provjeru kako se kandidat nosi sa stresom</li> </ul>
Skupina	Grupa intervjuira nekoliko kandidata istovremeno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostavna usporedba kandidata</li> <li>• Pruža reprezentativnu radnu situaciju</li> <li>• Pogodan za pozicije koje zahtijevaju menadžerske, verbalne ili vještine vezane uz međuljudske odnose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skup</li> <li>• Teško procijeniti</li> <li>• Ne mora se uvijek odnositi na predmetni posao</li> <li>• Nema puno osobnog kontakta</li> </ul>
Temeljeno na tehnologiji (Skype/telekonferencija)	Intervju vođen korištenjem Skypea, Zooma, videokonferencije ili drugih digitalnih alata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjeni troškovi putovanja/ zrakoplovne karte</li> <li>• Povezan s dovođenjem kandidat na fizički razgovor</li> <li>• Poboljšana pravodobnost jer se ne čeka da kandidata dogovori vrijeme putovanja</li> <li>• Omogućuje anketarima da procijene ponašanje kandidata i međuljudske vještine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Može se koristiti samo ako je dostupna tehnologija</li> <li>• Vrijeme kašnjenja zbog udaljenosti</li> <li>• Vrijeme intervjuja (ne)podudara se s međunarodnim vremenskim zonama</li> <li>• Stresno za podnositelja zahtjeva koji sjedi sam u sobi (u slučaju telekonferencijskog intervjuja)</li> </ul>



### Uloga razgovora za zapošljavanje u upravljanju ljudskim potencijalima

Intervju čini glavni dio 'klasičnog trija' tehnika selekcije, a druge dvije su obrazac za prijavu i reference (Armstrong, 2006.). Intervjui su posebno pogodni za provođenje procesa zapošljavanja u mikro i malim poduzećima jer su jednostavni za provedbu i ne zahtijevaju dodatne financijske troškove. Zbog niza prednosti, intervju ima vrlo važnu ulogu u procesu zapošljavanja kao i u sveobuhvatnoj praksi upravljanja ljudskim resursima. Za mikro i mala poduzeća intervju je vrijedan jer omogućuje vlasnicima ili menadžerima procjenu kako bi se kandidati uklopili u njihovo poduzeće i što bi on ili ona željeli raditi. Istodobno, intervju daje kandidatu istu priliku za procjenu organizacije i posla, kao i za postavljanje pitanja i razjašnjavanje potencijalnih problema.

#### Alati za intervju za zapošljavanje

- Analiza opisa posla i planiranje intervju
- Strukturiranje izgleda intervju i kreiranje niza pitanja
- Vođenje procesa intervju
- Ocjenjivanje kompetencija i vještina zaposlenika tijekom procesa intervjuiranja.

#### Strukturirani ili usmjereni intervju

Strukturirani ili direktni intervju predstavlja najstrukturiraniju vrstu intervju koja se temelji na detaljnom skupu pitanja i pripremljenih obrazaca. Najrelevantnije značajke procesa strukturiranog intervjuiranja su:

- temelji se isključivo na radnim dužnostima i kompetencijama koje su ključne za obavljanje posla
- koristi niz vrsta pitanja

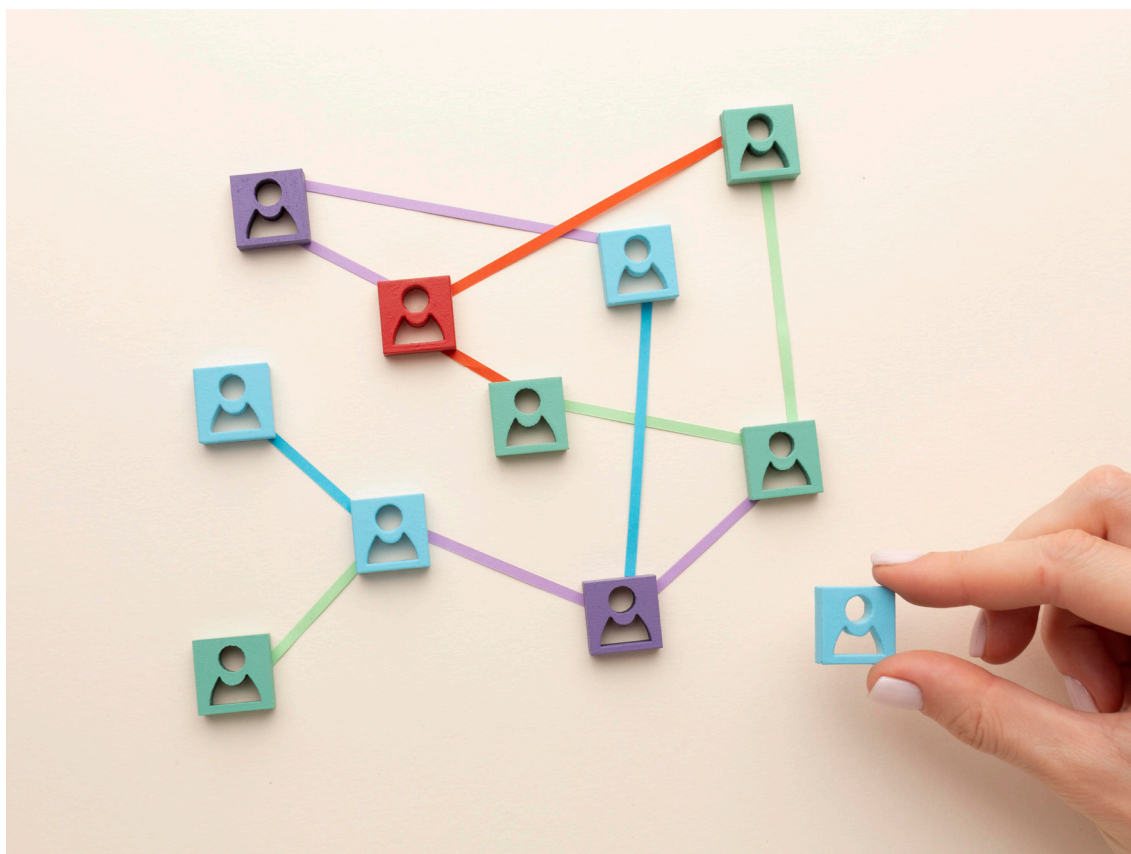
- unaprijed su određeni modeli odgovora na svako pitanje. Odgovori ispitanika su ocijenjeni na ljestvici koja je unaprijed izričito definirana

- često će koristiti komisiju ili panel za intervju tako da se odgovori ispitanika procjenjuju prema višestrukim ocjenama (češće u većim organizacijama)

- dosljedno se primjenjuje na svakog kandidat. Svi se procesi dosljedno slijede kako bi se osiguralo da svaki kandidata ima iste šanse kao i svaki drugi kandidata

- potpuna dokumentiranost za buduću referencu i za slučaj potrebe obrazlaganja odluke o odabiru (Nankervis et al., 2020: 231).

U strukturiranim intervjuima svi anketari općenito postavljaju svim kandidatima ista pitanja što ovu vrstu intervju čini dosljednijom, pouzdanijom i valjanijom. Nadalje, posjedovanje standardiziranog popisa pitanja također može pomoći manje talentiranim anketarima da provedu bolje intervju (Dessler, 2020). Ako je moguće, bolje je obaviti dodatni razgovor s nekim tko nije budućni menadžer kandidata, ali će raditi s njim/njom; čak i ako to nije «formalni» intervju, već pojednostavljeni.



### KADA GA KORISTITI

- Za provođenje procesa zapošljavanja
- Za stjecanje više informacija o kandidatima, njihovim kompetencijama i iskustvima
- Za provjeru navoda i referenci iz prijavnice.

### KAKO KORISTITI

Kroz osobni sastanak licem u lice možete procijeniti i dobiti detaljnije informacije o relevantnim kompetencijama, stavovima i iskustvima kandidata, ali i provjeriti sve navode uključene u prijavu. Možete koristiti predloženi protokol i formu kako biste olakšali i kontrolirali proces intervjuiranja.

### ŠTO DOBIJETE

Standardizirani i sustavni oblik postupka intervjua koji vam može pomoći u kontroli procesa zapošljavanja.



## POGLEDAJMO PRIMJER

Tablica 6. Protokol ili izgled učinkovitog procesa strukturiranog intervjua

<p><b>Korak 1 -</b> Proučite opis posla</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne započinjite intervju ako ne razumijete dužnosti posla i vještine koje tražite.</li> </ul>
<p><b>Korak 2 -</b> Strukturirajte intervju</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koristite pitanja o poznavanju posla, situacijama ili ponašanju. Pitanja koja jednostavno traže mišljenja i stavove, ciljeve i težnje te samoprocjene omogućuju kandidatima da se predstave na pretjerano povoljan način ili izbjegnu otkrivanje slabosti.</li> <li>• Koristite ista pitanja sa svim kandidatima. Ovo poboljšava pouzdanost. Također smanjuje pristranost dajući svim kandidatima istu priliku.</li> <li>• Za svako pitanje, ako je moguće, imajte nekoliko idealnih odgovora i bodovanje za svakoga. Zatim ocijenite odgovore svakog kandidata prema ovoj ljestvici.</li> </ul> <p><b>Pitanja o poznavanju posla</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koje biste korake slijedili u mijenjanju remena ventilatora na Toyoti Camry?</li> <li>2. Koje biste čimbenike uzeli u obzir pri odabiru računala za rad?</li> </ol> <p><b>Iskustvena pitanja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Kakvo ste iskustvo zapravo imali s popravkom automobilskih motora?</li> <li>4. Kakvo ste iskustvo imali u kreiranju marketinških programa za potrošačke proizvode?</li> </ol>
	<p><b>Pitanja o ponašanju (prošlo ponašanje)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recite nešto o trenutku kada ste imali posla s posebno neugodnom osobom. Kakva je bila situacija i kako ste se nosili s njom?</li> <li>6. Pričajte o trenutku kada ste bili pod velikim stresom. Kakva je bila situacija i kako ste se nosili s njom?</li> </ol> <p><b>Situacijska (što biste učinili) pitanja</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Pretpostavimo da je vaš šef inzistirao da prezentacija mora biti gotova do večeras, ali je vama podređena osoba rekla da mora ranije otići kući kako bi prisustvovala online predavanju, tako da vam ne može pomoći. Što biste napravili?</li> <li>8. Direktor vam je upravo rekao da planira otpustiti vašeg šefa s kojim ste jako bliski i zamijeniti ga vama. Što biste napravili?</li> </ol>
<p><b>Korak 3 -</b> Organizirajte se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Održite intervju na privatnom mjestu kako biste smanjili ometanje.</li> <li>• Prije razgovora pregledajte prijavu i životopis kandidata.</li> <li>• Zabilježite sva područja koja su nejasna ili koja mogu ukazivati na prednosti ili slabosti.</li> </ul>
<p><b>Korak 4 -</b> Uspostavite odnos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počnite tako što ćete osobu opustiti. Pozdravite kandidata i započnite intervju postavljanjem nekonvencionalnog pitanja, možda o vremenu tog dana.</li> </ul>
<p><b>Korak 5 -</b> Postavljajte pitanja i zadržite kontrolu nad procesom</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokušajte slijediti pitanja o situaciji, ponašanju i poznavanju posla koja ste napisali unaprijed.</li> </ul>
<p><b>Korak 6 -</b> Vodite kratke bilješke tijekom intervjua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To pomaže da izbjegnute donošenje brze odluke u ranoj fazi intervjua i može pomoći u oživljavanju pamćenja nakon što intervju završi.</li> </ul>
<p><b>Korak 7 -</b> Zatvorite intervju</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostavite vremena za odgovore na sva pitanja koja kandidat može imati i, ako je prikladno, zastupajte/prezentirajte svoje poduzeće.</li> <li>• Pokušajte završiti intervju u pozitivnoj atmosferi.</li> <li>• Recite podnositelju zahtjeva postoji li interes i, ako postoji, koji će biti sljedeći korak.</li> <li>• Odbijte kandidata diplomatski.</li> </ul>
<p><b>Korak 8 -</b> Pregledajte intervju</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakon što kandidat ode, pregledajte svoje bilješke s intervjua, ocijenite odgovore na intervjuu.</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Dessler (2020). Upravljanje ljudskim resursima. Pearson, str. 217 – 218 (prikaz, stručni).

Tablica 7. Dopunska pitanja za razgovor s kandidatima

<b>Opća pitanja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukratko se opišite.</li> <li>2. Opišite najbolji/najgori posao koji ste ikada imali.</li> <li>3. Opišite svoje ciljeve u karijeri za sljedećih nekoliko godina.</li> <li>4. Koliko ste naučili o nama? Kako ste to saznali?</li> <li>5. Opišite problem s kojim se susrećete na svom trenutnom poslu... Kako predlažete poboljšati situaciju?</li> </ol>
<b>Pitanja o radnom iskustvu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Što ste najviše naučili iz tog posla?</li> <li>2. S kakvim supervizorom najbolje radite?</li> <li>3. Što je vaše najveće postignuće na poslu?</li> <li>4. Opišite radnu situaciju koja je zahtijevala najveću količinu vaše energije.</li> <li>5. Kakve zadatke najviše volite? Najmanje?</li> </ol>
<b>Pitanja o administrativnim i menadžerskim vještinama</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kako biste opisali svoj pristup upravljanju ljudima/projektima?</li> <li>2. Većina nas ima jedan ili više novih koncepata, projekata ili inovacija na koje smo posebno ponosni. Možete li opisati jednu takvu svoju inovaciju?</li> <li>3. Ponekad donesemo odluku koju bismo željeli povući. Recite primjer kada se to vama dogodilo.</li> <li>4. Koje vrste specifičnih operacija ste vodili?</li> <li>5. Kako bi vas vaši zaposlenici opisali kao menadžera?</li> </ol>
<b>Pitanja o usmenoj komunikaciji i prezentacijskim vještinama</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koji je najgori problem u komunikaciji s kojim ste se susreli?</li> <li>2. Recite nešto o pripremi i rezultatima sastanaka za koje ste bili odgovorni.</li> <li>3. Jeste li ikada javno ili grupno govorili?</li> <li>4. Kakva je priprema bila potrebna?</li> <li>5. Koji ste format koristili?</li> </ol>
<b>Pitanja o iskustvu u programiranju i analizi sustava</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koji programski jezik dobro poznajete?</li> <li>2. Opišite vrste baza podataka s kojima ste radili i opseg vašeg iskustva?</li> <li>3. Koja je bila vaša uloga u razvoju i implementaciji softverskih sustava?</li> <li>4. Opišite opremu za elektroničku obradu podataka koju ste koristili?</li> <li>5. Koje ste vrste aplikacijskih programa dizajnirali?</li> </ol>
<b>Pitanja o računovodstvu i knjigovodstvu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opišite svoje iskustvo u financijskoj analizi.</li> <li>2. Koje ste proračunske i druge financijske projekcije pripremili?</li> <li>3. Navedite vrste zapisa za koje ste bili odgovorni.</li> <li>4. Kakvo ste iskustvo imali s revizijama?</li> <li>5. Recite nešto o različitim vrstama proračuna za koje ste bili odgovorni.</li> </ol>

Izvor: Prilagođeno sa Sveučilišta u Baltimoreu - Smjernice za uspješno zapošljavanje, selekciju i zapošljavanje



## UPUTE

- Odredite ciljeve i opseg svakog intervjua
- Pregledajte zahtjeve za posao, podatke iz obrasca za prijavu, rezultate testova i druge dostupne informacije prije nego što susretnete kandidata
- Planirajte intervju tako da ga možete pravilno strukturirati
- Uključite pitanja relevantna za zahtjeve posla – potencijalna dodatna pitanja možete pronaći u tablici 7
- Koristite predložene metode kao protokol tijekom procesa zapošljavanja
- Predložene metode prilagodite svojim potrebama i specifikacijama posla

## 2. DONOŠENJE ODLUKE O ODABIRU

### *Definicija odluke o odabiru*

Bez obzira koju metodu odabira koristite, na kraju postupka još uvijek morate donijeti odluku o tome tko je najprikladniji kandidat. Odluku o tome koga imenovati treba donijeti nakon završetka svih razgovora. Cilj selekcije je procijeniti prikladnost kandidata predviđanjem u kojoj će mjeri moći uspješno obnašati neku ulogu. To uključuje odlučivanje do kojeg stupnja karakteristike kandidata - kompetencije, iskustva, kvalifikacije i obrazovanje - odgovaraju specifikaciji posla/osobe.

### *Uloga selekcijske odluke u upravljanju ljudskim potencijalima*

Zbog mogućih troškova, konačna odluka o odabiru mora biti što opravdanija. To zahtijeva sustavno razmatranje svih relevantnih informacija o kandidatima. Uobičajeno je koristiti sažete obrasce i popise za provjeru kako bi se osiguralo da su sve relevantne informacije uključene u ocjenu kandidata (Nankervis et al., 2020).

Važno razmatranje pri određivanju troškova pogrešaka odabira je izračun ne samo izravnih, već i neizravnih troškova. Loše odluke mogu izazvati:

- daljnje troškove zapošljavanja i selekcije
- dodatne troškove razvoja i orijentacije
- oportunitetne troškove
- gubitak konkurentne prednosti
- štetu robne marke poduzeća
- gubitak statusa dobrog poslodavca
- narušen status unutar poduzeća
- ugroženu održivost poduzeća
- gubitak ostalih ključnih djelatnika (Nankervis i sur., 2020: 245).

Ti potencijalni nematerijalni troškovi dokaz su da proces odabira može biti vrlo zahtjevan i zahtijeva posebnu pozornost i oprez.

### **Alati za odlučivanje o odabiru**

- Analiza opisa posla i definiranje najrelevantnijih kriterija prema kojima ćete mjeriti svakog kandidata
- Priprema i strukturiranje jednostavnog obrasca za ocjenjivanje koji uključuje ove kriterije
- Ocjenjivanje kompetencija i vještina zaposlenika tijekom procesa intervjuiranja.

### Obrazac za ocjenu kandidata

Obrazac za ocjenjivanje kandidata predložak je koji se može koristiti za kombiniranje bodova za svaku metodu odabira i definiranje ukupne ocjene za kandidata. To je obrazac za ocjenjivanje temeljen na važećim kriterijima odabira koji može pomoći pri donošenju odluke i konačnoj odluci o zapošljavanju. Obrazac za ocjenu kandidata ispunjava ispitivač kako bi rangirao sveukupne kvalifikacije kandidata za radno mjesto na koje se on ili ona prijavio. Ispitivač bi trebao kandidatu dati brojčanu ocjenu i napisati konkretne komentare vezane uz posao u predviđeni prostor.

#### KADA GA KORISTITI

- Za održavanje pravednog procesa zapošljavanja
- Za ocjenu i usporedbu kandidatove izvedbe tijekom intervjua i drugih metoda odabira na dosljedan način
- Za donošenje konačne odluke o zapošljavanju najboljeg kandidata na kraju procesa zapošljavanja.

#### ZAŠTO JE KORISNO

Obrazac za ocjenjivanje kandidata temeljen na valjanim kriterijima odabira pomoći će u procesu donošenja odluka. Sažima sve kriterije relevantne za radno mjesto i na temelju tih kriterija omogućuje dodjelu bodova pojedinačno svim kandidatima.

#### ŠTO DOBIJETE

Dobit ćete strukturirani obrazac za ocjenjivanje s najrelevantnijim kriterijima za radno mjesto. Pomoću standardiziranog obrasca moći ćete ocijeniti kandidate i njihovu izvedbu tijekom intervjua ili drugih metoda odabira i testiranja. Na temelju ukupnog broja bodova pojedinog kandidata možete donijeti konačnu odluku o zapošljavanju najboljeg kandidata za radno mjesto.





## POGLEDAJMO PRIMJER

Tablica 8. Primjer obrasca za ocjenjivanje kandidata

Ime kandidata:		Mjesto/pozicija:				
Ime ispitivača:		Datum:				
<b>5 - Izuzetno 4 - Iznad prosjeka 3 - Prosječno 2 - Ispod prosjeka 1 - Nezadovoljavajuće</b>						
Kriteriji	5	4	3	2	1	Komentari
<b>Obrazovna pozadina:</b> Ima li kandidat odgovarajuće obrazovne kvalifikacije ili obuku za ovu poziciju?						
<b>Prethodno radno iskustvo:</b> Je li kandidat stekao slične vještine ili kvalifikacije kroz prijašnja radna iskustva?						
<b>Tehničke kvalifikacije/iskustvo:</b> Ima li kandidat tehničke vještine potrebne za ovu poziciju?						
<b>Verbalna komunikacija:</b> Je li kandidat tijekom intervjua pokazao učinkovite komunikacijske vještine?						
<b>Entuzijazam kandidata:</b> Je li kandidat pokazao entuzijazam za poziciju i poduzeće?						
<b>Poznavanje poduzeća:</b> Je li kandidat pokazao dokaze da je istražio poduzeće prije intervjua?						
<b>Sposobnost rada u timu / interpersonalne vještine:</b> Je li kandidat pokazao, svojim odgovorima, dobru sposobnost rada u timu / međuljudske vještine?						
<b>Inicijativa:</b> Je li kandidat svojim odgovorima pokazao visok stupanj inicijative?						
<b>Upravljanje vremenom:</b> Je li kandidat svojim odgovorima pokazao dobre vještine upravljanja vremenom?						
<b>Služba za korisnike:</b> Je li kandidat pokazao, kroz svoje odgovore, visoku razinu vještina/ sposobnosti pružanja usluga korisnicima?						
<b>Ukupni dojam i preporuka:</b> Završni komentari i preporuke za nastavak rada s kandidatom.						
Ukupni rezultat						
Reference						
Provjere preporuka kandidata su pozitivne – Da/Ne					Komentari	
Konačna odluka						



## UPUTE

- Pripremite opis posla i profil zaposlenika na početku procesa zapošljavanja
- Definirajte najrelevantnije kriterije prema kojima ćete mjeriti svakog kandidata
- Pripremite jednostavan obrazac za ocjenjivanje koji uključuje ove kriterije
- Tijekom svakog intervjua vodite samo kratke bilješke o odgovorima kandidata
- Nakon svakog razgovora ispunite obrazac za procjenu dotičnog kandidata dok su vam detalji svježi u glavi
- Uključite sve komentare za objašnjenje svake ocjene, navodeći primjere ponašanja
- Kada završite sve intervjue, usporedite obrasce za procjenu kako biste identificirali najprikladnijeg kandidata
- Na temelju vaših metoda odabira i testova, možete prilagoditi obrazac za ocjenjivanje drugim relevantnim kriterijima



## SAVJETI I LEKCIJE DRUGIH

(Ministarstvo obrazovanja – Država Victoria, 2019.):

- Budite dosljedni u ocjenjivanju kandidata
- Budite spremni upoznavajući se s ljestvicom ocjenjivanja i pokazateljima ponašanja koji se odnose na svaki kriterij odabira
- Budite svjesni predrasuda kao što su:
  - 'halo' efekt: nakon jednog izvrsnog odgovora, podnositelj zahtjeva općenito se smatra jakim podnositeljem zahtjeva
  - 'horn' efekt: nakon lošeg učinka prema jednom kriteriju, podnositelj zahtjeva se općenito smatra slabim
  - 'središnja tendencija': favoriziranje srednjih ocjena kao što su '3' ili 'ispunjava zahtjeve'
- Budite svjesni pripisivanja:
  - izjave o tome što je tim ili 'mi' učinio kao dokaz onoga što je podnositelj zahtjeva osobno učinio
  - nejasne tvrdnje kao činjenice, npr. 'svi su bili zadovoljni...'
- Budite svjesni:
  - mogućnosti da stereotipi (npr. spol, kulturno i jezično porijeklo, invaliditet, dob..) utječu na vašu prosudbu snaga i slabosti podnositelja zahtjeva
  - da prethodno poznavanje podnositelja zahtjeva može utjecati na vaše ocjenjivanje i procjenu njihove uspješnosti.



## DIO 3: MOTIVACIJA/USPJEH

Cilj ovog dijela je razviti okvir za održavanje motivacije vaših zaposlenika na visokoj razini. Motivirani zaposlenik bolje radi. Vaše će se vodstvo oblikovati u nekoliko koraka. Prvi alat je **Test radne motivacije**, koji je samodijagnostika razine motivacije. Dobit ćete podršku u provođenju testa i ocjenjivanju rezultata zaposlenika. **Kontinuirana povratna informacija** jednostavan je i lako dostupan alat koji, analizirajući njihove potrebe, pomaže očuvati i razviti motivaciju vaših zaposlenika.



### 1. TEST MOTIVACIJE ZA RAD

Ovaj upitnik istražuje koji su motivi najinspirativniji u našem poslu i koje nas psihološke potrebe najviše motiviraju u poslu.

Svaki numerirani dio ovog upitnika sadrži tri tvrdnje.

Vaš zadatak je rangirati tvrdnje unutar svake cjeline prema tome koliko odgovaraju vašim mišljenjima i osjećajima o vašem poslu i ponašanju na poslu.

Desno od svake tvrdnje potrebno je označiti najprikladniju tvrdnju s 1, drugu najprikladniju s 2 i najmanje prikladnu s 3.

Neke izjave pretpostavljaju da ste vi vođa. Ako niste, pokušajte procijeniti izjave kao da ste vođa.

1	A	Kada problem treba riješiti, volim raditi sam i sam preuzeti odgovornost za rješenje.	
	B	Kada imam problem, volim raditi u timu i pronaći zajedničko rješenje.	
	C	Kada imam problem koji trebam riješiti, volim raditi u timu, ali samo ako ja vodim tim.	
2	A	Posao vođe je postavljanje uzbudljivih, izazovnih ciljeva za njegove ili njezine podređene.	
	B	Ciljevi bi trebali biti postavljeni zajedničkim dogovorom između članova tima.	
	C	Važno je postaviti ciljeve koji se mogu postići s prosječnim osobnim kapacitetom.	
3	A	Moji kolege bi me opisali kao nekoga tko pazi na druge.	
	B	Ljudi mogu reći da znam dobro govoriti.	
	C	Na poslu uglavnom razgovaram o stvarima vezanim uz posao i zadatke.	
4	A	Uživam u raspravama koje rješavaju probleme.	
	B	Ponekad u raspravi zauzmem suprotnu stranu jer mi je to u interesu.	
	C	Uživam u raspravama koje mi omogućuju da bolje upoznam svoje kolege.	
5	A	Drago mi je kada ljudi primijete da pripadam nekom kolektivu.	
	B	Pripadnost kolektivu za mene nije od posebne važnosti.	
	C	Sretan sam što sam pojedinac; Nemam želju da me se doživljava kao dio kolektiva.	
6	A	Volim dobiti povratnu informaciju o tome koliko sam dobro surađivao s drugima u timu.	
	B	Volim dobiti konkretnu povratnu informaciju o tome koliko sam dobro obavio zadatak.	
	C	Ja sam najbolji sudac koliko sam dobro obavio posao; povišice plaća i napredovanja najvažnija su mi povratna informacija.	
7	A	Najvažniji kriterij ocjenjivanja podređenog je postizanje cilja i zadatka.	
	B	Najvažniji kriterij ocjenjivanja zaposlenika je njegov budući razvoj.	
	C	Svrha ocjenjivanja je otkriti što je zaposlenik dobro, a što loše napravio,	
8	A	Konflikt je alat koji se može koristiti za pronalaženje najboljeg mogućeg rješenja problema.	
	B	Sukob može biti vrlo zdrav: potiče ljude da budu marljivi.	
	C	Sukob se mora kontrolirati; članovi zajednice koji se međusobno svađaju rijetko su produktivni.	
9	A	Važan faktor u svakom rješenju je njegova prihvatljivost skupini koja ga mora implementirati.	
	B	Ako sam uvjeren da će neko rješenje funkcionirati, očekujem da se ono provede i preuzimam odgovornost za posljedice.	
	C	Ako mislim da će rješenje funkcionirati, želim ga implementirati; daljnja rasprava s članovima zajednice obično je gubljenje vremena.	

10	A	Ako zaposlenik pogriješi, pokažem mu kako to ispraviti.	
	B	Ako član mog osoblja pogriješi, razgovaram s njim o situaciji i dogovorimo se da ćemo to ispraviti.	
	C	Ako član mog osoblja pogriješi, kažem mu da ispravi pogrešku.	
11	A	Pogreške bi trebale biti sredstvo pomoću kojeg ljudi uče i tako se poboljšavaju.	
	B	Radim greške, ali sve dok sam većinu vremena u pravu, radim svoj posao.	
	C	Ne volim griještiti; Ne radim istu grešku dva puta.	
12	A	Uz naporan rad i pravu podršku uprave, pojedinci mogu prevladati većinu problema.	
	B	Naporan rad može pomoći da prebrodite većinu problema.	
	C	Snažno povjerenje može vas izvući iz većine problema.	
13	A	Više sam usredotočen na osobne odnose sa svojim kolegama i šefom nego sa svojim podređenima.	
	B	Posvećujem vrijeme i energiju razvoju i poboljšanju osobnih odnosa na poslu.	
	C	Osobne odnose na poslu razvijam samo ako mi pomažu u izvršavanju mojih zadataka.	
14	A	"Nemojte prolaziti pored ljudi na svom putu prema gore; možete ih sresti na svom putu prema dolje."	
	B	"Ništa nije tako uspješno kao uspjeh."	
	C	"Nitko se ne sjeća imena nekoga tko je završio drugi u utrci."	
15	A	Ako sam u pravu, dugoročno ću pobijediti.	
	B	Ako sam jak u svojoj vjeri, dugoročno ću pobijediti.	
	C	Trudim se biti strpljiv s ljudima, dugoročno se isplati.	
16	A	Radnici dobro proizvode kada njihovi šefovi rade s njima.	
	B	Produktivnost radnika raste ako od početka znaju što je njihov posao.	
	C	Radnici bi trebali težiti dosezanju novih visina.	
17	A	Sretan sam što imam grupu kolega koji rade stvari na moj način.	
	B	Sve dok je odluka ispravna, nije bitno je li to individualna ili kolektivna odluka.	
	C	Da bi se odluka provela, s njom se moraju složiti svi članovi tima odgovornog za njezinu provedbu.	
18	A	Dobro radim kada imam osobni odnos sa svojim šefom.	
	B	Dobro radim u situacijama kada sam sam svoj šef.	
	C	Dobro radim kada moram poštovati rokove.	

## Kartica rezultata

Prenesite brojeve iz upitnika na ovaj list. Zatim zbrojite brojeve u sva tri stupca i unesite rezultat u okvire "ukupno".

Što je rezultat niži, to ste karakterističniji za motiv, a što je rezultat veći, to ste manje karakteristični.

Potreba za postignućem		Potreba za pripadnošću		Potreba za moći	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
Ukupno:		Ukupno:		Ukupno:	



## KADA GA KORISTITI

- Za identifikaciju različitih motiva ljudi za rad
- Za modifikaciju ocjene učinka s obzirom na motivacijske potrebe
- Za praćenje potreba zaposlenika
- Za pružanje početne informacije o novim zaposlenicima i dodatne informacije za učinkovitije programe obuke
- Za identifikaciju najrelevantnijih potreba posla
- Za usmjeravanje zaposlenika da razumije vlastite izvore motivacije.

## ZAŠTO POMAŽE

Testom radne motivacije možete prikupiti detaljnije informacije o motivima ponašanja vaših zaposlenika. Pomaže u stvaranju realističnijeg mjerenja učinka i razumijevanju razvojnih i motivacijskih potreba zaposlenika. Tako možete učinkovitije odabrati vanjske i unutarnje motivatore za zaposlenike.

Ovaj test najčešće se koristi u poslovnom ili korporativnom okruženju. Omogućio je korištenje testova osobnosti kod zaposlenika. Izvorno odbačeni kao irelevantni, testovi osobnosti postali su popularniji kada su menadžeri pokušali otkriti što motivira njihove zaposlenike. Testovi osobnosti također omogućuju menadžeru da sazna više o svima.

Ljudi zahtijevaju različite stvari od svog radnog mjesta. Motivirani pojedinci mogu imati jasna očekivanja vezana za korake u napredovanju u karijeri. Pojedinci motivirani postignućima možda će trebati redovite prilike za rješavanje problema. Pojedinci motivirani pripadnošću možda će trebati dosljedne povratne informacije o poslu koji obavljaju.

### *Implikacije za organizaciju*

Organizacija može koordinirati i vršiti prilagodbe na temelju potreba zaposlenika. Prilagodbe se mogu izvršiti na sljedeći način:

- Zaposlenici s visokom potrebom za postignućem: Treba im postaviti izazovne, ali dostižne ciljeve. Potrebno je pružati česte povratne informacije kako bi im se pomoglo da postignu željeni rezultat.
- Zaposlenici s visokom potrebom za moći: Treba im omogućiti autonomiju da sami upravljaju stvarima.
- Zaposlenici s visokom potrebom za pripadnošću: Trebali bi biti uključeni u timsko i kooperativno okruženje gdje mogu najbolje raditi.

## ŠTO DOBIJETE

Test radne motivacije je jednostavan za korištenje i lako se prilagođava izazovima poduzeća. To može biti papirnat test, Excel tablica ili Google Forms.

## POGLEDAJMO PRIMJER

Zaposlenik ispunjava upitnik.

Upitnik istražuje koji su motivi najinspirativniji u našem poslu i koje nas psihološke potrebe najviše motiviraju u poslu. Svaki numerirani dio ovog upitnika sadrži tri tvrdnje. Zadatak je rangirati tvrdnje unutar svake cjeline prema tome koliko odgovaraju vašim mišljenjima i osjećajima o vašem poslu i ponašanju na poslu.

Desno od svake tvrdnje označite najprikladniju tvrdnju s 1, drugu najprikladniju s 2 i najmanje prikladnu s 3.

Neke izjave pretpostavljaju da ste vi voditelj. Ako niste, pokušajte procijeniti izjave kao da ste voditelj.

1	A	Kada problem treba riješiti, volim raditi sam i sam preuzeti odgovornost za rješenje.	1
	B	Kada imam problem, volim raditi u timu i pronaći zajedničko rješenje.	2
	C	Kada imam problem koji trebam riješiti, volim raditi u timu, ali samo ako ja vodim tim.	3
2	A	Posao vođe je postavljanje uzbudljivih, izazovnih ciljeva za njegove ili njezine podređene.	2
	B	Ciljevi bi trebali biti postavljeni zajedničkim dogovorom između članova tima.	3
	C	Važno je postaviti ciljeve koji se mogu postići s prosječnim osobnim kapacitetom.	1
3	A	Moji kolege bi me opisali kao nekoga tko pazi na druge.	3
	B	Ljudi mogu reći da znam dobro govoriti.	2
	C	Na poslu uglavnom razgovaram o stvarima vezanim uz posao i zadatke.	1
4	A	Uživam u raspravama koje rješavaju probleme.	1
	B	Ponekad u raspravi zauzmem suprotnu stranu jer mi je to u interesu.	2
	C	Uživam u raspravama koje mi omogućuju da bolje upoznam svoje kolege.	3
5	A	Drago mi je kada ljudi primijete da pripadam nekom kolektivu.	3
	B	Pripadnost kolektivu za mene nije od posebne važnosti.	2
	C	Sretan sam što sam pojedinac; Nemam želju da me se doživljava kao dio kolektiva.	1
6	A	Volim dobiti povratnu informaciju o tome koliko sam dobro surađivao s drugima u timu.	2
	B	Volim dobiti konkretnu povratnu informaciju o tome koliko sam dobro obavio zadatak.	1
	C	Ja sam najbolji sudac koliko sam dobro obavio posao; povišice plaća i napredovanja najvažnija su mi povratna informacija.	3
7	A	Najvažniji kriterij ocjenjivanja podređenog je postizanje cilja i zadatka.	1
	B	Najvažniji kriterij ocjenjivanja zaposlenika je njegov budući razvoj.	3
	C	Svrha ocjenjivanja je otkriti što je zaposlenik dobro, a što loše napravio,	2
8	A	Konflikt je alat koji se može koristiti za pronalaženje najboljeg mogućeg rješenja problema.	2
	B	Sukob može biti vrlo zdrav: potiče ljude da budu marljivi.	3
	C	Sukob se mora kontrolirati; članovi zajednice koji se međusobno svađaju rijetko su produktivni.	1
9	A	Važan faktor u svakom rješenju je njegova prihvatljivost skupini koja ga mora implementirati.	2
	B	Ako sam uvjeren da će neko rješenje funkcionirati, očekujem da se ono provede i preuzimam odgovornost za posljedice.	1
	C	Ako mislim da će rješenje funkcionirati, želim ga implementirati; daljnja rasprava s članovima zajednice obično je gubljenje vremena.	3

10	A	Ako zaposlenik pogriješi, pokažem mu kako to ispraviti.	1
	B	Ako član mog osoblja pogriješi, razgovaram s njim o situaciji i dogovorimo se da ćemo to ispraviti.	2
	C	Ako član mog osoblja pogriješi, kažem mu da je ispravi.	3
11	A	Pogreške bi trebale biti sredstvo pomoću kojeg ljudi uče i tako se poboljšavaju.	2
	B	Radim greške, ali sve dok sam većinu vremena u pravu, radim svoj posao.	3
	C	Ne volim griješiti; Ne radim istu grešku dva puta.	1
12	A	Uz naporan rad i pravu podršku uprave, pojedinci mogu prevladati većinu problema.	3
	B	Naporan rad može pomoći da prebrodite većinu problema.	2
	C	Snažno povjerenje može vas izvući kroz većinu problema.	1
13	A	Više sam usredotočen na osobne odnose sa svojim kolegama i šefom nego sa svojim podređenima.	1
	B	Posvećujem vrijeme i energiju razvoju i poboljšanju osobnih odnosa na poslu.	2
	C	Osobne odnose na poslu razvijam samo ako mi pomažu u izvršavanju mojih zadataka.	3
14	A	"Nemojte prolaziti pored ljudi na svom putu prema gore; možete ih sresti na svom putu prema dolje."	3
	B	"Ništa nije tako uspješno kao uspjeh."	2
	C	"Nitko se ne sjeća imena nekoga tko je završio drugi u utrci."	1
15	A	Ako sam u pravu, dugoročno ću pobijediti.	2
	B	Ako sam jak u svojoj vjeri, dugoročno ću pobijediti.	1
	C	Trudim se biti strpljiv s ljudima, dugoročno se isplati.	3
16	A	Radnici dobro proizvode kada njihovi šefovi rade s njima.	1
	B	Produktivnost radnika raste ako od početka znaju što je njihov posao.	3
	C	Radnici bi trebali težiti dosezanju novih visina.	2
17	A	Sretan sam što imam grupu kolega koji rade stvari na moj način.	2
	B	Sve dok je odluka ispravna, nije bitno je li to individualna ili kolektivna odluka.	3
	C	Da bi se odluka provela, s njom se moraju složiti svi članovi tima odgovornog za njezinu provedbu.	1
18	A	Dobro radim kada imam osobni odnos sa svojim šefom.	2
	B	Dobro radim u situacijama kada sam sam svoj šef.	1
	C	Dobro radim kada moram poštovati rokove.	3

## Kartica rezultata

Prenesite brojeve iz upitnika na ovaj list. Zatim zbrojite brojeve u sva tri stupca i unesite rezultat u okvire "ukupno".

Što je rezultat niži, to ste karakterističniji za motiv, a što je rezultat veći, to ste manje karakteristični.

Potreba za postignućem		Potreba za pripadnošću		Potreba za moći	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
Ukupno:		Ukupno:		Ukupno:	

## UPUTE ZA PROCJENU REZULTATA

### Potreba za moći

Pojedince s većom potrebom za moći motivira mogućnost utjecaja. Motivacija za utjecajem na druge može biti želja za kontrolom drugih ili kontrolom resursa. U organizacijskom kontekstu, potrebu za moći ostvaruju menadžeri, vođe, treneri i pojedinci na najvišem položaju u organizaciji. Na primjer, menadžeri određuju odgovornosti i dužnosti nižim zaposlenicima i kasnije ocjenjuju njihov rad. Oni utječu svojom moći.



Ljudi s potrebom za moć teže biti na najvišem položaju, poput voditelja i menadžera u poduzeću. Pojedinač može postići uspjeh ili neželjeni rezultat koristeći moć. Moć ga može, ali i ne mora učiniti autoritativnim i utjecajnim. Slično tome, zaposlenici možda neće dobro surađivati s voditeljem koji demonstrira dominantno i agresivno ponašanje, što može smanjiti njihov poticaj na kvalitetan rad. No, ako zaposlenici dijele slične potrebe, mogu raditi pod pritiskom i pomoći sebi i menadžeru u postizanju željenih rezultata.

#### **Tipično ponašanje koje pokazuju pojedinci:**

- Visoko izražena potreba za moći: Ne želi se miješati u neslaganje niti očekivati neslaganje, zahtijeva lojalnost, očekuje sklad, dominira.
- Nisko izražena potreba za moći: Uživa u vremenu koje provodi sam i održava društvenu distancu.

#### **Potreba za postignućem**

Pojedinci s većom potrebom za postignućima motivirani su dati sve od sebe. Vole se uključiti u izazovne zadatke. Uspješan završetak izazovnih zadataka za njih je sam po sebi nagrada. Osim toga, oni su skloni i riziku. Pojedinci vođeni postignućima također žele biti glavni i preuzeti kontrolu nad načinom na koji se stvari rade kako bi postigli uspjeh. Stoga vole raditi na takvim mjestima gdje imaju kontrolu ili su rezultati jasni i sigurni.

Poduzetnici su primjer pojedinaca s potrebom za postignućem. Imaju motiv za postizanjem i predani su tome da to pretvore u stvarnost. Usmjereni su na samostalan rad i ne preferiraju rad u timu. Zbog ovakvog ponašanja mogu, ali i ne moraju postići ono što žele.

#### **Tipično ponašanje koje pokazuju pojedinci:**

- Visoko izražena potreba za postignućem: Težnja za uspjehom, mora osigurati pobjedu, želja za nagradom ili dobrobiti.
- Nisko izražena potreba za postignućem: Izbjegava složenu odgovornost i boji se neuspjeha.

#### **Potreba za pripadnošću**

Osobe s većom potrebom za pripadnošću motivirane su za timski rad. Motivirani su za umrežavanje i udruživanje te rad s društvenim povezivanjem. Prijateljski su nastrojeni i spremni na suradnju te cijene važnost međuljudskih odnosa na radnom mjestu. Budući da su navikli raditi s istim ljudima, boje se promjena i riskiraju. Stoga je manja vjerojatnost da će promijeniti posao. Osim toga, oni su također voljni raditi pod vodstvom menadžera ili drugih starijih osoba i učiti od njih.

Međutim, nedostatak osoba s višom potrebom za pripadnošću predstavlja nesposobnost pojedinaca da rade sami. Osim toga, nemaju potrebu za isticanjem ili poboljšanjem svoje pozicije. Mogu se ograničiti na ono što se od njih traži. To ih

može učiniti neučinkovitim zaposlenicima u usporedbi s onima kojima je potrebna moć ili veza.

#### Tipično ponašanje koje pokazuju pojedinci:

- Visoka potreba za pripadnošću: Prijateljstvo, kooperativnost, želja za kontrolom nad resursima, preuveličavanje vlastitog položaja.
- Niska potreba za pripadnošću: Povremeno minimiziranje vlastitog položaja, ovisno o vlastitim resursima/kapacitetima.



#### SAVJETI I LEKCIJE DRUGIH

- Razgovarajte o rezultatu testa i planiranim radnjama sa zaposlenicima
- Odaberite unutarnje i vanjske motivatore s obzirom na rezultat
  - o Unutarnja motivacija znači da motivacija za postizanje cilja dolazi iz vas samih. Određena je vašim vlastitim vrijednostima i ciljevima. Primjer cilja koji je interno motiviran: *“Ići ću na posao svaki dan kako bih mogao napredovati što je više moguće.”*
  - o Vanjska motivacija znači da motivacija za postizanje cilja dolazi iz izvora izvan vas. Primjer cilja koji je motiviran izvana: *“Prijavit ću se za dodatni posao kako bih mogao zaraditi više da platim luksuzna putovanja.”*

## 2. KONTINUIRANA POV RATNA INFORMACIJA

**Kontinuirana povratna informacija:** Kontinuirana povratna informacija jednostavan je i jeftin alat koji potiče razvoj i napredak zaposlenika. Može pridonijeti povećanju produktivnosti na individualnoj, timskoj ili organizacijskoj razini i poboljšati kulturu dijaloga između aktera unutar organizacije. Konkretna tehnika kontinuirane povratne informacije može varirati u različitim poduzećima i kontekstima. Ukratko, kontinuirana povratna informacija je svaka povratna informacija koja se isporučuje na kontinuiranoj osnovi. U nekim poduzećima kontinuirana povratna informacija ima strukturirani oblik, za druge organizacije to znači potpuno neformalan sustav bez planiranog ocjenjivanja. Pridjev ‘kontinuiran’ po svojoj je prirodi subjektivan izraz i njegova učestalost uvelike ovisi o stavovima i potrebama uključenih aktera. Sukladno tome, kontinuirana povratna informacija može se odvijati u kratkim intervalima kao što su tjedni, dvotjedni ili mjesečni.

Postoji nekoliko mogućih kategorizacija različitih vrsta povratnih informacija, npr. formalne/neformalne; menadžerske/peer-to-peer, itd. Iz funkcionalne perspektive možemo napraviti razliku između:

**Pojačana povratna informacija** (ili pozitivna povratna informacija): upućuje se kada želimo održati određeno pozitivno ponašanje. Ova vrsta povratne informacije verbalno jača pozitivne učinke nečijih postupaka.

**Preusmjerna povratna informacija** (ili konstruktivna povratna informacija): upućuje se ako želimo napraviti promjene u nečijem ponašanju. Čineći to, osoba koja daje povratne informacije predlaže nekome da prestane raditi X i počne raditi Y zadatak (npr., počne više govoriti na sastancima).

## KADA KORISTITI

- Za unapređenje učinka na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini
- Za unaprjeđenje kontinuiranog dijaloga između aktera
- Za otkrivanje nedostatka vještina i uspostavu razvojnih planova
- U svim situacijama, neovisno o prethodnim iskustvima ili radnjama
- Kontinuirano; njegova učestalost je fleksibilna sukladno stvarnim potrebama.

## ZAŠTO POMAŽE

Uz stalne povratne informacije, menadžeri i zaposlenici vodit će redoviti dijalog kako bi raspravljali o učinku, napretku i mogućnostima poboljšanja. Zbog svoje učestalosti, stalne povratne informacije eliminiraju dugo vremensko razdoblje tradicionalnog godišnjeg razgovora. Naprotiv, kontinuirana povratna informacija pomaže zaposlenicima da se prilagode, a menadžeri pomažu zaposlenicima u tome. Između ostalih:

- Olakšava osobni rast: zaposlenici mogu preuzeti aktivnu ulogu i odgovornost za postavljanje osobnih ciljeva i raspravu o njima.
- Osigurava razumijevanje u stvarnom vremenu: pomaže u rješavanju problema i signalizira prije nego što postanu problemi. Kako zaposlenici redovito primaju informacije o svom učinku, bit će svjesni što rade dobro i gdje se mogu poboljšati.
- Doprinosi angažmanu zaposlenika: budući da je odnos između menadžera i zaposlenika važan preduvjet angažmana, razgovori o razvoju mogu poboljšati angažman.
- Poboljšava kvalitetu međuljudskih odnosa: pridonosi otvorenosti prema tuđim perspektivama i može ojačati psihološku sigurnost svih strana koje su uključene u proces.
- Poboljšava kulturu povratnih informacija: kao posljedica, manje je sukoba, može poboljšati organizacijsku pravednost.



## ŠTO DOBIJETE

Kontinuirani proces povratne informacije može donijeti nekoliko rezultata. Ako se definira u pisanom obliku, formirat ćete dokument koji može poslužiti kao polazište za daljnje aktivnosti, bilo da se radi o promjenama ponašanja ili razvojnim aktivnostima. Ako se odvija verbalno, još uvijek ima svoju vrijednost u doprinosu gore navedenim čimbenicima. Budući da ste svjesni različitih dimenzija učinka, možete učinkovito upravljati nedostatkom vještina u svom poduzeću, što stvara priliku za promicanje učenja i razvoja. Osim toga, ovi podaci izvrsna su podloga za sve druge aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima.



## POGLEDAJMO PRIMJER

Ovdje možete pronaći neke konkretne primjere za učinkovitu upotrebu jezika u stvaranju kontinuiranih povratnih informacija.

Primjeri za pojačavanje povratnih informacija:

- *“Mislim da si napravio sjajan posao kad si napravio [x]. Pokazalo se da si imao [y].”*
- *“Vidim da imate pozitivan utjecaj na [x].”*
- *“Stvarno cijenim vaše [y] i posao kojim pridonosite [x].”*
- *“Nešto što jako cijenim kod vas je vaša sposobnost rješavanja problema.”*
- *“Mislim da ste napravili sjajan posao kada ste vodili skup svih sudionika. Pokazalo se da ste sposobni natjerati ljude da rade zajedno i učinkovito komuniciraju. Divim se vašim komunikacijskim vještinama.”*
- *“Jedan od vaših najutjecajnijih trenutaka bio je način na koji ste upravljali projektom X. Pokazali ste snagu korisničkog testiranja u oblikovanju plana. Vaši naponi povećali su vjerojatnost da ćemo zadovoljiti i oduševiti naše korisnike. Volio bih da i dalje radite na taj način.”*
- *“Uvijek mogu računati na vas da ćete...”*
- *“Vi ste pouzdan zaposlenik koji poštuje sve rokove.”*
- *“Vaša korisnička služba je izvrsna. Činite da se svi osjećaju dobrodošlo i ugodno, bez obzira na gužvu.”*
- *“Računovodstveni posao koji obavljate za naš tim pomaže nam dugoročno.”*
- *“Cijenim vašu pomoć kada je riječ o obuci novih zaposlenika. Čini se da ste uvijek voljni odvojiti malo vremena od svog dana, iako ste zauzeti drugim zadacima, da im pokažete kako mi ovdje radimo.”*
- *“Uvijek mogu računati na vas kad trebam nešto učiniti odmah.”*
- *“Vaše komunikacijske vještine su iznimne i cijenim način na koji uvijek jasno iznosite svoje mišljenje.”*
- *“Uvijek ste voljni poslušati ako netko treba pomoć ili ima pitanje. Prava ste osoba kojoj se treba obratiti kada ljudima treba savjet.”*
- *“Cijenim vašu sposobnost da predvidite potrebe naših kupaca.”*

Primjeri za preusmjeravanje povratnih informacija:

- *“Želio bih vam dati povratne informacije, je li sada dobar trenutak?”*
- *“Možemo li razgovarati o... Što mislite, što je djelovalo, a što nije?”*
- *“Imate li trenutak da vidimo/prazgovaramo kako je prošlo X?”*
- *“Možemo li se čuti u vezi X?”*
- *“Teško mi je ovo reći...”*
- *“Čini se da vam je teško pratiti procese poduzeća. Volio bih vidjeti da postajete bolji u praćenju onoga što treba učiniti i da to učinite na vrijeme.”*
- *“Zabrinut sam da je kvaliteta vašeg rada u posljednje vrijeme opala. I dalje se pridržavate rokova, ali neki vaši radovi izgledaju zbrzano ili nedovršeni. Želim biti siguran da svemu pridajete pažnju koju zaslužuje.”*
- *“Primijetio sam da u posljednje vrijeme dobivate mnogo pritužbi kupaca. Događa li se nešto? Možda bismo mogli raditi zajedno i smisliti neka rješenja za bolje funkcioniranje u budućnosti?”*
- *“Trenutno se činite preopterećeni i to utječe na kvalitetu vašeg rada. Želim vam pomoći da shvatite kako možemo bolje rasporediti radno opterećenje da se više ne osjećate ovako.”*

Osim toga, vi kao poslodavac/menadžer možete pozvati zaposlenike da vam daju povratne informacije. Evo nekoliko primjera koji vašim podređenima olakšavaju davanje povratnih informacija.

- *“Važno mi je da budem dobar menadžer/šef i dobro bi mi došla vaša pomoć da se poboljšam. Što mislite o tome kako bih vam mogao bolje pomoći?”*
- *“Osjećam se kao da vas ne motiviram onoliko dobro koliko bih mogao. Možda radije da ja... ili...?”*
- *“Uvijek tražim načine da budem bolji menadžer/šef. Znajte da mi je uvijek drago čuti što vam odgovara, a što ne.”*

Izvor:

[https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture;](https://lattice.com/library/how-to-create-a-feedback-culture)  
[https://matterapp.com/blog/peer-review-examples;](https://matterapp.com/blog/peer-review-examples)  
[https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples;](https://www.cultureamp.com/blog/employee-feedback-examples)



 UPUTE

Bitno za napomenuti o konstruktivnim povratnim informacijama jest da to treba biti razgovor. Ne radi se o izdavanju direktiva, već o započinjanju s problemom koji možete riješiti zajedno. Stalna povratna informacija zahtijeva vrijeme i mjesto. Prije nego što date povratnu informaciju, morate se zapitati:

- Ima li zaposlenik značajan utjecaj na suradnike ili poduzeće?
- Osjećate li se smireno i otvoreno, a ne pod stresom ili suprotstavljeno?
- Je li zaposlenik u stanju čuti vaše povratne informacije (npr. ne prolazi kroz emocionalno ranjivu situaciju, itd.)?
- Imate li točnu ideju o tome što želite reći? (Budite spremni za sastanke tako što ćete imati popis ključnih točaka koje želite pokriti sa svojim kolegama/zaposlenicima –to pomaže u usmjeravanju razgovora, a istovremeno osigurava da se ne zanemari nijedna važna tema.)
- Možete li komunicirati svoje povratne informacije na mirnom i diskretnom mjestu?
- Imate li dovoljno vremena dati povratnu informaciju i poslušati reakcije zaposlenika?



## Scenariji koji zahtijevaju konstruktivne povratne informacije

1. Kada primjećujete: Ako zaposlenik stalno radi istu grešku ili ima lošu radnu naviku, morate to riješiti konkretnim primjerima. Konstruktivna povratna informacija je savršen način za to; činjenica da je to opetovano ponašanje obrazlaže zašto to spominjete; također nećete dopuštati da to nastavi činiti, a zatim to iznijeti mjesecima kasnije na procjeni učinka.

Scenarij: “Primijetio sam da ste zakasnili na jutarnji sastanak nekoliko puta ovaj mjesec. U potpunosti razumijemo da javni prijevoz nije pod vašom kontrolom, ali to može stvarno smetati suradnicima. Događa li se nešto zbog čega je teško doći na vrijeme?”

2. U razvojne svrhe: kada primijetite da se član osoblja bori s nekom vještinom ili ne može izvršiti zadatak, konstruktivne povratne informacije mogu pomoći da saznate što je korijen problema i otkrijete rješenje. Možda nikada nisu bili pravilno educirani ili samo trebaju osjećati da imaju dopuštenje za pogreške; što god to bilo, ponudite povratnu informaciju koja im može pomoći da se pozabave tom slabošću i poboljšaju se.

Scenarij: “Kako se osjećate oko izrade tog tromjesečnog izvješća? Postoji li nešto o čemu trebate moj savjet?”

3. Procijenite sami sebe: jaki lideri traže i povratne informacije. Možete pitati člana tima pomaže li im način na koji upravljate ili zapravo stvara više prepreka. Ovo može biti dio konstruktivnog razgovora s povratnim informacijama koji vodite iz drugog razloga, ali može biti i zasebna prijava ili razgovor.

Scenarij: “Kako se osjećate u vezi s našim dvotjednim susretima jedan na jedan? Smatrate li ih korisnima ili postoje druge stvari koje mogu učiniti kao menadžer kako bih vam pružio bolju podršku?”

4. Upravljanje radnim opterećenjem: Ponekad radno opterećenje zaposlenika nije realno ili se osjeća napeto i bez podrške. Ako sumnjate da zaposlenik pati od izgaranja, vodite konstruktivan razgovor s njim; mnogi ljudi koji se osjećaju preopterećeno ne znaju kako to reći, a čineći to pomoći ćete im da se ponovno aktiviraju tako što će se fokusirati na sljedeće korake i krenuti naprijed.

Scenarij: “Kako se osjećate zbog posla u posljednje vrijeme? Čini li vam se to izvedivim ili se osjećate kao da vas je premalo?”

Budući da je konstruktivna povratna informacija razgovor, ne možete se pripremiti na sve što vam se tijekom njega može dogoditi. Samo ne zaboravite pitati je li vašem zaposleniku ugodno primiti povratne informacije i neka se one temelje na ponašanju. S povratnim informacijama i pravim povratnim informacijama, vi i vaši zaposlenici možete napredovati na svojim pozicijama i u načinu na koji radite jedni s drugima.

## SAVJETI I LEKCIJE DRUGIH

U nastavku sažimamo najvažnije stvari koje treba znati o kontinuiranim povratnim informacijama u formi - što treba i što ne treba činiti.

### ČINITE

- Budite svjesni vremena
- Budite spremni
- Navedite konkretne primjere
- Neka povratne informacije budu djelotvorne (i usmjerene na budućnost kada je to moguće)
- Učinite povratne informacije zaposlenika redovitim postupkom

### NEMOJTE ČINITI

- Odbijati otvoreno i redovito raspravljanje o problemima
- Uzimati u obzir samo ekstremno ponašanje, bilo dobro ili loše, ignorirajući sve druge napore
- Uspoređivati ljude međusobno
- Davati povratnu informaciju bez slušanja komentara zaposlenika
- Davati ocjene bez činjenica







## **DIO 4: RAZVOJ (UČENJE/PRILAGODBA/FLEKSIBILNOST)**

Prva tri dijela omogućila su uvid u pojedine metode dijagnosticiranja vještina i potreba za usavršavanjem, odabira novih zaposlenika i motiviranja postojećih. Četvrti dio posvećen je povezivanju prethodnih iskustava s perspektivom usmjerenom na budućnost. Svaka vrsta ulaganja u razvoj vaših zaposlenika je ulaganje i u budućnost vaše organizacije. Ovaj dio nudi dvije metode koje će vam pomoći u olakšavanju učenja u vašem poduzeću. **Mentorstvo** je poznata podržavajuća aktivnost kojoj je cilj poticanje osobnog usavršavanja i napretka manje iskusne osobe. Donosimo neke jednostavne i relativno lako primjenjive vježbe. **Pre/Post Motorola Reflection** pristup procesu učenja dizajniran je za samoevaluaciju učinkovitosti procesa učenja.

### **1. MENTORSTVO**

#### **OPIS**

Riječ 'mentor' ima svoje korijene u Homerovom epskom spjevu Odiseja, gdje grčki autor predstavlja lik Mentora kao iskusnog savjetnika i dugogodišnjeg Odisejevog suputnika. Danas se mentorstvo odnosi na proces djelovanja mentora, odnosno osobe koja podupire i potiče razvoj druge osobe (zване 'menti'). Mentor je obrazovan, pouzdan pojedinac koji je spreman podijeliti savjete u vezi s vodstvom, karijerom, profesionalnim i osobnim razvojem. Mentor čini sve što je u njegovoj ili njezinoj moći da nadahne, pomogne i ohrabri mentija. Kao rezultat toga, mentorstvo potiče karijerno savjetovanje i modeliranje, a oboje ima veliki utjecaj na napredak zaposlenika (a time i na organizacijsko unapređenje).

Na razvoj i uspjeh karijere pojedinca snažno mogu utjecati mentorske veze koje su korisne i za mentora i za mentoriranog, a time i za organizaciju. Mentorstvo je isprobana metoda razvijanja, primjerice, liderskih vještina. Doista, mentorstvo je ključna funkcija rasta. Što se tiče opsežnih uputa, mentori smatraju izvedivim uložiti sve moguće napore u svojoj moći da inspiriraju, pomognu i ohrabre mentija. Proces mentorstva uključuje modeliranje jer mentor mora biti sposoban modelirati poruke i sugestije upućene mentiju.

## KADA KORISTITI

- kad treba pokazati niz kognitivnih sposobnosti treniranja, tj. poticanje razmišljanja, parafraziranje i korištenje podataka za poboljšanje zajedničkog razumijevanja procesa i ciljeva
- kad je potreban dinamičan odnos koji vodi do kreativnosti, profesionalnog rasta i ovladavanja tehnikama rješavanja problema
- prilikom olakšavanja organizacijskih promjena pomažući ključnim zaposlenicima s njihovim osobnim i profesionalnim promjenama
- kad se podupire individualni razvoj karijere, potrebno je 'otvaranje vrata' i objašnjavanje organizacijske politike
- kad je u fokusu prijenos tehničke stručnosti i poslovnih vještina na pojedinca.

## ZAŠTO POMAŽE

Element suradnje i pomoći mentorstva je način na koji mentor i mentori rade zajedno. To je izvrsna metoda za stjecanje dubljeg razumijevanja dužnosti i očekivanja unutar poduzeća, kao i za učenje iz prošlih uspjeha (tj. kako se nositi sa sukobima interesa, kako povećati organizacijske aktivnosti i, sasvim sigurno, ciljati razvojne aktivnosti). Mentijevo samopouzdanje i povezanost s organizacijom nedvojbeno će porasti kada mentor pruži alternativna rješenja za profesionalne, etičke i kulturne izazove i probleme s kojima se mentori susreću.

## ŠTO DOBIJETE

Po modelu jedan na jedan, mentorstvo je alat koji je još uvijek vrlo važan za poboljšanje menadžerskih sposobnosti i razvoj zaposlenika. Istraživači i praktični (operativni) menadžeri slažu se da je mentorstvo korisna tehnika za poticanje prijenosa implicitnog znanja na radnom mjestu. Osim toga, mnoge od osobina koje čine dobrog vođu ili profesionalnog supervizora također čine uspješnog mentora: te kompetencije uključuju empatiju, sposobnost aktivnog slušanja, postavljanje otvorenih pitanja, iskrenost i izostanak osuđivanja. Sve će to pomoći mentijima da steknu dublje razumijevanje skrivenih značenja i informacija, kao i korisne savjete o zadacima, izazovima i okolnostima „uskih grla“ s kojima se mentiji mogu susresti na poslu.



## POGLEDAJMO PRIMJER

U nastavku će biti predstavljene neke praktične vježbe koje će pomoći da izgradite pouzdan odnos s prilikama za napredak vašeg mentija.

### *Sesija planiranja ciljeva*

Kako bi se stvorio održiv, smislen i sadržajan okvir cjelokupnog odnosa mentora i mentija, treba imati mjerljive ciljeve. To ne podrazumijeva postavljanje čvrstih formalnih shema temeljenih na podacima. Ciljevi koji su određeni i mjereni na kvalitativnoj osnovi također mogu biti jednako prikladni kao i oni kvantificirani. Trebali biste posvetiti vrijeme definiranju jasnog skupa ciljeva na samom početku mentorskog procesa, inače je teško ostvariti plodonosan napredak. Pokušajte podržati mentija u identifikaciji ciljeva. Može pomoći ako mu/joj postavite neka inspirativna pitanja ukoliko zapne. Neki primjeri:

- *Kako vama izgleda uspjeh?*
- *Gdje se vidite za pet godina?*
- *Koji konkretni cilj želite postići?*
- *Kako pratite napredak svojih ciljeva?*
- *Zašto želite postići taj cilj?*
- *Kako očekujete da ćete se osjećati nakon što postignete taj cilj?*
- *Što ste do sada radili?*
- *Koja je prepreka s kojom se trenutno suočavate?*
- *Koje su vaše snage? Koje su vaše slabosti?*
- *U kojim područjima biste najviše željeli podršku?*
- *Što se nadate postići od naših mentorskih sesija/sastanaka?*
- *Kako vas mogu podržati u svladavanju vaših izazova?*

Definiranje obostrano prihvaćenih ciljeva procesa pomoći će vam u zajedničkom razumijevanju trenutne situacije mentija i stvaranju zajedničkog jezika koji služi kao temelj vaše suradnje. Ono što je važno, radite zajedno na izradi plana rokova za svaki od ciljeva koji ste identificirali. Samo se pobrinite da ste vi i vaš mentija realni u postizanju mogućeg unutar vremenskog okvira vašeg mentorskog odnosa. Postoji više načina za postavljanje ciljeva, ali preporučujemo da pokušate stvoriti SMART ciljeve. To znači da bi najvažnije trebalo biti:

**Konkretno:** ciljevi bi trebali biti dobro definirani, jasni i nedvosmisleni i ne biste ih smjeli pogrešno protumačiti ili zbuniti.

Loš primjer: *“Želim smršaviti.”*

Dobar primjer : *“Želim izgubiti najmanje 15 kg do 31. prosinca 2023. Izvodit ću pola sata kardio vježbi dnevno i...”*

Specifični cilj odgovara na pitanja poput *“Što treba postići?”*, *“Koje korake treba poduzeti da se to postigne?”*.

**Mjerljivo:** S određenim kriterijima koji mjere vaš napredak prema ostvarenju cilja. Tipična pitanja: *“Koliko/mnogo?”*, *“Kako mogu znati jesam li postigao svoj cilj?”*, *“Koji je moj pokazatelj napretka?”*.

**Dostižno:** Ciljevi bi trebali biti realni i dostižni. Neostvarivanje ciljeva rezultira negativnim emocijama: razočaranjem, frustracijom i može dovesti do odustajanja od posla. Relevantna pitanja: *„Imate li resurse i sposobnosti za postizanje cilja? Ako ne, što vam nedostaje?”*, *“Jesu li drugi to već uspješno radili?”*.

Loš primjer: *“Nikad više neću jesti čokoladu.”*

Dobar primjer : *“Smanjit ću konzumaciju čokolade na dva komadića čokolade tjedno.”*

**Relevantno:** Ciljevi bi trebali biti relevantni za mentijeve vrijednosti, svrhe i ambicije.

Loš primjer: *“Želim biti direktor prodaje.”*

Dobar primjer: *“Povećat ću svoju prodajnu izvedbu za najmanje 10% u roku od 6 mjeseci.”*

**Vremenski ograničeno:** S jasno definiranim vremenskim okvirom, uključujući datum početka i ciljani datum završetka.

Zabilježite obostrano prihvaćene ciljeve i redovito ih provjeravajte.

#### *Uspori i padovi*

Ako želite održati vezu mentora i mentija na tjednoj osnovi, može biti korisno zamoliti mentije da izvijeste o najvišim i najnižim profesionalnim uspjesima u tjednu. Ova metoda će vam pomoći da izgradite odnos temeljen na povjerenju sa svojim mentijem i da pružite stručnu podršku temeljenu na učenju. Neka korisna pitanja:

- *Što je dobro prošlo? Što je pošlo po zlu?*
- *Kakvi su vaši osjećaji u vezi s vašim najvišim/najnižim trenutkom?*
- *Što ste naučili? Što biste promijenili? Zašto?*
- *Što vam se čini da drugi misle o situaciji/vama?*

### *Raspoloženje*

Zajednička izrada prezentacije raspoloženja pomaže u vizualizaciji ciljeva mentija. Možete skupljati slike, citate ili bilo koje druge izvore inspiracije kako biste izrazili moguću budućnost.

### *Čitajte knjigu zajedno*

Zajedničko čitanje članka ili knjige vrlo je dobra prilika za učenje i za mentora i za mentija. Možete pokušati pronaći stručni udžbenik ili monografiju koja je prikladna za preliminarne fiksne ciljeve učenja, ali se mogu uzeti u obzir i nekonvencionalnija štiva (roman na primjer). Kako bismo bili učinkoviti u postizanju ciljeva učenja i održali dinamiku razgovora, vrijedi čitati unaprijed i unaprijed formulirati pitanja za raspravu. Neki primjeri:

- *Koji vam je bio najdraži dio knjige?*
- *Što vam je bilo najmanje omiljeno?*
- *Jeste li ponovno pročitali neke odlomke? Ako da, koje?*
- *Što vas je najviše iznenadilo u knjizi?*
- *Kako se vaše mišljenje o knjizi promijenilo dok ste je čitali?*
- *Da možete bilo što pitati autora, što bi to bilo?*
- *Koji vam je bio najdraži citat iz ove knjige i zašto?*
- *Što ste već znali o temi ove knjige prije nego što ste je pročitali?*
- *Što ste novog naučili? Koja pitanja još imate?*
- *Što ste još pročitali o ovoj temi?*
- *Što mislite o autorovim istraživanjima? Je li bilo lako vidjeti odakle autoru informacije? Jesu li izvori bili vjerodostojni?*
- *Prenošenje istraživanja na način koji je razumljiv i ugodan za čitanje za nestručnjake može biti izazov. Što mislite koliko je dobro autor ovo napravio? Što mislite o njihovom stilu pisanja?*

### *Igranje uloga*

Igra uloga je dobro uspostavljena i naširoko korištena praksa koja pomaže mentiju da stekne vanjsku perspektivu i podržava mentora u proširenju njegovog/njezinog znanja o tome kako je menti napredovao i koja su poboljšanja potrebna. Trebali biste pokušati napraviti jednostavan scenarij i poštovati zonu komfora mentija. Ipak, cilj igre uloga je (po)micanje mentija iz njegove/njezine zone komfora. Budući da se igra uloga odnosi na to kako se pozabaviti izazovnom situacijom kako bi se uvježbale vještine, dobra polazna točka može biti nadolazeća interakcija oko koje menti nije siguran. Tijekom igranja uloga možete istaknuti svaki aspekt situacije, a mogu se identificirati i potencijalni rizici.

### *Obavite zajednički posao u sjeni*

Praćenje posla također je zanimljiva vježba koja je također prikladna ako želite da vaš mentori proširi svoju perspektivu. Sama praksa je prilično jednostavna: neka vas vaš mentori prati tijekom radnih dana kako bi vidio posao iz vaše perspektive. Kao potencijalni rezultat, mentori će poštovati vaš posao i poboljšati svoje vještine i ponašanja koja su potrebna u poduzeću. Trebali biste biti studiozni u pripremi pitanja na koja želite dobiti odgovore i na kraju procesa organizirati naknadni razgovor o tome što je mentori primijetio i kako se ta pitanja mogu protumačiti.

### *Planirajte sesije/sastanke "Pitaj me bilo što".*

Cilj sesije "Pitaj me bilo što" je omogućiti mentiju da mentoru postavlja pitanja usredotočena na karijeru i/ili profesiju. Ta se pitanja kreću od različitih faza karijere mentora do problematičnih profesionalnih/tehničkih prepreka na koje nailazi tijekom njegove/njezine karijere. Ovom vježbom izgradit će se profesionalni odnos između mentora i mentija, a mentori može poboljšati svoje vještine postavljanja pitanja i steći iskustva na svojim granicama.



## UPUTE

- Ciljevi i svrhe procesa moraju biti nedvosmisleno navedeni i integrirani u organizacijski okvir.
- I mentor i mentiji moraju biti svjesni i razumjeti svoje uloge, obveze i očekivanja.
- Mora se razraditi odredba o raskidu koja omogućuje prekid mentorskog odnosa ako nije uspješan (tj. klauzula o raskidu ako strane ne mogu učinkovito surađivati).
- Postaviti protokol u tri faze: (1) Što se događa? (Mentori opisuje problem ili okolnost o kojoj se radi), (2) Što trebam ili želim? (Mentori prolazi kroz ciljeve koje treba postići uz pomoć mentora.) i (3) Kako mogu dobiti ono što trebam ili želim? (Mentori pomaže mentiju u razmatranju svih njegovih opcija i izradi akcijskog plana.)

Dinamičan odnos između mentora i mentija počiva na dobrim pitanjima koja pomažu boljem razumijevanju trenutne situacije i olakšavaju intelektualni napredak u procesu mentorstva. Evo nekoliko tematskih primjera pitanja koja bi trebalo modificirati u skladu sa specifičnostima konkretnog mentorskog procesa u koji ste uključeni vi i vaš mentori.

### Upoznavati se

- Odakle ste porijeklom?
- Kakvo je bilo vaše obrazovno iskustvo? Što vas je navelo da odaberete svoju profesiju/zvanje?
- Koje je vaše profesionalno iskustvo? Molim vas, opišite mi svoje radno iskustvo!
- Što volite raditi osim posla?
- Što vas inspirira?
- Postoje li vrste poslova ili područja rada koja definitivno ne biste voljeli raditi ili vas ne zanimaju?

### Uspostavljanje očekivanja

- Koje vještine ili znanja se nadate steći ovim iskustvom?
- Što mogu učiniti da ovo bude pozitivno iskustvo za vas?

### Postavljanje ciljeva/ osobni rast

- Koji su vaši kratkoročni/dugoročni ciljevi?
- Koja je motivacija za postizanje vaših ciljeva? Zašto su vam važni?
- Koje vještine želite razviti?
- Da se možete vratiti u prošlost, biste li odabrali drugu karijeru?
- Tko su bili najvažniji ljudi koje ste upoznali i zašto? Imate li neke uzore ili ljude kojima se divite?

### Motivacija i navike/vrijednosti

- Što mislite da će biti najveći izazov?
- Što mislite da će vam se najviše isplatiti?
- O čemu se najviše brinete/čega se bojite?
- Koje su vaše temeljne vrijednosti? Gdje vidite te vrijednosti u svom životu?
- Koje ste navike razvili koje vam pomažu da budete uspješni?
- Imate li navike koje vas koče u uspjehu?
- Što ćete sutra učiniti drugačije da se nosite s izazovima?
- Kako vas mogu podržati u svladavanju vaših izazova?

### Prednosti i mane

- Što smatrate svojim jakim stranama?
- U kojim područjima mislite da se trebate poboljšati?
- Koje su neke od vaših slabosti?
- Kako biste ublažili svoje slabosti?
- Što možete učiniti kako biste saznali više o svojim jakim i slabim stranama?

### Promišljanje

- Tko je netko kome ste zahvalni u svom životu? Što su vam pružili?
- Kako možete uključiti redovito razmišljanje u svoju rutinu?
- Što ste naučili iz ovog mentorskog iskustva?
- Koje ćete promjene napraviti na temelju ovog mentorskog iskustva?



## SAVJETI I POUKE DRUGIH

- Empatija, znatiželja, iskrenost i sposobnost povezivanja i izgradnje povjerenja neke su od osobina koje čine dobrog mentora. Prema istraživanju, one su važnije od potencijalnih profesionalnih kvaliteta koje mentor može posjedovati.
- Sama osnova uspješnog mentorskog partnerstva je povjerenje.
- Informacije koje se dijele tijekom mentorskog odnosa, osobne i profesionalne, trebaju biti privatne. Osim ako se mentor i menti ne dogovore drugačije, pretpostavlja se da nijedna strana neće nikome otkriti razmijenjene informacije.

## 2. PRE/POST MOTOROLA REFLEKSIJA

### ŠTO JE POST-MOTOROLA MODEL? (PMM)

Post-Motorola je jednostavan okvir za izvještavanje o usvajanju i učenju iz ciljeva projekata i prilika za učenje. PMM je osmišljen model koji pomaže analizirati naučeno i prenijeti sadržaj trenerima i članovima tima u obliku kratkog sažetka. PRE-Motorola se priprema prije početka projekta, a POST-Motorola nakon toga. Oba izvještaja imaju vlastitu strukturu i sadrže neka osnovna pitanja. Motorola izvješća (PRE i POST Motorola) izrađuju se prije i nakon svakog projekta ili prigode za učenje. Ovi alati razvijaju vještine timskog/grupnog učenja uključene osobe i individualne vještine učenja, ali također pomažu u poboljšanju vještina treniranja prakticirajući metode razmišljanja i ispitivanja. Dodatni element koji se mora naglasiti je vrijeme za razmišljanje.

Tablica 9. – PRE i POST Motorola modeli

### PRE-MOTOROLA

Koji su naši obrazovni ciljevi?  
 Tko su dionici i koja je njihova uloga?  
 Koje teoretsko znanje je potrebno za provedbu zadatka/projekta?  
 Koje vještine želimo razviti?

### POST-MOTOROLA

Što je prošlo dobro?  
 Što je krenulo krivo?  
 Što smo naučili?  
 Što ćemo sljedeći put napraviti bolje?  
 Kako nam ovo iskustvo pomaže dostići naše ciljeve?



## KADA KORISTITI

PRE i POST Motorola je jednostavan alat za izvještavanje, za postavljanje ciljeva učenja, za projekte i učenje iz njih. U svim poslovnim situacijama (npr. pokretanje projekta, prilike za učenje, neki neočekivani događaj itd.) Motorola analiza može se napraviti ako postoji potreba da se svjesno pripremite za događaj ili da dobijete brzu povratnu informaciju nakon toga. PRE-Motorola se radi prije projekata, a POST-Motorola se radi po završetku projekta.

Oba modela imaju vlastiti okvir koji se sastoji od nekoliko osnovnih pitanja, vidi *tablicu 1*. Motorola analiza može se raditi pojedinačno ili u grupi. Međutim, u svim slučajevima obrada se provodi uz participaciju sudionika. Iskren prikaz pomaže identificiranju ključnih čimbenika, a dijalog koji se pojavljuje pomaže u rješavanju svih prepreka. Razmišljajte u timovima o vlastitom djelovanju i iskustvu s korisnicima usvajajući najbolju strategiju u svakoj situaciji.

## ZAŠTO POMAŽE

Izvještavanje i dokumentacija podržavaju proces učenja pojedinih članova, timova i cijele organizacije. Izrada i dijeljenje izvješća olakšavaju učenje i pružaju prilike za izražavanje individualnih iskustava. Kada je projekt dovršen, na kraju ciklusa učenja, sudionici pripremaju izvješće u kojem analiziraju vlastitu izvedbu, učenje, uspjehe i neuspjehe te opisuju poboljšanja koja trebaju učiniti.

Okvir je također potreban jer duga analiza možda neće moći prenijeti najvažnije lekcije. Jednostavnu shemu može koristiti svaki samosvjestan i samokritičan pojedinac. Tablicu može lako interpretirati svatko tko može postavljati pitanja, ako je potrebno, razvijajući tako vještine vođenja i inicirajući dijalog.

Također je korisno jer pomaže u razvoju dijaloga i generiranju eksplicitnog znanja.

## ŠTO DOBIJETE

Prije svega, omogućuje strukturirano razmišljanje. Nakon analize nastaje lako razumljiv i protumačen rezultat, koji vas ili vodi i priprema za izazov koji je pred vama ili vam daje strukturiranu povratnu informaciju o tome što se dogodilo. Svrha mu je analizirati naučeno i prenijeti ga kao kratki sažetak drugim sudionicima u procesu.



## Analiza PRE Motorola

Tablica 10. – Dobro pripremljena PRE-Motorola analiza

<p><b>Koji su ciljevi učenja za ovaj intervju?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koji su ciljevi učenja za ovaj intervju?</li> <li>• Kako znate da idete u pravom smjeru?</li> <li>• Kako pronalazite prilike za dodavanje vrijednosti ljudima?</li> <li>• Što mislite koje su velike mogućnosti u ovom sadašnjem vremenu?</li> <li>• Kako ste pronašli ljude za suradnju? Kako se nosite s radom s ljudima?</li> <li>• Što mislite da poduzetnika čini uspješnim?</li> <li>• Kako snove pretvarate u djela? Odakle početi?</li> <li>• Kako ste uspjeli uskladiti profesionalni i privatni život?</li> <li>• Kako pronaći smislene i korisne veze i okružiti se pravim ljudima?</li> <li>• Koji biste mi osobni savjet dali? Kako mogu preći na sljedeću razinu?</li> </ul>	<p><b>Koja je uloga kupca (dionika) u ovom posjetu/projektu?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadam se da može ponuditi neke smjernice i savjete kako nastaviti s mojom poduzetničkom karijerom.</li> <li>• Ryana je vrlo vrijedan kontakt, od nje mogu puno naučiti tijekom godina koje dolaze</li> <li>• Možemo se povezati na dubljoj razini i eventualno surađivati ili pomagati jedan drugome</li> <li>• Ryanova uloga iz moje perspektive je ponuditi savjete, pažljivo saslušati moja pitanja i razumjeti gdje se trenutno nalazim u svom razvoju te razgovarati o tome kako bismo eventualno mogli surađivati.</li> </ul>
<p><b>Koje ćete vještine trenirati tijekom posjeta?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorenost i iskrenost</li> <li>• Postavljanje relevantnih pitanja, iznošenje svojih mišljenja i traženje doprinosa bit će ključno za ovaj razgovor</li> <li>• Vedro, raspoloženo postavljati pitanja.</li> <li>• Definirati svoj stav.</li> </ul>	<p><b>Kako vam ovaj posjet pomaže u postizanju vaših ciljeva?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadam se da će mi ovaj razgovor dati nove uvide u sljedeće korake koje trebam poduzeti kako bih postigla svoje ciljeve.</li> <li>• Učenje iz Ryanovog iskustva i savjeta proširit će i/ili produbiti moje razumijevanje poduzetništva i kako najbolje uskladiti svoju osobnost s vrijednošću koju dodajem svijetu.</li> <li>• Za mene je to izvrsna prilika da se okružim ljudima od kojih mogu učiti i rasti.</li> </ul>

## POST-Motorola analiza

Nakon sastanka i intervjua pripremila je detaljnu POST-Motorola analizu kako bi mogla izvući zaključke i učiniti to bolje i uspješnije sljedeći put.

Tablica 11. – Dobro pripremljena POST-Motorola analiza

<b>Što je bilo dobro?</b>	<b>Što je loše prošlo?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Što je bilo dobro?</li> <li>• Sama interakcija bila je vrlo prirodna i privlačna.</li> <li>• Uspjela sam steći neke uvide koji su me doveli do mojih ciljeva</li> <li>• Primijetila sam nakon razgovora da mi je dao puno energije, što je nešto što ne doživljavam često.</li> <li>• Na većinu mojih pitanja dobila sam odgovore.</li> <li>• Isplanirali smo još jedan sastanak, pa ćemo pobliže pogledati moj rad i krenuti dalje.</li> <li>• Na kraju, čini se da je Ryan vrlo otvoren za moje mentorstvo i zajednički rad na nekim projektima u koje je uključen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Što je loše prošlo?</li> <li>• Bila sam prilično nervozna prije nego što sam započela poziv, iako sam prije toga razgovarala s Ryanom.</li> <li>• Nadam se da će dobrovoljnim suočavanjem sa sličnim situacijama ta nervoza vremenom nestati, naročito kada se s nekim osobno sastajem, moram se na to naviknuti</li> </ul>
<b>Što sam naučila?</b>	<b>Što možete učiniti bolje sljedeći put? Kako je ovaj posjet doprinio vašim ciljevima?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Što sam naučila?</li> <li>• Fokusiranje i usklađivanje svog života s onim što me motivira.</li> <li>• Određivanje prioriteta stvarima koje će vjerojatno biti uspješne uzimajući u obzir uključen tim/ljude i tržište/konkurenciju. To je nešto što se ne može zamisliti; uči se radom.</li> <li>• Tijekom prošle godine shvatila sam da moram raditi zajedno s drugim ljudima kako bih postigla svoje ciljeve. Moja trenutna točka borbe na ovom putu je pronalaženje pravih ljudi s kojima ću raditi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glavna lekcija koju sam naučila iz ovog posjeta poduzeću u smislu onoga što mogu poboljšati je da se moram češće izlagati individualnim razgovorima i sa grupama ljudi o kojima imam visoko mišljenje.</li> <li>• Povjerenje i kontakti stvaraju se u stvarnom svijetu, zbog čega je ključni dio nečijeg obrazovanja učenje ispravnog komuniciranja s ljudima i učinkovitog umrežavanja.</li> <li>• Ovaj posjet poduzeću s Ryanom bio je veliki korak u postizanju mojih poduzetničkih i osobnih ciljeva dajući mi nove uvide, prilike i kontakte.</li> </ul>

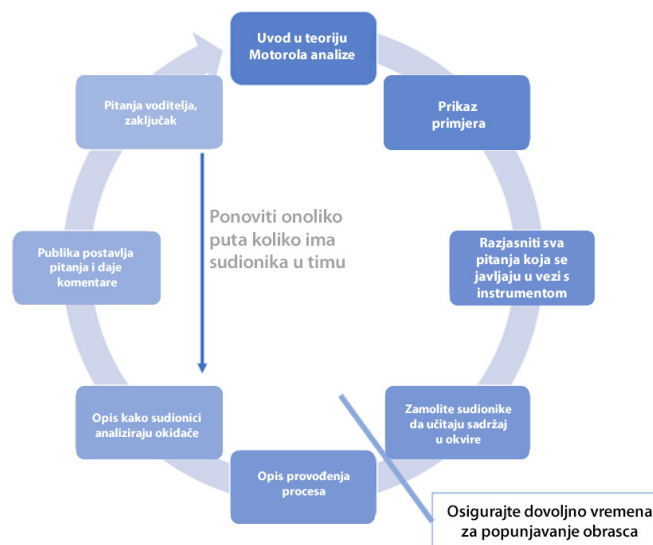
## UPUTE

Korištenje Motorola analize vrlo je jednostavno.

U svakom pojedinom slučaju potrebno je napraviti okvir za analizu (usporedno crtanje i objašnjenje) i navesti primjere. Zatim se od sudionika traži da dopune okvir. Imajte na umu da ćete ga dovršavati sami, ali bit će potrebno podijeliti naučene lekcije s drugima kako biste osigurali najučinkovitije učenje.

Zamolite sudionike da podijele Motorola analize s drugim sudionicima. To može biti čitanje ili sažetak. Kao voditelj/facilitator, vodite bilješke za sebe, koje će vam pomoći da postavite pitanja koja odgovaraju situaciji. Uvijek prvo pitamo ostale prisutne, imaju li kakvih primjedbi ili pitanja na ono što je rečeno. Nakon toga mi kao voditelj postavljamo pitanja. Važno je ne kvalificirati ono što je rečeno ili izraziti mišljenje. Sve napetosti ili neslaganja mogu se riješiti dijalogom, a tehnike ispitivanja također će imati smisla. Treba paziti da pitanja budu (1) otvorena; i (2) ne impliciraju odgovor, (3) i osoba koja dijeli refleksiju ih ne doživljava kao kvalificirajuće. Tijekom dijaloga pobrinite se da svi imaju priliku sudjelovati i da nema sudionika koji su glasnjiji od drugih. Nakon što smo pregledali jednu Motorola analizu, prijedimo na sljedećeg sudionika. Ponavljajte postupak dok svaki sudionik ne podijeli svoje mišljenje.

Slika 3. – Upravljanje Motorola procesima



Izvor: Owenovo izdanje.



## SAVJETI I LEKCIJE DRUGIH

- Važno je unaprijed objasniti okvir sudionicima ukoliko se koristi ova metoda.
- U svakom slučaju, PRE-Motorola analiza je dio pripreme i pomaže kako u ciljanom treningu, tako i u uspostavljanju i održavanju ciklusa.
- U tom slučaju, ako se traži POST-Motorola analiza, preporučljivo je unaprijed objasniti okvir. Poznavanje okvira pomoći će u boljoj analizi.
- Potrebno je skrenuti pozornost sudionicima da, iako je Motorola analiza za njihovu vlastitu upotrebu, ona će se podijeliti s drugima, pa je važno da svi budu pažljivi i izražajni.
- Također je vrijedno naglasiti da ne postoji ispravno ili pogrešno rješenje bilo za POST- ili PRE-Motorola analizu. Kako sve predstavljaju samoprocjenu, one su subjektivne. Također je važno naglasiti da ne postoje očekivanja koja je potrebno ispuniti, nema minimalnog broja čimbenika koji se moraju unijeti, nema očekivanja da treba postojati jednak broj ili duljina unosa za svaki skup čimbenika.
- Kako bi Motorola analiza djelovala i kako bi se izvukle pouke, potrebno je iskreno podijeliti osjećaje, uvide i zaključke njezina autora. Istodobno, također je vrijedno skrenuti pozornost na potrebu razdvajanja autorovih (1) osjetilnih signala, (2) emocija i (3) zaključaka.
- Također valja napomenuti da je pri izradi modela važno imati odgovarajuću razinu samosvijesti i samokritičnosti.
- Priprema analize ovisi o vještinama i iskustvu autora. U nekim slučajevima za detaljnu razradu dovoljno je 10-12 minuta, u drugim slučajevima za dulje procese ili u slučaju uznapredovalog procesa samospoznaje autora, može potrajati i do pola sata. Vrijeme potrebno za obradu također može varirati od najmanje 7 do najviše 10 minuta po osobi.

## LITERATURA

- Armstrong, A. – Taylor, S. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London & Philadelphia: KOGAN PAGE
- Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016). *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungs-empfehlungen für Wirtschaft und Politik*. German Federal Ministry of Economics and Energy, Berlin.
- Asumeng M.A., Osa-Larbi J.A., 2015. Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations. *European Journal of Training and Development Studies*, 2(3), 31-32.
- Campbell, J P (1990) Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D - Hough, L.M. (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press
- Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61, 30-50.
- Clutterbuck, D. (2005) Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 3 (3), pp2-9 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Ćorić, G., Katavic, I., & Kopecki, D. (2011). Sustainable growth of SMEs in Croatia through development of entrepreneurial skills. *Challenges Of Europe: Growth and Competitiveness - Reversing the Trends*, 9th International Conference Proceedings. Split: Croatia,
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern College
- Daniels, S. (2003). Employee training: a strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 No. 5, pp. 39-42. <https://doi.org/10.1108/02756660310698713>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Sixteenth Edition. New York: Pearson
- EC (2022). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission website. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes\\_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20\(SMEs\)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en#:~:text=Small%20and%20medium%2D-sized%20enterprises%20(SMEs)%20are%20the%20backbone,every%20sector%20of%20the%20economy)
- Fáilte Ireland (2013). *Recruitment and Selection*. Online Business Tools. Available at: [https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Recruitment-and-Selection.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf)



- Flanagan, S. (2017) Performance Management: Giving and Receiving Feedback. Malvern: The Pennsylvania State University
- Foray, D., Keller, M., Bersier, J. and Meier zu Köcker, G. (2018) Transformative Activities for Smart Specialisation: Considerations on a Workshop Methodology, Working Paper ([https://www.researchgate.net/publication/328346010\\_Transformative\\_Activities\\_for\\_Smart\\_Specialisation\\_Considerations\\_on\\_a\\_Workshop\\_Methodology](https://www.researchgate.net/publication/328346010_Transformative_Activities_for_Smart_Specialisation_Considerations_on_a_Workshop_Methodology))
- Hudáková, M., & Masár, M. (2018). The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 145. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>
- Kafaji, M. (2020). Delegation and collaboration practices to embrace innovative ideas for business growth in small to medium enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-8.
- Kranzusch, P.; Icks, A.; Levering (2019). Herausforderungen für den Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 279, December 2019, ISSN 2193-1852, IfM Bonn.
- Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), pp 289–298. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i2/7302>
- Linked Consulting (2008). Induction Checklist for New Employees. Available at: [https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction\\_checklist.pdf](https://belindasinduction.weebly.com/uploads/2/3/7/7/23774299/induction_checklist.pdf)
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., ... & Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0021-0>
- Marbier, M. (2021). EY-Studie: Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand, EY Germany, Stuttgart.
- Mulili, B. M., & Wong, P. (2011). Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. <https://doi.org/10.1108/00197851111160513>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J. & Shields, J. (2020). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 10 Edition. Cengage Learning Australia Pty Limited
- <https://www.opm.gov/>
- Ørngreen, R. and Levinsen, K. T. (2017) Workshops as a Research Methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), pp70-81



- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51 <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Phillips, L. and Jones, P. (2003) *Mentor's Guide: How to be the kind of Mentor you once had - Or wish you'd had*. CCC/The Mentoring Club
- Schönbohm, A. and Jülich, A. (2016) On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*. Volume 3, Issue 2 <https://doi.org/10.17083/ijsg.v3i2.117>
- Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023>
- Smith, A. (2001). Return on investment in training: Research readings. National Centre for Vocational Education Research.
- Society for Human Resource Management (2022). Candidate Evaluation Form. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx>
- State of Victoria - Department of Education and Training (2019). Recruitment and Selection: Best Practice Guide. Melbourne, Victoria. Available at: <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Pages/default.aspx>
- State Services Authority (2007). Best Practice Recruitment Selection Methodology And Tools. Melbourne.
- Steinmetz, L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Süsi, V., & Lukason, O. (2019). Corporate governance and failure risk: evidence from Estonian SME population. *Management Research Review*. 42(4) <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0105>
- Szumowski, W., (2011). Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 219, 266-274.
- University of Baltimore – Office of Human Resources: Guidelines for Successful Recruitment, Selection & Hire. Available at: <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/human-resources/recruiting-employment/UB%20Recruit%20Select%20Hire%20Manual.pdf>
- Value Link Technologies Pvt Ltd (2020). A Simple Employee Onboarding Guide for SME's. Available at: <https://www.hrentries.com/wp-content/uploads/2020/06/A-Simple-Employee-Onboarding-Guide-for-SME.pdf>



## DODATAK

Dodatak sadržava upitnike/obrasce koji su predstavljeni u glavnom tekstu kao primjeri za različite vježbe/alate. Ako ih želite koristiti u svakodnevnom upravljanju ljudskim resursima ili u HR praksi svoje tvrtke, možete ih slobodno prilagoditi svojim ciljevima ili ih jednostavno isprintati.

### 1. ALAT ZA DIJAGNOSTICIRANJE POTREBA ZA OBUKOM

#### A. SOCIO-PROFESIONALNA KARAKTERIZACIJA

1. Spol: Muški  Ženski
2. Datum rođenja: Godina \_\_\_\_\_ Mjesec \_\_\_\_\_ Dan \_\_\_\_\_
3. Adresa: \_\_\_\_\_
4. Akademske kvalifikacije (Označite samo maksimalnu diplomu koju imate).

Manje od 9. razreda <input type="checkbox"/>	Diplomant, bez završetka studija <input type="checkbox"/>	PhD <input type="checkbox"/>
Manje od srednje škole <input type="checkbox"/>	Diplomirao Tečaj: _____ <input type="checkbox"/>	Drugi: _____
Srednja škola <input type="checkbox"/>	Magisterij _____ <input type="checkbox"/>	

5. Profesija (Navedi profesiju u potpunosti). Ako ste nezaposleni, navedite svoje posljednje zanimanje. Ako pripadate vojnoj postrojbi, navedite svoje područje, bez obzira na čin.













### C. Dostupnost pohađanja obuke

7. Uzimajući u obzir vaše stvarne mogućnosti, stavite križić (X) u svaki stupac, u opcijama operacionalizacije obuke koje bi vam bile najpovoljnije.

BROJ SATI DNEVNO	Dnevni period	Dan u tjednu	Vrsta obuke
Manje od 2 sata	Jutro <input type="checkbox"/>	ponedjeljak <input type="checkbox"/>	Prezentacija <input type="checkbox"/>
2 do 3 sata	Poslijepodne <input type="checkbox"/>	utorak <input type="checkbox"/>	E-učenje (udaljenost) <input type="checkbox"/>
3 do 4 sata	Noć <input type="checkbox"/>	srijeda <input type="checkbox"/>	B-učenje (mješoviti trening: licem u lice i na daljinu) <input type="checkbox"/>
4 do 5 sati	Svejedno <input type="checkbox"/>	četvrtak <input type="checkbox"/>	Seminar <input type="checkbox"/>
5 do 6 sati		petak <input type="checkbox"/>	Svejedno <input type="checkbox"/>
6 do 7 sati		subota <input type="checkbox"/>	
Svejedno		nedjelja <input type="checkbox"/>	

#### Prijedlozi

---

U okviru ovog rada, ako želite, ovdje možete izraziti svoje mišljenje o bilo kojem aspektu koji smatrate relevantnim, a nije obrađen.

---



---



---

Hvala na suradnji!





## 2. OBRAZAC ZA OCJENU KANDIDATA

Ime kandidata:		Mjesto/pozicija:				
Ime ispitivača:		Datum:				
<b>5 - Izuzetno 4 - Iznad prosjeka 3 - Prosječno 2 - Ispod prosjeka 1 - Nezadovoljavajuće</b>						
Kriteriji	5	4	3	2	1	Komentari
<b>Obrazovna pozadina:</b> Ima li kandidat odgovarajuće obrazovne kvalifikacije ili obuku za ovu poziciju?						
<b>Prethodno radno iskustvo:</b> Je li kandidat stekao slične vještine ili kvalifikacije kroz prijašnja radna iskustva?						
<b>Tehničke kvalifikacije/iskustvo:</b> Ima li kandidat tehničke vještine potrebne za ovu poziciju?						
<b>Verbalna komunikacija:</b> Je li kandidat tijekom intervjua pokazao učinkovite komunikacijske vještine?						
<b>Entuzijazam kandidata:</b> Je li kandidat pokazao entuzijazam za poziciju i poduzeće?						
<b>Poznavanje poduzeća:</b> Je li kandidat pokazao dokaze da je istražio poduzeće prije intervjua?						
<b>Sposobnost rada u timu / interpersonalne vještine:</b> Je li kandidat pokazao, svojim odgovorima, dobru sposobnost rada u timu / međuljudske vještine?						
<b>Inicijativa:</b> Je li kandidat svojim odgovorima pokazao visok stupanj inicijative?						
<b>Upravljanje vremenom:</b> Je li kandidat svojim odgovorima pokazao dobre vještine upravljanja vremenom?						
<b>Služba za korisnike:</b> Je li kandidat pokazao, kroz svoje odgovore, visoku razinu vještina/ sposobnosti pružanja usluga korisnicima?						
<b>Ukupni dojam i preporuka:</b> Završni komentari i preporuke za nastavak rada s kandidatom.						
<b>Ukupni rezultat</b>						
<b>Reference</b>						
Provjere preporuka kandidata su pozitivne - Da/Ne					Komentari	
Konačna odluka						

Izvor: prilagođeno prema <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/candidate-evaluation-form.aspx> i Fáilte Ireland (2013.) Zapošljavanje i odabir.  
Online poslovni alati



### 3. TEST MOTIVACIJE ZA RAD

1	A	Kada problem treba riješiti, volim raditi sam i sam preuzeti odgovornost za rješenje.	
	B	Kada imam problem, volim raditi u timu i pronaći zajedničko rješenje.	
	C	Kada imam problem koji trebam riješiti, volim raditi u timu, ali samo ako ja vodim tim.	
2	A	Posao vođe je postavljanje uzbudljivih, izazovnih ciljeva za njegove ili njezine podređene.	
	B	Ciljevi bi trebali biti postavljeni zajedničkim dogovorom između članova tima.	
	C	Važno je postaviti ciljeve koji se mogu postići s prosječnim osobnim kapacitetom.	
3	A	Moji kolege bi me opisali kao nekoga tko pazi na druge.	
	B	Ljudi mogu reći da znam dobro govoriti.	
	C	Na poslu uglavnom razgovaram o stvarima vezanim uz posao i zadatke.	
4	A	Uživam u raspravama koje rješavaju probleme.	
	B	Ponekad u raspravi zauzmem suprotnu stranu jer mi je to u interesu.	
	C	Uživam u raspravama koje mi omogućuju da bolje upoznam svoje kolege.	
5	A	Drago mi je kada ljudi primijete da pripadam nekom kolektivu.	
	B	Pripadnost kolektivu za mene nije od posebne važnosti.	
	C	Sretan sam što sam pojedinac; Nemam želju da me se doživljava kao dio kolektiva.	
6	A	Volim dobiti povratnu informaciju o tome koliko sam dobro surađivao s drugima u timu.	
	B	Volim dobiti konkretnu povratnu informaciju o tome koliko sam dobro obavio zadatak.	
	C	Ja sam najbolji sudac koliko sam dobro obavio posao; povišice plaća i napredovanja najvažnija su mi povratna informacija.	
7	A	Najvažniji kriterij ocjenjivanja podređenog je postizanje cilja i zadatka.	
	B	Najvažniji kriterij ocjenjivanja zaposlenika je njegov budući razvoj.	
	C	Svrha ocjenjivanja je otkriti što je zaposlenik dobro, a što loše napravio,	
8	A	Konflikt je alat koji se može koristiti za pronalaženje najboljeg mogućeg rješenja problema.	
	B	Sukob može biti vrlo zdrav: potiče ljude da budu marljivi.	
	C	Sukob se mora kontrolirati; članovi zajednice koji se međusobno svađaju rijetko su produktivni.	
9	A	Važan faktor u svakom rješenju je njegova prihvatljivost skupini koja ga mora implementirati.	
	B	Ako sam uvjeren da će neko rješenje funkcionirati, očekujem da se ono provede i preuzimam odgovornost za posljedice.	
	C	Ako mislim da će rješenje funkcionirati, želim ga implementirati; daljnja rasprava s članovima zajednice obično je gubljenje vremena.	

10	A	Ako zaposlenik pogriješi, pokažem mu kako to ispraviti.	
	B	Ako član mog osoblja pogriješi, razgovaram s njim o situaciji i dogovorimo se da ćemo to ispraviti.	
	C	Ako član mog osoblja pogriješi, kažem mu da ispravi pogrešku.	
11	A	Pogreške bi trebale biti sredstvo pomoću kojeg ljudi uče i tako se poboljšavaju.	
	B	Radim greške, ali sve dok sam većinu vremena u pravu, radim svoj posao.	
	C	Ne volim griješiti; Ne radim istu grešku dva puta.	
12	A	Uz naporan rad i pravu podršku uprave, pojedinci mogu prevladati većinu problema.	
	B	Naporan rad može pomoći da prebrodite većinu problema.	
	C	Snažno povjerenje može vas izvući iz većine problema.	
13	A	Više sam usredotočen na osobne odnose sa svojim kolegama i šefom nego sa svojim podređenima.	
	B	Posvećujem vrijeme i energiju razvoju i poboljšanju osobnih odnosa na poslu.	
	C	Osobne odnose na poslu razvijam samo ako mi pomažu u izvršavanju mojih zadataka.	
14	A	"Nemojte prolaziti pored ljudi na svom putu prema gore; možete ih sresti na svom putu prema dolje."	
	B	"Ništa nije tako uspješno kao uspjeh."	
	C	"Nitko se ne sjeća imena nekoga tko je završio drugi u utrci."	
15	A	Ako sam u pravu, dugoročno ću pobijediti.	
	B	Ako sam jak u svojoj vjeri, dugoročno ću pobijediti.	
	C	Trudim se biti strpljiv s ljudima, dugoročno se isplati.	
16	A	Radnici dobro proizvode kada njihovi šefovi rade s njima.	
	B	Produktivnost radnika raste ako od početka znaju što je njihov posao.	
	C	Radnici bi trebali težiti dosezanju novih visina.	
17	A	Sretan sam što imam grupu kolega koji rade stvari na moj način.	
	B	Sve dok je odluka ispravna, nije bitno je li to individualna ili kolektivna odluka.	
	C	Da bi se odluka provela, s njom se moraju složiti svi članovi tima odgovornog za njezinu provedbu.	
18	A	Dobro radim kada imam osobni odnos sa svojim šefom.	
	B	Dobro radim u situacijama kada sam sam svoj šef.	
	C	Dobro radim kada moram poštovati rokove.	



### Kartica rezultata

Prenesite brojeve iz upitnika na ovaj list. Zatim zbrojite brojeve u sva tri stupca i unesite rezultat u okvire "ukupno".

Što je rezultat niži, to ste karakterističniji za motiv, a što je rezultat veći, to ste manje karakteristični.

Potreba za postignućem		Potreba za pripadnošću		Potreba za moći	
1.a		1.b		1.c	
2.a		2.b		2.c	
3.a		3.b		3.c	
4.a		4.b		4.c	
5.a		5.b		5.c	
6.a		6.b		6.c	
7.a		7.b		7.c	
8.a		8.b		8.c	
9.a		9.b		9.c	
10.a		10.b		10.c	
11.a		11.b		11.c	
12.a		12.b		12.c	
13.a		13.b		13.c	
14.a		14.b		14.c	
15.a		15.b		15.c	
16.a		16.b		16.c	
17.a		17.b		17.c	
18.a		18.b		18.c	
<b>Ukupno:</b>		<b>Ukupno:</b>		<b>Ukupno:</b>	



LEAD

---



# PRIRUČNIK LEAD PROJEKT 2023

ERASMUS+ KA220-VET - Partnerstva za suradnju  
2021-1-HU01-KA220-VET-000033052  
LEAD – Učenje i razvoj u mikro i malim poduzećima

# LEAD



Co-funded by  
the European Union

Ovaj projekt financiran je uz potporu Europske komisije.

Potpore Europske komisije za izradu ove publikacije ne predstavljaju suglasnost sa sadržajem publikacije koji odražava isključivo stavove autora, te se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu daljnju upotrebu sadržanih informacija.