

OBOGAĆIVANJE POSLA I RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIH

Sanja Gutić Martinčić, asistent, email: gutic.sanja@gmail.com

Effectus studij financije i pravo – Visoko učilište, Trg J.F. Kennedy 2, Zagreb Republika
Hrvatska

Sažetak: Uloga organizacija u realizaciji planova karijere zaposlenih je neupitna. Niz je modela i sadržaja kroz koje se to čini. Obogaćivanje posla jedan je od mogućih pristupa i modela. Rad ima polazna uporišta u Hackman-Oldhamovoj teoriji motivacije i obogaćivanja posla. Na temelju kritičkog odnosa prema toj teoriji i potom doprinosa fokusiranju postojećih spoznaja na razvoj karijere zaposlenih nastoji se iznaći njihova uzročno-posljedična povezanost i uvjetovanost. Ovim istraživanjem nastoji se ukazati na mogućnost kreiranja većeg zadovoljstva zaposlenih kroz obogaćivanje posla što izravno utječe na kvalitetu obavljenih poslova i na učinkovitije poslovanje organizacija. Obogaćeni poslovi su izravan poticaj razvoju karijera. U radu se kao doprinos autorice prezentira model uspješnog upravljanja karijerama kroz obogaćivanje poslova. Želi se ukazati na značenje upravljanja karijerom zaposlenih kao elementom upravljanja ljudskim resursima, primarnim resursima suvremenih organizacija. Njihova održivost u turbulentnim i sve neizvjesnijim tržišnim uvjetima, pogotovo u tranzicijskim uvjetima, atraktivno je i nedovoljno istraženo i poznato područje.

Ključne riječi: obogaćivanje posla; razvoj karijere zaposlenih

JOB ENRICHMENT AND CAREER EMPLOYEES DEVELOPMENT

Abstract: The role of organizations in realizing their career plans is unquestionable. There are a number of models and content through which it is done. Enriching a work is one of the possible approaches and models. Work has a starting point in Hackman-Oldham's theory of motivation and enrichment of work. Based on the critical relationship to this theory and then contributing to the focus of existing knowledge on the career development of employees, they try to find their cause-and-effect relationship and condition. This research seeks to highlight the possibility of creating greater employee satisfaction through enrichment of work, which directly influences the quality of the work done and the more efficient managing of the organization. Enhanced jobs are a direct boost to career development. As a contribution of the author, the paper presents a model of successful career management through the enrichment of jobs. She wants to point to the importance of career management as an element of human resources management, the primary resources of contemporary organizations. Their sustainability in turbulent and uncertain market conditions, especially in transitional conditions, is an attractive and underdeveloped area.

Key words: enrichment of work; career development of employees

1. UVOD

Menadžeri su davno počeli shvaćati i učiti da su ljudi u organizacijama jedini kapitalni resurs koji ima neograničene mogućnosti i koji može dati odgovore na izazove neizvjesnog i turbulentnog okruženja. Organizacije budućnosti će opstati i razvijati se u onoj mjeri u kojoj se granice i barijere između zaposlenika (izvršitelja) i menadžmenta (nalogodavaca) potpuno izgube i izbrišu. Seligman je sa suradnicima dao klasifikaciju od 24 snage i ljudske vrline koje poboljšavaju radni angažman, postignuće i dobrobit unutar kojih je jasno pozicionirano mjesto, uloga i značenje koju ima obogaćivanje posla za rast produktivnosti.⁴⁷ Isti autor nudi model nazvan PERMA kojeg čini pet elemenata: pozitivne emocije, veći angažman na radu, pojačani međusobni odnosi na radu s kolegama, veća značajnost posla (uključuje i

⁴⁷ Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Petersen, W. (2005), pp 410-422

obogaćivanje posla), postignuća kroz ostvarenje vlastitih snaga.⁴⁸ U ovom radu se na temelju tih, a i drugih brojnih spoznaja, nastoji ukazati na još nedovoljno iskorištene mogućnosti u obogaćivanju posla kao snažnom poticajnom čimbeniku za razvitak ljudskih resursa u organizacijama. Razvitak karijere zaposlenih jedan je od primarnih parametara privlačenja, zadržavanja i motivacije ljudskih resursa.

2. OBOGAĆIVANJE POSLA

Koncept obogaćivanja posla vuče korijene iz psihologije. Započeo je 50-tih i 60-tih godina proteklog stoljeća. Točnije, 1968. g. Hackman i Oldham su s ciljem kreiranja motivacije zaposlenih utvrdili postojanje tri kategorije psiholoških stanja kod zaposlenika: osjećaje smisla i cilja svog rada; osjećaje odgovornosti i očekivanja od pretpostavljenih vezano za kvalitetu i kvantitetu njihovog rada.⁴⁹ Iz ovih stanja modelirali su sadržajno i smisleno značenje koncepta obogaćivanja posla s pet dimenzija: raznovrsnost vještina, identitet zadatka, značenje zadatka, autonomiju zaposlenika i povratnu vezu. Wrzesniewski, Berg i Dutton definiraju obogaćivanje posla kao sustavni i osmišljeni proces u kojem zaposlenici proaktivno učestvuju u redefiniranju i redizajniranju svoga rada kako bi ga učinili značajnijim i za sebe i za organizaciju.⁵⁰ Osnovni smisao obogaćivanja posla je da se on učini zanimljivijim i izazovnijim za zaposlenike (slika 1). Posebno je obogaćivanje poslova potrebno kod poslova koji su ponavljajućeg karaktera gdje kao takvi postaju monotoni i dosadni što se negativno često odražava na kvalitetu i kvantitetu obavljenih zadataka.⁵¹ Dosadašnja praksa koja se temeljila najvećim dijelom na specijalizaciji i podjeli rada i raspoređivanju poslova dovela je često do monotonije, pada učinkovitosti i produktivnosti.

Obogaćivanje posla se vrši najčešće kroz:

1. Davanje više autonomije, slobode i samostalnosti zaposlenicima u obavljanju poslova i zadataka. Williams ističe da je obogaćivanje posla temeljni aspekt poticanja zaposlenih prema većoj odgovornosti i autonomiji s ciljem uspješnije realizacije posla.⁵²
2. Davanje elemenata izazovnosti i natjecateljskih poticaja zaposlenika tijekom obavljanja zadatka.⁵³
3. Dodavanje elemenata i sadržaja poslu koji povećavaju njegovu zanimljivost. Robbins i Judge smatraju da je obogaćivanje posla vertikalni put povećanja razine zadatka i posla u kojem zaposlenik ima veću samokontrolu nad radnim zadatkom, što zadatak čini interesantnijim i zanimljivijim.⁵⁴
4. Kombiniranje različitih radnih aktivnosti tijekom obavljanja radnog zadatka. Tims sa suradnicima ukazuje kroz diverzifikaciju radnih aktivnosti, kao oblik obogaćivanja posla, generira da se povećava stupanj angažmana zaposlenih i povećava kvaliteta izvedbe posla.⁵⁵

⁴⁸ Seligman, M.E.P. (2011)

⁴⁹ Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980), pp 73

⁵⁰ Wrzesniewski, A., Berg, J.M. & Dutton, J.E. (2010), pp 114-119

⁵¹ O osjećajima dosade i monotonije na radnom mjestu i njihovim utjecajima na produktivnost ima više radova. Jedan od njih je prezentirao Dessler, G. (2005), pp 216

⁵² Williams, B.K. (2009), pp 226.

⁵³ Mattarelli, E. & Tagliaventi, M.R. (2015), pp 585-620

⁵⁴ Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011), pp 48

⁵⁵ Tims, M., Bakker, A.B., Derks, S. & Van Rhenen, W. (2013), pp 427-454



Slika 1. Sadržaji obogaćivanja posla
 Izvor: istraživanja autorice

5. Rotiranje zaposlenika po različitim poslovima i zadacima u organizaciji.
6. Davanje prilike zaposlenicima da stalno uče, stječu nova znanja i vještine u radu.
7. Više stupnjeve uključivanja zaposlenika u odlučivanju vezanim uz radne zadatke. Petrou donosi niz zanimljivih spoznaja o participaciji zaposlenika u odlučivanju u obogaćenim poslovima što dovodi do kvalitetnijih odluka s reduciranim rizicima ishoda posla.⁵⁶
8. Davanje participacije zaposlenicima u odabiru načina rada (izvršenja radnog zadatka). Tako, na primjer, Hornung sa suradnicima zagovara koncept „idiosinkrazijske ponude“. Radi se o personaliziranim, nestandardnim ugovorima između zaposlenika i poslodavaca gdje zaposlenici preuzimaju raspored i fleksibilnost lokacija posla, zadatke i odgovornosti za svoj rad, razvitak i obuku, te za to dobivaju ugovorene financijske i ostale poticaje za rad.⁵⁷
9. Davanje mogućnosti zaposlenicima da sami odaberu mjesto na kojem žele raditi. Modele obogaćivanja posla kroz izbor lokacije rada ponudio je Rosen sa suradnicima ukazujući na značenje obogaćivanja posla unutar tih modela.⁵⁸

3. RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIH

Najveći broj autora smatra da riječ „karijera“ dolazi primarno iz latinskog jezika i ta riječ „carrare“ označava izvorno cestu, odnosno put. Tako je taj pojam preuzet u različitim jezicima, ali sličnog suzvučja. Arthur i sur. kažu da je karijera „evaluirajući slijed radnog iskustva osobe tijekom vremena“⁵⁹. Oni karijeru povezuju isključivo kao posljedicu radnog iskustva kroz evaluaciju istog. No, karijera i njezin razvoj povezani su i s nizom drugih čimbenika koji nisu izravno i isključivo posljedica samo radnog iskustva, već općenito životnog iskustva čovjeka, ali i iskustva drugih koji su u njegovom okruženju. Svaki čovjek i

⁵⁶ Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C., Schaufeli, W. & Hetland, J. (2012), pp 1120-1141

⁵⁷ Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010), pp 187-199

⁵⁸ Rosen, C.C., Slater, D.J. & Johnson, R.E. (2013), pp 709-742

⁵⁹ Arthur, M.B., Inkson, K. & Prinegle, J.K. 1999

svaki zaposlenik ima svoju karijeru i svaki zaposlenik u organizaciji mora biti dio upravljačkog sustava karijerama. Čovjek je individua koja je obilježena nizom osobnih sposobnosti, sklonosti, interesa, potreba, želja, mogućnosti i nemogućnosti. Kroz individualistički pristup svakom čovjeku, zaposlenom u organizaciji, menadžment treba iznaći načine da potakne svakog pojedinca da postigne nivo svog samoostvarenja. Uspješnost organizacija bit će u budućnosti u proporcionalnoj razmjeri s kvantitetom i kvalitetom samoostvarenja zaposlenih. One sasvim sigurno neće moći ostvariti svoje strateške ciljeve i opstati u okruženju ukoliko nisu postigle istovremeno da njihovi zaposlenici u potpunosti realiziraju svoju planiranu karijeru. Samim tim je smisao upravljanja karijerom zaposlenih strateški, a ne operativni zadatak i kao takvog ga treba sadržajno tretirati.

Karijere ne moraju nužno biti shvaćene niti kroz promaknuća (promocije) zaposlenih. Karijere danas sve više prelaze uske sadržaje profesionalnih, organizacijskih i nacionalnih granica. Tako su nastala i suvremena shvaćanja po kojima je karijera slijed različitih poslova koje pojedinac ima tijekom svog životnog i radnog vijeka. Karijere više nisu predvidive, određene slijedom, već prijelazne, nesigurne i vrlo dinamične. One često zamagljuju početne uspjehe pojedinaca i traže sasvim nove perspektive i nove, stalne izazove. Javljaju se stalno nove mogućnosti za razvoj karijere s mnogo mogućih smjerova.⁶⁰ Ljudi percipiraju te različite smjerove i mogućnosti na njima svojstven način i s određenom selektivnošću. Danas su granice radnog vijeka poprilično zamagljene i pojedinci postaju sve više samosvjesni u upravljanju svojim karijerama. Oni će sve više u budućnosti sami upravljati svojim karijerama. Morat će sve više razvijati vlastite spremnosti da se suočavaju s nepredviđenim okolnostima na tržištu rada i prilagođavati se konstantno zahtjevima tog tržišta.

Prema Mineru i Craineu razvoj karijere obuhvaća:⁶¹

- a) planiranje karijere,
- b) procjenu razvoja karijere,
- c) izbor mogućih pravaca u karijeri,
- d) treninge i druge oblike stjecanja znanja i vještina,
- e) promocije zaposlenih unutar organizacije,
- f) savjetovanja o razvoju karijere,
- g) poticanje mentorskog rada.

Ova definicija razvoja karijere se dosta koristi, mada u sebi sadrži više neskladnosti i nedorečenosti. Potpunije bi se razvoj karijere mogao definirati kroz sljedećih dvanaest koraka:

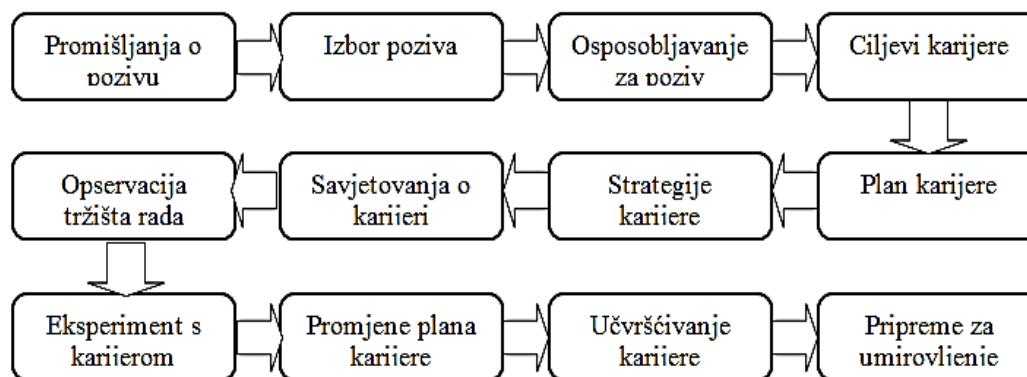
1. Adolescentna promišljanja o pozivu, sklonostima i zvanju,
2. Izbor poziva,
3. Osposobljavanje za izabrano zvanje,
4. Definiranje ciljeva karijere,
5. Izrada plana individualne karijere,
6. Strategije za realizaciju karijere,
7. Savjetovanja o karijeri,

⁶⁰ U suvremenom poimanju karijera danas dominiraju uglavnom dva pravca: proteanske i bezgranične karijere. Koncept bezgranične karijere se fokusira na postojanju niza prilika za zapošljavanje. Naglasak mu je u razvoju karijere na širokoj mogućnosti izbora, značenju alternativa pri izboru, te odluka o izboru karijere. Koncept proteanske karijere, pak, naglašava individualni pristup perspektivi karijere. Usmjerava se na postizanje subjektivnog doživljaja osobe u njenom uspjehu u karijeri gdje ključnu ulogu imaju osobne vrijednosti i izgrađen sustav vrijednosti pojedinca.

⁶¹ Miner, J. & Craine, D. (1975), 409

8. Opserviranje tržišta rada,
9. Eksperimentiranja s karijerom,
10. Promjene plana karijere,
11. Učvršćivanje karijere,
12. Pripreme za odlazak u mirovinu.

Na slici 2. je predstavljen mogući razvojni tijek karijere.



*Slika 2. Razvojni tijek karijere
 Izvor: istraživanja autorice*

Karijere ljudi se realiziraju isključivo unutar organizacijskih sustava i razlikuju se od organizacije do organizacije. Organizacije određuju profile zaposlenika, sadržaje poslova, režime obavljanja poslova, ciljeve koje treba ostvariti, sposobnosti i vještine koje zaposlenici trebaju imati da uspješno izvrše svoje zadatke. Arthur i Rousseau navode osnovna područja, osnovne sadržaje upravljanja karijerom s aspekta organizacija. To su:⁶²

1. Alati za samovrednovanje kod zapošljavanja,
2. Procjena organizacijskog ljudskog potencijala,
3. Unutrašnje tržište rada,
4. Individualno savjetovanje zaposlenih,
5. Sustavi za analizu poslova,
6. Razvojni programi.

Obogaćivanje posla je dio razvojnih programa i značajan, često korišten oblik kreiranja zadovoljstva zaposlenih i razvoja karijera u praksi.

4. UTJECAJ OBOGAĆIVANJA POSLA NA RAZVOJ KARIJERE

Niz je publiciranih rezultata istraživanja do sada koja ukazuju na postojanje utjecaja obogaćivanja posla na razvoj karijere zaposlenih. Hower je utvrdio da obogaćivanje posla dovodi do toga da zaposlenici iskazuju spremnost u preuzimanju višeg stupnja i sadržaja odgovornosti za svoj posao, a da bi to uspješno mogli potiče ih se da stalno uče i stječu nova znanja i vještine. Time postižu osobni rast i razvitak svoje karijere.⁶³ Lazim sa suradnicima je

⁶² Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996)

⁶³ Hower, J.J. (2008), pp 72

prezentirao rezultate jednog šireg istraživanja rotacije poslova provedenog na uzorku od 209 proizvodnih zaposlenika u jednoj japanskoj kompaniji u Maleziji. Faktorskom analizom i višestrukom regresijom su dokazali da sve četiri korištene dimenzije te rotacije kao jednog od oblika obogaćivanja posla utječu pozitivno na razvoj i realizaciju planova individualne karijere zaposlenih.⁶⁴ Fritz sa suradnicima prezentira rezultate istraživanja unutar kojih se sasvim jasno pozicionira uloga novih znanja i vještina kod obogaćivanja posla.⁶⁵ Obogaćivanje posla zahtijeva učenje nečeg novog, uključuje različite relacijske napore zaposlenika što sve dovodi do njegovih novih, redizajniranih uloga i statusa u organizaciji. Rentsch i Stell dolaze do rezultata istraživanja u kojima iznalaze korelaciju između obogaćivanja posla te autonomije, individualnosti i odgovornosti zaposlenika.⁶⁶ Ghitulescu u rezultatima empirijskog istraživanja utvrđuje postojanost korelacije između obogaćivanja posla, te snalažljivosti i kreativne izražajnosti zaposlenih.⁶⁷ Saavedra i Kwun tvrde da obogaćivanje posla dovodi do smanjenja fluktuacije i apsentizma zaposlenih i povećava privrženost zaposlenih organizaciji.⁶⁸ Armstrong ukazuje da obogaćivanje posla daje povratnu informaciju menadžmentu na koji način zaposlenici procjenjuju stupanj i kvalitetu završenosti radnog zadatka.⁶⁹

Dutton i Glynn su konstruirali model i nazvali ga POS koji je u osnovi multidisciplinarni okvir. Taj model nudi niz elemenata za razumijevanje organizacijskog ponašanja u kojem se s posebnim naglaskom ističu snage i sposobnosti zaposlenih. Te se snage i sposobnosti generiraju tijekom cijele karijere zaposlenih čime se izravno ukazuje na zavisnost oblika i razvitka organizacijskog ponašanja od učinkovitosti razvitka karijere zaposlenih.⁷⁰

5. MODEL UTJECAJA OBOGAĆIVANJA POSLA NA RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIH

Radi ograničenosti prostora u modelu utjecaja obogaćivanja posla na razvoj karijere zaposlenih uzete su četiri varijable obogaćivanja posla: autonomija, te samostalnost u radu i sloboda izbora zaposlenika; zanimljivost posla i različitost radnih operacija; rotiranje zaposlenika u organizaciji po horizontalnom nivou, te participacija zaposlenika u donošenju odluka vezanih za njegov posao (slika 3). Ovih varijabli, kako je u radu ukazano, postoji u realnom životu mnogo više. Menadžment treba utvrditi analitičkim pristupom koliko je svaka od ovih varijabli objektivno moguća u njenoj realizaciji. Naime, ovisno o nizu različitih situacijskih čimbenika u organizaciji dio elemenata koji čine obogaćivanje posla neće biti realno uvijek sve uključiti.

Izabrane varijable koje će se koristiti u obogaćivanju posla treba dovesti u vezu s aspiracijama zaposlenika u razvoju njihove karijere. Da bi se realizirala prva varijabla tj. autonomija, samostalnost u radu i sloboda izbora zaposlenika potrebna je njihova spremnost na stalno učenje, usvajanje novih znanja i vještina vezanih za autonomiju i samostalnost kao i mentalna transformacija. Ovo stoga što procesi učenja zahtijevaju ne samo motivaciju i iskustvo već i promjenu kognitivnih i afektivnih procesa kod ljudi. Isto tako posao se može kreirati da bude

⁶⁴ Lazim, M.Z., Faridahwati, M.S. & Chandrakantan, S. (2013), pp 135-148

⁶⁵ Fritz, C., Lam, C.F. & Spreitzer, G.M. (2011), pp 28-40

⁶⁶ Rentsch, J.R. & Stell, R.P. (1998), pp 165-190

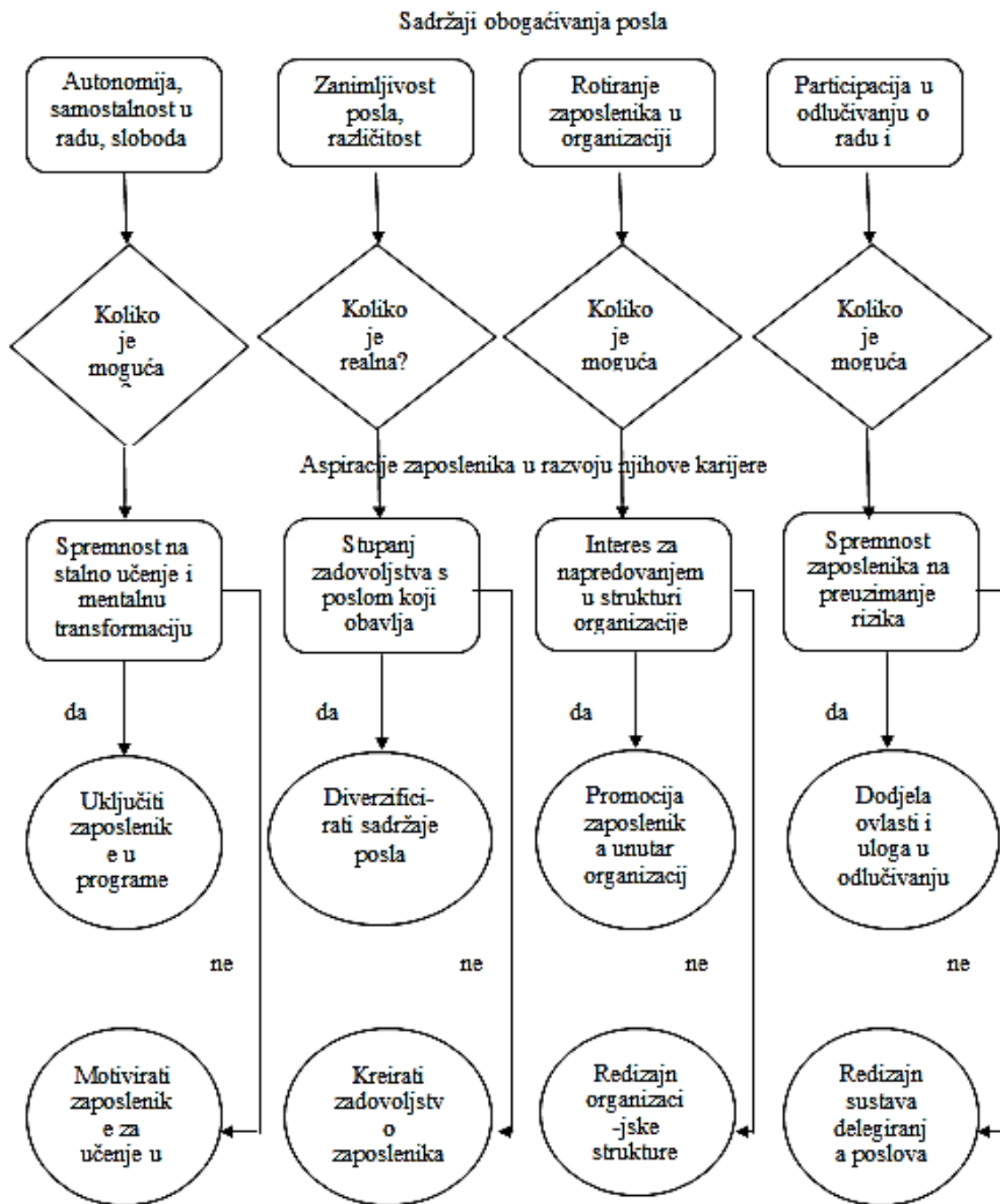
⁶⁷ Ghitulescu, B.E. (2007)

⁶⁸ Saavedra, R. & Kwun, S.K. (2000), pp 131-146

⁶⁹ Armstrong, M.A. (2010), pp 153

⁷⁰ Dutton, J.E. & Glynn, M. (2008), pp 693-712

zanimljiv i s uključenim različitostima sadržaja (varijabla 2), ali da bi to bilo poticajno za zaposlenike oni trebaju posjedovati odgovarajuću strukturu i nivo osobnog zadovoljstva s tim poslom.



*Slika 3. Model utjecaja obogaćivanja posla na razvoj karijere zaposlenih
 Izvor: istraživanje autorice*

Bez tog zadovoljstva nije realno očekivati da će zaposlenici percipirati taj posao kao zanimljiv i različit. Rotiranje zaposlenika u organizaciji po njenoj horizontalnoj strukturi je često korišten model obogaćivanja posla (varijabla 3) za koji je potrebna (pored uži

organizacijskih priprema) i aktualiziran interes zaposlenika za napredovanjem u toj organizacijskoj strukturi kroz model rotacije. Menadžmentu ovaj model može biti interesantan kao selekcijski put za stvaranje budućih menadžera među zaposlenicima, ali ako među zaposlenicima ne postoji aspiracija za rotacijom, to neće dati značajnijih pomaka. Participacija zaposlenika u odlučivanju vezanim za obavljanje tog posla (varijabla 4) je jedan od ključnih postulata obogaćivanja posla. Za realizaciju iste potrebna je spremnost i osposobljenost zaposlenika za preuzimanje rizika pri odlučivanju.

Svaka od prikazanih aspiracija u modelu može imati dva ishoda: pozitivni ili negativni odgovor. Ako je zaposlenik pripravan na stalno učenje i mentalnu transformaciju tada ga treba uključiti u adekvatne edukacijske programe i sadržaje, a ako nije, tada ga treba motivirati na učenje. Zadovoljnom zaposleniku s poslom, da bi došlo do pravilne percepcije zanimljivosti i različitosti posla kao modela obogaćivanja istog, treba kvalitetno diverzificirati taj posao. Zaposlenik koji nije zadovoljan svojim poslom signalizira da u organizaciji vrlo vjerojatno ne postoji adekvatan sustav upravljanja zadovoljstvom zaposlenih kojeg će trebati implementirati. Ukoliko kod zaposlenika postoji interes za napredovanjem u strukturi organizacije, tada je potrebno unaprijediti (promovirati) zaposlenika, a ako ne postoji interes to onda može ukazivati na potrebu pristupanja redizajniranju postojeće organizacijske strukture. To je uvjet da se kroz rotaciju zaposlenih postigne kvalitetno obogaćivanje posla. Zaposleniku koji je spreman i osposobljen za preuzimanje rizika kao elementu obogaćivanja posla u participaciji kod odlučivanja o tom poslu treba delegirati ovlasti u odlučivanju. U suprotnom, potrebno je učiniti redizajniranje sustava delegiranja poslova u organizaciji, jer je izgledno ili da isti nije dovoljno razvijen ili da postoje brojne barijere za njegovu implementaciju.

6. OPERACIONALIZACIJA MODELA

Vizualizacija prikazanog modela ukazuje da je za njegovu operacionalizaciju potrebno učiniti niz promjena i nadogradnji u upravljanju organizacijom. Najčešće će to biti:

1. Učinkovito projektiran i implementiran suvremeni sustav upravljanja ljudskim resursima,
2. Redizajnirana organizacijska kultura i oblici organizacijskog ponašanja građeni na paradigmi suvremenih postavki i shvaćanja uloge i mjesta ljudi kao primarnih resursa u organizacijama,
3. Implementiran sustav trajnog praćenja i unapređenja uspješnosti i obogaćivanja i redizajniranja poslova u organizaciji,
4. Implementiran sustav organizacijskog upravljanja karijerama zaposlenih,
5. Implementiran koncept inteligentnih organizacija odnosno sustavnog praćenja i poticanja svih zaposlenika na stalno učenje i stjecanje novih znanja i vještina,
6. Implementiran sustav decentralizacije odlučivanja na postavkama stalnog procesa delegiranja poslova, te upravljanja rizicima,
7. Implementiran sustav transformacijskog vođenja ili nekog drugog primjerenog modela vođenja ljudstva u organizaciji.

Ovisno o uspješnosti prikazanih implementacija realno će ovisiti u kojoj će mjeri i koliko kvalitetno organizacije shvatiti i prihvatiti realnost okruženja u kojem djeluju i u kojem je obogaćivanje poslova njihova stalna potreba u održivom razvitku.

7. ZAKLJUČAK

U svim organizacijama, a posebno onima koje posluju u zemljama i na tržištima tranzicijskog obilježja i karakteristika, obogaćivanje poslova treba biti jedno od temeljnih strateških opredjeljenja. Sustavan pristup ovom segmentu poslovne organizacije realno može omogućiti organizacijama učinkovitije upravljanje uspješnosti poslovanja, pa time i rasta njihovih konkurentskih pozicija. Ovim doprinosom nastojalo se ukazati da je obogaćivanje poslova nužno povezivati s razvitkom karijere zaposlenih. Ljudi kao najvredniji, primarni resursi organizacija kroz procese svoje identifikacije s organizacijama i kroz radne aktivnosti u organizacijama nastoje ostvariti svoje životne ciljeve, interese i potrebe. Sve to je sadržano u njihovim planovima karijera i nastojanjima da ih kroz organizacije uspješno realiziraju. Sve upućuje da se organizacije moraju aktivno uključiti u upravljanje karijerama svojih zaposlenika. Da bi se sve ovo realiziralo, potreban je učiniti sustavni zaokret organizacija u smjeru njihovog redizajniranja i restrukturiranja na načelima suvremenih tijekova u menadžmentu.

LITERATURA

- [1] Armstrong, M.A. (2010), *Handbook of performance management*, 4th ed., London; Kogan Page Limited
- [2] Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996), *The boundaryless career*, Oxford; Oxford University Press
- [3] Arthur, M.B., Inkson, K. & Prinegle, J.K. (1999), *The new careers: Individual action and economic change*, London; Sage Publications
- [4] Dessler, G. (2005), *Human resource management*, 10th ed., New York; Pearson Inc.
- [5] Dutton, J.E. & Glynn, M. (2008), *Positive organizational scholarship*. In C.Cooper & J. Barling (eds.) *Handbook of organizational Behavior*. Los Angeles; Sage Publications
- [6] Fritz, C., Lam, C.F. & Spreitzer, G.M. (2011), "It's the little things that matter: an examination of knowledge worker's energy management". *The Academy of Management Perspectives*; Vol.25, No 3, pp 28-40
- [7] Ghitulescu, B.E. (2007), *Shaping tasks and relationship at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh; Pittsburgh
- [8] Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980), *Work design: reading*, New York, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- [9] Hornung, S. et al. (2010), "Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals", *Journal of Organizational Behavior*; Vol.31, No 2, pp 187-199
- [10] Hower, J.J. (2008), *Developing your human resources: an operational approach*. Boston; McGraw Hill Book
- [11] Lazim, M.Z., Faridahwati, M.S. & Chandrakantan, S. (2013), "Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies", *International Journal of Business and Society*; Vol.14, No 1, pp 135-148
- [12] Mattarelli, E. & Tagliaventi, M.R. (2015), "How offshore professionals job dissatisfaction can promote further offshoring. organizational outcomes of job crafting", *Journal of Management Studies*; Vol.52, No 5, pp 585-620

- [13] Miner, J. & Craine, D. (1995), *Human resource management*, New York, John Wiley & Sons
- [14] Petrou, P. et al. (2012), "Crafting a job on daily basis: contextual correlates and the link to work engagement". *Journal of Organizational Behavior*; Vol. 33, No 8, pp 1120-1141
- [15] Rentsch, J.R. & Stell, R.P. (1998), "Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period", *Personel Psychology*; Vol.51, No1, pp 165-190
- [16] Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011), *Organizational behavior*, 14th ed., New York; Prentice Hall, Upper Saddle River
- [17] Rosen, C.C., Slater, D.J. & Johnson, R.E. (2013), "Let's work a deal development and validation of the ex post I-dealsscale", *Journal of Management*; Vol.39, No 3, pp 709-742
- [18] Saavedra, R. & Kwun, S.K. (2000), "Affective status in job characteristics theory". *Journal of Organizational Behavior*; Vol.21, pp 131-146
- [19] Seligman, M.E.P. (2011), *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. New York; Free Press
- [20] Seligman, M.E.P. et al. (2005), "Positive psychology progress: empirical validation of interventions", *American Psychologist*; Vol 60, pp 410-422
- [21] Tims, M. et al. (2013), "Job crafting and the team and individual level: implications for work engagement and performanc", *Group & Organization Management*; Vol.28, pp 427-454
- [22] Williams, B.K. (2009), *Management – a practical introduction*, 4th ed., Boston; McGraw-Hill Irwin
- [23] Wrzesniewski, A., Berg, J.M. & Dutton, J.E. (2010), "Turn the job you have into the job you want". *Harvard Business Review*; Vol. 88, No 6, pp 114-119