

MODEL ORGANIZACIJSKOG UPRAVLJANJA KARIJEROM ZAPOSLENIH

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

„Effectus“ – studij financije i pravo, Zagreb, Republika Hrvatska

Sažetak: Nesumnjiva je uloga, mjesto i značenje koje organizacije trebaju imati u upravljanju karijerom zaposlenih. Ono što je do sada nedovoljno istraženo, time i poznato, je s kojim sadržajima, instrumentima, te u kojem organizacijskom obliku menadžment treba upravljati tim karijerama. Problem se još više naglašava u tranzitnom gospodarstvu gdje je cjelokupan menadžment ljudskih resursa, pa time i upravljanje karijerom zaposlenih u fazi početnih razmatranja i početnih koraka implementacije. U ovom radu autorica pokušava uz pomoć idejnih postavki BMC modela (Business Model Canvas), te doprinosa kojeg su dali Arthur i Rousseau definirati i sadržajno pozicionirati, a potom ponuditi model tog upravljanja. Sastoji se od sljedećih osam blokova: samovredovanje pri angažiranju i raspoređivanju; unutrašnje tržište rada; praćenje ljudskih potencijala; savjetovanja tijekom karijere; praćenja i analize rada; upravljanje zadovoljstvom zaposlenih; razvojni programi; organizacijske promjene i restrukturiranje. U najkraćim naznakama su prikazani sadržaji ovih blokova. Sa svojim konstrukcijskim značajkama ovaj model omogućuje učinkovito upravljanje karijerama zaposlenih. Samim tim stvara osnovu za bolje upravljanje ljudskim kapitalom kao najvrednijim kapitalom svake organizacije.

Ključne riječi: ljudski resursi; upravljanje karijerama.

ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT MODEL OF EMPLOYEES

Abstract: There is no doubt in the role, place and meaning that organizations need to play in managing the career of employees. What is so far under-researched and thus known is with what content, instruments, and in what organizational form management should manage these careers. The problem is further emphasized in a transit economy where overall human resource management, and thus the management of employees' careers, are in the phase of initial consideration and initial implementation steps. In this paper, the authors attempt to define and position the content of the BMC model (Business Model Canvas) and the contributions made by Arthur and Rousseau, and then offer a model of this management. It consists of the following eight blocks: self-engagement in engagement and scheduling; the internal labor market; human resources monitoring; career counseling; monitoring and analysis of work; managing employee satisfaction; development programs; organizational change and restructuring. The brief indications show the contents of these blocks. With its design features, this model enables effective management of employees' careers. This creates the basis for better management of human capital as the most valuable capital of any organization.

Keywords: human resources; career management

1. UVOD

Organizacije – to su ljudi. Opće je poznata i široko je prihvaćena spoznaja da su zaposlenici najvredniji, primarni kapital svih organizacija koje strateški promišljaju svoj opstanak i

budućnost. U upravljanju ljudskim potencijalima jedno od središnjih uporišnih točaka čini upravljanje karijerom zaposlenih. Nije nepoznata uloga koju organizacije u tome trebaju imati. Publicirani su do sada brojni radovi u svijetu koji ukazuju na moguće oblike i sadržaje s pomoću kojih organizacije podržavaju ostvarivanje planova karijere svojih zaposlenika. Osnovni smisao je da zaposlenici kroz identifikaciju svojih životnih ciljeva i interesa s ciljevima i interesima organizacije postignu sinergijske učinke. Sadržaji i oblici podrške organizacija zaposlenicima u ostvarivanju njihove karijere su, dakle, poznati, ali su još uvijek nedovoljno sustavno prikazani i analitički povezani.

U ovom radu se nastoji na temelju općih idejnih i strukturnih postavki Poslovnog modela Canvas (Business Model Canvas – BMC) kojeg opisuju *Bonazzi, F. L. Z. i Zilber, M. A* (2014) učiniti i prikazati sistematizaciju ključnih elemenata s pomoću kojih organizacije aktivno podržavaju, pa time i upravljaju karijerom svojih zaposlenika. Alexander Osterwalder, nazvan švicarskim guruom uz podršku i suradnju profesora informacijskih sustava za upravljanje *Yvesa Pigneur* je kreator poslovnog modela kojem je dao naziv „Canvas“. Sam naziv modela potječe od engleske riječi za platno čime su *Joyce, A i Paquin, R. L* (2016) na slikovit način ukazali na taj model. Naime, kako se na platnu veze, kroji, šije i spaja ga se s drugim dijelovima skrojenog platna da bi tako nastao neki atraktivan odjevni predmet, tako i ovaj model nastoji postaviti i prikazati niz varijabli koje prikazuju vrijednosti organizacije kako to prikazuju *Ching, H. Y. i Fauvel, C.* (2013). Elementi modela (blokovi) su prikazani u modificiranom obliku koji uključuje razmišljanja brojnih autora, te autorice ovog rada, a prema osnovnom doprinosu koji su dali Arthur, Inkson i Prinegle (1999). Također, elementi su prikazani i prema fazama razvoja karijere zaposlenih koji polazi s kritičkim osvrtom na dosadašnja publicirana razmišljanja, te zagovara pristup biološke analogije.

2. POJAM KARIJERE I UPRAVLJANJA KARIJEROM

Točno locirano jezično i semantičko značenje pojma karijere nije do danas sasvim pouzdano razjašnjeno. Najveći broj autora smatra da riječ „karijera“ dolazi primarno iz latinskog jezika i ta riječ „carrare“ označava izvorno cestu odnosno put. Arthur, M.B., Inkson, K. i Prinegle, J.K..(1999) kažu da je karijera „evaluirajući slijed radnog iskustva osobe tijekom vremena.“ Oni dakle 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 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 njegovog samoostvarenja. Uspješnost organizacija bit će u proporcionalnoj razmjeri s kvantitetom i kvalitetom samoostvarenja zaposlenih. Kroz razvoj svoje karijere zaposlenici stvaraju pouzdanu osnovu za realizaciju strateških ciljeva organizacija. Organizacije budućnosti 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.

Organizacije upravljaju karijerama zaposlenih s ciljem da povećaju svoju ukupnu organizacijsku učinkovitost. Organizacije mogu pomoći svojim zaposlenicima u razvoju karijere potpomažući njihov osobni razvoj. Da bi to mogle, trebaju poznavati individualne

planove karijere svakog svog zaposlenika, kao i adekvatne poticajne mehanizme da se ti planovi realiziraju. Programi razvoja karijere su najučinkovitiji ako su integrirani u strateške ciljeve organizacija i ako su s njima komplementarni. One stoga moraju pažljivo dizajnirati sustav upravljanja karijerom.

3. ULOGA ORGANIZACIJA U UPRAVLJANJU KARIJEROM

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. Jedna od opsežnijih analiza za utvrđivanje sadržaja i područja s pomoću kojih menadžment može upravljati karijerom zaposlenih se smatra ona koju su sačinili Arthur, M.B. i Rousseau, D.M. (1996). Oni iscrpno navode osnovna područja i osnovne sadržaje upravljanja karijerom s aspekta organizacija. To su:

- A. Alati za osobno vrednovanje kod zapošljavanja:
 - a) radionice za planiranje karijere,
 - b) radionice za samostalno upravljanje karijerom,
 - c) radionice za zaposlenike koji se spremaju za umirovljenje,
 - d) računalni softver i njegova implikacija u upravljanju karijerom.
- B. Procjena organizacijskog ljudskog potencijala:
 - a) promocija karijere,
 - b) psihološka praćenja,
 - c) centri za procjenu,
 - d) intervjui,
 - e) analize posla.
- C. Unutrašnje tržište rada:
 - a) priručnici za karijeru,
 - b) ljestvice za karijeru,
 - c) centar karijere resursa,
 - d) informacijska podrška.
- D. Individualno savjetovanje zaposlenih:
 - a) voditelji,
 - b) viši savjetnik za karijeru,
 - c) osoblje u centru za ljudske resurse,
 - d) specijalizirani vanjski savjetnici.
- E. Sustavi za analizu poslova:
 - a) neformalno ispitivanje,
 - b) oglašavanje slobodnih radnih mjesta,
 - c) revizija poslova, zamjene (rotacije)
 - d) odbor za osoblje,
 - e) sustav unutarnjeg popunjavanja ljudstva.
- F. Razvojni programi:
 - a) obogaćivanje i dizajniranje poslova,
 - b) promjene poslova,
 - c) in-house obuka,
 - d) vanjski seminari i radionice,

- e) naknade troškova obuke,
- f) obuka supervizora za upravljanje karijerom,
- g) programi dvostrukih karijera,
- h) mentorski sustav,
- i) orijentacijski program zaposlenika.

Sistematizacija ovih sadržaja upravljanja karijerom zaposlenih se još može proširivati i ovisi o situacijskim čimbenicima svake organizacije. U ovom radu je usvojena i prikazana u modificiranom obliku autorice rada i služi za definiranje blokova koji čine strukturu modela upravljanja karijerom zaposlenih.

4. MODEL ORGANIZACIJSKOG UPRAVLJANJA KARIJEROM

4.1. POSTAVKE MODELA

Da bi se mogao postaviti realan model upravljanja karijerom zaposlenih potrebno je odrediti faze karijere. To je ujedno i prva postavka modela. Postoje evidentna razilaženja među teoretičarima razvoja karijera o tome koje su to faze, što sadrže, koliko traju, što uvjetuje njihov nastanak i prestanak. Stone, Th., Meltz, N.M., (1991) tvrde da su to faze: pokusna, napredna, srednja i kasna. Casto, M.L. (2012) za razliku od Stonea i Meltza, tvrdi da postoji šest faza u razvoju karijere: procjena, istraživanje, priprema, opredjeljenje, zadržavanje i tranzicija. Ovu podjelu treba uzeti s oprezom i rezervom budući da u sebi sadrži i faze u razvoju karijere koje prethode organizacijskom utjecaju na tijek karijere. To su prvenstveno prve četiri faze. S druge, pak, strane samo dvije faze su vezane uz realizaciju karijere u organizaciji što je nedovoljno razrađeno i prikazano. Postoje i uvjerenja da se karijere odvijaju kroz jedanaest faza, kako to tvrdi Way, J. (2013).

Svaka karijera prolazi kroz nekoliko faza, kao što i svaki čovjek prolazi više faza kroz svoj život. U ovom radu je, stoga, odabran pristup koji se temelji na biološkoj analogiji.

Po istom, te se faze mogu smatrati:

1. uvođenje u karijeru (uvođenje u posao, eksperimentiranje, osobna procjena sposobnosti, potvrđivanje ili izmjena plana karijere itd.),
2. rast u karijeri (stjecanje novih znanja, sposobnosti i vještina, uspon u organizacijskoj strukturi, samopotvrđivanje itd.)
3. zrelost karijere (cementiranje odabrane karijere, transfer usvojenih znanja i vještina unutar organizacije, kreativna i inovativna usmjerenost itd),
4. karijerna saturacija (dovršavanje plana karijere),
5. povlačenje iz karijere (priprema za umirovljenje).

Druga postavka modela je njegova utemeljenost na principima te konstrukcijskim zahtjevima i svojstvima BMC modela koju prikazuje Veyrat, P. (2017). Potrebno je naglasiti da se prikazani model upravljanja karijerom zaposlenih treba shvatiti isključivo kroz njegovu grafičku prezentaciju i vizualizaciju po kojoj je BMC model prepoznatljiv, a nikako kroz izvorne postavke i sadržaje BMC modela. Model je postavljen dinamički tako da prati implementaciju upravljačkih sadržaja karijerom zaposlenih kroz iznesenih pet faza karijere. Treća postavka modela su njegovi konstrukcijski elementi. Predstavljaju ih sadržajni oblici pomoću kojih menadžment upravlja karijerom zaposlenih. Čine ih osam sljedećih blokova:

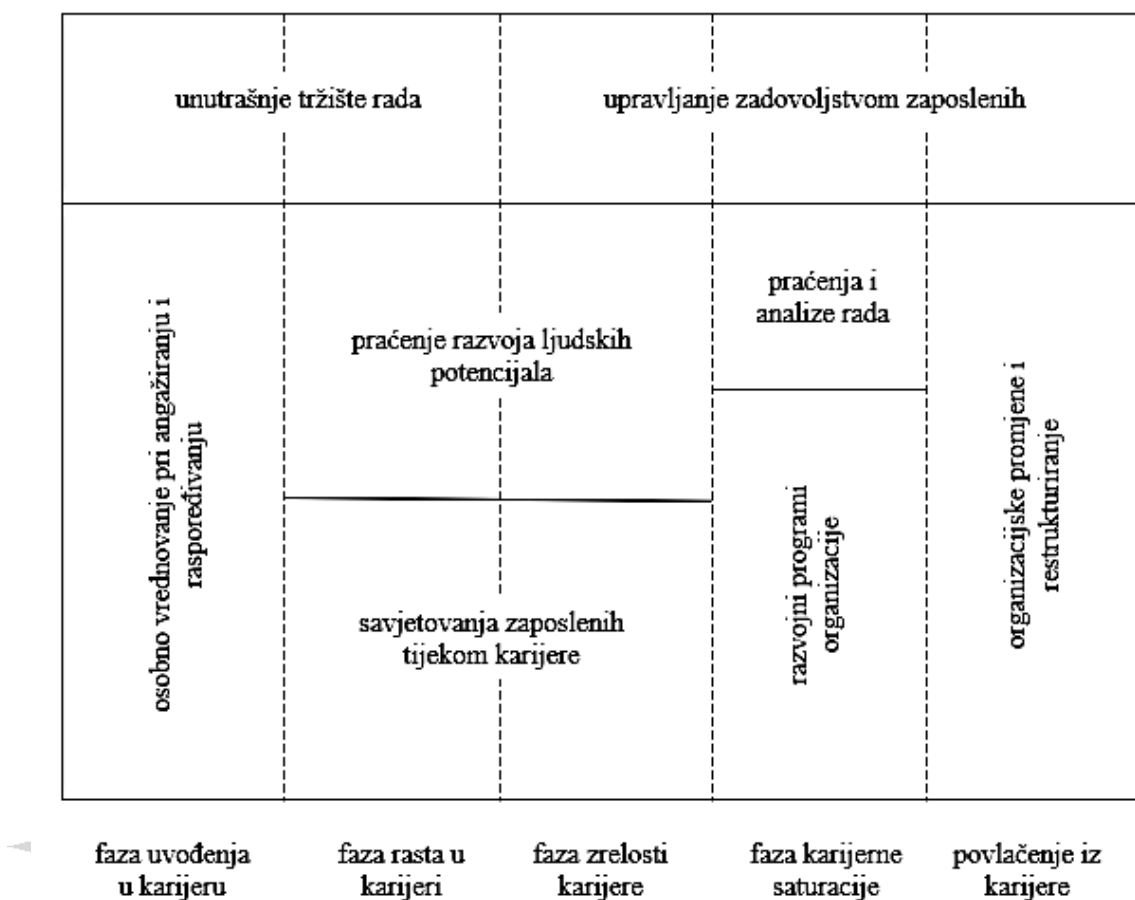
1. osobno vrednovanje pri angažiranju i raspoređivanju,
2. unutrašnje tržište rada,
3. praćenje razvoja ljudskih potencijala,

4. savjetovanja zaposlenih tijekom karijere,
5. praćenja i analize rada,
6. upravljanje zadovoljstvom zaposlenih,
7. razvojni programi organizacije,
8. organizacijske promjene i restrukturiranje.

Temeljem ovih postavki model organizacijskog upravljanja karijerom zaposlenih se prikazuje u nastavku.

4.2. PRIKAZ MODELA

Model je prikazan na sl.1.



Slika 1. Model organizacijskog upravljanja karijerom zaposlenih

Izvor: autorica

5. OPERACIONALIZACIJA MODELA

Pri operacionalizaciji modela je potrebno obratiti pozornost na sadržaje i značenje pojedinih njegovih elemenata na koje ukazuje *Fielt, E. (2013)*. Ovdje se ukazuje na samo neke aspekte koji se ocjenjuju izuzetno bitnim.

Osobno vrednovanje pri angažiranju i raspoređivanju

Radionice za planiranje karijere su se pokazale u realnoj praksi vrlo učinkovitim modelom koji pruža značajnu podršku mladim ljudima u njihovom promišljanju o karijeri i planiranju karijere. Velike organizacije ih organiziraju povremeno ili kao stalni oblik. Temeljni im je cilj da se kroz ovaj model uspostavlja što produktivnija interakcija s mladim ljudima, da ih se uputi u moguće pravce njihove karijere. Isto tako se koriste da se prikupljaju informacije o potencijalnim talentima koji bi bili interesantni za organizaciju. Promocija (unapređenje) zaposlenih u organizacijskoj strukturi je put u realizaciji individualne karijere. Garfinkle J. (2017) ukazuje na signale koji upućuju da osoba može računati na svoje unapređenje u organizaciji:

- 1) Visoke ocjene radnih rezultata zaposlenika,
- 2) Ostvareni traženi rezultati,
- 3) Ostvareni postavljeni (očekivani) ciljevi,
- 4) Zadovoljstvo članova radnog tima,
- 5) Osobna pomoć u identifikaciji načina kako organizacija može ostvariti uštede i racionalizacije,
- 6) Dobivanje (dodjela) novih složenijih poslova zaposleniku,
- 7) Širenje mreže suradnika,
- 8) Uporan rad i odanost organizaciji.

Savjetovanja zaposlenih tijekom karijere

Različiti psihološki čimbenici: percepcija, motivi i stavovi zaposlenih imaju vrlo važnu ulogu u razvoju karijere zaposlenih. Posebno je naglašena uloga ovih čimbenika kod modela razvoja proteanske karijere i tzv. psiholoških ugovora. Brojni su doprinosi nastali u okrilju psihologije o razvoju i upravljanju karijerama. Tako, na primjer, Seligman M (2011) dolazi do spoznaje da ljudi napreduju u njihovim karijerama onda kad uspiju razviti pozitivne emocije i emocionalne relacije, potom pozitivne psihosocijalne interakcije u svojoj radnoj grupi, te pozitivni angažman u organizaciji. On tvrdi da zbog izostanka tih triju komponenti dolazi do sraza u razvoju karijere. Ryan, R.M. i Deci, E.L. (2000) pak prezentiraju rezultate istraživanja u kojima dolaze do povezanosti razvoja karijere s autonomijom zaposlenih, njihovim kompetencijama tijekom obavljanja poslova, te povezanosti radnih operacija i informacija koje su im potrebne za uspješno obavljanje poslova. Oni ukazuju na potrebu i značajnije pokušavaju promovirati koncept intrinzične motivacije zaposlenih kao značajnu podršku u razvoju karijere.

Suvremeni razvoj karijere promatran kroz ova četiri elementa upućuje na pojam i sadržaje tzv. psihološkog kapitala. Smisao tog kapitala je da se karijera treba temeljiti na modelima koji mogu čovjeku pomoći da živi produktivnije i smisleno samoorganiziranje. Kroz takve modele čovjek može aktivno sve svoje raspoložive potencijale aktivirati i iskoristiti tijekom radnog vijeka. Luthans, F., Youssef, C.M., Sweetman, D.S. i Harms, P.D.(2013) tvrde da se psihološki kapital realizira kroz: nadu, učinkovitost, elastičnost i optimizam. Nada se iskazuje kroz motive i motivaciju zaposlenih. Učinkovitost kao povjerenje ljudi u njihove sposobnosti i vještine kod postizanja određenog cilja. Optimizam su unutrašnje dispozicionalne atribucije usmjerene prema pozitivnim događajima. Elastičnost, pak, kao sposobnost prilagodbe pojedinca zahtjevima i potrebama koje nameće njegovo okruženje.

Unutrašnje tržište rada

Da bi interno tržište rada dalo učinkovite rezultate na razvoj karijere i upravljanje karijerom zaposlenih, neophodno je sustavno riješiti sljedeća tri segmenta:

1. Identificirati moguće sukobe interesa među radnim grupama, organizacijskim dijelovima te pojedincima,
2. Implementirati učinkovite modele i procese rješavanja sukoba kako onih interpersonalnih tako i interorganizacijskih,
3. Osnajiti strukturu i sadržaj komunikacijskog modela u organizaciji u smjeru kojeg će se implementirati negativni elementi emocionalnih relacija kod zaposlenih kao što su zabrinutosti, strahovanja, nezainteresiranost, ravnodušnost itd.

Revizije poslova se vrše s ciljem da se postojeći poslovi organiziraju i postavljaju na novi, učinkovitiji način. Rotacije poslova su jedan od modela koji rezultira iz spoznaja dobivenih revizijama poslova. Rotacije su procesi koji podrazumijevaju kretanja zaposlenih unutar organizacije s jednog posla na drugi. Njen je smisao da zaposlenici povećaju svoja iskustva kroz obavljanje novih poslova u organizaciji.

Praćenje razvoja ljudskih potencijala

Obuka zaposlenih kroz različite oblike (najčešće kroz treninge) predstavlja model in-house obuke. Za razliku od obuke koju vrše različite vanjske institucije, ovdje se cjelokupna organizacija i realizacija izvori u okviru organizacije. Najčešće ju koriste organizacije koje zapošljavaju sezonske djelatnike, te one koje imaju izražene specifičnosti u svom poslovanju. Pored in-house treninfa u izgradnji i razvoju karijere veliku ulogu imaju i vanjski seminari i različite radionice karijere. Da bi ti oblici učenja, neophodni za razvoj karijere bili učinkoviti, potrebno je primjenjivati neka određena pravila. Ta pravila su nastala kao rezultat iskustva i učinkovitosti vanjskih seminara, radionica i treninga.

Suvremeno shvaćeni pristupi u upravljanju karijerama skoro uvijek uključuju mentorstva. Mentorstva u razvoju karijera se mogu definirati kao procesi etabliranja i razvijanja formalnih odnosa između mlađih zaposlenika koji žele učinkovito razvijati svoju karijeru u organizaciji i starijih zaposlenika koji posjeduju znanja i vještine i koji su voljni pomoći mlađim zaposlenicima u razvoju njihove karijere. Mentorstva u karijeri su se pokazala vrlo učinkovitim kako u rastu produktivnosti tako i u motivaciji zaposlenih da bolje rade svoj posao.

Upravljanje karijerama fokusirano kroz aspekte i sadržaje organizacija uključuje i organizaciju radionica za djelatnike kasnije životne dobi koji su pred skorim umirovljenjem. Dakle, uključuju ciljanu grupu zaposlenih u koju se pored njih uključuju stručnjaci iz akademskih ustanova, te često i članovi obitelji zaposlenika koji se sprema za mirovinu.

Praćenja i analiza rada

Analiza poslova je kontinuiran proces sustavnog praćenja i ispitivanja obavljanja kvantitete i kvalitete radnih zadataka. Sastoji se od sustavnog prikupljanja, obrade i analize svih informacija koje se odnose na distribuciju poslova, realizaciju, odgovornost za poslove, te vrijeme potrebno da se poslovi obave.

Ljestvice za praćenje razvoja karijere, pored performansi rada, obuhvaćaju i niz drugih. Tako Luthans, F., Yousef, C.M., Sweetman, D.S. i Harms, P.D.(2008) navode šest skupina tvrdnji koje trebaju biti zastupljene u ovim ljestvicama kod praćenja karijere za zdravstveno osoblje:

- 1) Tvrdnje vezane uz socio-demografske elemente karijere i osobne situacije (obrazovanje roditelja; partnerstva; obiteljski status i obveze itd.).
- 2) Tvrdnje vezane uz težnje u razvoju karijere (privatna praksa; bolnice; akademska karijera; specijalizacije).

- 3) Tvrdnje vezane uz stres (otpor na stres; sposobnosti upravljanja stresom).
- 4) Tvrdnje o osobnim atributima (instrumentalne osobine; poželjne uloge i sl.).
- 5) Tvrdnje vezane uz motivaciju u karijeri (težnja za promocijom; prihodi; prestiž; prioritet obitelji; radni uvjeti; sigurnost radnog mjesta itd.).
- 6) Tvrdnje uz odnose (umreženost, podrška u planiranju karijere; mentorstva i dr.)

Razvojni programi

Obogaćivanje posla se temelji na Herzbergovoj teoriji motiva i motivacije. Obogaćivanje posla je značajan i često korišten oblik kreiranja zadovoljstva zaposlenih i razvoju karijere u praksi. Obuhvaća niz različitih menadžerskih postupaka i aktivnosti koje imaju zajednički nazivnik i cilj da se poslovi u organizaciji učine izazovnijim, atraktivnijim i odgovornijim za zaposlene. Kroz obogaćivanje posla, zaposleni stječu prilike kroz natjecanje u radu pokazati svoje sposobnosti, znanja i vještine u radu, te tako postići svoje ciljeve. Obogaćivanje posla se razlikuje od proširenja opsega posla. Proširenje opsega posla je dodavanje novih kvantiteta i kvaliteta postojećem poslu samo s ciljem uklanjanja monotonije izazvane opetovanim (ponovljenim) radnim operacijama. Suprotno, obogaćivanje posla se temelji na ugradnji novih motivacijskih poticaja i motivatora kojima se zaposlene želi izazvati i motivirati na veća postignuća.

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu učinjen je pokušaj da se sistematizirano i na grafički jasan način ukaže na vrijednost i značenje modeliranja elemenata koji predstavljaju organizacijska uporišta u upravljanju karijerom zaposlenih. Prikazani su samo neki od tih elemenata koji se smatraju i ocjenjuju neizostavnim, jer je istih u realnoj praksi upravljanja ljudskim potencijalima znatno više. Pokušalo je se time dati inicijalni smisao i značenje upravljanja karijerom u organizacijama tranzicijskih gospodarstava u kojima su ova promišljanja još uvijek dosta nepoznata ili su tek u samom začetku. Prihvatanjem i implementacijom predloženog modela u ovim organizacijama stvorili bi se realni uvjeti za afirmaciju ljudskih resursa i ljudskog kapitala kao jedinog kompetitivnog kapitala u suvremenim tržišnim tijekovima.

LITERATURA

- [1] Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996), The boundaryless career, New York, Oxford University Press
- [2] Arthur, M.B., Inkson, K. & Prinegle, J.K. (1999), The new careers: Individual action and economic change, London, Sage
- [3] Bonazzi, F. L. Z. & Zilber, M. A. (2014), „Innovation and Business Model: A Case Study Integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas“, Organizational Strategy and Behaviour, No 16, p. 616-637
- [4] Budeberg-Fischer, B., Stamm, M., Budeberg, C. & Klaghofer, R. (2008), Career-success scale: A new instrument to assess young physicians' academic career steps, Los Angeles, BMC Health Services Research
- [5] Casto, M.L. (2012), „The six stages of modern career development“, www.livecareer.com/quintessential/career-development Preuzeto: 08.6.2019.
- [6] Ching, H. Y. & Fauvel, C. (2013), „Criticisms, Variation and Experiences with Business Model Canvas“, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, No 1, p. 18-29

- [7] Fiet, E (2013), „Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications“, Journal of Business Models, No 1, p. 85-105
- [8] Garfinkle, J. (1998), „Top barriers limiting you from your dream job“, www.dreamjobcoaching.com/top-barriers-limiting...Preuzeto 22.9.2019.
- [9] Joyce, A & Paquin, R. L. (2016), „The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models“, Journal of Cleaner Production, No 135, p. 1474-1486
- [10] Luthans, F., Yousef, C.M., Sweetman, D.S. & Harms, P.D. (2013), „Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap“, Journal of Leadership & Organizational Studies, 20 (1), 118-133.
- [11] Ryan, R.M. & Deci, E. L. (2000), „Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development , and well.being“, American Psychology Journal, 55, 68-79.
- [12] Seligman, M. (2011) Flourish: A new understanding of happines, well-being and how to achieve them. Nichols Brealey Publishing, Boston
- [13] Stone, Th. & Meltz, N.M. (1991), Human resource management in Canada, Holt, Toronto, Rinehart and Winston
- [14] Veyrat, P. (2017), „Lean Business Model Canvas: For every type of organization“, International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, No 9, p. 85-102.
- [15] Way, J. (2013) „The 11 phases of a web developer's career“, www.code.tutsplus.com/the-11-phases...Preuzeto 19.10.2019.

