

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij informatologije

Ivona Palko

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U INFORMACIJSKIM
USTANOVAMA**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Gordana Dukić

Osijek, 2017.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za informacijske znanosti

Informatologija

Ivona Palko

Upravljanje ljudskim resursima u informacijskim ustanovama

Završni rad

Društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti, knjižničarstvo

izv. prof. dr. sc. Gordana Dukić

Osijek, 2017.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Informacijske znanosti i ustanove	3
2.1. Informacijski stručnjaci	4
3. Ljudski resursi i upravljanje	6
3.1. Planiranje ljudskih resursa	8
3.2. Svakodnevne obaveze odjela za ljudske resurse	9
4. Upravljanje ljudskim resursima u AKM ustanovama	11
4.1. Situacija u Hrvatskoj	12
5. Upravljanje ljudskim resursima u IT tvrtkama	15
5.1. IT rješenje	16
6. Zaključak	18
7. Literatura	19

Sažetak

U ovom završnom radu prikazana je važnost i potreba za upravljanjem ljudskih resursa u organizacijama s naglaskom na informacijske ustanove. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je, kao i profitnim ustanovama, tako i neprofitnim informacijskim ustanovama od velike važnosti u ostvarivanju zadanih ciljeva. Strategije i planiranje ljudskih resursa naposljetku imaju cilj učiniti sve zaposlenike još produktivnijima. Trenutno neprofitne informacijske ustanove nemaju dovoljno razvijen sustav upravljanja ljudskim resursima što posredno dovodi u rizik takve institucije. Postoje naznake da će se situacija vrlo brzo promijeniti te da će menadžeri u neprofitnim ustanovama vrlo brzo početi više pažnje posvećivati ljudskim resursima. Uočeno je, međutim, da organizacije koje rade na tržištu i ostvaruju profit mnogo više stavljaju naglasak na ljudski kapital koji kada je vrlo motiviran posvećen je svakom svom zadatku dvostruko te takav pristup zaposlenicima stvara začarani krug u poduzeću koji stvara skladnu atmosferu dobiti i obostranog zadovoljstva.

Cilj ovog završnog rada je istaknuti ulogu koju upravljanje ljudskim resursima može imati na razvoj svake informacijske ustanove, bila ona profitna ili neprofitna.

Motiv za pisanje ovog rada bio je ispitati postoje li primjeri dobre prakse u Hrvatskoj te kakva je situacija kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima u informacijskim ustanovama.

Ključne riječi: informacijske ustanove, informacijske znanosti, ljudski resursi, IT tvrtke

1. UVOD

Upravljanje, odnosno vođenje informacijskih ustanova i drugih organizacija u 21. stoljeću nemoguće je zamisliti bez razrađenog plana rada, stručnog vodstva te pomno osmišljenog pristupa zaposlenicima – onog što danas zovemo upravljanjem ljudskih resursa. Obzirom da su najstarije informacijske ustanove u službi razvoja zajednice i njihov krajnji cilj nije ostvarivanje profita, često se umanjuje važnost motiviranosti zaposlenika, nešto što je nedopustivo u profitnim informacijskim ustanovama. One osiguravaju kvalitetno upravljanje svojim zaposlenicima u svrhu podizanja ustanove na neku drugu, višu razinu. Na tom principu rada trebale bi raditi i ustanove koje su bile prve informacijske – arhivi, muzeji i knjižnice (u daljnjem tekstu AKM ustanove). Ustanove koje ostvaruju profit shvaćaju da je za dobit na kraju godine potrebno i nešto više od samog privlačenja kupaca – potrebno je nešto što će ih i zadržati. Kako bi kupci/korisnici dobili najbolju uslugu, nju moraju pružati zaposlenici koji kao integralni dio svake ustanove trebaju biti visoko motivirani za posao koji rade. To je moguće postići upravo kroz permanentno upravljanje ljudskim resursima i planiranje njihovih aktivnosti kojima se postiže obostrano zadovoljstvo – zaposlenici daju sve od sebe kako bi obavili svoje zadatke što kvalitetnije, a nadređenom sve ide po poslovnom planu uz financijsku stabilnost. Zbog toga ljudski resursi imaju ključnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije. Uz stabilnost i održivost poslovanja, najvažniji su ljudi koji predstavljaju najveći kapital svake institucije koji za razliku od svakog drugog segmenta poslovanja iz godine u godinu vrijedi sve više. Iz tog razloga, svaka ustanova treba staviti fokus na svoje zaposlenike jer oni čine temelje dobrog poslovanja.

Cilj ovog završnog rada je objasniti pojam ljudskih resursa i prikazati zašto je briga o njima od ključne važnosti svakoj ustanovi, pa tako i informacijskoj. Također, rad se fokusira na informacijske ustanove te objašnjava što su one, tko radi u njima i kakvo upravljanje ljudskim resursima imaju.

Rad je nastao na temelju sljedećih pitanja:

1. Što su informacijske ustanove?
2. Što predstavljaju ljudski resursi i kako njima upravljati?
3. Kako izgleda upravljanje ljudskim resursima u informacijskim ustanovama?
4. Postoji li razlika između upravljanja ljudskim resursima u AKM ustanovama i IT tvrtkama?

Odgovori na gore navedena pitanja nalaze se u četiri poglavlja nakon ovog uvoda. Prvi dio ovog rada bazira se na prvom pitanju, dakle opisuje informacijske ustanove – od samog pojma informacijskih znanosti do stručnog osoblja koje drži temelje informacijskih ustanova. Također, govori o vještinama kojima informacijski stručnjaci trebaju baratati kako bi svoj posao obavili što kvalitetnije. Sljedeći dio ovog rada temeljen je na ljudskim resursima, upravljanjem ljudskih resursa te kvalitetnim planiranjem ljudskih resursa. Prikazane su faze i važnost upravljanja ljudskim resursima u institucijama. Također, dan je prikaz na svakodnevne obaveze odjela za ljudske resurse. Slijedeći postavljena pitanja, dolazimo do upravljanja ljudskim resursima u informacijskim ustanovama (AKM ustanovama). Prikazan je primjer stranih država koje imaju razvijen sektor ljudskih resursa te je prikazana situacija u Hrvatskoj. Posljednji, ali ne i manje bitan dio ovog seminara govori o upravljanju ljudskim resursima u IT tvrtkama, kao profitnim informacijskim ustanovama. Također, prikazano je idejno rješenje za profitne ustanove u kojima menadžeri ljudskih resursa putem aplikacije mogu jednostavnije unositi podatke te imati pregled aktivnosti svojih zaposlenika.

2. INFORMACIJSKE ZNANOSTI I USTANOVE

Informacijske znanosti, kao znanstveno područje unutar društvenih znanosti, najjednostavnije objašnjeno, bave se izučavanjem i analizom informacija. U grane informacijskih znanosti ubrajaju se arhivistika i dokumentalistika, informacijski sustavi i informatologija, knjižničarstvo, komunikologija, odnosi s javnošću, leksikografija, muzeologija, novinarstvo, organizacija i informatika, masovni mediji te informacijsko i programsko inženjerstvo.¹ Definicija informacijskih znanosti koje govore o analizi i predočavanju, prikupljanju i čuvanju, razvrstavanju i slaganju informacija ima mnogo te se sve svode na tih nekoliko vrsta manipuliranja samim informacijama. Detaljna definicija, koja će pojasniti čime se bave informacijske znanosti je sljedeća:

„Informacijske znanosti obuhvaćaju sve one znanosti koje se bave sustavnim proučavanjem znanstvenih principa, te pojava i zakonitosti u načinu kreiranja, korištenja i komunikacije informacija svih oblika, kao i koncepcijom izrade, primjene i upravljanja informacijskim sistemima, postupcima komuniciranja u svim njegovim oblicima, te poznavanjem računalne i drugih vrsta tehnologija. Disciplina uključuje tehničke komponente (programiranje, izrada kompjuterskih sistema, telekomunikacije, upravljanje bazama podataka i mikroracionalima), humanističke komponente, kao i neke dijelove drugih znanosti i disciplina (komunikologija i komunikacije, računalne znanosti, matematika, filozofija, inženjering i gospodarstvo).“²

Za interdisciplinarnu znanost poput spomenute potrebne su ustanove u kojima će djelovati stručnjaci. Informacijske ustanove su definirane kao entiteti koji pružaju rješenja temeljena na informacijama sukladno tržištu koje ih zahtjeva.³ Nadalje, informacijske ustanove su i institucije koje povezuju ljude sa globalnim izvorima informacija te one sa svojim stručnjacima pružaju dostupnost ljudskog znanja na svim medijima. Uzimajući u obzir i informacijsku tehnologiju,

¹ Usp. Narodne novine (2009). Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 118/2009 URL: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_09_118_2929.html (2017-08-20)

² Lipljin, Nina. Čime se bave informacijske znanosti?. // Journal of Information and Organizational Sciences 17, str. 67-91 (1993). URL: <http://hrcak.srce.hr/79439> (2017-08-20) str.77

³Usp. Abels, Eileen... [et al]. Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. URL: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf> (2017-08-21) str.1

informatijske ustanove stvaraju globalnu mrežu podataka dostupnu cijelom svijetu, od najvećih gradova do najudaljenijih sela te time potiču razvoj svakoj pojedinca.⁴

2.1. INFORMACIJSKI STRUČNJACI

Ustanove poput informacijskih, važne za ljudski razvoj i napredovanje, za očuvanje kulture i povijesti imaju potrebu za vrlo kvalitetnim kadrom koji će biti sposobni pravodobno pružati kvalitetne i relevantne informacije korisnicima, te iz tog razloga njih nazivamo informacijskim stručnjacima. Oni su prije svega dužni poštovati etički kodeks za informacijske djelatnike koji nalaže da su sve informacijske ustanove etičke djelatnosti koje pružaju pristup bogat vrijednostima u profesionalnom radu s informacijama bez obzira na religiju, rasu, financijski status, spol, dob, političko određenje, vjeru, kulturu, tjelesna ili druga ograničenja korisnika. Također, informacijski stručnjaci ne smiju uskratiti ili ograničiti pristup informacijama ili podacima bez obzira na potencijalnu cenzuru koju nameće društvo ili država.⁵

Informacijski stručnjaci omogućavaju korisnicima brz, jednostavan, pravičan i ekonomičan način da dođu do potrebitih informacija na bilo kojem formatu. Oni stvaraju ozračje u kojem njihova osobna uvjerenja ne dolaze do izražaja te daju apsolutnu prednost korisniku i njegovim potrebama. Osim što pružaju informacije, informacijski stručnjaci trebaju biti vješti i u korištenju informacija u svome poslu u svrhu napredovanja vlastite institucije, odnosno ustanove u kojoj rade. Taj napredak se može postići kroz razvoj građe i usluge te kvalitetno upravljanje građom i uslugom. Kako bi svaki informacijski stručnjak bio kompetentan za služenje takvom cilju, izrađene su smjernice, odnosno stručne kompetencije koje svaki stručnjak mora poznavati i odrađivati ih vješto. One se odnose na znanje o građi, pristupu i tehnologiji, upravljanju i sposobnostima uporabe tih znanja kao temelju za pružanje kvalitetne usluge. Uz njih, svaki stručnjak mora imati osobne kompetencije koje mu omogućuju da učinkovito radi svoj posao i da time pridonosi ustanovi u kojoj radi, korisnicima te samoj struci. One podrazumijevaju neke osnovne ljudske vrijednosti i manire poput ulaganja truda u instituciju, vješte komunikacije,

⁴ Usp. IFLA. IFLA-ain manifest o Internetu. 2002. URL: <https://archive.ifla.org/III/misc/im-hr.pdf> (2017-08-20) str.1

⁵Usp. IFLA. IFLA-in etički kodeks za knjižničare i druge informacijske djelatnike. 2012. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/faife/codesofethics/croatiancodeofethicsfull.pdf> (2017-08-20) str. 1

pozitivnog stava, fleksibilnosti i integriteta. Ukoliko se povežu stručne i osobne kompetencije, dobiju se temeljne kompetencije koje su od najvećeg značaja za svakog informacijskog stručnjaka. Imajući to u vidu, informacijski stručnjak je osoba koja doprinosi struci dijeleći primjere prakse i iskustva u svrhu cjeloživotnog učenja. Također, takva će osoba imati visoku razinu stručne izvrsnosti i etičke vrijednosti te će svoj posao pružanja informacija odrađivati kvalitetno i profesionalno.⁶

⁶ Usp. Abels, Eileen... [et al]. Nav. dj., str. 2-3

3. LJUDSKI RESURSI I UPRAVLJANJE

Kada je riječ o ljudskim resursima u ustanovama, mnogi vjeruju da se ono temelji na regrutaciji ljudi, zapošljavanju, edukacijama i eventualnom vođenju elementarnih podataka o svim zaposlenicima no spektar aktivnosti je mnogo širi od toga. Odjel za ljudske resurse je ključna, ako ne i kritična komponenta bilo kojeg poslovanja bez obzira na veličinu organizacije. Prvenstveno se fokusira na povećanje produktivnosti zaposlenika i zaštitu tvrtke od bilo kakvih problema koji mogu proizaći iz radne snage. Odgovornosti za ljudske resurse uključuju naknadu i beneficije, zapošljavanje, otpuštanje i ažuriranje svih čimbenika koji mogu utjecati na tvrtku i njene zaposlenike.⁷

Prema definiciji, ljudski resursi predstavljaju ukupna znanja, vještine i sposobnosti, mogućnosti i odanost kojom raspolaže neka organizacija.⁸ Ono je ukupna intelektualna snaga ustanove koja je angažirana za ostvarivanje zajedničkih ciljeva i razvoja poslovanja. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka danih od strane menadžera koji prethode ostvarenju aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Upravljanje ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva organizacije, ali i ostvarenje socijalnih ciljeva. Kada govorimo o ekonomskim ciljevima, govorimo o financijskoj stabilnosti te rastu proizvodnje i profita, dok kada je riječ o socijalnim ciljevima, govorimo o zadovoljenju interesa zaposlenika, poboljšanju njihovoj položaja u društvu te razvoj individualnih sposobnosti.⁹

Ljudski je kapital uvijek bio glavni element organizacije i kao takav potiče poslodavce da investiraju u svoje osoblje i svoje klijente kako bi osigurali njihov opstanak i rast. Dobar odjel za ljudske resurse nastoji osigurati da tvrtka pronade i zadrži najbolju moguću vještu, predanu i motiviranu radnu snagu koju tvrtka treba, a to često znači poduzimanje koraka za procjenu i osiguranje ispunjavanja potrebnih osoblja. To može uključivati razvijanje njihovih vještina pružanjem daljnjeg učenja i drugih mogućnosti obuke. Opsežna istraživanja pokazala su da prepoznatljiva praksa ljudskih resursa može oblikovati osnovne kompetencije tvrtke i utvrditi kako se natjecati na određenom tržištu i kako tvrtka posluje u cjelini, a imajući učinkovit odjel za

⁷ Usp. Investopedia. Human Resources (HR). URL: <http://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (2017-08-22)

⁸ Usp. Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, 2(2008) str. 1181-1206. URL: <http://hrcak.srce.hr/40704> (2017-08-22) str. 1190

⁹ Usp. Isto. str. 1189-1191.

upravljanje ljudskim resursima, dokazano je da može poboljšati svoje poslovanje, široke organizacijske učinkovitosti i općenito stvoriti pristojno mjesto za rad. Međutim, to sve ovisi o tvrtki koja ima jasnu viziju i skup integriranih vrijednosti. U takvim situacijama, odjel za upravljanje ljudskim resursima može se brinuti o razvoju politike tvrtke i odnosa s korisnicima.¹⁰ Šest ključnih aktivnosti povezanih s ljudima u instituciji koje ljudski resursi moraju učinkovito raditi kako bi dodali vrijednost tvrtki su:

1. učinkovito upravljanje i korištenje ljudi,
2. ocjenjivanje rada i kompenzacija kompetencija,
3. razvijanje kompetencija koje poboljšavaju individualne i organizacijske sposobnosti,
4. povećanje inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti potrebnih za povećanje konkurentnosti,
5. primjena novih pristupa u oblikovanju procesa rada, planiranju stavki poslovanja koje slijede, razvoju karijere i mobilnosti,
6. upravljanje implementacijom i integracijom tehnologije kroz poboljšano osoblje, obuku i komunikaciju s zaposlenicima.¹¹

Prošli su dani kada su djelatnici upravljanja ljudskim resursima dobivali upute od izvršnog tima o njihovim prioritetima i potrebama. Od menadžera ljudskih resursa se danas očekuje da sjedi sa izvršnim odborom i preporučuje procese, pristupe i poslovna rješenja koja poboljšavaju sposobnost ljudi organizacije da učinkovito pridonose. Nova uloga upravljanja ljudskim resursima uključuje strateško usmjeravanje i mjerne podatke o ljudskim resursima te mjerenja kako bi pokazali njihovu vrijednost. Zaposlenici koji rade u sektoru upravljanja ljudskim resursima moraju pokazati svoju vrijednost čuvajući svog poslodavca i tvrtku od tužbi i potencijalnog kaosa na radnom mjestu. Moraju izvršiti akciju uravnoteženja da služe svim dionicima organizacije: klijentima, rukovoditeljima, vlasnicima, menadžerima, zaposlenicima i dioničarima.¹²

¹⁰ Usp. Paul, Eliza. Benefits of Human Resource Management. 2017. URL: <http://www.emptrust.com/blog/human-capital-management> (2017-08-22)

¹¹ Usp. Investopedia. Nav. dj.

¹² Usp. Heathfield M., Susan. What Is Human Resource Management?. 2016. URL: <https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-management-1918143> (2017-08-22)

3.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih potencijala je kontinuirani proces sustavnog planiranja kako bi se postigla optimalna upotreba najvrjednije imovine organizacije - njegovih ljudskih resursa. Cilj planiranja ljudskih resursa je osigurati najbolje mjesto između zaposlenika i radnih mjesta, izbjegavajući nestašicu ili višak radne snage. Plan ljudskih resursa mora biti dovoljno fleksibilan da zadovolji kratkoročne izazove osoblja prilagođavajući se promjenjivim uvjetima u poslovnom okruženju u dužem periodu.¹³ Četiri su ključna koraka procesa planiranja ljudskih resursa:¹⁴

1. Analiza postojećih uvjeta

Prvi korak planiranja ljudskih resursa je identificirati snage i slabosti tvrtke u trenutnom radnom okruženju. Tada tvrtka provodi sveobuhvatnu reviziju vještina, demografije, kvalifikacija, iskustva i naknade svakog radnika. Menadžeri ljudskih resursa tada trebaju utvrditi ispunjavaju li se ove statistike u skladu s ciljevima tvrtke. Je li potrebno zaposliti više zaposlenika? Je li status prihvatljiv ili treba li tvrtka reorganizirati svoje osoblje kako bi mogla zaraditi više novca?

2. Predviđanje potražnje

Voditelji ljudskih resursa predviđaju potražnju na temelju strateških ciljeva tvrtke te trebaju ispitati tržišne trendove, analizirati industrije i tehnološka poboljšanja kako bi pokušali pronaći načine za postizanje ciljeva tvrtke. Predviđanje mogućih umirovljenja je također jedan od glavnih aspekata koji treba uzeti u obzir kada tvrtke procjenjuju buduće razine osoblja. Mogu li se umirovljeni zaposlenici zamijeniti ili mogu li nove tehnologije obavljati posao? Treba li tvrtka više radnika s punim radnim vremenom, pomoć u skraćenom radnom vremenu ili vanjski rad?¹⁵

3. Stvaranje ravnoteže

Sljedeći korak uključuje uspostavljanje ravnoteže između ponude i potražnje. U ovom trenutku, voditelji ljudskih resursa stvaraju analizu jaza koja određuje specifične potrebe za sužavanjem

¹³Usp. Ječmenica, Dejan; Barjaktarović, Lidija. Planiranje ljudskih resursa. // Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Univerzitet Singidunum u Beogradu. URL: http://spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/04menadzment%201jr-pdf/403_PLANIRANJE%20LJUDSKIH%20RESURSA.pdf (2017-09-01) str. 156-157.

¹⁴ Usp. Investopedia. Nav. dj.

¹⁵ Usp. Vukašinović, Mladen. Specifičnosti upravljanja ljudskih resursima u IT kompanijama. URL: http://www.academia.edu/3336676/Specifi%C4%8Dnosti_upravljanja_ljudskim_resursima_u_IT_kompanijama (2017-09-05) str. 3

ponude rada tvrtke u odnosu na buduću potražnju. Trebaju li zaposlenici naučiti nove vještine? Je li tvrtki potrebno više menadžera?

4. Integriranje plana

Odgovore na ova pitanja trebaju pronaći voditelji ljudskih resursa te odrediti kako nastaviti, što je konačna faza procesa planiranja ljudskih resursa. Voditelji sada moraju poduzeti praktične korake kako bi integrirali svoj plan sa ostatkom tvrtke.¹⁶

3.2. SVAKODNEVNE OBAVEZE ODJELA ZA LJUDSKE RESURSE

Kao što je već spomenuto, menadžer za ljudske resurse nije osoba koja prima naredbe nadređenih već je potrebno da savjetuje i pomaže izvršnog odboru svake institucije. Dakako, što je veća institucija, to će zahtijevati veći broj ljudi u odjelu za ljudske resurse što znači da će na 50 zaposlenih ići minimalno jedan menadžer ljudskih resursa.¹⁷ Odjel za ljudske resurse je zadužen za analizu svakog zaposlenika u smislu njegovih snaga i slabosti, identificirajući što individualni zaposlenici trebaju poboljšati te davati preporuke na temelju područja koje im najviše odgovara.¹⁸ Dnevna briga odjela za ljudske resurse se sastoji od nekoliko velikih stavki koje se naposljetku granaju i stvaraju posla za svakodnevni rad. Ključne stavke su:

- Rekrutacija, odnosno zapošljavanje – razgovor sa upraviteljima o otvaranju novih radnih mjesta, objavljivanje natječaja, čitanje životopisa svih prijavljenih, sastavljanje rasporeda intervjua za prijavljene, održavanje intervjua te analiza vještina potencijalnih zaposlenika, promicanje tvrtke, sudjelovanje na događajima za posao...¹⁹
- „Praćenje zaposlenika“ – unos podataka trenutno zaposlenih u sustav plaćanja, ažuriranje podataka o zaposlenicima (osobnih, stručnih i sl.), promjene ugovora, upisivanje te

¹⁶ Usp. Investopedia. Nav. dj.

¹⁷ Usp. Visually. When To Hire An HR Manager, 2011. URL: <https://visual.ly/community/infographic/business/when-hire-hr-manager> (2017-08-31)

¹⁸ Usp. Unum. What does Human Resources do and when do you need them? , 2014. URL: <http://www.unum.co.uk/hr/what-does-human-resources-do-and-when-do-you-need-them> (2017-08-31)

¹⁹ Usp. Human resources FAQ. Again... What does HR do every day?, 2012. URL: <http://www.hr-faq.com/2012/04/againwhat-does-hr-do-everyday.html> (2017-31-08)

planiranje godišnjih odmora (tako da ne odu svi zaposlenici u isto vrijeme na godišnji odmor), praćenje isplata bonusa, prekovremeni rad, dokumentacija za izračun plaće...²⁰

- Usavršavanje zaposlenika – analiziranje sposobnosti koje zaposlenici imaju razvijene te na temelju toga raspravljaju o potrebama dodatnih obuka, priprema internih treninga, kontaktiranje vanjskih tvrtki te pregovori o ponudama za izobrazbu, prikupljanje povratnih informacija, pisanje izvješća o osposobljavanju...²¹
- Usklađenost – praćenje federalnih i državnih zakona koji reguliraju naknade, kontroliranje je li tvrtka u skladu sa raznim propisima (revizija i izvještaji), rješavanje sporova između zaposlenika ili bilo koje vrste nesuglasica na radnom mjestu...²²
- Motivacija – organizacija *team buildinga*, usklađivanje takvih aktivnosti sa svakodnevnim obavezama zaposlenika, provođenje anketa o zadovoljstvu zaposlenih, stvaranje ugodne atmosfere u kojima će se osoblje osjećati ugodno...

²⁰ Usp. Christensen, Maria. What Does the Human Resources Department Do? URL: <http://smallbusiness.chron.com/human-resources-department-do-39847.html> (2017-08-31)

²¹ Usp. Human resources FAQ. Nav. dj.

²² Usp. Christensen, Maria. Nav. dj.

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U AKM USTANOVAMA

Prema dosada navedenom, uočeno je kako bi menadžer ljudskih resursa trebao biti u izvršnom odboru svake institucije jer predstavlja važan segment vođenja organizacije. Nažalost, to je priča velikih AKM ustanova dok srednje i male AKM ustanove i dalje imaju vrlo malu prisutnost ljudskih resursa. Time se dovode u neizravni rizik kada je riječ o radu sa zaposlenicima te članovi uprave propuštaju mogućnost korištenja menadžera ljudskih resursa kao resurs znanja, informacija i savjeta. Vodstvu u AKM ustanovama je potrebno obrazovanje o upravljanju učinkom, strategijama rada s ljudima, načinima rješavanja sukoba i mnogim drugim stavkama jer su ponekad baš takve stavke važne za budućnost ustanove. Ukoliko svemu tome dodamo nedostatak financijskih sredstava za ulaganje u osoblje i procese razvoja zaposlenika dolazimo do ljudskih resursa kojima fokus više nije strateško upravljanje nego krajnji produkt pružene usluge. Christine Engel²³, voditeljica ljudskih resursa u Muzeju umjetnosti u Hartfordu (Connecticut) osvrnula se na nekoliko vitalnih stavki muzeja koje ne funkcioniraju bez dobrih ljudskih resursa:

- Planiranje sukcesije – Što će se dogoditi sa institucionalnim znanjima i stručnosti kada trenutni radnici odu u mirovinu (ili na trudnički)? Na koji način se vrši prijenos znanja? Često se događa da znanje koje zaposlenici imaju o instituciji odlazi s njima, a tvrtke to prekasno shvate. Potrebno je stvoriti sa osobama koje su pri završetku karijere plan razvoja i plan prijenosa znanja za nove ljude, odnosno ljude koji će doći nakon trenutno zaposlenih.
- Upravljanje učinkom – Ima li muzej aktivnosti kroz cijelu godinu ili se svodi na neki jednogodišnji događaj poput Noć Muzeja? Menadžeri trebaju raditi na poboljšanju svakodnevno jer odjeli i organizacije koje se fokusiraju na upravljanje performansama mogu uistinu ostvariti uspjeh. Temelji postavljeni za visoku razinu angažmana zaposlenika se prepoznaju kada organizacija kvalitetno komunicira sa zadanim ciljevima, pružajući povratne informacije i osiguravajući razumijevanje spram svakog pojedinca.
- Naknada/kompensacija - Značajna analiza naknade zahtijeva nekoliko izvora podataka o naknadi kako bi se odredila korektna tržišna vrijednost za bilo koji posao. Ako se nalazite

²³Usp.Engel, Christine. The Role of Human Resources in Museums. URL: <http://www.aam-us.org/resources/professional-networks/leadership-and-management/the-role-of-human-resources-in-museums> (2017-08-15)

u organizaciji koja nije iskoristila standardne alate za kompenzaciju, obrazovni proces za menadžment i zaposlenike može potrajati neko vrijeme.

Kako se Kanada, Nizozemska i Australija ističu po profesionalnosti u muzejima²⁴, uzet je primjer sa stranica Udruge muzeja Kanade gdje su dane detaljne smjernice kako uspostaviti kvalitetan plan ljudskih resursa u muzeju:

- Procjena potreba za ljudskim resursima
- Politika zaposlenika
- Opisi poslova
- Mogućnosti zapošljavanja
- Zapošljavanje
- Ocjenjivanje rada
- Zakonodavstvo
- Planiranje sukcesije
- Kontrolni popis dokumenata o ljudskim resursima
- Napomene²⁵

Svaka od gore navedenih natuknica je opširno pojašnjena te pomoću njih svaka AKM ustanova može uočiti ima li potrebu za ljudskim resursima te ukoliko ima, kvalitetno može započeti sa radom na tome.

4.1. SITUACIJA U HRVATSKOJ

Ovo su primjeri stranih AKM ustanova koji uz viši standard imaju više financijskih mogućnosti u podizanju ustanova na neku novu razinu. U Hrvatskoj je i dalje na snazi zastarjeli sustav

²⁴ Usp. Teather, Lynne; Van Mensch, Peter; Fayle-Faulkner, Sara. Planiranje globalnih pomaka na području rada u muzejima: međunarodni eksperiment u planiranju karijere i stvaranju muzejske učeničke zajednice: kanadska i nizozemska iskustva. // *Informatica museologica* 34, 1/2 (2004), str. 23-30. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207152 (2017-08-14) str.24

²⁵ Usp. Canadian Museums Association. Human resources guidelines. URL: http://www.museums.ca/site/hr_toolkit (2017-08-14)

financiranja kulture i svih njenih djelatnosti²⁶, koja bez pravog tretmana gubi na vrijednosti, a s godinama zahtjeva sve veći dio kolača iz proračunskih sredstava te kultura nije prioritet kada je riječ o vrijednosti na tržištu. Kada govorimo o upravljanju ljudskim resursima u AKM ustanovama, teško ćemo pronaći primjer dobre prakse u Hrvatskoj iz razloga što je rad u kulturi i dalje organiziran prema obrascu po kojem se radi, a ne po načelima zajedničkog rada, fleksibilnom timu te planiranju i kvalitetnoj komunikaciji. Također, sustav funkcionira i dalje na hijerarhijskom modelu organizacije te su i sami zaposlenici naviknuti na to.²⁷ Još uvijek sustav nije okrenut prema ciljevima, logici i zahtjevima tržišta te je teško preusmjeriti kotač koji se desetljećima vrti u jednom smjeru. Ustanove poput AKM ustanova najčešće raspolažu malim brojem zaposlenika²⁸ u kojem ne funkcionira pristup prema timskom radu već organizacija prema poslovnim zadacima, odnosno njihovom vlastitom opisu posla. U situacijama poput takvih, osoblje koje će se baviti upravljanjem ljudskim resursima je nužno jer baš kod malih ustanova sve ovisi o ljudima koji raspolažu tim financijskim i materijalnim sredstvima u AKM ustanovama. Već je spomenuto kako su ljudi ključni resurs, međutim u ustanovama koje nisu dovoljno cijenjene kada je riječ o zajednici ili prihodima iz proračuna, zaposlenici trebaju biti svjesni da njihova organizacija traži njihov doprinos da dođe do ciljeva te da će im ona tada dati pomoć da postignu uspjeh u svom dijelu posla, kao i na samom tržištu. Da bi ustanovu podigli na veću razinu, osoblje treba biti što produktivnije te kao zaposlenici trebaju biti dio te ustanove, i naravno osjećati se dijelom te zajednice.²⁹ Dakako postoje stavke u AKM ustanovama na koje odjel za ljudske resurse ne može utjecati, poput plaćanja zaposlenika³⁰, međutim kada je riječ o motivaciji i internim odnosima u ustanovi dobar menadžer može učiniti veliku razliku.

Iako stanje upravljanja ljudskim resursima u AKM ustanovama nije najbolje u Hrvatskoj, postoji nada da će se stvari ipak promijeniti i da će onaj kotač ipak promijeniti smjer. Primjer koji ulijeva nadu jeste dvogodišnja edukacija za menadžere u sektoru kulture, koju je provedena u organizaciji Ministarstva kulture Republike Hrvatske (gdje se ubrajaju arhivi, muzeji i knjižnice) i Instituta DeVos (vodećeg instituta za profesionalno usavršavanje menadžera u kulturi). Edukacija je počela 2013. godine te je završila 2015. Njeni rezultati će biti vidljivi tek

²⁶ Usp. Karajić, Kristijan. Menadžment arhivskih ustanova i programa. // Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, 16 2(2016) str. 319-339. URL: <http://hrcak.srce.hr/163866> (2017-08-28) str. 325-330.

²⁷ Usp. Karajić, Kristijan. Nav. dj. str. 325-326.

²⁸ Usp. Dukić, Gordana; Dukić, Darko. An analysis of job satisfaction among Croatian librarians as support to library human resource management. // Journal of Librarianship and Information Science 46(4), 2014. str. 291-298. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0961000614530752?journalCode=lib> (2017-09-05) str. 293

²⁹ Usp. Karajić, Kristijan. Nav. dj. str. 325-330.

³⁰ Usp. Dukić, Gordana; Dukić, Darko. Nav. dj. str. 296.

za koju godinu, kada svi koji su ju pohađali budu imali svoje projekte u AKM ustanovama. Edukacija poput takve pridaje veliku važnost poslovanju AKM ustanova jer se kvalitetnom obukom zaposlenika AKM ustanova one mogu dobiti sjaj koji zaslužuju.³¹

³¹Usp. Karajić, Kristijan. Nav. dj. str. 300-333.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U IT TVRTKAMA

Obzirom da je IT tvrtka profitni sektor na tržištu rada te ciljevi tvrtke su prvenstveno profit i etabliranje na tržištu, one shvaćaju da motiviranje zaposlenika mora biti „na nivou“ da se posao kvalitetno obavi.³² IT tvrtke shvaćaju da je mnogo lakše privući kompetentnu osobu nego ju zadržati te iz tog razloga one ulažu u menadžment ljudskim resursima analizirajući zadovoljstvo svojih zaposlenih. Jedno takvo istraživanje je provedeno u tvrtkama Five i Shoutem te su rezultati objavljeni javno kako bi svaka tvrtka uočila potrebe zaposlenih. Zaposlenici su naveli 5 stvari koje očekuju od svog posla/tvrtke u kojoj rade kako bi oni ostali zadovoljni i motivirani za posao.³³

1. Rad na velikim projektima (čijim će se rješenjima koristiti milijuni)

Pokazalo se da zaposlenicima IT tvrtki ipak nije svejedno na kakvom projektu rade, kakav je izgled neke web stranice ili pak koliko ljudi koriste aplikaciju na koju su oni potrošili sate kako bi funkcionirala. Zaposlenici teže učenju i korištenju novih tehnologija, izradi „lijepih“ web stranica te izgradnji funkcionalnih programskih rješenja koja će poslužiti velikoj masi ljudi na tržištu. Naposljetku, najvažnije im je da je ono što oni rade – zanimljivo.³⁴

2. Brzi rast, veliki napredak i znatno poboljšanje intelektualnih vještina

Razvoj vještina, susretanje sa izazovima, rad na različitim tipovima posla, permanentno učenje i porast plaće. Da to ne bude samo priča o kojoj svaki zaposlenik samo priča, a ne radi na tome – ove tvrtke su uspostavile sustav razgovora „jedan na jedan“ u kojem definiraju sa zaposlenicima u kojem smjeru se žele razviti. Neki se žele razvijati u skladu s novim tehnologijama, neki žele napredovati u odgovornosti i donošenju odluka u tvrtki, neki zaposlenici vole rad s ljudima te se žele razvijati u smjeru vođenja tima, odnosno menadžmenta dok neki žele voditi projekte ili pak raditi na *brandu* tvrtke.

3. Važan faktor u poslovanju tvrtke

Zaposlenici ne žele biti samo „još jedni u nizu“ koji rade svoj posao i njime ne utječu na firmu. Žele biti važan faktor te utjecati na uspjeh tvrtke za koju rade, žele mijenjati stvari i uočavati

³² Usp. Vukašinović, Mladen. Nav. dj. str. 1-2.

³³ Usp. Petrović, Ana. 5 stvari zbog kojih zaposlenici IT žele (i zbog kojih neće otići iz vaše firme), 2016. URL: <http://www.netokracija.com/odlazak-zaposlenika-it-tvrtke-developeri-dizajneri-123818> (2017-08-14)

³⁴ Isto.

pomake u znanju i praksi te rješenjima na probleme. Kako bi zaposlenici uistinu uvidjeli da njihovo mišljenje znači u firmi – tvrtka Five ima *offsite* radionice koje se održavaju na nekoj vanjskoj lokaciji. Te radionice su zapravo *brainstormanja* o različitim rješenjima problema ili nekim putovima koji vode do ciljeva.³⁵

4. Svijet na dlanu

Iako su ove tvrtke u Hrvatskoj, njihovi zaposlenici se ne žele osjećati ograničenima zbog toga. Žele raditi na projektima sa stranim klijentima, putovati na konferencije, obići urede u drugim zemljama, posjetiti klijente... Omogućivši zaposlenicima stvari poput gore navedenih stvara se *win-win* situacija u kojoj firma omogućuje svima globalno iskustvo bez preseljenja i napuštanja obitelji i prijatelja.

5. Ured kao drugi dom

Kako stvoriti opuštenu i prijateljsku atmosferu na mjestu gdje je netko primoran raditi 8 sati dnevno bez obzira na njegove želje ili potrebe? Stvaranjem prijatelja na poslu. Uz druženja, tulumе, *team buildinge*... Porastom zaposlenika u tvrtkama narasle su i prilike za druženja i stvaranja prijateljstava. Tako su od firmi sa prosječnim zaposlenicima došli do razine prijateljskog odnosa u kojima zajedno idu na filmske večeri, odlaze na tulumе pa i sami organiziraju tulumе, dovode instruktora za jogu da dođe u tvrtku da svi zajedno vježbaju, odlaze na kartinge, svirke, skijanja, penjanja i raznoraznih vrsta druženja.³⁶

5.1. IT RJEŠENJE

U prethodnom poglavlju vidljivo je što su glavni motivatori zaposlenika međutim obzirom da su IT tvrtke profitne ustanove, njihovim zaposlenicima, pored motivacije, veliku ulogu igra i plaća koju dobiju za svoj rad i ulaganje. Menadžer ljudskim resursima prikuplja sve podatke kako bi imao temelje za daljnje poslovno odlučivanje, a kako bi se to olakšalo, izrađeno je „IT rješenje“ od strane nekoliko IT tvrtki.

Prvo IT rješenje je namijenjeno malim i srednjim tvrtkama koje teže kontroli i analizi resursa kojima raspolažu (zaposlenicima). IT rješenje omogućava da se znanjem svoga osoblja

³⁵ Usp. Petrović, Ana. Nav. dj.

³⁶ Isto.

upravlja na najproduktivniji način te se time održi konkurentna prednost na tržištu. IT rješenje je koncipirano u četiri dijela: administrativni modul (sadrži bazu podataka zaposlenika u kojoj su navedeni njihovi osobni podaci, radni te stručni podaci), obračunski modul (obrađuje plaće zaposlenika uz generiranje ostalih podataka potrebnih za izradu platnog obračuna), izvještajni modul (ima ulogu generiranja naprednih izvještaja o ljudskim resursima tvrtke, prati dobnu strukturu, prati i spolnu strukturu zaposlenika, radni staž prema spolu, radni staž u tvrtki i ukupni radni staž i dr.) i sigurnosni modul (dopušta pristup djelatnika nekim programskim područjima, njime se upravlja korisnicima, stranicama te pravima pristupa IT rješenju). Ovo IT rješenje predstavlja *client-server* rješenje nastalo na Microsoft SQL Server bazi.³⁷

Sljedeće IT rješenje je izrađeno od strane tvrtke M SAN te predstavlja softversko rješenje za podršku upravljanja procesima odjela za ljudske resurse. Pomoću njega radi se obračun plaća za sve tvrtke te grupacije (u 6 država). Također, svi zaposlenici u njega mogu sami unositi zahtjeve za službena putovanja, godišnji odmor, povrat troškova i sl. IT rješenje je izrađeno unutar KING ICT te se bazira na Oracle tehnologiji.³⁸

Nadalje, još jedno rješenje ponudila je tvrtka SedamIT sa nazivom SuccessFactors. Ovo rješenje daje mogućnost kontinuiranog nadzora nad provedbom zadataka, upravljanjem razvoja i učenjem ljudskih resursa te podržava sve procese upravljanja ljudskim resursima. Njihovo rješenje trenutno predstavlja vodeće Cloud rješenje za ovakvu vrstu upravljanja ljudskim resursima³⁹ jer sadrži sljedeće stavke: postavljanje ciljeva zaposlenika, povratne informacije, ocjenjivanje, suradnja, socijalno učenje, e-zapošljavanje, evaluacija te HR analiza.⁴⁰

³⁷ Bit-art informatika. Kadrovi i obračun plaća: informacijski sustav upravljanja ljudskim resursima. URL: <http://www.bitart.hr/HumanResourcesPayroll.aspx?lng=cro> (2012-08-21) str. 1-3

³⁸ KING ICT Information & communication technologies. Koliko dobro poznajete svoje zaposlenike? URL: http://www.king-ict.hr/Media/Default/images/Privatna_poduze%C4%87a-Upravljanje_ljudskim_resursima_u_M_San_Grupaciji.pdf (2017-09-06) str.1

³⁹ Usp. SedamIT. SuccessFactors. URL: <http://www.sedamit.hr/rjesenja-i-usluge/uspostava-i-razvoj-poslovnih-procesa/upravljanje-radnim-ucinkom/> (2017-09-06)

⁴⁰ Isto.

6. ZAKLJUČAK

Odgovor na posljednje pitanje iz uvoda posredno je dan posljednjih poglavljem, gdje je riječ o upravljanju ljudskim resursima u IT tvrtkama. Odgovor je dakle pozitivan, velika je razlika u upravljanju ljudskim resursima u AKM ustanovama i IT tvrtkama. Vidno je veća briga i ulaganje u ljudske potencijale u IT ustanovama, odnosno u ovom slučaju profitnim informacijskim ustanovama. Prema korištenoj literaturi može se zaključiti da, barem u Republici Hrvatskoj, još uvijek postoji tendencija neprofitnih organizacija i kulturnih ustanova da se manje brinu o onome što bi im trebao biti najjači kapital – zaposlenici i osoblje. Arhivi, muzeji i knjižnice su informacijske ustanove u službi razvoja, obrazovanja i prikaza povijesti korisnicima te su prikazi kulture svake države i baš u takvima je nužno imati osoblje koje će davati sve od sebe kako bi kontinuirano predstavljalo kulturu svoje države u najboljem mogućem svjetlu.

U drugom poglavlju detaljno je opisano zbog čega je upravljanje ljudskim resursima ključan faktor svake ustanove te iz tih razloga bi neprofitne ustanove trebale imati razvijenu kulturu poticanja ljudskih potencijala na kvalitetu i stručnost.

Razvojem takvog upravljanja ljudskih resursima, pokrenuo bi se krug u kojem sve počinje razvojem institucije, što vodi do većeg broja zadovoljnih korisnika (koji će tada češće posjećivati informacijske ustanove) te naposljetku dovodi do nadasve zadovoljnog osoblja koje uočava da se trud koji je uložen na početku kruga isplatio. Krajnji cilj takvog kruga su obrazovani korisnici koji dolaze u informacijske ustanove zbog osobnog razvoja te neprestanog učenja i proučavanja ponuđenih informacija. Jer, kako će korisnik pronaći pravu informaciju, odnosno kako će prava informacija pronaći njega ukoliko on nema naviku posjećivati informacijske ustanove? Koja je tada svrha informacijskih institucija i stručnog informacijskog osoblja?

7. LITERATURA

1. Abels, Eileen... [et al]. Kompetencije informacijskih stručnjaka 21. stoljeća. URL: <http://www.nsk.hr/cuk/dokumenti/SLA%20kompetencije.pdf> (2017-08-12)
2. Bit-art informatika. Kadrovi i obračun plaća: informacijski sustav upravljanja ljudskim resursima. URL: <http://www.bitart.hr/HumanResourcesPayroll.aspx?lng=cro> (2012-08-21)
3. Canadian Museums Association. Human resources guidelines. URL: http://www.museums.ca/site/hr_toolkit (2017-08-14)
4. Christensen, Maria. What Does the Human Resources Department Do? URL: <http://smallbusiness.chron.com/human-resources-department-do-39847.html> (2017-08-31)
5. Dukić, Gordana; Dukić, Darko. An analysis of job satisfaction among Croatian librarians as support to library human resource management. // Journal of Librarianship and Information Science 46(4), 2014. str. 291-298. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0961000614530752?journalCode=lib> (2017-09-05)
6. Engel, Christine. The Role of Human Resources in Museums. URL: <http://www.aamus.org/resources/professional-networks/leadership-and-management/the-role-of-human-resources-in-museums> (2017-08-15)
7. Heathfield M., Susan. What Is Human Resource Management?. 2016. URL: <https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-management-1918143> (2017-08-22)
8. Human resources FAQ. Again... What does HR do every day?, 2012. URL: <http://www.hr-faq.com/2012/04/againwhat-does-hr-do-everyday.html> (2017-31-08)
9. IFLA. IFLA-ain manifest o Internetu. 2002. URL: <https://archive.ifla.org/III/misc/im-hr.pdf> (2017-08-20)
10. IFLA. IFLA-in etički kodeks za knjižničare i druge informacijske djelatnike. 2012. URL: <https://www.ifla.org/files/assets/faife/codesofethics/croatiancodeofethicsfull.pdf> (2017-08-20)
11. Investopedia. Human Resources (HR). URL: <http://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (2017-08-22)

12. Jambrek, Ines; Penić, Ivan Ivica. Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. // Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci 29, 2(2008) str. 1181-1206. URL: <http://hrcak.srce.hr/40704> (2017-08-22)
13. Ječmenica, Dejan; Barjaktarović, Lidija. Planiranje ljudskih resursa. // Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Univerzitet Singidunum u Beogradu. URL: http://spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/04menadzment%20ljrpdf/403_PLANIRANJE%20LJUDSKIH%20RESURSA.pdf (2017-09-01)
14. Karajić, Kristijan. Menadžment arhivskih ustanova i programa. // Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, 16 2(2016) str. 319-339. URL: <http://hrcak.srce.hr/163866> (2017-08-28)
15. KING ICT Information & communication technologies. Koliko dobro poznajete svoje zaposlenike? URL: http://www.king-ict.hr/Media/Default/images/Privatna_poduze%C4%87a-Upravljanje_ljudskim_resursima_u_M_San_Grupaciji.pdf (2017-09-06)
16. Lipljin, Nina. Čime se bave informacijske znanosti?. // Journal of Information and Organizational Sciences 17(1993) str. 67-91. URL: <http://hrcak.srce.hr/79439> (2017-08-20)
17. Management Study Guide. Importance of Motivation in Human Resource Development. URL: <http://www.managementstudyguide.com/motivation-in-human-resource-development.htm> (2017-08-31)
18. Narodne novine (2009). Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama. Zagreb: Narodne novine d.d., br. 118/2009 URL: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_09_118_2929.html (2017-08-20)
19. Paul, Eliza. Benefits of Human Resource Management. 2017. URL: <http://www.emptrust.com/blog/human-capital-management> (2017-08-22)
20. Petrović, Ana. 5 stvari zbog kojih zaposlenici IT žele (i zbog kojih neće otići iz vaše firme), 2016. URL: <http://www.netokracija.com/odlazak-zaposlenika-it-tvrtke-developeri-dizajneri-123818> (2017-08-14)
21. SedamIT. SuccessFactors. URL: <http://www.sedamit.hr/rjesenja-i-usluge/uspostava-i-razvoj-poslovnih-procesa/upravljanje-radnim-ucinkom/> (2017-09-06)
22. Teather, Lynne; Van Mensch, Peter; Fayle-Faulkner, Sara. Planiranje globalnih pomaka na području rada u muzejima: međunarodni eksperiment u planiranju karijere i stvaranju

- muzejske učeničke zajednice: kanadska i nizozemska iskustva. // *Informatica museologica* 34, 1/2 (2004), str. 23-30. URL: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207152 (2017-08-14)
23. Unum. What does Human Resources do and when do you need them? , 2014. URL: <http://www.unum.co.uk/hr/what-does-human-resources-do-and-when-do-you-need-them> (2017-08-31)
24. Visually. When To Hire An HR Manager, 2011. URL: <https://visual.ly/community/infographic/business/when-hire-hr-manager> (2017-08-31)
25. Vukašinović, Mladen. Specifičnosti upravljanja ljudskih resursima u IT kompanijama. URL: http://www.academia.edu/3336676/Specifi%C4%8Dnosti_upravljanja_ljudskim_resursima_u_IT_kompanijama (2017-09-05)