UPRAVLJANJE KARIJEROM ZAPOSLENIKA

Furić, Helena

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:261561

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij računovodstvo

Helena Furić

UPRAVLJANJE KARIJEROM ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij računovodstvo

Helena Furić

UPRAVLJANJE KARIJEROM ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

JMBAG: 00102279996

e-mail: furichelena@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Proffessional Study accounting

Helena Furić

EMPLOYEE CAREER MANAGEMENT

Final paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Helena Furić

JMBAG: 00102279996

OIB: 24058237125

e-mail za kontakt: furichelena@gmail.com

Naziv studija: računovodstvo

Naslov rada: Upravljanje karijerom zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 15.09.2021. godine

Potpis Furić

Upravljanje karijerom zaposlenika

SAŽETAK

U ovom radu obrađena je tematika vezana uz upravljanje karijerom zaposlenika. Danas, u turbulentnom poslovnom okruženju poduzećima je glavni cilj imati kvalitetnu radnu snagu koja će izvršavati svoje poslovne zadatke. Kako bi poduzeće imalo kvalitetnu radnu snagu mora sustavno ulagati u razvoj karijere svojih zaposlenika. U radu je kroz teorijski pristup obrađen pojam upravljanja karijerom, što motivira zaposlenike tijekom njihove karijere, faze u karijeri kao i sustavi nagrađivanja zaposlenika. Za svako poduzeće je od neizmjerljive važnosti da ima kvalitetan menadžment koji će crpiti najkvalitetnije zaposlenike iz ljudskih resursa. Za napredovanje u karijeri važan je proces planiranja karijere prema kojem će se svaki pojedinac orijentirati te prema tom koncept razvijati svoje vještine i mogućnosti.

Ključne riječi: karijera zaposlenika, poduzeće, ljudski resursi, menadžment

Employee career management

ABSTRACT

This paper deals with the topic related to employee career management. Today, in a turbulent business environment, the main goal for companies is to have a quality workforce that will perform their business tasks. In order for a company to have a quality workforce, it must systematically invest in the career development of its employees. The paper deals with the concept of career management through a theoretical approach, which motivates employees during their careers, career stages as well as employee reward systems. It is of immeasurable importance for every company to have a quality management that will draw the best employees from human resources. For the career advancement, the career planning process is important, according to which each individual will be oriented and according to that concept, develop their skills and abilities.

Keywords: employee career, company, human resources, management

Sadržaj

1. UVOD 7
2. POJMOVNE ODREDNICE LJUDSKIH RESURSA 8
3. KARIJERA I UPRAVLJANJE KARIJEROM 12
3.1. Pozitivni učinci razvoja karijere 15
3.2. Motivacija zaposlenika 17
3.3. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje 23
3.4. Faze i ciljevi u karijeri 27
4. OBUKA KADROVA 30
5. ZAKLJUČCI 31
LITERATURA 32

1. UVOD

Razvoj karijere zaposlenika jedan je od najvažnijih aspekata razvoja poduzeća. Svako poduzeće ima primarni cilj – povećati profit i zaradu, a ulaganje u razvoj karijere zaposlenika jedan je od najčešćih načina na koji se postiže takav učinak.

Upravljanje karijerom predstavlja Funkcija profesionalnog razvoja uključuje pet pod funkcija: razvoj karijere, osposobljavanje tvrtke, profesionalna orijentacija, sustav napredovanja i prestanak radnog odnosa. Ključne točke u razvoju ljudskih resursa su odabir posla, primanje u rad, sudjelovanje, izvanredno obrazovanje i napredovanje.

Čimbenici motivacije očito su dio čimbenika profesionalnog razvoja. Kada su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u tvrtki, postoji motivacija, zadovoljstvo, produktivnost i uravnotežen razvoj. Razvoj karijere vrlo je važan za osobu jer radom postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, samopoštovanje, samokontrolu i u konačnici upravlja vlastitom karijerom, pa je stoga potrebno pružiti savjetovanje i podršku.

2. POJMOVNE ODREDNICE LJUDSKIH RESURSA

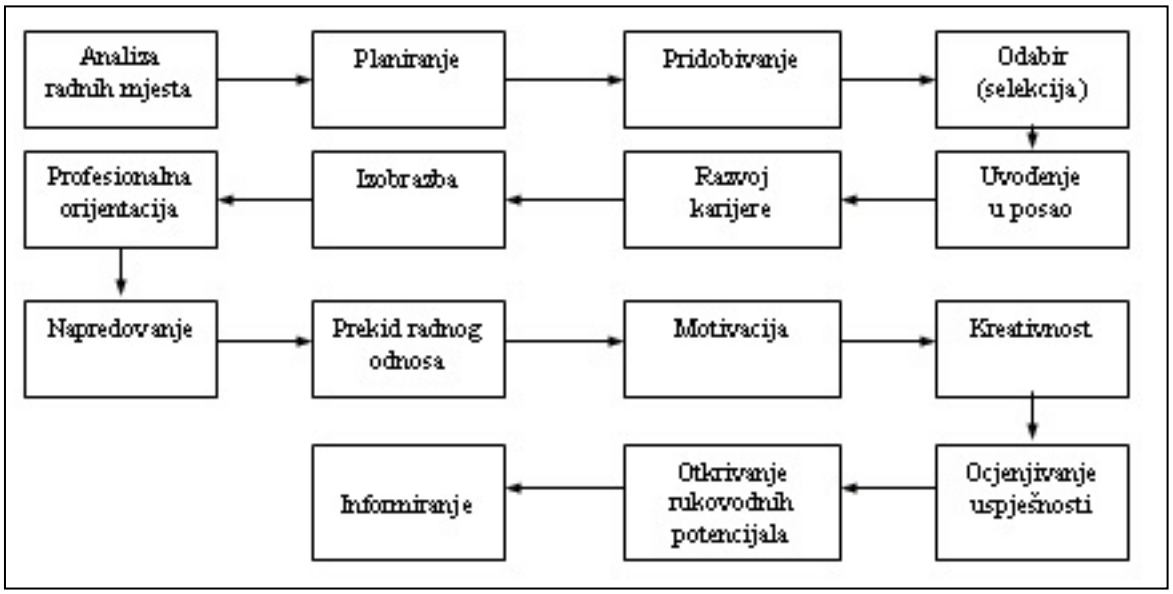
Ljudski resursi su skup ljudi koji čine radnu snagu organizacije, poslovnog sektora, industrije ili gospodarstva. Uži pojam je ljudski kapital, znanje koje pojedinci utjelovljuju. Slični pojmovi uključuju radnu snagu, osoblje, suradnike ili jednostavno ljude.

Odjel za ljudske resurse organizacije provodi upravljanje ljudskim resursima, nadgledajući različite aspekte zapošljavanja, poput poštivanja zakona o radu i standarda zapošljavanja, administriranje naknada zaposlenicima, organiziranje dosjea zaposlenika s potrebnim dokumentima za buduću upotrebu, te neki aspekti zapošljavanja (također poznatog kao stjecanje talenata) i izvan radnog odnosa zaposlenika (slika 1.).

Nekada se upravljanje ljudskim resursima nazivalo "administracijom osoblja". Dvadesetih godina prošlog stoljeća kadrovska se uprava uglavnom fokusirala na aspekte zapošljavanja, ocjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika. Međutim, nisu se usredotočili na bilo kakve radne odnose na razini organizacijske uspješnosti ili na sustavne odnose u bilo kojem poduzeću (Rajmond i suradnici, 2006).

Sukladno dostupnoj literaturi, prvi odjel za upravljanje osobljem započeo je u National Cash Register Co. 1900. godine. Vlasnik John Henry Patterson organizirao je kadrovski odjel koji će se baviti pritužbama, otkazima i sigurnošću , te informacijama za nadzornike o novim zakonima. Ovo su zatim slijedile i druge tvrtke; na primjer, Ford je 1913. imao visok omjer prometa od 380%, ali samo godinu dana kasnije, linijski radnici tvrtke udvostručili su svoje dnevne plaće sa 2,50 na 5 dolara, iako je u to doba 2,50 dolara bila standardna plaća. Ovaj primjer jasno pokazuje važnost djelotvornog upravljanja koje dovodi do većeg ishoda zadovoljstva zaposlenika, kao i poticanje zaposlenika na zajednički rad u postizanju boljih poslovnih ciljeva (Rajmond i suradnici, 2006).

Slika 1. Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



Izvor: www.poslovniforum.hr (pristupljeno 25. lipnja 2021. godine)

Tijekom 1970-ih američko se poslovanje počelo suočavati s izazovima zbog značajnog povećanja konkurentskih pritisaka. Tvrtke su iskusile globalizaciju, deregulaciju i brze tehnološke promjene zbog kojih su velike tvrtke poboljšale svoje strateško planiranje - proces predviđanja budućih promjena u određenom okruženju i usredotočenosti na načine za promicanje organizacijske učinkovitosti. To je rezultiralo razvijanjem više poslova i prilika za ljude da pokažu svoje vještine usmjerene na učinkovitu primjenu zaposlenika u ispunjavanju individualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva. Mnogo godina kasnije glavni dio upravljanja ljudskim resursima stvoren je na sveučilištima i fakultetima poznatim i kao poslovna administracija. Sastoji se od svih aktivnosti koje su tvrtke koristile kako bi osigurale učinkovitije korištenje zaposlenika (Rajmond i suradnici, 2006).

Ljudski resursi kao koncept nisu bili prihvaćeni i poznati sve do nedavno, kada su u modernom poduzetništvu shvatili važnost ovog segmenta upravljanja poduzećem i zajednicom. Ljudski resursi pokazali su se kao oaza i glavno sredstvo postizanja uspjeha tvrtke, učinkovitosti, profitabilnosti i ekonomičnosti. Moderni vijek postavlja čovjeka, odnosno zaposlenika u središte poslovnog procesa, tako da ljudski resursi po prvi puta u povijesti predstavljaju mjesto na koje se menadžeri i uprava usredotočuju kako bi izvukli najviše iz poslovnog procesa svog poduzeća.

Danas su ljudski resursi nezaobilazan čimbenik u uspješnom poslovanju svakog ozbiljnijeg poduzeća, s naglaskom na stalnom unaprjeđivanju tog sektora.

Žugaj (1991) smatra da postoji nekoliko obilježja koja obuhvaćaju razvoj ljudskih resursa:

1. Individualni razvoj
2. Profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca
3. Razvoj organizacije

Ljudski resursi su sektor poduzeća koji zahtjeva stalnu edukaciju, razvoj i rast konkurentnosti, kako bi u svakom trenutku zadovoljili potrebe rastućeg i promjenjivog tržišta. U tom kontekstu posebno se ističe obrazovanje i cjeloživotna edukacija ljudskih resursa, posebice u smislu formalnog obrazovnog sustava, budući da je u razvijenim zemljama uočena visoka korelacija između povećanog stupnja obrazovanja i gospodarskog rasta . Stoga, poduzeća, zajednice ili zemlje u cjelini trebaju se usredotočiti na princip obrazovanja ukoliko žele unaprijediti svoju ekonomsku poziciju, odnosno osigurati kontinuirani gospodarski rast. Postoje istraživanja koja sugeriraju da je u određivanju gospodarskog rasta zemalja važnija kvaliteta od kvantitete obrazovanja (Hanusek i Kimko, 2000). Stoga, Žugaj (1991) govori o već navedenim obilježjima razvoja ljudskih resursa na dolje opisan način.

Individualni razvoj pojedinca u smislu obilježja razvoja HRD-a, odnosi se na one aktivnosti koje pojedinac može poduzeti kako bi usvojio nova znanja, umijeća, sposobnosti i stavove, a koji su izravno povezani s poslom kojeg obavlja ili će obavljati.

Razvoj karijere pojedinca, odnosno njegov profesionalni razvoj kojem pristupa unutar organizacije, poduzeća ili zajednice, ima oblik planiranih napora u kojim sudjeluju jednako i zaposlenik i organizacija u kojoj zaposlenik radi, a cilj je optimizirati interese i jednog i drugog.

Razvoj organizacije je prije svega razvoj kreativnih, novih rješenja za optimizaciju rezultata organizacije ili poduzeća, ali i odnosa unutar organizacije, pri čemu će se omogućiti autonomija upravljanja koja je pojedincima unutar poduzeća zajamčena.

Prema tome, razvoj ljudskih resursa u pojedinim poduzećima uvelike ovisi o stalnom ulaganju u ljudske resurse, u čovjeka kao temeljni kapital svakog poduzeća, a posebice u njihovo obrazovanje, kao što različita istraživanja sugeriraju. Posao u 21. stoljeću okreće se sve više i više prema specijaliziranim djelatnostima, tako da većina poduzeća u razvoj ljudskih resursa

ulaže na način da od svojih zaposlenika traži da budu specijalizirani za određeno područje (Vrban, 2010).

Rajmond i suradnici (2006) određuju nekoliko aktivnosti koji predstavljaju središnje aktivnosti ljudskih resursa u različitim tvrtkama. To su:

1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage)
2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti)
3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla)
4. Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica)
5. Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge premještaja - outsourcing)
6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina)
7. Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke)
8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness), i
9. Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje)

3. KARIJERA I UPRAVLJANJE KARIJEROM

Upravljanje karijerom svjesno je planiranje vlastitih aktivnosti i angažmana na poslovima koje poduzima tijekom svog života radi boljeg ispunjenja, rasta i financijske stabilnosti. Kroz razne metode treninga i edukacije poduzeće nastoji podignuti razinu znanja i vještina svojih zaposlenika. To je sekvencijalni proces koji započinje od razumijevanja sebe i obuhvaća profesionalnu svijest.

Upravljanje karijerom je životni proces ulaganja resursa za postizanje osobnih budućih ciljeva u karijeri. To je kontinuirani proces koji vam omogućuje prilagodbu promjenjivim zahtjevima naše dinamične ekonomije. Proces upravljanja karijerom obuhvaća različite koncepte: samosvijest, planiranje razvoja karijere, cjeloživotno učenje i umrežavanje (Vrcić, 2021).

Velike kompanije zapošljavaju veliki broj osoba što iziskuje konstantno praćenje novih znanja i koncepta razvoja i upravljanja karijerom zaposlenika. Ali, i manja poduzeća moraju ulagati u napredovanje u karijeri svakoga zaposlenika ako žele biti konkurentni na tržištu i ako žele, a to moraju, biti profitabilni.

Obično, kad se razmišlja o upravljanju karijerom, misli se na ciljeve ili akcijske stavke koji se smatraju da ih je potrebno napraviti kako bi se napredovalo u karijeri.

Daleko je učinkovitije, motiviranije i produktivnije razmišljati o planiranju karijere kao o procesu koji omogućava da zamislimo svoju buduću karijeru, a zatim nam pruža put koji treba slijediti u postizanju naših ciljeva i ostvarenju naših snova. Planiranje karijere definitivno nije nešto što se dogodi jednom ili dvaput u nečijoj karijeri. Suprotno tome, to je ponavljajući proces odvođenja vremena za procjenu vlastitog identiteta, postavljanja novih ciljeva, stvaranja novih horizonata u karijeri i slavljenja uspjeha kako se netko razvija i postaje sve upućeniji i vještiji.

Karijera pojedinca jedini je izvor nečijeg prirodnog izražavanja sebe. Jedna škola mišljenja opisuje rad kao svrhu života i izvor nečijeg izražavanja i svrhu postojanja ili postojanja. Ipak, drugi vjeruju da postoji velika razlika između karijere pojedinca i njegovog života. U svakom slučaju, karijera je sastavna komponenta nečijeg života, a time i potreba za njezinim upravljanjem.

Upravljanje karijerom je više-manje poput organizacijskog upravljanja. Proces upravljanja karijerom započinje formuliranjem ciljeva i zadataka koji su kratkoročni ili bi se trebali postići u kratkom roku.

Upravljanje karijerom kombinacija je strukturiranog planiranja i aktivnog menadžerskog izbora vlastite profesionalne karijere. Karijerna orijentacija odnosila se na cjelokupni dizajn ili obrazac nečije karijere, oblikovan određenim ciljevima i interesima i prepoznatljiv prema određenim pozicijama koje utjelovljuju te ciljeve i interese. Strategija karijere odnosi se na pojedinačni opći pristup ostvarenju ciljeva u karijeri i na specifičnost samih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Dva su opća strateška pristupa adaptivni i planirani. Taktika karijere su radnje kako bi se održao u zadovoljavajućoj situaciji u zapošljavanju. Taktika može biti više ili manje asertivna, asertivnost u radnoj situaciji odnosi se na radnje poduzete radi unapređenja nečijih interesa u karijeri ili ostvarivanja legitimnih prava uz poštivanje prava drugih.

Uspjeh se definira kao učinkovito upravljanje vlastitom karijerom postizanjem željenih pozicija i drugim nagradama. Ishod uspješnog upravljanja karijerom trebao bi uključivati osobno ispunjenje, ravnotežu između poslovnog i privatnog života, postizanje ciljeva i financijsku sigurnost.

Karijera je metaforično "putovanje" pojedinca kroz učenje, rad i druge aspekte života. Postoji nekoliko načina za definiranje karijere, a taj se pojam koristi na razne načine.

Oxfordski engleski rječnik definira riječ "karijera" kao čovjekov "put ili napredak kroz život (ili zaseban dio života)". Ova se definicija odnosi na "karijeru" na niz aspekata čovjekova života, učenja i rada. "Karijera" je također često shvaćena da se odnosi na radne aspekte života pojedinca - kao na primjer u "karijeri". Treći način na koji se koristi izraz "karijera" opisuje zanimanje ili zanimanje koje obično uključuje posebno osposobljavanje ili formalno obrazovanje, koje smatra životnim radom neke osobe (Vrcić, 2021).

U ovom slučaju na "karijeru" gleda se kao niz povezanih poslova koji se obično obavljaju u jednoj industriji ili sektoru: može se govoriti na primjer o "karijeri u obrazovanju", "kriminalnoj karijeri" ili "karijere u građevinarstvu". Karijeru su istraživači organizacijskog ponašanja definirali kao "pojedinačno radno i druga relevantna iskustva, kako unutar tako i izvan organizacija, koja čine jedinstveni obrazac tijekom životnog vijeka pojedinca.

Krajem 20. stoljeća, širok spektar varijacija (posebno u rasponu potencijalnih zanimanja) i raširenije obrazovanje omogućili su planiranje (ili oblikovanje) karijere: u tom pogledu karijere savjetnika za karijeru i karijerni savjetnik je odrastao. Također nije rijetkost da odrasli krajem 20. Ili početkom 21. stoljeća imaju dvostruku ili višestruku karijeru, bilo uzastopno ili istodobno (Vrcić, 2021).

Odluka pojedinca da se pridruži tvrtki može ovisiti o bilo kojem od tri čimbenika, naime. objektivni čimbenik, subjektivni čimbenik i kritični kontakt.

Teorija objektivnih faktora pretpostavlja da su podnositelji zahtjeva racionalni. Izbor se, prema tome, vrši nakon objektivne procjene opipljivih koristi posla. Čimbenici mogu uključivati plaću, druge beneficije, mjesto, mogućnosti za napredovanje u karijeri itd.

Teorija subjektivnih čimbenika sugerira da u odlučivanju dominiraju socijalni i psihološki čimbenici. Status posla, ugled organizacije i drugi slični čimbenici igraju važnu ulogu.

Teorija kritičnog kontakta unapređuje ideju da promatranja kandidata tijekom interakcije s organizacijom igraju vitalnu ulogu u donošenju odluka. Primjerice, važni su način na koji regrut održava kontakt s kandidatom, brzina odgovora i slični čimbenici. Ova teorija vrijedi za iskusne profesionalce (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Te teorije pretpostavljaju da kandidati imaju slobodan izbor poslodavaca i karijere. U stvarnosti, oskudica radnih mjesta i jaka konkurencija za poželjna radna mjesta ozbiljno iskrivljuju proces donošenja odluka. Na mnogim tržištima zaposlenici rade određene karijere jednostavno zato što su bili prisiljeni prihvatiti bilo kakav posao koji im je bio dostupan. Uz to, kultura može imati velik utjecaj na izbor karijere, ovisno o vrsti kulture.

Prema izboru karijere koja je za vas najbolja, prema US News, treba uzeti u obzir više stvari. Neki od njih uključuju: prirodne talente, stil rada, socijalnu interakciju, ravnotežu između poslovnog i privatnog života, želite li vratiti ili ne, je li vam ugodno za oči javnosti, nositi se sa stresom ili ne, i na kraju, koliko novca želite napraviti. Ako se odabir karijere osjeća kao prevelik pritisak, evo još jedne mogućnosti: odaberite put koji se danas osjeća ispravno donoseći najbolju odluku koju možete i znajte da se u budućnosti možete predomisliti (Vujić, 2004).

Na današnjem radnom mjestu odabir karijere ne znači nužno da se cijelog svog života morate držati te linije posla. Donesite pametnu odluku i planirajte ponovnu procjenu na temelju svojih dugoročnih ciljeva.

Tablica 1. Razlike između posla i karijere

POSAO	KARIJERA
Kratkoročna vremenska perspektiva Neposredni rezultati Određuje ga organizacija Situiran unutar sadašnje organizacije Zadovoljava organizacijske potrebe Fiksan, ograničen motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)	Dugoročna (životna) vremenska perspektiva Dugoročni razvoj Određuje ju pojedinac Situirana u profesiju, struku ili djelatnost Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca (primjerice, obogaćivanje posla)

Izvor: obrada autora prema Bahtijarević Šiber, 1999

3.1. Pozitivni učinci razvoja karijere

I poslodavci i zaposlenici imaju veliko zanimanje da vide kako radna snaga napreduje na ljestvici karijere. Za poslodavce su radnici s novorazvijenim vještinama, proceduralnim iskustvom i ekspanzivnom profesionalnom mrežom u poziciji da povećaju svoj doprinos tvrtki. Za zaposlenike nove odgovornosti u tvrtki mogu značiti starije zvanje i srazmjernu plaću i pogodnosti koje odgovaraju tome. Strategije razvoja karijere i programi aktivnog osposobljavanja nude značajne koristi i tvrtkama i pojedincima.Iako postoji poprilično preklapanje između treninga i razvoja karijere, zapravo postoji relativno jasna razlika između njih dvoje (Đukić, 2018).

Uspjeh u karijeri izraz je koji se često koristi u akademskim i popularnim radovima o karijeri. Odnosi se na opseg i načine na koje se pojedinac može opisati kao uspješan u svom dosadašnjem radnom vijeku.

Tijekom 1950-ih i 1960-ih, pojedinci su obično radili za jednu ili dvije tvrtke tijekom svoje karijere, a uspjeh je definirala organizacija i mjerila se unapređenjima, povećanjem plaće i / ili statusom. Takve tradicionalne karijere ilustrirao je model karijere Donalda Super-a. Superov linearni model faze karijere sugerirao je da se karijere odvijaju u kontekstu stabilnih, organizacijskih struktura. Pojedinci su se kretali hijerarhijom organizacije tražeći veće vanjske nagrade (Buble, 2006).

Rani uspjeh u karijeri može kasnije razviti razočaranje, posebno kada je samopoštovanje osobe povezano s njegovom karijerom ili postignućima. Profesionalni uspjeh obično dolazi rano u nekim poljima, poput znanstvenog istraživanja, a kasnije u drugim poljima, poput podučavanja.

Zarada se može izraziti u apsolutnom iznosu (npr. Iznos koji osoba zarađuje) ili u relativnom smislu (npr. Iznos koji osoba zaradi u usporedbi s početnom plaćom). Zarada i status primjeri su objektivnih kriterija uspjeha, gdje "objektivno" znači da se mogu činjenično provjeriti i nisu samo stvar mišljenja.

Mnogi stručnjaci tvrde da su karijere manje predvidljive nego što su nekad bile zbog brzih gospodarskih i tehnoloških promjena. To znači da je upravljanje karijerom očiglednije odgovornost pojedinca, a ne njegove ili njezine organizacije koja zapošljava, jer je "posao za život" stvar prošlosti. Ovo je stavilo veći naglasak na subjektivne kriterije uspjeha u karijeri (Certo i Certo, 2006).

To uključuje zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo karijerom, ravnotežu poslovnog i privatnog života, osjećaj osobnog postignuća i postizanje posla koji je u skladu s nečijim osobnim vrijednostima. Na procjenu osobe o njegovom uspjehu u karijeri vjerojatno će utjecati socijalne usporedbe, kao što je to koliko su dobro prošli članovi obitelji, prijatelji ili suvremenici u školi ili na fakultetu.

Programi obuke obično se fokusiraju na razvijanje određene vještine ili skupa vještina kako bi se zadovoljila neposredna (ili gotovo takva) potreba unutar tvrtke. Na primjer, tvrtka koja ulaže u novi softverski program za upravljanje odnosima s kupcima, htjet će brzo upoznati svog zaposlenika u prodaji kako će koristiti novi softver i iskoristiti ga. Slično tome, novi protokoli za pohranu u prometnom skladištu zahtijevat će od zaposlenika da uče revidirane i ažurirane metode za obavljanje stvari.

S druge strane, razvoj karijere ima duže implikacije i pruža pojedinim zaposlenicima veću fleksibilnost i personalizirani fokus. U mjeri u kojoj dugoročni planovi karijere zahtijevaju učenje novih vještina, zaposlenik bi mogao uspostaviti raspored obuke koji će poslodavac razmotriti kao podršku. Ali alati za razvoj karijere šire se i izvan formalnih treninga (Jovanovski, 2012).

Strategije razvoja karijere usredotočene su na individualizirane programe koji pomažu radnicima na svim razinama u artikulaciji njihovih budućih planova i ovladavanju vještinama, iskustvom i osobnim odnosima kako bi ti planovi postali stvarnost. Iako razvoj karijere

sigurno može uključivati trening kao važnu komponentu, tu se ne zaustavlja. Strategije razvoja karijere, mogu uključivati bilo što ili sve od sljedećeg (Romić, 2015):

- Evaluacija: Razumijevanje nečijih dugoročnih ciljeva, sposobnosti i praznina u iskustvu ili obrazovanju, obično kroz izradu personaliziranog plana srednjeg ili dugog dometa.
- Mentorstvo: Redoviti sastanci sa starijim vođom organizacije koji vam može pomoći u usmjeravanju razvojnih aktivnosti i rješavanju profesionalnih problema čim se pojave.
- Sjena: Provođenje određenog vremenskog razdoblja, poput dana ili tjedna, prateći starije osoblje tijekom cijelog radnog dana kako bi naučili kako se obavlja posao na višim razinama organizacije.
- Interni detalji: Privremeni premještaj u drugi odjel radi stjecanja novog skupa radnih iskustava. Detalj ponekad može značiti privremenu promociju radi istraživanja nadzornih odgovornosti.
- Kontinuirano obrazovanje: Pohađanje nastave, koja se obično financira na radnom mjestu, kako biste nastavili svoje ciljeve u karijeri.
- Vanjske mogućnosti: Vaša tvrtka može podržati razne opcije poput članstva u profesionalnim organizacijama, sudjelovanja na konferencijama ili rada s vanjskim savjetnikom za karijeru kako bi ne samo naučila nove vještine, već i proširila mrežu profesionalnih kontakata.

Koristi od pojedinog radnika u aktivnostima za razvoj karijere prilično su jasne. Zaposlenik proširuje svoje vještine i prelazi na više rukovodeće položaje u tvrtki s većim odgovornostima i, vjerojatno, većom plaćom. Tvrtka profitira time što ljudi imaju spremnost da pređu u starije uloge kako tvrtka raste ili kad se pojavi potreba za nadomještanjem radnika izgubljenih zbog odbacivanja. Velikodušni programi razvoja karijere mogu također izgraditi snažan osjećaj lojalnosti između zaposlenika i poslodavaca.

3.2. Motivacija zaposlenika

Poslovna motivacija često se odnosi na poslovnu uspješnost odnosno uspješnost obavljanja određenih radnih aktivnosti do određene razine. Motivacija se vrlo lako može očitovati kao potreba pojedinca, odnosno traženje zadovoljenja tih potreba. U skladu s tim došlo je do razvijanja različitih teorija kojima se objašnjava motivacija i ono što čovjeka pokreće kao

duhovno i intelektualno biće prema ostvarenju njegovih potreba. Teorije motivacije obično možemo svrstati u dvije skupine (Salopek i Katavić, 2019):

- Sadržajne teorije motivacije zaposlenika
- Procesne teorije motivacije zaposlenika

Sadržajne teorije su usmjerene su prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe zaposlenika ili pojedinaca. Sadržajne teorije ispituju koji su to čimbenici koji motiviraju zaposlenike, a zadatak poslodavca ili izravno nadređenog je da stvori takvo okruženje u kojem će biti zadovoljeni sadržajni motivi zaposlenika.

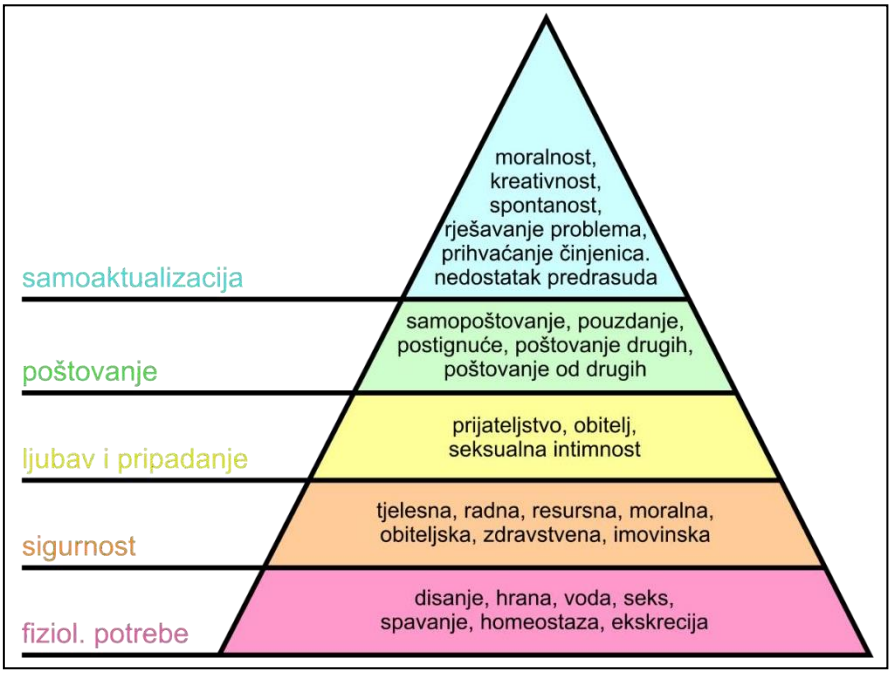
Teorije potreba ili sadržajne teorije motivacije nastoje objasniti zašto pojedinci žele neke čimbenike (plaća, sigurnost posla, napredovanje, status, zanimljivost posla i sl.), odnosno zašto ti čimbenici utječu na njihovu motivaciju, te ih potiču da povratno djeluju na određeni način. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su Maslowljeva teorija motivacije, Herzbergova (dvofaktorska) teorija motivacije, McClellandova motivacijska teorija i Murrayeva motivacijska teorija.

Jedna od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije je Maslowljeva hijerarhija potreba. Prema ovoj teoriji unutar svakog pojedinca postoji pet razina potreba koje su hijerarhijski organizirane. Tek kad su potrebe na jednoj razini uglavnom zadovoljene javljaju se potrebe sa više razine (slika 2.). Maslow govori o 5 razina:

- Fiziološke potrebe - primarne potrebe koje služe za preživljavanje - potreba za hranom, vodom, odjećom i zaklonom. Zadovoljenje fizioloških potreba obično se povezuje s novcem, jer novcem možemo kupiti stvari koje zadovoljavaju naše fiziološke potrebe.
- Potrebe za sigurnošću - potreba da se zaštitimo od fizičkog ugrožavanja, opasnosti i nesreće, potreba da možemo predvidjeti budućnost (siguran posao, primanja, krov nad glavom, zdravstvena zaštita, itd.
- Potrebe za društvom i pripadanjem - potrebe za pripadanjem, prihvaćanjem, ljubavlju i prijateljstvom. U poslovnom okruženju - zaposleni žele osjećati da negdje pripadaju i da ih ostali prihvaćaju.
- Potreba za poštovanjem - potreba za samopoštovanjem, ali i za statusom i poštovanjem od strane drugih ljudi.

- Potreba za samoostvarenjem - potreba za rastom, razvojem i dostizanjem svojih najvećih potencijala.

Slika 2. Piramida potreba prema Maslowu



Izvor: Matić, 2015

Za razliku od sadržajnih teorija, koje nastoje zadovoljiti motive zaposlenika, procesne teorije motivacije ulaze u problematiku toga što je to što zaposlenike tjera da se ponašaju na određeni način, odnosno procesne teorije žele pobliže shvatiti misaone procese koji se odvijaju kod zaposlenika.

Teorija očekivanja je vjerojatno teorija koja najdublje analizira motiviranost ljudi i zaposlenika na radnom mjestu. Jedna od vodećih osoba u razvitku i objašnjenju ove teorije je psiholog Victor H. Vroom. Prema Vroomu, ljudi će obično biti motivirani na akcije ostvarenja cilja, ako oni uistinu vjeruju u vrijednost cilja, odnosno ako oni sami mogu vidjeti da onaj doprinos koji oni daju dovodi do ostvarenja cilja.

Ova teorija objašnjava zašto mnogi radnici nisu motivirani i rade samo onoliko koliko moraju. Da bi zaposleni bio motiviran za određeni posao on mora sam sebi pozitivno odgovoriti na tri pitanja:

- Očekivanja – ako se maksimalno potrudim hoće li se to uopće primijetiti? Ukoliko je u ovom slučaju odgovor negativan, zaposlenik neće biti motiviran za rad

- Instrumentalnost – Ako moj dobar učinak bude uočen, hoću li za to biti primjereno nagrađen? Osoba neće biti motivirana za rad ukoliko nagrada nije primjerena uloženom trudu
- Valencija – Ako budem nagrađen za svoj radni učinak, hoće li to biti nagrada koja je meni osobno važna? Ukoliko nagrada nije privlačna, neće motivirati.

Teorija jednakosti govori o tome da zaposlenici jednog poduzeća ili zajednice žele biti tretirani na isti, jednak i pravedan način. Ovu teoriju razvio je John Stacey Adams (Moorhead i Griffin, 2004). Ono što zaposlenici dobivaju u obliku nagrada, plaća i beneficija, kao i vrijeme i rad kojeg su uložili, obično uspoređuju s drugim zaposlenicima, svojim suradnicima, koje vide na istim hijerarhijskim pozicijama kao sebe. Ukoliko uoče pozitivan korelacijski odnos između uloženog i dobivenog, te ukoliko se taj korelacijski odnos jednako primjeni na sve zaposlenike, smatrat će se da je ova teorija zadovoljena, a da su zaposlenici suglasni s politikom poduzeća, odnosno da su motivirani za daljnji rad. U tom slučaju možemo reći da je uočena percipirana jednakost. U suprotnom slučaju, zaposlenici mogu uočiti percipiranu nejednakost. Takva nejednakost može se odraziti kao pozitivna i kao negativna.
U slučaju pozitivne nejednakosti, osoba osjeća da je u odnosu na ono što je uložila dobila više od drugih; u ovom slučaju javlja se osjećaj krivnje i većina ljudi sklona je poboljšati kvalitetu i kvantitetu svog rada.
Pogodnosti su program koji poslodavac koristi kao dodatak novčanoj naknadi koju zaposlenik prima. Nagrade mogu biti vanjske ili unutarnje.

Vanjske nagrade su opipljive nagrade koje se mogu dobiti od poslodavca. Vanjske nagrade mogu se odnositi na plaću, poticaje, bonuse, dionice, promocije, sigurnost posla, fleksibilnost itd. Unutarnje nagrade su nematerijalne nagrade ili psihološke nagrade koje netko prima od samog posla. To su samoinicijativne nagrade. To se primjerice odnosi na ponos na svoj posao, osjećaj postignuća, uvažavanja, suočavanja s novim izazovima, pozitivan i brižan stav poslodavca, sudjelovanje u donošenju odluka ili sudjelovanje u timu.

Nagrade mogu ili ne moraju poboljšati financijsku dobrobit zaposlenika. Ako poboljšavaju financijsku dobrobit zaposlenika, to mogu ostvariti izravno u obliku plaće ili bonusa, a to može biti i posredno putem naknada koje subvencioniraju poslodavci kao što su mirovinski planovi, plaćeni odmori, plaćena bolovanja i popusti na kupnju. Nefinancijske nagrade neizravno povećavaju financijski položaj zaposlenika, ali je naglasak na tome kako život na poslu učiniti privlačnijim.

Programi nagrađivanja i priznanja odaju počast pojedincima i timovima koji čine dodatne napore kako bi ostvarili planove poduzeća odnosno organizacije.

Općenito se smatra (Buble, 2009) da su sljedeće skupine čimbenika one koje utječu na motivaciju:

- Individualne karakteristike – obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla – odnose se na atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike (karakteristike radne situacije) – obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća (tablica 2).

Tablica 2. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u sustavima i poduzećima

MOTIVACIJA		
Karakteristike radne situacije	Individualne potrebe	Karakteristike posla
Suradnici, manageri, stil, radni uvjeti, politika nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijska kultura i klima	Percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije	Vještine koje zahtijeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, feedback o rezultatima, intrinzične nagrade

Izvor: Malenica, 2018

Buble (2009) smatra da se financijska primanja zaposlenika mogu svrstati u dvije skupine:

1. Izravne financijske naknade (isplaćuju se zaposleniku u novcu, kao što su izravne nagrade za rad)

2. Neizravne financijske naknade (financijske nagrade koje se ne isplaćuju u novcu, ali poboljšavaju materijalni status zaposlenika, a koje se očituju kao materijalne beneficije neovisno o radnom učinku)

Laički rečeno, financijske nagrade u obliku novca nisu jedini izvor materijalnih ekstrinzičnih čimbenika zaposlenika, već se te financijske beneficije mogu očitovati i na druge, vrlo često zanemarene načine, kao što su službeni automobil kojeg zaposlenik ima na korištenje, pomoć u obliku povoljnih kredita kod različitih banaka u svrhu rješavanja stambenog pitanja, službeni mobilni telefon, dostupne oblike zdravstvenog osiguranja i posebni zdravstveni specijalistički pregledi, te slične beneficije.
Kao osnovni ekstrinzični čimbenik uvijek se spominje plaća zaposlenika. Plaća se sastoji od osnovne plaće, stimulativnog dijela i dodataka plaći te se smatra naknadom za rad. Uz to zaposlenici u skladu s rezultatima dobivaju naknade plaće, te udio u dobiti (Buble, 2009).
Osim osnovnog dijela i stimulativnog dijela plaće, postoje i dodatci na plaću:

- dodatka za rad noću
- odvojen život
- prekovremeni rad
- rad u opasnim uvjetima ili s opasnim tvarima.

Ljudi su često motivirani novcem. Plaća koju poslodavac isplaćuje od poslodavca može imati veliki utjecaj na njegov rad u administraciji. Radnik svoju plaću ne promatra samo kao dolar, on je vidi kao vrijednost koju mu poslodavac pripisuje kao radniku. Razina uvažavanja koju osjeća može imati izravan utjecaj na njegovu cjelokupnu izvedbu. Vjerojatnije je da će radnik ostvariti svoj potencijal ako je zadovoljan plaćom koju zarađuje.

Osoba koja zarađuje visoku plaću osjeća se motivirano za dobar posao jer želi ugoditi svom poslodavcu da zadrži svoju poziciju. Njegova plaća donosi mu osjećaj sigurnosti, omogućuje mu da se osjeća ostvarenim i daje mu visok statusni položaj u kojem uživa. Osoba je spremnija uložiti dodatne sate u ured ako smatra da su njegove financijske nagrade poštena trgovina.

Buntek i suradnici (2013) navode četiri osnovne kompenzacije iz udjela dobiti:

1. sustav indirektnog udjela u dobiti kojem je cilj poticanje zaposlenika na štednju bez obzira da li je poduzeće ostvarilo dobit ili ne,

2. sustav direktnog udjela u dobiti koji se bazira na poticanju zaposlenika na ostvarenje što veće dobiti jer se isplate vrše upravo iz dobiti kao odgovarajući dio,

3. sustavi dioničarstva zaposlenih čiji je cilj da zaposleni postanu vlasnici ili suvlasnici s ciljem povećanja požrtvovnosti i pripadnosti poduzeću,

4. sustavi štednje zaposlenih koji formira posebni fond u koji poslodavac izdvaja dio profita, a zaposlenik dio svoje plaće kako bi se prikupljana sredstva tretirala kao štednja i njima se upravlja kolektivno.

3.3. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje

Kako bi se učinkovito pratila radna uspješnost zaposlenika, te kako bi se oni primjereno nagradili za svoj rad, potrebno je izvršiti određene aktivnosti koje će dovesti do traženih ciljeva. Neki od načina postizanja ovih ciljeva su selekcija i obuka kadrova u poduzeću koja se mora provesti po strategijama kadroviranja, pri čemu se mora voditi računa o trenutnom broju zaposlenih, broju zaposlenika koji će ići u mirovinu, količini posla u sljedećim vremenskim razdobljima, manjka zaposlenih i slično. U takvim aktivnostima posebno se ističe uloga menadžera, budući da on ima najvažniju ulogu u upravljanju ljudskim resursima, ali i selekciji i obuci kadrova.

U svrhu selekcije kadrova u određenom poduzeću moraju se prvo ustanoviti strategije kadroviranja. Strategije kadroviranja obično uključuju (Buble, 2006):

- Opcija istog broja zaposlenih
- Opcija manjka zaposlenih
- Opcija viška zaposlenih

U tom smislu opcija istog broja zaposlenih uključuje jednake brojke zaposlenih osoba koje bi se u određenom trenutku mogle i prekvalificirati za neka druga radna mjesta. Pronalazak kvalitetne radne snage u modernim poslovnim procesima vrlo je izazovno, a posebice u Republici Hrvatskoj, zbog otvorenih vrata prema bogatijim tržištima Europe. Poslodavci opciju manjka zaposlenih mogu nadomjestiti različitim poslovnim potezima, poput rada na

dio radnog vremena, ugovora o djelu, te različitim drugim oblicima angažiranog rada. Kod opcije viška zaposlenih, otpuštanje ne mora nužno uvijek biti jedino rješenje. Poslodavac bi trebao uvijek ići u smjeru što bezbolnijeg načina rješavanja ove opcije, koja će biti na sredini puta između želje poslodavca i zaposlenika. Tako da se u tu svrhu mogu iskoristiti mogućnosti skraćivanja radnog vremena, stimuliranja dragovoljnog odlaska, snižavanje plaća i sl.

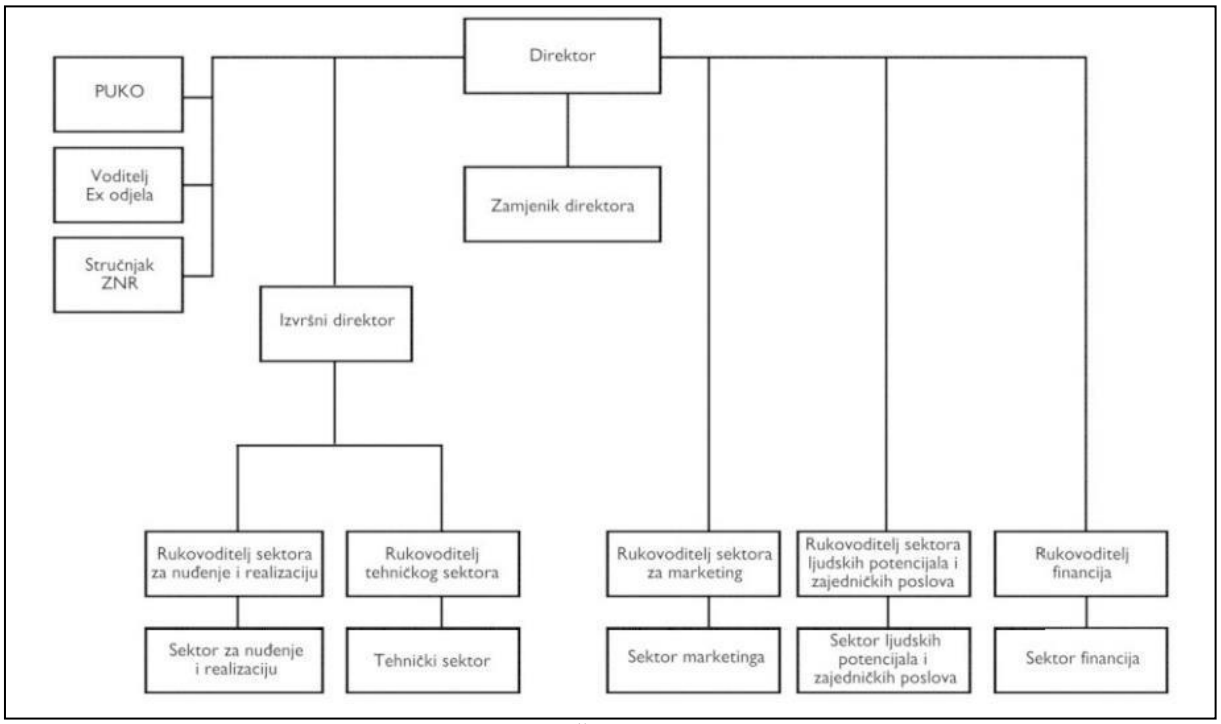
U trenutku kada poduzeće ustanovi potrebu za selekcijom novih kadrova u poduzeću, potrebno je voditi računa o razlikama kandidata za obavljanje posla. Važno je da se osobe odgovorne za selekciju kadrova usredotoče na važnost pojedinih kandidata u mogućnosti ispunjavanju zahtjeva poduzeća. Stoga je potrebno usredotočiti se na sljedeće razlike u potencijalnim kandidatima (Buble, 2006):

- Razlike u sposobnostima
- Osobinama ličnosti
- Kompetencijama kandidata

Razlike u sposobnostima kandidata očituju se u njihovim intelektualnim, odnosno mentalnim razlikama, senzornim ili čulnim spsobnostima, kao i psihomotornim i tjelesnim spsobnostima. Poslodavac treba napraviti kvalitetnu ocjenu svih spsobnosti kandidata s obzirom na radno mjesto na koje želi postaviti kandidata. S te strane, treba napraviti dobru ocjenu kako će pojedini kandidat utjecati na postizanje ciljeva i strategije poduzeća u kojem će raditi. Nadalje, potrebno je detaljno proučiti osobine ličnosti svakog od kandidata, kao jedinstve organizacije osobine formirane djelovanjem pojedinca i socijalne sredine. Takve osobine mogu se javiti kao opće ili individualne (karakteristične za pojedinca).

Vjerojatno je najvažniji pristup u procjeni kandidata procjena njegove kompetencije za obavljanje određenog posla. Sve kompetencije kandidata proizlaze iz njegovih sposobnosti i individualnih karakteristika. U tom smislu poslodavac mora napraviti informiranu odluku, kako bi odabrao kandidata s najboljim kompetencijama za obavljanje određenog posla ili vrste poslova zavisno od radnog mjesta na koje se raspodjeljuje i organizacijske strukture svakog poduzeća (slika 3.) (Buble, 2006).

Slika 3. Organizacijska shema jednog poduzeća



Izvor: Štimac, 2018

Poduzeće ili organizacija može pribaviti različite podatke o kandidatu, koji proizlaze iz njegove molbe ili prijave za zaposlenje, upitnika o općim podacima, školskih kvalifikacija, ranijih zapošljavanja ili radnih iskustava, medicinskim pregledima, informacijama od drugih institucija ili poslodavaca, kao i različitim preporukama ljudi i institucija.

Vjerojatno najvažniji i najkorišteniji instrument selekcije kandidata jesu testovi za selekciju, koji se koriste pri ispitivanju znanja i vještina kandidata. Postoje testovi znanja, sposobnosti, interesa i osobnosti. Koriste se za dobivanje različitih podataka prije samog procesa obuke, profesionalnom interesu kandidata i sličnih podataka. Važno je spomenuti i intervju kao ciljano usmjereni razgovor u kojem se ispituje sposobnost kandidata za obavljanje određenog posla, njegovog interesa za posao, individualnog potencijala, ali kako bi se i kandidata informiralo o poslu i poduzeću (Buble, 2006).

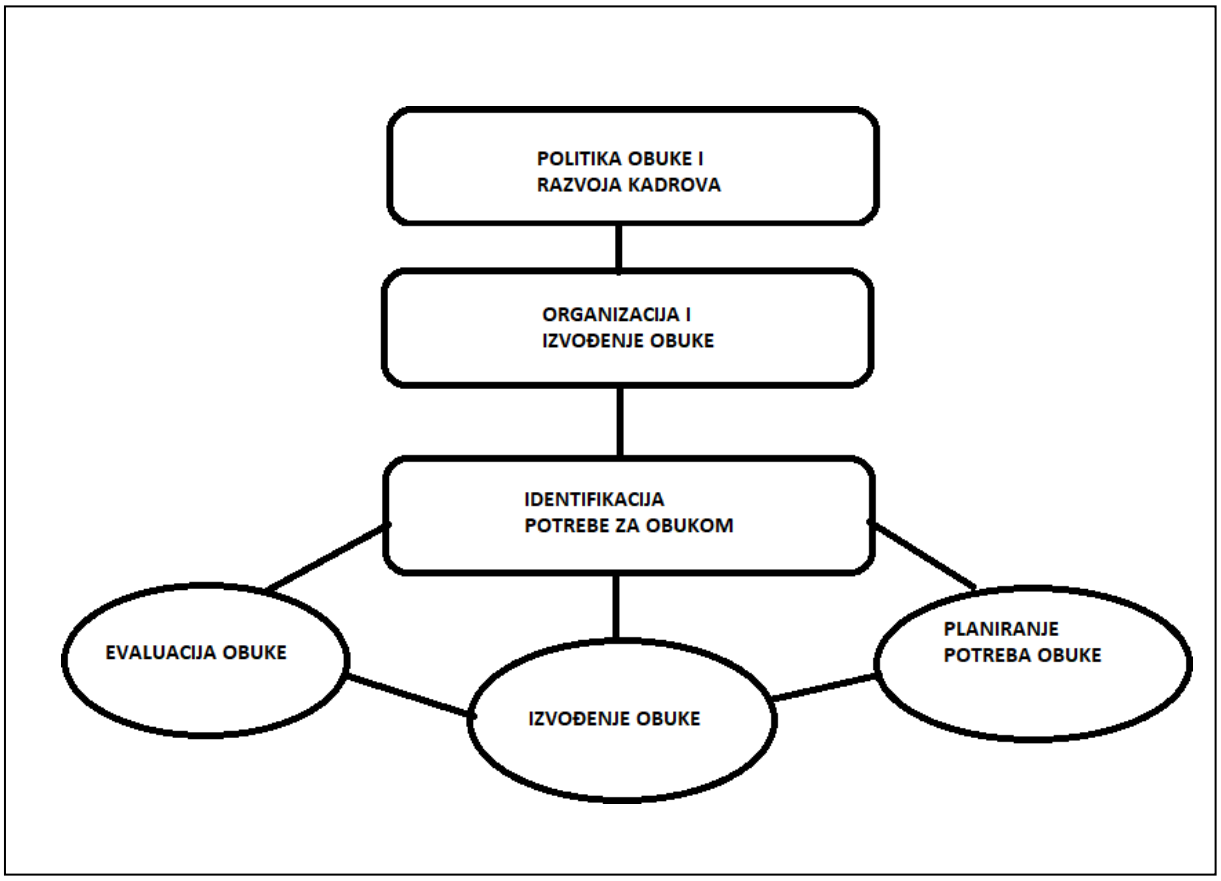
Nakon uspješno provedenog postupka selekcije kadrova, potrebno je kod kadrova izvršiti obuku za njihov daljnji rad. Obuka predstavlja vrlo važnu funkciju menadžmenta i potrebno je razviti visoko kvalitetne zaposlenike, u koje je potrebno stalno ulagati.

Neka od obilježja obuke zaposlenika prema Bubleu (2006) su:

- Krivulja učenja- svako učenje u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga slijedi daljnje napredovanje i dostizanje razine koja se kasnije malo mijenja,
- Platoi u napredovanju – javljaju se prilikom obuke, a posebno kod složenijih poslova,
- Individualne razlike – postoje među zaposlenicima, a očituju se kao razlike u sposobnosti, motorici, osobnim obilježjima ljudi, motivaciji
- Vježbanje u obučavanju – važno kako bi rezultati obuke bili bolji

Svaka obuka obično ima četiri sadržajna obilježja. Poslodavac treba prepoznati potrebu za edukacijom svog kadra, utvrđuje se kao razlika u potrebnim i stvarnim razinama znanja, vještina i kompetencija. Poslodavac, odnosno nadređeni treba biti upoznat s ciljevima koji se obukom žele postići, sadržajima i programima obuke. Metoda i tehnika obuke su od izuzetne važnost za uspješno provođenje i za stjecanje potrebnih znanja kojima će zaposlenik vladati. Nadalje, sljedeće obilježje obuka zaposlenika je izvođenje, što predstavlja proces u kojem se ostvaruje proces obuke na unaprijed određen način. Na samom kraju potrebna je samorefleksija, odnosno evaluacija odrađene obuke.

Slika 4. Osnovne faze procesa obuke kadrova u poduzeću



Izvor: Sanader, 2017

3.4. Faze i ciljevi u karijeri

Proces upravljanja karijerom započinje postavljanjem ciljeva. Mora se formulirati relativno specifičan cilj. Ovaj zadatak može biti prilično težak kad pojedincu nedostaje znanje o mogućnostima za karijeru ili nije u potpunosti svjestan svojih talenata i sposobnosti. Međutim, cjelokupni proces upravljanja karijerom temelji se na uspostavljanju definiranih ciljeva bilo da su oni specifični ili općeniti.

Korištenje procjena karijere može biti presudan korak u prepoznavanju prilika i putova karijere koji nekome najviše nalikuju. Procjene karijere mogu se kretati od brzih i neformalnih do dubljih. Bez obzira na one koje koristite, morat ćete ih procijeniti. Većina danas besplatno utvrđenih procjena (iako dobrih) ne nudi detaljnu procjenu.

Vremenski horizont za postizanje odabranih ciljeva - kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni - imat će velik utjecaj na njihovu formulaciju.

Oblici ciljeva prema vremenskom razdoblju (Levačić i suradnici, 2011):

- Kratkoročni ciljevi (jedna ili dvije godine) obično su specifični i ograničenog opsega. Kratkoročne ciljeve lakše je formulirati. Provjerite jesu li dostižni i odnose li se na vaše dugoročne ciljeve u karijeri.
- Srednji ciljevi (3 do 20 godina) imaju tendenciju biti manje specifični i otvoreniji od kratkoročnih ciljeva. I srednjoročne i dugoročne ciljeve teže je formulirati od kratkoročnih, jer ima toliko nepoznanica o budućnosti.
- Dugoročni ciljevi (preko 20 godina), naravno, najtočniji su od svih. Nedostatak životnog iskustva i znanja o potencijalnim prilikama i zamkama čine formulaciju dugoročnih ciljeva vrlo teškom. Međutim, dugoročni ciljevi mogu se lako modificirati jer se dobivaju dodatne informacije bez velikog gubitka napora u karijeri zbog prijenosa iskustva / znanja iz jedne u drugu karijeru.

Donošenje izbora i odluka u karijeri je tradicionalni fokus intervencija u karijeri. Promijenjena priroda posla znači da će pojedinci sada možda morati češće posjećivati ovaj proces sada i u budućnosti, više nego u prošlosti (Divjak, 2006).

Upravljanje organizacijskom karijerom tiče se zadataka upravljanja karijerom pojedinaca na radnom mjestu, kao što su donošenje odluka, prijelazi u životnoj fazi, rješavanje stresa itd.

Upravljanje karijerom bez granica odnosi se na vještine potrebne radnicima čije je zapošljavanje izvan granica jedne organizacije, načina rada koji je uobičajen među, na primjer, umjetnicima i dizajnerima.

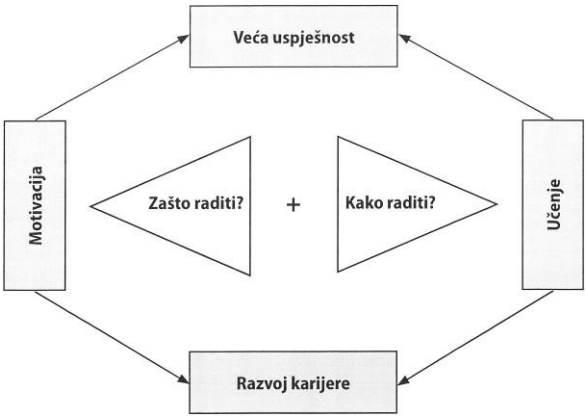
Preuzimanje kontrole nad osobnim razvojem - kako poslodavci preuzimaju manje odgovornosti, zaposlenici moraju preuzeti kontrolu nad vlastitim razvojem kako bi održali i poboljšali svoju zaposlenost.

Svaka osobna karijera ima svoje razvojne faze.

Najčešće se govori o slijedećim (Vrcić, 2021):

1. Početna faza,
2. Napredna faza,
3. Srednja faza,
4. Kasna faza.

Slika 5. Prikaz strukture koncepta karijere



Izvor: Vrcić, 2021.

Na početku karijere ispitujemo vlastite želje i ciljeve, sklonosti i potencijale. Planiramo što želimo i možemo biti. Ako se postavimo da nikada ne treba biti zadovoljan onim što jesam, doći ćemo do vrha, imati ćemo uspješnu i plodnu karijeru. Kada definiramo što želimo postići, kada utvrdimo svoje sklonosti i interese pred nama je zadatak da usmjerimo svoju energiju i interes ka određenim poslovima.

U ovoj fazi moramo ovladati potrebnim znanjima kako bih bili osposobljeni za posao koji smo odabrali. Kada sa naoružamo ogromnim znanjem ulazimo u srednju fazu razvoja vlastite karijere a to podrazumijeva usavršavanjem i specijalizacijom za posebna znanja i stjecanju novih znanja. Kasna faza je privođenje osobne karijere kraju, tj. podvlačenje crte i sumiranju što se postiglo u radnoj karijeri, pa i općenitu u životu. Sve faze razvoja karijere imaju i emocionalne zahtjeve.

Početnu fazu karakterizira traženje posla. Napredna faza je suočavanje sa konkurencijom i razvijanje natjecateljskog duha. U srednjoj fazi dolazi do izražavanja osjećaja, i u kasnoj fazi dajemo potporu i savjete drugima.

4. OBUKA KADROVA

Svaka obuka obično ima četiri sadržajna obilježja. Poslodavac treba prepoznati potrebu za edukacijom svog kadra, utvrđuje se kao razlika u potrebnim i stvarnim razinama znanja, vještina i kompetencija. Poslodavac, odnosno nadređeni treba biti upoznat s ciljevima koji se obukom žele postići, sadržajima i programima obuke. Metoda i tehnika obuke su od izuzetne važnost za uspješno provođenje i za stjecanje potrebnih znanja kojima će zaposlenik vladati. Nadalje, sljedeće obilježje obuka zaposlenika je izvođenje, što predstavlja proces u kojem se ostvaruje proces obuke na unaprijed određen način. Na samom kraju potrebna je samorefleksija, odnosno evaluacija odrađene obuke.

Upravljanju ljudskim resursima treba pristupiti studiozno, kako bi djelatnici bili kvalificirani obavljati svoju djelatnost na krajnje stručan i odgovoran način. U tom smislu ističe se menadžer koji ljudskim potencijalima mora upravljati na način da kod njih pobudi motivaciju za rad i razvoj poduzeća u kojem se nalaze, a da pri tom zadovolji potrebe i strategiju poduzeća odnosno organizacije. Moderni menadžer mora pronaći kompromis između potreba poduzeća i potreba zaposlenika pronaći kompromis na način da obje strane budu zadovoljne.

Dobar menadžer uvijek ima vremena za podređene, kako bi u svakom trenutku podignuo njihov elan za rad, razvio profesionalno i osobno samopouzdanje, te dao do znanja da je ono što radi u skladu s pravilima poduzeća, te važno za razvoj tvrtke. Zaposlenici će s druge strane biti više motivirani kada znaju da njihov nadređeni brine o njima. U ljudskim resursima važan je individualan pristup menadžera, kako bi se osiguralo da svaki zaposlenik ima zajamčeno mjesto u sustavu poduzeća.

Menadžer u ljudskim resursima mora koristiti poslovne tehnologije i menadžerske resurse, kako bi kod zaposlenika razvio kreativni i kritički odnos, ali kako bi u njima prepoznao sve moguće potencijale koji se kriju u njima. U svakom trenutku mora poznavati svoje zaposlenike, odnosno znati njihove želje i potrebe, te osobne dosege svakog od njih. Spremnost na suradnju jedna je od ključnih karakteristika menadžera u ljudskim resursima, jer mora biti spreman na drugačija i često izazovna mišljenja.

5. ZAKLJUČCI

Ljudski resursi su skup ljudi koji čine radnu snagu organizacije, poslovnog sektora, industrije ili gospodarstva. Uži pojam je ljudski kapital, znanje koje pojedinci utjelovljuju. Slični pojmovi uključuju radnu snagu, osoblje, suradnike ili jednostavno ljude. Odjel za ljudske resurse organizacije provodi upravljanje ljudskim resursima, nadgledajući različite aspekte zapošljavanja, poput poštivanja zakona o radu i standarda zapošljavanja, administriranje naknada zaposlenicima, organiziranje dosjea zaposlenika s potrebnim dokumentima za buduću upotrebu, te neki aspekti zapošljavanja (također poznatog kao stjecanje talenata) i izvan radnog odnosa zaposlenika.

Poduzeća mogu najviše motivirati radnu snagu uvođenjem odgovarajuće nagrade i programima prepoznavanja, kao i drugim pogodnostima. Sustavi kompenzacije pružaju druge ciljeve kao što su poštivanje zakonskih propisa, kontrola troškova rada, percepcija poštenosti prema zaposlenicima i poboljšanje performansi zaposlenika radi postizanja visoke razine produktivnosti i zadovoljstva kupaca.

Postoje brojni čimbenici koji mogu utjecati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. To su prije svega materijalne beneficije, kompenzacije, plaća, dopusti, karijerne prilike, uvjeti na radnom mjestu, vodstvo i suradnici. Također, postoji dosta rasprave o tome koji su najvažniji čimbenici utjecaja na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, odnosno koji čimbenici u kojim poduzećima najviše motiviraju zaposlenike na rad.

Napredovanje u karijeri zaposlenika jedan je od najvažnijih faktora zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljan zaposlenik znači sretan i produktivan zaposlenik, tako da je razvoj karijere u pozitivnom smislu potreban za razvoj svakog poduzeća i adekvatno upravljanje ljudskim resursima.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F. (1999) *Managment ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb.
2. Buble M. (2009) Međunarodni menadžment. Lares plus. Zagreb.
3. Buntak K, Drožđek I, Kovačić R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*. 12(1):56-62.
4. Certo, S. C.& Certo, S.T. (2006) Management, 10th edition, Prentice Hall, Copyrght, Grifin, W.R, *Managment 10th edition*, Boston,
5. Čaljkušić, M. (2018) Analiza motivacije zaposlenika na primjeru poduzeća Tommy d.o.o. *Završni rad*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split.
6. Divjak, T. (2006) Life coach: Kako upravljati karijerom, Zagreb,
7. Đukić M. (2018) *Razvoj karijere*. Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Rijeka.
8. Gutić Marinčić S. (2018) Podrška organizacija u realizaciji karijera zaposlenih. *Obrazovanje za poduzetništvo.* 8(4): 9-22.
9. Hanusek EA, Kimiko DD. (2000) Schooling, Labor-Force Quality, and the Growth of Nations. *American Economic Review*. 90(5):1184-1208.
10. Jovanovski V. (2012) Razvoj karijere pojedinca u okružju menadžmenta znanja. *Doktorska disertacija.* Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet. Osijek.
11. Lazibat T, Dumičić K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete. Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak", Rovinj. Hrvatsko društvo za kvalitetu. 127-134
12. Malenica, A. (2018) Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru poduzeća DM Hrvatska. *Diplomski rad.* Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
13. Matić S. (2015) *Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije*. Veleučilište u Karlovcu. Karlovac.
14. Moorhead G, Griffin RW. (2004) Organizational Behavior. *International Journal of Education and Research.* 2(7): 161-178.
15. Rajmond N, Hollenbeck J, Gerhart B, Wright R. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. MATE. Zagreb.
16. Romić Đ. (2015) Razvoj karijere. *Suvremena psihologija.* 12(1): 98-108.

17. Salopek K, Katavić I. (2019) Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*. 9(2):119-139.
18. Sanader A. (2017) *Obuka kadrova u poduzeću*. Split Ship Managment d.o.o., Split.
19. Štimac I. (2018) Suvremene organizacijske vrste na primjeru poduzeća. *Završni rad*. Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću. Gospić.
20. Vrban S. (2010) Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju. *Andragoški glasnik.* 14(1):65-71.
21. Vrcić, A. (2021) Upravljanje karijerom kao čimbenik uspješnog poslovanja i razvoja poduzeća, *Znanstveni rad*, Oeconomicus,
22. Vujić, V. (2004) Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija,
23. Žugaj M. (1991) O razvoju ljudskih resursa. *Journal of Information and Organizational Sciences*. 15(2):37-48.