

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE I RAZVOJ KARIJERE  
ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „CROATIA  
OSIGURANJE“ D.D., ZAGREB**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Danijela Bitunjac**

**1132105**

**Split, rujan, 2016.**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	3
<b>1. UVOD</b> .....	4
<b>1.1. PREDMET RADA</b> .....	4
<b>1.2. PROBLEM RADA</b> .....	4
<b>1.3. CILJEVI RADA</b> .....	5
<b>1.4. METODE RADA</b> .....	5
<b>1.5. STRUKTURA RADA</b> .....	6
<b>2. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE KARIJEROM</b> .....	7
<b>2.1. POJAM KARIJERE I UPRAVLJANJA KARIJEROM</b> .....	7
<b>2.2. ŽIVOTNI CIKLUS KARIJERE</b> .....	16
2.2.1. Faze u razvoju karijere.....	16
2.2.2. Faktori utjecaja na razvoj karijere.....	21
2.2.3. Uloga organizacije u razvoju karijere.....	23
2.2.4. Uloga managera u razvoju karijere.....	26
2.2.5. Planiranje osobne karijere.....	30
<b>3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU CROATIA OSIGURANJE D.D., ZAGREB</b> .....	37
<b>3.1. MISIJA CROATIA OSIGURANJA</b> .....	39
<b>3.2. VIZIJA CROATIA OSIGURANJA</b> .....	39
<b>3.3. REZULTATI POSLOVANJA CROATIA OSIGURANJA D.D. U PRVOM TROMJESEČJU 2016. GODINE</b> .....	40
<b>4. UPRAVLJANJE I RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CROATIA OSIGURANJE D.D., ZAGREB</b> .....	41
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	46
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	47
<b>SUMMARY</b> .....	48
<b>POPIS TABLICA</b> .....	49

## SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađena je tema upravljanje i razvoj karijere zaposlenih u poduzeću Croatia osiguranje d.d., Zagreb, gdje se ističe važnost planiranja i upravljanja karijerom zaposlenih. Prikazuje se životni ciklus razvoja karijere, kao i oni najvažniji faktori koji utječu na sami razvoj karijere. Također, ističe se važnost uloge organizacije i menaždera na razvoj karijere, te se suradnja između interesa zaposlenih i interesa poduzeća smatra osnovom za uspješno upravljanje karijerom svakog pojedinca. Na temelju provedene analize upravljanja i razvoja karijere u poduzeću Croatia osiguranje d.d., moć i snaga navedenog poduzeća vidi se kroz ljudske resurse kojima se raspolaže, a koji predstavljaju temelj za uspješno konkuriranje na tržištu. Croatia osiguranje d.d. veliku pažnju posvećuju upravo svojim zaposlenicima, njihovim karijerama i napretkom, ulaže u njihovo znanje i edukaciju kako bi uspješnost cjelokupne organizacije bila što veća.

**Ključne riječi:** upravljanje karijerom, razvoj karijere, kadroviranje, Croatia osiguranje d.d., Zagreb.

# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET RADA

Jedan od najvažnijih, a možda i najvažniji element uspjeha svakog poduzeća jesu ljudi, odnosno zaposlenici u poduzeću, gdje kvalitetni ljudski resursi predstavljaju veliko bogatstvo za svako poduzeće. No, da bi ljudski resursi stvarali uspjeh poduzeća, potrebno je adekvatno upravljanje njima. Prema sadašnjim pogledima na zaposlene i njihove karijere, ljudski resursi se smatraju dinamičkom kategorijom, što obuhvaća sve ono što zaposlenici rade.

Vrlo važnu ulogu kod ljudskih resursa imaju rukovoditelji koji upravljaju karijerom zaposlenika, a koja predstavlja dugoročni proces razvoja i prilagodbe promjenama koje donosi okolina u kojoj se zaposlenici i poduzeće nalazi.

Ono što je bitno istaknuti za uspjeh svakog poduzeća jest da su interesi zaposelnika i interesi poduzeća usuglašeni, što se stječe razvojem karijere zaposlenika. Naime, poduzeće prati i prilagođava se promjenama u okolini u kojoj posluje, no isto tako zaposlenici trebaju stjecati nova znanja i vještine kako bi bili u mogućnosti izvršavati novije i složenije zadatke.

Prema navedenom, može se zaključiti da poduzeća i sami zaposlenici posvećuju veliku pozornost upravljanju karijerom. Vrlo je važna suradnja između poduzeća i njegovih zaposlenika, jer je to jedini način za uspješno upravljanje karijerom, te će suradnja biti veća u onoj složenoj i kompleksnijoj okolini. Vrlo je važno istaknuti da postoji niz faktora koji utječu na razvoj karijere zaposlenika, te se postavlja pitanje na koji način se upravlja i razvija karijera zaposlenika u poduzeću. Navedeno će se opisati u nastavku rada na primjeru poduzeća Croatia osiguranje d.d., Zagreb.

## 1.2. PROBLEM RADA

Razvoj karijere svakog zaposlenika odvija se kroz nekoliko faza što se zove životnim ciklusom karijere. Tijekom samog razvoja, postoji niz faktora i čimbenika koji utječu na razvoj karijere, a koji se nalaze u zaposlenicima ali i u njihovoj užoj i široj okolini. Tako su

najvažniji sljedeću faktori: osobni faktor, ekonomski i politički trendovi, tržište rada te financijske konsideracije.

Vrlo važnu ulogu u razvoju karijere zaposlenih ima i organizacija koja zahtjeva određene informacije za kvalitetno upravljanje karijerom. Navedene informacije odnose se na opće informacije o organizaciji (misija, vizija i sl.), informacije o zaposlenima te informacije o poslovima i slobodnim radnim mjestima koja se nalaze u poduzeću. Dakle, informacije predstavljaju osnovni način djelovanja na razvoj karijere pojedinaca od strane organizacije. Ipak, konačnu odluku o karijeri donosi sam pojedinac, no vrlo je važno razviti dobar sustav procjenjivanja uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala.

Također, vrlo važnu ulogu u razvoju karijere zaposlenih imaju i menadžeri, koji prenose i objašnjavaju zaposlenima ciljeve i strategije poduzeća, te im omogućavaju da svoj razvoj karijere usklade s mogućnostima poduzeća.

Prema prikazanom, može se uočiti koliko je zapravo upravljanje i razvoj karijere zaposlenih složen proces, te zahtijeva mnogo vremena i aktivnosti, kako od strane zaposlenih tako i od poduzeća. Mnogo je važnih faktora koji utječu na razvoj karijere, kao i sami utjecaj poduzeća i njegovih menadžera, što predstavlja nužnost suradnje između pojedinca i poduzeća, što ponekad nije jednostavan i lak proces.

### **1.3. CILJEVI RADA**

Ciljevi ovog završnog rada su sljedeći:

- Istaknuti važnost planiranja i upravljanja karijerom
- Opisati životni ciklus karijere
- Navesti najvažnije faktore koji utječu na razvoj karijere
- Istaknuti ulogu organizacije i menadžera u razvoju karijere
- Prikazati planiraje i upravljanje karijerom na primjeru poduzeća Croatia osiguranje d.d., Zagreb

### **1.4. METODE RADA**

Za potrebe ovog završnog rada korištene su sljedeće metode:

- Metoda deskripcije – opisivanje činjenica, procesa i predmeta na jednostavan način
- Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova na njegove jednostavne dijelove
- Metoda intervjua – prikupljanje informacija putem direktnog razgovora sa sugovornikom
- Metoda sinteze – prikaz jednostavnijih pojmova u složenije pojmove
- Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih radova, razmišljanja i stavova

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj završni rad sastoji se od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu rada opisuje se problem i predmet završnog rada te se ističu ciljevi i metode korištene prilikom pisanja ovog završnog rada.

Drugo poglavlje rada odnosi se na teoretski dio završnog rada gdje se ističe važnost planiranja i upravljanja razvojem karijere zaposlenih u poduzeću. Navode se i opisuju faze u razvoju karijere, kao i najvažniji faktori koji utječu na razvoj karijere. Osim navednog, ističe se uloga organizacije i menadžera u razvoju karijere, te se opisuje planiranje osobne karijere.

Treće poglavlje rada pruža osnovne informacije o samom poduzeću Croatia osiguranje d.d., Zagreb.

Četvrto poglavlje rada opisuje planiranje i upravljanje karijerom zaposlenih na primjeru poduzeća Croatia osiguranje d.d., Zagreb.

Posljednji dio rada jest zaključak gdje se ističu rezultati provedenog istraživanja.

## **2. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE KARIJEROM**

### **2.1. POJAM KARIJERE I UPRAVLJANJA KARIJEROM**

U modernim zemljama u okvirima razvoja poduzetništva, većina poslovnih subjekata smatra upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještine zaposlenih, kako bi se ostvarili ciljevi u sferi ekonomskog rasta proizvoda i usluga. Zauzvrat, zaposleni u skladu sa svojim ciljevima mogu da profitiraju u smislu nadoknade za rad, mogućnosti da stječu nova znanja i vještine, i razvoja karijere. Suvremeno shvaćanje nam govori da je karijera u poduzetništvu dinamička kategorija, i da se odnosi na sve što čovjek radi, a ne samo na posao i na zanimanje. Strategija razvoja karijere podrazumeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korištenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi. Strategije upravljanja karijerom mogu biti različitih vrsta i kategorija, u zavisnosti od naših osobina, individualnih potreba, motiva, ciljeva, raspoloživog vremena i drugih faktora.<sup>1</sup>

Dramatične promjene u proteklim desetljećima, pritisak globalizacije, tehnološke promjene uvelike su utjecale na poslovno okruženje. Ukoliko žele izdržati sav taj pritisak i napredovati, organizacije moraju pripremiti strateški odgovor na navedene zahtjeve. S druge pak strane, zaposlenici koji su obrazovani te socijalno i mentalno pripremljeni za promjene na radnom mjestu imat će najviše koristi od globalizacije. Najveća potražnja bit će za zaposlenicima koji su kreativni i inovativni, koji posjeduju osnovne vještine te tehnološke vještine nužne za djelovanje u promjenljivom radnom okruženju. Umjesto zadanih specifičnih vještina, zaposlenici trebaju razviti vještine donošenja odluka i rješavanja problema te biti spremni učiti sami i od drugih. Preuzimanje odgovornosti za razvoj i upravljanje karijerom najvažniji je strateški zadatak za poboljšanje položaja zaposlenika na tržištu rada. Rukovoditelji ljudskih potencijala mogu pomoći zaposlenicima da osvijeste potrebu za promjenama u karijeri koje su nužne zbog promjene organizacijske strukture i situacije u okruženju. Važnu ulogu u tom procesu ima upravljanje karijerom. Pojam možemo definirati kao cjeloživotni proces ulaganja

---

<sup>1</sup> [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192325](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192325); pristupljeno [10.7.2016.]

u resurse kako bismo postigli zadane ciljeve u karijeri. Upravljanje karijerom nije događaj koji se dogodi samo jednom, već stalni proces koji je nužan radi prilagodbe promjenama koje donosi ekonomija 21. stoljeća.<sup>2</sup>

Suvremene organizacije, a unutar njih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, sve se više bave problemom karijere i njezina razvoja. Karijera je onaj koncept koji najjače i najeksplicitnije povezuje i ujedinjuje individualne i organizacijske interese i potrebe. Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac – zaposlenik, već i njegovo poduzeće menadžment kojega je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca. Pratiti tu dinamiku najbolje se može ako se interes poduzeća i interes pojedinca suglase, a to se postiže upravo razvojem karijere. Naime, od toga da su pojedinci više zainteresirani za razvoj vlastite karijere negoli za razvoj posla i poduzeće ima koristi jer tako dobiva kvalitetnije ljudske resurse.

Postupak upravljanja karijerom osobito je značajan za svaku organizaciju jer o njemu ovisi da li će i u kojoj mjeri, ljudski potencijali postati ljudski kapital. Određeni potencijali se unapređuju obrazovanjem i inoviranjem znanja koje treba dalje razvijati, usavršavati i promovirati kako bi se potencijali pretvorili u kapital odnosno stvarnu svjesnu i svrsishodnu aktivnost u procesu proizvodnje ili drugih djelatnosti.<sup>3</sup>

Postupak upravljanja karijerom omogućuje uvid voditelju procesa upravljanja ljudskim potencijalima, kao i ostalim razinama menadžmenta, u vrstu i redoslijed aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se u svakom trenutku imao uvid u stupanj kompetentnosti svakog kandidata za pojedino radno mjesto, u potrebne aktivnosti za podizanje kompetentnosti zaposlenih i upravljalo karijerom svakog zaposlenog. Tako se osigurava optimalno upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji, a kontrolne točke te odgovornost za izvršenje i kontrolu izvršenja osiguravaju transparentnost postupanja u svakom trenutku. Na

---

<sup>2</sup> [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192458](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192458); pristupljeno [10.7.2016.]

<sup>3</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004. Navedeno u:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf);  
pristupljeno [10.7.2016.]



ovaj način organizacija ima mogućnost svakog zaposlenog angažirati na radnom mjestu na kojem će dati optimalan doprinos, što ima osobitu važnost sa stajališta upravljanja troškovima organizacije.<sup>4</sup>

Sve to utječe na to da se danas razvoju karijere posvećuje veoma velika pozornost, odakle je i rezultirala i pojava posebne aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa koja se naziva upravljanje karijerom (Career Management). To je integralna aktivnost koja u sebi inkorporira niz međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti usmjerenih na razvoj karijere. U tom se procesu pojedinac i poduzeće javljaju kao partneri koji zajednički preuzimaju brigu o razvoju individualne karijere. Sve aktivnosti koje se provode u tom procesu mogu se svrstati u dvije temeljne skupine, a to su:

1. upravljanje karijerom
2. planiranje karijere

U planiranju karijere može se diferencirati individualno od organizacijskog planiranja karijere – dok u individualnom planiranju svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere, u organizacijskom planiranju menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene.<sup>5</sup>

Koncept karijere sve više zamjenjuje koncept posla vezanog uz neko radno mjesto. Postoje dva temeljna razloga.

Prvo, u jako promjenjivoj poslovnoj okolini za organizaciju je presudno da zaposleni na svim razinama percipiraju sebe uključene u razvoj karijere koji zahtjeva kontinuirani osobni rast i razvoj. Promatranje njihove uloge samo kao izvršitelja specifičnih poslova nekonzistentno je s poslovnim potrebama organizacija koje se stalno mijenjaju i razvijaju.

Drugo, usvajanje perspektive razvoja karijere umjesto perspektive posla osigurava organizaciji ne samo kvalitetnije izvršitelje nego i pojedince s mnogo širim znanjima i vještinama. Time se povećava i širi njezina konkurentna sposobnost. Ukratko, razvoj karijere omogućuje svakom da uspije – i organizaciji i pojedincu.

---

<sup>4</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf); pristupljeno [10.7.2016.]

<sup>5</sup> Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2006., str. 416.

Razliku između posla i karijere najbolje izražava konstatacija da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu da bi donijela kući ček, dok karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo.<sup>6</sup> Razlike između posla i karijere prikazuje tablica 1.

**Tablica 1. Razlike između posla i karijere**

Posao	Karijera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročna vremenska perspektiva</li> <li>• Neposredni rezultati</li> <li>• Određuje ga organizacija</li> <li>• Situiran unutar sadašnje organizacije</li> <li>• Zadovoljava organizacijske potrebe</li> <li>• Fiksna, ograničen motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročna (životna) vremenska perspektiva</li> <li>• Dugoročni razvoj</li> <li>• Određuje ju pojedinac</li> <li>• Situirana u profesiju, struku ili djelatnost</li> <li>• Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe</li> <li>• Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca (primjerice, obogaćivanje posla)</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 828.

Postoje i drugi razlozi zbog kojih je karijera, i njezin razvoj, postala važna ne samo za pojedince nego i za organizacije:

- Razvoj karijere ima ključnu ulogu u pripremi strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih potencijala.
- Karijera obuhvaća cijeli životni vijek u tijeku kojeg čovjek najmanje preko pola svojih budnih sati provodi na radu. O zadovoljstvu s radom i na radu ovisi velikim dijelom ukupno životno zadovoljstvo. Sam rad ima potencijal da izravno ili neizravno zadovolji najveći dio ljudskih potreba.
- S povećanjem obrazovne razine i aspiracija, te promijenjenom vrijednosti, karijera postaje sve važnija za veliki dio zaposlenih; ona postaje temeljna veza i središte odnosa razmjene između pojedinca i organizacije, određujući stupanj u kojemu se pojedinci vežu za organizaciju. Mladi, sposobni i obrazovani stručnjaci po pravilu stavljaju profesionalni razvoj i karijeru na prvo mjesto i ostaju u nekoj organizaciji dotle dok sagledavaju perspektive poželjnoga osobnog razvoja i karijere.
- Planiranje i razvoj karijere zaposlenih pokazuje interes organizacije za njih, razumijevanje njihovih potreba i želja što pozitivno djeluje na motivaciju za rad i osobni razvoj.

<sup>6</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op. cit., str. 828. - 829.

- Sustavni razvoj karijere, otvaranje mogućnosti individualnog razvoja smanjuje fluktuaciju, apsentizam, frustracije i stres zaposlenih, pridonoseći time boljem iskorištenju ljudskih potencijala.

Odnos organizacije i pojedinca može se promatrati kao stalni proces razmjene i usklađivanja međusobnih potreba i ciljeva. Taj proces prikazuje se u tablici 2.

**Tablica 2. Proces razmjene između pojedinca i organizacije**

Individualne odluke	Pojedinci donose u organizaciju	Organizacija nudi ili olakšava
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridružiti se; zaposliti</li> <li>• Ostati u organizaciji</li> <li>• Postizati visoke rezultate</li> <li>• Uspješnost</li> <li>• Razvijati se</li> <li>• Usmjeriti svoje sposobnosti na organizacijsku uspješnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrazovanje</li> <li>• Fizičke sposobnosti</li> <li>• Mentalne sposobnosti</li> <li>• Ličnost</li> <li>• Kreativnost</li> <li>• Radno iskustvo</li> <li>• Osobne potrebe</li> <li>• Stavove</li> <li>• Sustav vrijednosti</li> <li>• Očekivanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaću, beneficije</li> <li>• pribavljanje, izbor</li> <li>• orijentaciju, obrazovanje</li> <li>• razvoj</li> <li>• premještanje, promocije</li> <li>• dizajn posla</li> <li>• timski rad i suradnju</li> <li>• označavanje pravca razvoja</li> <li>• karijere</li> <li>• buduće mogućnosti</li> <li>• individualni osjećaj prilika i mogućnost razvoja</li> <li>• individualni osjećaj osobnog izbora</li> <li>• izbor karijere, iskustvo</li> <li>• radnu klimu, natjecanje</li> <li>• podršku, povratne informacije, opću motivaciju</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 829.

Model razmjene ima i dvije dodatne karakteristike važne za planere i analitičare ljudskih potencijala. Prva je da se početni tip razmjene mijenja s razvojem i zrelošću pojedinca u organizaciji. Ono što je pojedinac očekivao ulazeći u organizaciju potvrdilo se, modificiralo ili se nije ispunilo. Javljanje se nove mogućnosti i prilike a stare nade rastu ili nestaju. Druga se odnosi na činjenicu da organizacija može utjecati na mnoge faktore – metode, politiku, odnose, položaj i odnos prema zaposlenom – koji oblikuju individualno iskustvo u organizaciji.<sup>7</sup>

Karijera se odnosi na dobivanje posla, kretanje između poslova, položaja, razina odgovornosti i izazova, ali i na više od toga.

<sup>7</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 829. - 830.

Inače se karijera različito određuje. Vjerojatno najpopularnija definicija, gotovo nazaobilazna u određenju karijere, jest Hallova po kojoj je karijera individualno percipiran slijed stavova i ponašanja povezanih s iskustvom i aktivnosti vezanih uz rad u tijeku života osobe, odnosno karijeru čine promjene u vrijednostima, stavovima, motivaciji koje se događaju kako osoba postaje starija. Ukratko, karijera je oblik iskustva povezanih s poslom u tijeku cijelog života pojedinca.

Nasuprot tom subjektivnom, odnosno unutarnjem određenju karijere kao promjena koje se događaju unutar pojedinca tijekom radnog života, karijera se često određuje i objektivno kao dugoročno promatranje serije poslova i radnih iskustava, odnosno slijeda položaja koje zauzima osoba tijekom svoga radnog života.

Individualna karijera uključuje seriju izbora između različitih mogućnosti. Sa stajališta organizacije karijera uključuje procese kojima se organizacija obnavlja.

Karijere uključuje nesumnjivo oba aspekta i stoga bismo mogli reći da je karijera međusobno povezan, sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog života, koji prati promjene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca. Dakle, ona ima dva aspekta ili bitne dimenzije:

- subjektivnu, koja se manifestira u promjeni stavova, interesa, motivacije i dr. pojedinca, i
- objektivnu, koja obuhvaća promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tijekom radnog vijeka a koji se razlikuju po složenosti, odgovornosti i organizacijskoj razini. Tradicionalno je ona vazana uz promociju i napredovanje.

Uz koncept karijere danas se vezuje niz različitih pojmova - kao što su putanja karijere, razvoj karijere, upravljanje karijerom, planiranje karijere.<sup>8</sup>

Uspješno upravljanje karijerom pretpostavlja visoku koordinaciju i suradnju managera, zaposlenih i funkcije ljudskih potencijala, preciznije njezina odjela za razvoj zaposlenih. Pri tome organizacijska jedinica ljudskih potencijala treba imati ulogu koordinatora i onog koji pruža potrebnu stručnu pomoć managerima i zaposlenima.

---

<sup>8</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 830. - 831.

U upravljanju karijerom potrebna je suradnja između organizacije (odnosno onih koji je u ovom području predstavljaju, a to su funkcija ljudskih potencijala i manageri) i zaposlenih. Za uspješno upravljanje karijerom potrebno je da svaki akter u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu i da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška.<sup>9</sup>

U tablici 3. prikazuje se uloga pojedinca, managera i organizacije u upravljanju karijerom.

**Tablica 3. Upravljanje karijerom**

Pojedinac	Manager	Organizacija – funkcija ljudskih potencijala
<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti</li> <li>• planiranje života i rada</li> <li>• informacije o zanimanjima</li> <li>• izbor zanimanja</li> <li>• izbor organizacije</li> <li>• utvrđivanje opcija razvoja karijere</li> <li>• radne i profesionalne preferencije</li> <li>• upoznavanje managera s osobnim preferencijama razvoja</li> <li>• plan aktivnosti za razvoj karijere</li> <li>• samousmjeravanje</li> <li>• razvijanje sposobnosti, znanja i vještina</li> <li>• praćenje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja i karijere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• katalizator i motivator razvoja zaposlenog</li> <li>• procjenjivanje i praćenje uspješnosti</li> <li>• utvrđivanje sposobnosti i talenata</li> <li>• ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih</li> <li>• savjetovanje i podrška u razvoju karijere</li> <li>• pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere</li> <li>• usmjeravanje</li> <li>• obučavanje</li> <li>• pružanje informacija o razvojnim potencijalima zaposlenih</li> <li>• usklađivanje individualnih i organizacijskih potreba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procjena individualnih potencijala i preferencija</li> <li>• usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva posla</li> <li>• ocjena uspješnosti</li> <li>• povezivanje planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere</li> <li>• uspostavljanje ljestvice karijere</li> <li>• profesionalno usmjeravanje</li> <li>• obrazovanje i razvoj zaposlenih</li> <li>• informacijski sustav ljudskih potencijala i potreba</li> <li>• informacije o mogućnostima razvoja karijere</li> <li>• savjetovanje za razvoj karijere</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 834.

Svrha alata za upravljanje karijerom je pomoć korisnicima u uspješnijem upravljanju svojom karijerom. Alati za upravljanje karijerom sadrže upitnike i druga pomagala koja korisnicima pomažu da:

- steknu jasniju sliku o vlastitim kompetencijama, interesima i drugim osobinama
- upoznaju dodatne mogućnosti u svojoj karijeri
- odrede cilj (odnosno, donesu odluku o svom budućem obrazovanju i zapošljavanju)
- odrede plan aktivnosti koji im pomaže u postizanju ciljeva<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 833. - 834.

Upravljanje karijerom zadire u sve funkcije managementa ljudskih potencijala, zapravo, ono ih objedinjava. No, u dvije funkcije neposredno inkorporirano: u planiranje i razvoj ljudskih potencijala. Proces planiranja ljudskih potencijala i strategije ostvarivanja planiranih ciljeva i potreba postaju spona kojom se povezuju strateški ciljevi i poslovne strategije organizacije s individualnim ciljevima i profesionalnim razvojem njezinih članova.

Razvoj karijere igra ključnu ulogu u ostvarivanju ukupne strategije i poslovnih planova organizacije.

To znači da u sva promišljanja strategije i aktivnosti organizacije treba uključivati razvoj članova organizacije imajući na umu individualne preferencije, profesionalne i razvojne ciljeve i aspiracije ključnog osoblja koje nosi organizacijski razvoj. Što je poslovna, tehnološka i druga organizacijska okolina kompleksnija, neizvjesnija i zahtjevnija, to je veća ovisnost organizacije o ljudima, a time i potrebna integracija organizacijskih i individualnih razvojnih ciljeva i potreba. Stoga sustav ljudskih potencijala mora integrirati organizacijske potrebe za ljudskim potencijalima s individualnim potrebama osobnog i profesionalnog razvoja te stvaranja dinamičke karijere koja zadovoljava te potrebe. Prvi korak u tome je povezivanje organizacijskog planiranja ljudskih potencijala i individualnog planiranja razvoja karijere, uz razvijanje čitavog niza aktivnosti koje ih međusobno povezuju u svakoj fazi razvoja i primjene organizacijskih planova.<sup>11</sup>

Planiranje karijere je poput zacrtavanja svog životnog puta: ako ga nemate, lako možete odlutati, no ako ste ga napravili i zadovoljni ste njime, imat ćete smjer i sigurnost. Situacija na tržištu se mijenja, poslovi se mijenjaju, radna mjesta također. Vještine u kojima ste vrhunski danas, možda sutra neće biti potrebne. Planiranje karijere na duži rok trebalo bi se više pozabaviti prepoznavanjem i razvojem ključnim kompetencija koje će poslodavci tražiti i cijiniti i u budućnosti, uz definiranje osobnih ciljeva u karijeri. Tehnološke i ekonomske promjene i promjene na tržištu rada zahtjevaju kontinuirano prilagođavanja i učenje. Planiranje karijere je cjeloživotni proces koji proizlazi iz želje ili potrebe pojedinca za praćenjem tehnoloških i ekonomskih promjena u okolini te promjena na tržištu rada koje zahtijevaju neprestanu prilagodbu i usvajanje novih znanja i vještina. Naime, kad postignemo zadani cilj, pred nama se nalaze novi izazovi i potrebe koje ćemo lakše postići planiranjem.

---

<sup>10</sup> <http://e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom>; pristupljeno [10.7.2016.]

<sup>11</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 834. - 836.

Dobar karijerni plan sadrži:

- popis naših kompetencija (osobine ličnosti, interesa, znanja, iskustva, vještina...),
- ciljeve za karijeru/zapošljavanje koje želimo postići,
- aktivnosti koje moramo izvršiti za postizanje cilja,
- akcijski plan karijernih aktivnosti.

Karijerni plan radi se s ciljem da postanemo konkurentniji tj. tržišno interesantniji. Što ćemo biti tržišno interesantniji lakše ćemo mijenjati poslove, poslodavce te radna mjesta i područje rada. Zapošljivost ćemo povećati prilagođavanjem dinamičkom tržištu rada i učenjem novih znanja.

Uspješnu karijeru imaju oni koji:

1. dobro poznaju sebe i svoje potencijale i znaju što ih u životu ispunjava,
2. znaju što žele u određenom vremenskom razdoblju i imaju postavljene karijerne ciljeve,
3. znaju kako postići te ciljeve odnosno koje aktivnosti moraju izvršiti za postizanje ciljeva,
4. svjesni su svojih slabih točki te ih planski razvijaju, nadograđuju, planiraju učenje novih znanja i vještina, te skrbe za svoju psihofizičku kondiciju.
5. Posao im pruža izazov i priliku za stručan i osoban rast, a posebno poduzetnicima kojima predstavlja način života, a ne kao nužna zarada.

Svaki pojedinac će se sa promjenom zaposlenja sresti više puta u životu. Svaki put će s namjerom uspješnog vođenja karijere izraditi novi plan karijere s novim ciljevima i dopunjenim kompetencijama te novim aktivnostima kako to postići.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Levačić, M., Kržina, D., Blažinić Papišta, T., Matuša, H., Lazić, P.: Priručnik za razvoj karijere i poduzetništva, Čakovec, 2011., str. 18. – 19.

## **2.2. ŽIVOTNI CIKLUS KARIJERE**

U analizi razvoja karijere razvijena su tri međusobno komplementarna modela koja taj problem promatraju iz različitih aspekata.

Prvi, najčešće upotrebljavan, jest model životnog ciklusa koji razvoj karijere promatra kao sukcesivan slijed različitih faza u kojima se javljaju neka temeljna pitanja i odluke koje pojedinci donose u svezi s karijerom. On zapravo objašnjava unutarnju evoluciju onoga što se naziva profesionalna karijera.

Drugi, trodimenzionalni model karijere objašnjava svu složenost razvoja karijere u organizacijama, ali i suvremene trendove koji dovode u pitanje tradicionalno jednodimenzionalno promatranje razvoja karijere kao napredovanja po hijerarhijskoj organizacijskoj ljestvici, i stavlja naglasak na horizontalno kretanje.

Treći model, put – cilj, slijedi logiku procesnih teorija motivacije i usredotočuje se na motive, prirodu odluka i izbore u razvoju karijere. Usmjeren je na individualne ciljeve, metode njihova postizanja, alternative i izbore u razvoju karijere. Razvoj i napredak karijere znači identificiranje alternativa i izbor između njih. Izbor se temelji na preferencijama, očekivanjima, utvrđivanju ciljeva, analizi situacije i individualnih mogućnosti. Ukratko, taj se model bavi individualnim izborima i odlukama u razvoju karijere i faktorima koji na njih utječu.

### **2.2.1. Faze u razvoju karijere**

Rasprava o fazama razvoja karijere znatno nadmašuje teorijske okvire i ima veliku praktičnu važnost. Poznavanje i razumijevanje faza karijere važno je stoga što različite faze zahtjevaju različite aktivnosti, podršku i pomoć organizacije i managera, te različite postupke usklađivanja individualnih i organizacijskih potreba. U razvoju karijere ljudi se mijenjaju. Nemaju iste vrijednosti, ciljeve, aspiracije i potrebe na početku, u sredini ili pri kraju karijere. Radni ili životni cilj koji je prihvatljiv poslije završenog studija, ne odgovara u srednjim godinama. Jednostavno, ljudi od 20 i 50 godina žele različite stvari u karijeri i životu.



Faze karijere obično se povezuju s nekim općim životnim fazama, s tim da se većina usredotočuje na radni život odnosno stupanje u svijet rada i kretanje u njemu. Broj faza koje se identificiraju ide od tri (uspostavljanje, napredovanje, održavanje) do pet (priprema za posao, ulazak u organizaciju, rana karijera, sredina karijere, kasna karijera). Najčešće se razlikuju 4 ključne faze u razvoju karijere. Iako se često povezuju sa životnim razdobljima i određuju kroz neko vremensko trajanje (u smislu životne dobi u kojoj uobičajeno počinju i završavaju), njihov početak kao i trajanje ovisi o prirodi i složenosti zanimanja, trajanju obrazovnog procesa i pripreme za zanimanje, individualnim karakteristikama i slično.

*Faza istraživanja i uspostavljanja karijere.* Ta faza počinje s ulaskom pojedinca u organizaciju i prvim izborom posla, zato se naziva i faza ulaska u karijeru. Obično se događa između 18. i 25. godine. To je faza uvođenja u posao, socijalizacije s radnom sredinom i organizacijom, stjecanja potrebnih znanja i vještina, upoznavanja svojih mogućnosti i preferencija, upoznavanja organizacije. U njoj se često javlja „šok realnosti“, odnosno sučeljavaju se očekivanja i donesena znanja sa stvarnom radnom situacijom koja je često daleko od zamišljene i idealne. To je faza propitivanja i odmjeravanja vlastitih mogućnosti i ciljeva, uvođenja, orijentacije i učenja.

Često se događa, kako to istraživanja pokazuju, da se znatan dio novozaposlenih nađe u nekom poslu slučajno (zato što je bio dostupan ili pod utjecajem prijatelja, rođaka i slično). Pokazuje se da samo 41% onih koji se zaposle, a to znači i početak karijere, dobiju posao kakav su željeli i planirali. Sve je to razlogom da je fluktuacija najveća upravo u toj prvoj fazi. Smatra se da je od vremena kad se ljudi odluče za neku karijeru, potrebno 6 do 8 godina da se ona uspostavi. U toj je fazi pojedinac velikim dijelom nesamostalan, slijedi upute i smjernice drugih, nastoji se dokazati i potvrditi svoje mogućnosti ili, jedostavno rečeno, naći svoje „mjesto pod suncem“ koje će provocirati i razvijati njegove potencijale i talente.

*Faza napredovanja.* U toj fazi, koja počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45, pojedinac je uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost, samopouzdanje i samostalnost u radu. U toj je fazi vidljiv napredak, događaju se vertikalna i horizontalna kretanja. Pojedinac je svjestan svojih sposobnosti, napredovanja i razvoja, može ocijeniti i predvidjeti eventualne prijetnje „slijepog kolosijeka“ ili platoa, realnije sučeljiti svoje aspiracije glede razvoja i karijere i onog što može dobiti u toj organizaciji. Zapravo, pojedinac u toj fazi realnije odmjerava svoju

snagu u usporedbi s drugima u organizaciji i svoju „tržišnu vrijednost“. Zadovoljstvo s karijerom povećava osjećaj kompetentnosti i privrženosti organizaciji, postignuti uspjeh povećava aspiracije, a nezadovoljstvo postignutim i daljnom perspektivom potiče na traženje drugih mogućnosti izvan postojeće organizacije.

To je razdoblje u kojemu se izrazito vrednuje postignuće i promocija. Pri njegovu kraju osoba zna je li na pravom putu ostvarenja svojih profesionalnih ciljeva ili nije, može preispitivati i prilagođavati svoje ciljeve.

U toj se fazi kristaliziraju životne preferencije, položaj rada i profesionalnog razvoja u strukturi vrijednosti – primjerice, je li karijera ili pak obitelj i izvanradne aktivnosti na prvom mjestu. Tada je nužno riješiti konflikt između obitelji i/ili profesionalnog života. Ujedno, to je najdinamičnije i najkreativnije razdoblje profesionalnog razvoja. Pri njezinu kraju može započeti kriza „sredine karijere“ u kojoj se događaju intenzivna preispitivanja ostvarenja profesionalnih želja i snova.

*Faza održavanja karijere.* Počinje između 40. i 45. godine života i traje do 50. ili 55. godine. U to doba osoba ima stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, provjerena znanja, sposobnosti i doprinos. Iako se često naziva fazom održavanja, u njoj se mogu događati najveće promjene glede karijere: može se nastaviti daljni rast, održavati postojeće stanje ili započeti faza opadanja. Za većinu je to ipak faza u kojoj su uspostavili stabilnu karijeru, radno mjesto i položaj koji žele održati. Unjoj raste privrženost organizaciji i stabilnija veza s organizacijom.

To je faza u kojoj čovjek zna je li uspio ili nije u profesionalnom (i uopće) životu, faza u kojoj se često svode profesionalni računi, definitivno prihvaća (ili ne prihvaća) postignuto.

Međutim, to je faza u kojoj (poglavito u početku) može doći do preispitivanja životnog stila i vrijednosti, posebice kod onih koji imaju osjećaj da nisu uspjeli ostvariti profesionalne (i životne snove). Ljudi mogu željeti nove izazove i zadovoljstva, promijeniti posao, karijeru (ili supruga/suprugu). Na krizu karijere, koja se obično događa u sredini radnog vijeka ili karijere pa se stoga zove kriza sredine karijere, mogu utjecati i događaji izvan rada kao što su:

1. obiteljske promjene – odlazak djece iz kuće, rastava, bolesti, smrt roditelja i sli.,
2. promjena financijske situacije i obveza – poboljšana i stabilna financijska situacija može omogućiti i potaknuti promišljanje opcija koje su prije bile nezamislive (primjerice, otvaranje vlastitog biznisa),
3. shvaćanje granica, uključujući smrtnosti, može potaknuti i ubrzati preispitivanje i revaloriziranje postignuća i promjenu ciljeva,
4. mnogi ljudi se u sredini karijere, iako s različitim stupnjem strepnje i uspjeha, vraćaju u fazu istraživanja i prave najveće promjene u svom životu upravo u tom razdoblju

Opće produženje životnoga i radnog vijeka te povećanje dinamičnosti i promjena vjerojatno će dinamizirati sve faze karijere pa i ovu, koja za većinu ljudi ima značajke podržavanja i održavanja stabilnosti i postignutog položaja, posebice pri njezinu kraju.

Općenito se drži da se u dobi između 40. i 55. godine nekoliko puta obnavlja proces valoriziranja uspjeha i reafirmacije ciljeva karijere. Tako se i u ovoj fazi neki ljudi suočavaju sa stabilnim razvojem i položajem koji žele održati, drugi se suočavaju s neispunjenim snovima, osjećajem gubljenja mladosti i perspektivom smrtnosti, treći pak pokušavaju promjenama naći put za nastavljanje rasta i razvoja.

*Faza kasne karijere.* Počinje u životnoj dobi od 50. do 55. godine i traje do umirovljenja. Većina ju autora označava fazom povlačenja i opadanja aktivnosti. Po našem mišljenju ona ima dvije podfaze. Jedna je podfaza održavanje, a druga povlačenje i pripreme za mirovinu. Iako se u toj fazi pojedinac suočava s perspektivom završetka i odlaska iz organizacije, obilježava ju i jak osjećaj vlastite vrijednosti i doprinosa. U njoj se kumulirano znanje, iskustvo i mudrost prenosi na druge ili koristi za razvoj organizacije. Od organizacije velikim dijelom ovisi kako će se to kumulirano iskustvo iskoristiti. U drugom dijelu te faze zbiva se psihička i profesionalna priprema za umirovljenje, odnosno neminovni kraj profesionalne karijere. Nju bismo mogli označiti kao fazu povlačenja, smanjivanja aktivnosti i uključenosti u neposredne operativne probleme, prenošenje dužnosti, ovlasti i znanja na mlađe, odnosno planirane zamjene.

Mnogo ljudi, posebice oni kojima su posao i karijera postali stil života, doživljavaju ozbiljne krize sučeljeni s neposrednom perspektivom odlaska. Prestanak karijere za njih je ozbiljna

trauma. Do jučer prezaoslen i iz kuće stalno odsutan čovjek mora se suočiti s perspektivom neaktivnosti i svakodnevnog ostanka kod kuće bez obveza.

Održavanje vlastitig identiteta i osjećaja osobne vrijednosti postaje jedan od najvećih problema s kojim se suočavaju. Pomoć zaposlenima da se suoče i uspješno nose s umirovljenjem posljednji je korak upravljanja karijerom. Stoga mnoga poduzeća pokušavaju razviti programe pomoći u pripremi za mirovinu. Neka istraživanja provedena prije više od 10 godina pokazuju da je već tada 30% ispitvanih organizacija imalo uvedene takve programe, a da 64% od onih koji ih nisu imale drži da su potrebni i namjerava ih uvesti u roku od 2 do 3 godine.

Programi koje primjenjuju analizirana poduzeća najčešće obuhvaćaju:

- objašnjenje finansijskih aspekata i programa mirovinskih beneficija (97%)
- savjetovanje vezano uz provođenje slobodnog vremena (86%)
- finansijska i investicijska savjetovanja (84%)
- zdravstveno savjetovanje (82%)
- reorganizaciju života (59%)
- psihološko savjetovanje (35%)
- savjetovanje za razvoj nove karijere izvan poduzeća (31%)
- savjetovanje za drugu karijeru unutar poduzeća (4%)

Važan trend je i omogućavanje skraćenog zaposlenja kao alternativa potpunom umirovljenju. Nekoliko istraživanja pokazuje da bi 50% zaposlenih starijih od 55 godina željelo raditi skraćeno vrijeme u istoj organizaciji.

Općenito se pokazuje da se suvremene organizacije sve više bave i svojim starijim zaposlenicima, ne samo kroz prizmu boljeg iskorištenja njihovih kumuliranih znanja i iskustva nego i u pomaganju da lakše prihvate kraj karijere.

Ono što treba naznačiti u svezi s navedenim fazama jest da se one u današnjim uvjetima dinamiziraju i pojedince stalno stavljaju pred izbore različitih karijera, često u sasvim

drugom području. Osim toga karijera i njezin razvoj postaju sve više horizontalni pa se mijenjaju i kriteriji uspjeha u karijeri. <sup>13</sup>

### **2.2.2. Faktori utjecaja na razvoj karijere**

Globalna perspektiva čimbenika karijere očituje se u globalizaciji kao složenoj pojavi koja obuhvaća niz društvenih, političkih, kulturnih i gospodarskih trendova obilježenih rastom mobilnosti radne snage ali i učeničke i studentske populacije, brzim širenjem i implementacijom nove tehnike i tehnologije, većom međusobnom povezanosti nacionalnih ekonomijam i dislokacijom poslovanja multinacionalnih tvrtki iz nacionalne matice na međunarodnu razinu. <sup>14</sup>

Razvoj karijere podložan je utjecaju različitih faktora, i to kako onih koji se nalaze u pojedincu, tako i onih koji se nalaze u njegovoj užoj (poduzeće) i široj okolini. Tako Dalbay/Slocum (1989, 13) navode četiri grupe utjecajnih faktora, i to:

*Osobni faktori.* Pojedinci se žele razlikovati od drugih. Njihovi interesi i sposobnosti utječu na njihov izbor karijere. Aktivnosti u koje se oni uključuju tijekom školovanja i izvan njega važan su indikator njihova interesa u razvoju karijere i potencijala kojega imaju. Tako npr. oni koji vole rad na kompjutoru vjerojatno će više preferirati rad u području tehnike negoli humanističkih znanosti.

Dok su obuka i iskustvo važni u donošenju odluke o izboru karijere, obrazovanje će također igrati glavnu ulogu u izboru karijere. Mnogi studenti su nerealistični kada se pripremaju za karijeru ili određeni tip zanimanja. Naime, ako nisu potpuno zadovoljni s izabranim studijem teško da će izabrati pravi tip zanimanja.

*Ekonomski, socijalni i politički trendovi.* Potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a rađaju se drugi poslovi. Opći je trend odumiranja mnogih proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih. Stoga praćenje ovih trendova može biti najbolji indikator kretanja na tržištu rada. Drugi ekonomski

---

<sup>13</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 836. – 844.

<sup>14</sup> Bačelić, Z.: Čimbenici razvoja rane karijere, Doktorski rad, Split, 2014. Str. 140. – 141.

uvjeti kojim utječu na razinu zaposlenosti su kamatne stope i cijene koji mogu reducirati broj poslova.

Promjene zakona, vladina regulativa i tehnologija također utječu na trend zapošljavanja. Tako je promjenama propisa došlo do porasta poslova u financijskim uslugama, investicijskim fondovima i drugim financijskim institucijama. Porast uporabe kompjutoriziranih sustava reducirao je potražnju za nekvalificiranim osobljem, a porasla je potražnja za programerima, sustav analitičarima, sustav inženjerima, osobljem na održavanju računala i drugima.

*Tržište rada.* Starost i interesi ljudi također utječu na karakteristike tržišta rada. Tako ljudi žive duže, pa raste potražnja za specifičnim dobrima i uslugama, kao što su kućna njega, bolnice i mirovine na selu.

S više zaposlenih roditelja raste ponuda usluga brige o djeci (npr. jaslice i predškolski odgoj). Velika poduzeća osiguravaju ovakav tip usluga za svoje zaposlene. Lokacija i veličina poduzeća je također faktor utjecaja na izbor karijere. Tako lokacija poduzeća – u gradu ili izvan njega, u hladnim ili toplim područjima, na planini ili uz more, itd. – može značajno utjecati na načiju odluku o karijeri. Isti takav utjecaj može imati i veličina poduzeća – mala su poduzeća glavni promotori novih poslova.

*Financijske konsideracije.* Visina plaće koja se isplaćuje za izvršenje nekog posla važan je faktor utjecaja na odluku o karijeri. Međutim, ona nije jedini faktor s obzirom da poduzeća koriste i druge oblike kompenzacija kao nagradu za izvršeni rad i vjernost. Neke beneficije uključuju cjelovito ili djelomično zdravstveno i životno osiguranje, planove umirovljenja, stok opcije, pravnu pomoć i drugo. Sve to treba imati u vidu prilikom donošenja odluke o karijeri.<sup>15</sup>

U cilju približavanja konceptima koji uvažavaju i čimbenike unutarnjeg i čimbenike vanjskog okružja važno je istaknuti kako je prema Dalbayu i Slocumu, razvoj karijere u organizaciji podložan utjecaju faktora uže i šire okoline i to:

- osobnih faktora (interesi sposobnosti, obrazovanje, iskustvo)
- financijskih konsideracija (plaća, beneficije, financijski potencijal)

---

<sup>15</sup> Buble, M.: op.cit., str. 416. - 417.

- tržišta radne snage (socijalni utjecaj, geografska lokacija, veličina poduzeća)
- ekonomskih, socijalnih i političkih trendova.<sup>16</sup>

### 2.2.3. Uloga organizacije u razvoju karijere

Organizacija djeluje preko svoje funkcije i jedinice, odnosno odjela ljudskih potencijala. To znači sljedeće: kada se govori o organizacijskoj ulozi, zapravo se govori o ulozi i zadacima te funkcije u razvoju karijere. Za kvalitetno upravljanje karijerom potrebne su tri vrste informacija:

- opće informacije o organizacijskoj misiji, strategiji, ciljevima, planovima poslovanja i razvoja
- informacije o zaposlenima, njihovim sposobnostima, vještinama, preferencijama, ciljevima i razvojnim potencijalima
- informacije o poslovima i radnim mjestima koji će biti slobodni ili će se javljati kao posljedica planiranog razvoja i promjena, odnosno informacije o organizacijskim potrebama.<sup>17</sup>

Kada je riječ o razvoju karijere, osnovni način djelovanja organizacije su informacije. Usklađivanje individualnih i organizacijskih ciljeva i potreba najvećim se dijelom obavlja kroz razmjenu informacija, poticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i slično. Konačnu odluku o smjeru i razvoju karijere donosi pojedinac.

Vrlo je važno razviti dobar sustav procjenjivanja uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala. Obično se u redovito procjenjivanje uspješnosti uključuje i segment koji se odnosi na razvojni potencijal, spremnost za stalno učenje, usavršavanje i razvoj i slično. U tu svrhu mnoge organizacije provode jednom godišnje procjenu potencijala za napredovanje, identificiranje talenata i kandidata za ključne pozicije.

Dragocjen izvor informacija vezanih uz karijeru jesu personalni dosjei, koji moraju sadržavati podatke o sposobnostima, znanjima, interesima, preferencijama uspješnosti i postignutim

---

<sup>16</sup> Dalbay, L.R.: Slocum, J.W.: How to pack your career parachute, Adison Wesley publishing company, New York, 1989., str.13., navedeno prema., Bačelić, Z., op.cit., str.154.

<sup>17</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 856.

rezultatima zaposlenih. Povremeno istraživanje preferencija, stavova, vrijednosti, zadovoljstva i aspiracija zaposlenih koristan je izvor podataka.

Za procjenu razvojnih potencijala pri odlukama o promoviranju na kompleksnije poslove rabe se i assessment centri. Osnovno pravilo u prikupljanju informacija o zaposlenima jest da treba uporabiti što više izvora informacija.

U svemu tome iznimno važnu ulogu odjel ljudskih potencijala koji izrađuje metodologiju, pribavlja, analizira i pohranjuje informacije te daje stručnu pomoć managerima i zaposlenima pri donošenju odluka u svezi s karijerom.

Odjel ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u planiranju i razvoju karijere. U to su uključene sve njegove funkcije. Prikaz tih funkcija te njihovih bitnih elemenata nalazi se u tablici 4.

**Tablica 4. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere**

<b>Funkcije i programi</b>	<b>Bitni elementi</b>	<b>Integriranje u sustav razvoja karijere</b>
Planiranje ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evidencija postojećih managerskih pozicija u svim organiz. jedinicama</li> <li>• popis zaposlenih na tim pozicijama, procjena uspješnosti za promociju</li> <li>• pregled vrste i broja potrebnih ljudi za postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva svake jedinice</li> </ul>	Određivanje statusa sadašnjih izvršitelja i pozicija koje mogu biti slobodne
Praćenje i ocjena uspješnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objektivna prosudba uspješnosti obavljanja posla</li> </ul>	Određivanje budućih potreba za ljudima i savjetovanje zaposlenih glede budućeg rasta/smanjenja, tipične promjene pozicija i njihova razvoja da bi zadovoljili buduće organizacijske potrebe
Opis i zahtjevi poslova	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrste posla i radnih mjesta u organizaciji</li> <li>• vještine, obrazovanje, sposobnosti i iskustvo potrebno za uspješno obavljanje posla</li> </ul>	Uporaba, kao instrumenta, savjetovanja i usmjeravanja zaposlenih na poslove i radna mjesta koja postoje u organizaciji i za metode pripreme za te poslove i pozicije
Programi obrazovanja i razvoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pregled programa razvoja dostupnih u organizaciji, njihovih ciljeva i ciljnih grupa</li> </ul>	Olakšavanje i poticanje formalnog razvoja zaposlenih nakon utvrđivanja plana razvoja karijere
Politika promocije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procedure i kriteriji za interno popunjavanje slobodnih pozicija i napredovanja</li> </ul>	Omogućavanje zaposlenima dostup slobodnim radnim mjestima i napredovanja unutar organizacije

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 857.



Funkcija ljudskih potencijala treba osigurati informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere dostupne svim zaposlenima. Jedan od načina jest interno oglašavanje slobodnih radnih mjesta; posebnu ulogu ima u savjetovanju pri izboru i razvoju karijere.

Savjetovanje u izboru i razvoju karijere relativno je novija aktivnost koja se sve brže razvija u organizacijama, i to u okviru funkcije ljudskih potencijala. Praksa savjetovanja u razvoju karijere pokazuje se vrlo djelotvornom i za podizanje ukupne organizacijske uspješnosti. Tako analiza u jednoj banci, koja primjenjuje program savjetovanja o karijeri, pokazuje da se smanjila fluktuacija za 65%, proizvodnost se povećala za 25% a pokretljivost 75%, čime su postigli, po njihovoj procjeni, uštedu od blizu dva miliona dolara.

Specifičan su oblik pomoći u razvoju karijere aktivnosti za osposobljavanje zaposlenih u vještinama i tehnikama samoocjenjivanja, spoznavanja osobnih potencijala, realnih mogućnosti razvoja, vrijednosti i preferencija i planova karijere. U tu svrhu najčešće rabe intelektualne radionice, ali i druge metode obučavanja. Sve aktivnosti i informacije u svezi s razvojem i planiranjem individualne karijere u organizaciji treba oblikovati tako da daju jasan i koncizan pregled prethodnog i budućeg razvoja i aktivnosti.

Pomoć organizacija zaposlenima u razvoju planova njihove karijere ima dvoje funkcije:

- povećanje povezanosti individualnih planova s organizacijskim planovima i razvojem
- povećanje motivacije zaposlenih i njihove veće identifikacije s organizacijom.

Savjetovanje pruža bolje profesionalno usmjeravanje zaposlenih, omogućujući zaposlenicima da bolje sagledavaju vlastite mogućnosti i usklade ih s mogućnostima koje se pružaju u organizaciji. Ono ih upućuje na pravce i programe obrazovanja i razvoja, pomaže razviti planove aktivnosti i slično. Sve podatke o savjetovanju, utvrđenim interesima i ambicijama zaposlenog, preporukama za profesionalni razvoj, potrebnom obrazovanju i slično, treba evidentirati i staviti u dosje zaposlenog.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 856. – 859.

#### **2.2.4. Uloga managera u razvoju karijere**

Manageri imaju iznimno važnu ulogu i odgovornost u razvoju individualne karijere onih kojima rukovode. Oni su ključni faktor u identificiranju i povezivanju individualnih potreba, preferencija i aspiracija glede razvoja karijere i organizacijskih potreba, i mogućnosti koje organizacija pruža zaposlenima. Manageri su ti koji prenose i objašnjavaju organizacijsku misiju, strategiju i ciljeve, te pomažu zaposlenima da svoju karijeru usklade sa svojim i organizacijskim mogućnostima. Njihov temeljni zadatak je praćenje uspješnosti i razvojnih potencijala zaposlenih, poticanje njihova razvoja, ukazivanje na utjecaj promjena okoline, poslovnih potreba i organizacije na promjene u potrebnim znanjima i vještinama. Njihovi zadaci i aktivnosti u razvoju individualne karijere mogu se podijeliti u četiri važne uloge: trenera, procjenitelja, savjetnika i povjerenika.

Manageri u suvremenim organizacijskim uvjetima sve više postaju treneri, a sve manje oni koji zapovijedaju i zahtijevaju. Uloga trenera iziskuje stalno komuniciranje i vještine komuniciranja, posebice pažljivog slušanja. U području planiranja i razvoja karijere zaposlenih ona se ostvaruje kroz rasprave i usmjeravanje managera. Uz komunikacijske vještine od managera se zahtijeva i poznavanje tehnike samoocjenivanja i utvrđivanje potencijala.

U toj ulozi manager pomaže zaposlenom da utvrdi vlastite sposobnosti, vještine, profesionalne vrijednosti, interese, te područja razvoja. U tu svrhu treba razgovarati sa zaposlenim o razvoju njegove karijere, planovima i aspiracijama, upućivati ga u način i mogućnosti stjecanja i usavršavanja stručnih znanja i sposobnosti, pomagati u razvoju planova profesionalnog razvoja i slično. On pomaže zaposlenom u planiranju aktivnosti usmjerenih na stjecanje stručne reputacije potrebne za razvoj karijere u određenom području. Jednako tako manager može usmjeravati individualne aspiracije u razvoju karijere k organizacijskim potrebama. On prenosi i objašnjava misiju, strategije i ciljeve organizacije i upućuje zaposlenog na buduće potrebe i smjerove organizacijskog razvoja. Informacije o današnjoj uspješnosti u radu, dobrim i lošim stranama u radnom ponašanju i obavljanju posla važan su način usmjeravanja.

Objašnjavanje stvarnih očekivanja, kriterija i standarda uspješnosti kao i pomoć u njihovu postizanju također je važna pretpostavka u procjenivanju vlastitih rezultata i određivanju smjera daljnjeg razvoja.

Jednostavan način za sprečavanje mnogih nesporazuma i nezadovoljstava jest utvrđivanje očekivanja. Zgodan način koji se preporučuje u tome za početak jest da manager i njegov podređeni napišu ono što očekuju ili misle da se očekuje od njih. Često može iznenaditi kolika se razlika javlja u analizi odgovora. Zato je otvorena i stalna komunikacija o međusobnim očekivanjima, ciljevima, postignutim rezultatima i pravcima daljnjeg poboljšanja neophodna za pravilan i stalan individualni razvoj.

Jedna od važnijih uloga managera je savjetovanje pri izboru i razvoju karijere. Manageri postaju savjetnici onda kad pomažu zaposlenima da ispitaju organizacijsku okolinu da bi identificirali kulturne norme, trendove, rezultate i probleme koji mogu utjecati na mogućnosti i prilike za razvoj karijere. Savjetnik nudi zaposlenima informacije i/ili vodstvo u postavljanju različitih ciljeva razvoja karijere.

Kao savjetnici manageri mogu na mnoštvo načina pomoći zaposlenima u procesu postavljanja ciljeva:

- prenošenjem znanja o formalnoj i neformalnoj organizaciji
- pomaganjem zaposlenom shvatiti druge odjele i zahtjeve posla
- upućivanjem na trendove koji mogu imati implikacije za kompetencije koje će se tražiti u budućnosti
- pomaganjem zaposlenima shvatiti postojeće prilike i mogućnosti i ograničenja u organizaciji
- identificiranjem mnoštva alternativnih putova za razvoj karijere.

Prednost managera u savjetničkoj ulozi jest da dobro poznaju poduzeće, mogu realnije procijeniti mogućnosti razvoja karijere koje pruža, a jednako tako dobro poznaju svog suradnika i njegov rad. No, manageri često imaju otpor prema savjetovanju s obrazloženjem da nisu za to obučeni. Iako je savjetovanje stručan posao, stvarni interes za zaposlenog i pozitivan stav, uz odnose povjerenja i poštovanja, dobra je pretpostavka za uspješno

managersko savjetovanje. Općenito se smatra da su manageri koji razvijaju dobre međuljudske odnose obično i uspješni savjetnici.

Sljedeće sugestije mogu pomoći manageru da bude uspješan savjetnik u planiranju i razvijanju karijere:

- shvatiti granice savjetovanja u karijeri,
- poštovati povjerljivost,
- uspostaviti dobar odnos,
- dobro slušati,
- razmotriti alternative,
- tražiti i davati informacije, i
- pomoći pri određivanju ciljeva i planiranju.

Uloga managera pri savjetovanju i pomaganju zaposlenicima u svezi s razvojem karijere može ići i dalje, što znači da zajedno sa suradnikom može dogovoriti ciljeve razvoja njegove karijere, utvrditi plan aktivnosti i razvoja, povremeno razmotriti napredovanje i promjene, odnosno pratiti ostvarenje plana i provjeravati stečena znanja.

Manageri moraju razumijevati i poznavati profesionalne interese, motive, vještine i sposobnosti svojih suradnika i pomoći im da optimaliziraju osobni rast i razvoj.

Da bi pozitivno djelovali na razvoj karijer i aspiracije zaposlenih, manageri moraju osigurati niz pretpostavki.

- izbjeći šok realnosti,
- pružiti izazovan posao,
- pružiti realističnu sliku posla,
- omogućiti periodično i sustavno rotiranje posla,
- povezati procjenjivanje uspješnosti s razvojem karijere,
- poticati aktivnosti planiranja karijere, i
- postavljati visoke zahtjeve i očekivanja.

Managerska očekivanja imaju najveći utjecaj na mladog čovjeka, zato su posebice važna u fazi uspostavljanja i početnog razvoja karijere.

Funkcija mentora u ranoj karijeri izuzetno je značajna. Kao takva često je predmet interesa istraživača koji proces mentorstva promatraju u kontekstu organizacijske privlačnosti, formiranja organizacijskih sustava za razvoj karijere, specifičnosti uloge mentora . ponekad je ulogu mentora nemoguće dijeliti od procesa coachinga (poticajnog poslovnog vođenja) i savjetovanja. U fazi utemeljenja rane karijere mentor je osoba koja će mladom zaposleniku osim fizičkog učenja poslu, istovremeno biti i coacher trener i karijerni savjetnik, kako bi ga uspješno provela tranzicijskim procesom do njegovog karijernog postignuća i stabilnosti.<sup>19</sup>

Viša očekivanja managera vode boljemu vođenju u kojem manager postavlja izazovnije zadatke, više ciljeve, daje povratne informacije, pomoć i podršku, nagrade i pohvale. To uvjetuje i očekivanja suradnika koja ga motiviraju da ulaže veći napor, a to vodi boljem učinku i uspješnosti. Povratno, veći rezultati i uspješnost podižu očekivanja i managera i izvršitelja. Suvremeni manageri to jednostavno izražavaju motom: *uspjeh rađa uspjeh!* Uspjeh stvara potrebu i očekivanja uspjeha.

Manager zapravo na niz načina pomaže zaposlenom u postizanju ciljeva razvoja njihove karijere. On je ključna osoba u povezivanju pojedinca s ljudima i resursima važnim za napredovanje u organizaciji. On pomaže ne samo razviti individualne potencijale nego i izgraditi potrebnu mrežu podrške i informacija u cijeloj organizaciji.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Bačelić, Z., op.cit., str.189

<sup>20</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 859. – 867.

### 2.2.5. Planiranje osobne karijere

Iako velik broj ljudi želi postati vlastitim šefom i otisnuti se u samostalne poduzetničke vode, vrlo ih se mali broj na kraju odlučuje za karijeru u poduzetništvu. Prema nekim istraživanjima, u Europi je tek 10% poduzetničke populacije, dok je postotak onih koji razmišljaju o poduzetništvu znatno viši. S obzirom na općeprihvaćeno mišljenje o poduzetništvu kao pokretaču gospodarstva, paradoksalno je da se više ljudi ne okreće poduzetništvu. Jedan od razloga zasigurno leži u uvjerenju da „nismo stvoreni za poduzetnika“, dok drugi dio leži u nedostatku motivacije. Danas je sve manje onih koji vjeruju da se poduzetnikom rađa, a sve više onih koji podržavaju tezu da se poduzetnikom postaje. Učenje i razvoj poduzetničkih kompetencija, uz razumijevanje intrinzične i ekstrinzične motivacije te vlastitih preferencija svakoj osobi mogu omogućiti uspješnu tranziciju u poduzetnika. Promjena perspektive, ustaljenih načina razmišljanja, spremnost na promjenu te prihvaćanje rizika, prvi su i pravi koraci na tom putu.<sup>21</sup>

U razvoju karijere važna je uloga pojedinca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru. U tom smislu se pred njim postavljaju tri temeljne grupe zadataka – prvu čini ocjenjivanje utjecajnih faktora na razvoj karijere, drugu utvrđivanje ciljeva koje žele postići u razvoju karijere i treću razvijanje strategija za ostvarenje karijere. U tu se svrhu danas na pojedinca sve više postavljaju zahtjevi za ovladavanjem temeljnim znanjima i vještinama razvoja karijere.

Razlikuje se sedam faza u planiranju razvoja karijere, a to su:

1. Osobna procjena i procjena tržišta rada,
2. Postavljanje ciljeva,
3. Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva,
4. Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja,
5. Razvoj rezimea i popratnog pisma,
6. Procjena ponude posla, i
7. Rast/promjena karijere<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192452](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192452); pristupljeno [10.7.2016.]

<sup>22</sup> Dalby/Slocum, 1986., navedeno prema Bahtijarevic Šiber, F.: op.cit., str. 868.

*ad1) Osobna procjena i procjena tržišta rada.*

Osobna procjena je način dobivanja slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem. Pojedinaac najbolje poznaje sebe pa stoga lako može postaviti ciljeve razvoja vlastite karijere te pronaći ono zaposlenje koje će mu pomoći da ostvare te ciljeve. Prilikom procjene samoga sebe orijentacija je na tri aspekta vlastita života – sposobnosti, interese i vrijednosti.

Za razvoj karijere nije dovoljno samo točno procijeniti osobne sposobnosti i vrijednosti, već je nužno polaziti i od interesa koje pojedinac ima.

Najbolje bi bilo kada bi se interes uskladio s osobnim sposobnostima i vrijednostima. Dogodi li se da su interesi u suprotnosti s osobnim sposobnostima i vrijednostima, tada će doći do razočarenja, stresova i frustracija.

Kada se procijene vlastite vrijednosti, sposobnosti i interesi, tada treba procijeniti potražnju za dotičnom karijerom. Naime, veoma je važno koja se to zanimanja i poslovi traže danas, a koja će se tražiti u budućnosti. Bio bi potpuni promašaj u planiranju karijere kada se te činjenice ne bi uzimale u obzir.

*ad2) Postavljanje ciljeva.*

Nakon izvršenog ocjenjivanja sebe i tržišta rada pristupa se postavljanju ciljeva (kratkoročnih i dugoročnih) koji se žele postići u razvoju karijere. Ti ciljevi predstavljaju polazište za sve aktivnosti koje pojedinac poduzima, pa stoga on mora utvrditi resurse koji su mu u tome potrebni, smetnje na koje će nailaziti i način njihova otklanjanja, te eventualne alternative u postizanju ciljeva.

*ad3) Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva.*

U ovoj fazi planiranja karijere potrebno je razmotriti dva područja – prvo je formalno učenje, a drugo je praktično iskustvo.

Mnogi se studenti zanimaju za specifične predmete, ali uspješni menadžeri sugeriraju koncentraciju na predmete koji naglašavaju analitičko mišljenje, komunikacijske vještine, istraživačke tehnike, primjenu kompjutera i interpersonalne odnose.

Ovo su sposobnosti koje će biti u potražnji bez obzira na područje u koje se ulazi. Malo ljudi vidi odnose između školskih aktivnosti i potrebnih radnih vještina. Međutim, raspoložive su mnoge mogućnosti za razvoj i unapređenje kompetencija za zaposlenje. Tako npr. izrada raznih izvještaja može pomoći unapređenju vještina pisanja i istraživanja; pomoćni rad u nekom uredu osigurava administrativno iskustvo, itd. Svaki pojedinac treba početi tretirati iskustva kao doprinos osobnom rastu i razvoju te zapošljivosti.

#### *ad4) Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja.*

Različiti su izvori mogućih zaposlenja, kao što su dnevni tisak, poslovni časopisi, biro i agencije za zapošljavanje, te osobni i profesionalni kontakti. Pri tom treba imati u vidu da se mnogi od najboljih poslova rijetko javno oglašavaju. Stoga osobni kontakti putem prijatelja i drugih osoba mogu biti vitalni za identificiranje raspoloživih radnih mjesta. Međutim, to ne znači da treba zanemariti i druge potencijalne izvore – naponi pojedinca za lociranjem potencijalnog zaposlenja trebaju uključiti svaki mogući pristup. Naime, nikada se ne zna gdje i odakle se može pojaviti odgovarajući posao.

#### *ad5) Razvoj rezimea i popratnog pisma.*

Pojedinac može biti najkvalificiranija osoba za neki posao, ali ako nije nikada intervjuiran, poslodavac nikada ne će znati za njega. Efektivan rezime i popratno pismo su dobra ulaznica za davanje intervjua. Rezime treba biti koncizan, jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i druge relevantne informacije, te reference. Razlikuju se tri tipa rezimea – kronološki, koji prikazuje podatke u vremenskim sekvencama, funkcijski, koji prikazuje osobne kompetencije u različitim područjima i kreativni koji prikazuje najvažnije iskustvo i kompetencije u odnosu na određeni posao.

Rezime se nikada ne šalje bez popratnog pisma koje treba iskazati interes pojedinca za specifično radno mjesto u poduzeću, te inicirati potrebu za intervjuom.



Ponude mnogih kandidata se odbijaju zato što su im rezime i popratna pisma duga, neprimjerena i misaono siromašna.

*ad6) Procjena ponude posla.*

Kada je dana ponuda za određeni posao, može se dogoditi da ona bude prihvaćena ili odbijena. U slučaju da je ponuda prihvaćena, trebat će odlučiti da li je prihvatiti ili ne. U tom odlučivanju obično se vrednuje što poduzeće nudi . visina plaće i drugih kompenzacija, lokacija mjesta rada, veličina poduzeća, tip ljudi s kojima treba raditi i mogućnosti budućeg napredovanja.

U slučaju odbijanja ponude pojedinci će preusmjeriti napore u traženju posla na neko drugo područje. Pri tom treba imati na umu da svako iskustvo može rezultirati u učenju i uspjehu u budućnosti.

*ad7) Rast/promjena karijere.*

Planiranje karijere je dinamičan proces koji zahtjeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje. Utvrđivanje zaposlenja je kraj jednog ciklusa, ali i početak drugog – jedan u kojemu se raste i napreduje u izabranom području. Tako se često događa da pojedinac može odlučiti da se pomakne u drugu sferu tog područja kako bi postigao daljnju osobnu satisfakciju ili da preuzme drugi izazov, održavajući svoju motivaciju za ostvarenje ciljeva.<sup>23</sup> Pojedinac često ne želi raditi posao koji radi, a nema pojma što bi drugo radio. Riječ je o promjeni. Kako bi se promijenila situacija i nezadovoljstvo pretvorilo u zadovoljstvo potrebno je nešto učiniti – upravljati promjenom. Upravljanje promjenom znači da će pojedinac voditi računa o situaciji u kojoj je, planirati situaciju u kojoj želi biti i poduzimati aktivnosti kako bi se željena situacija ostvarila. Ukratko, upravljati promjenom znači ne opirati se promjeni, već ju učiniti svojim saveznikom, iz nje naučiti i izrasti.

Psiholozi su proučavali kako promjene utječu na ljude i zaključili kako ljudi koji svjesno odabiru način na koji će se ponašati, pri promjenama koriste informacije koje su im na raspolaganju u njihovu okruženju, a odluke donose temeljene na stvarima koje su im važne,

---

<sup>23</sup> Buble, M.: op.cit., str. 419. – 421.

na mišljenju o svojoj sposobnosti znaju se ponašati na određeni način, uzimajući pri tom u obzir posljedice koje će uslijediti.

Tek nakon što si postave pitanje koliko su zadovoljni sadašnjom situacijom shvate gdje žele biti u budućnosti. Potrebno je, dakle, promisliti gdje, zapravo, želite biti. Proces promjene predstavlja slijed aktivnosti koje će vas od sadašnje situacije dovesti do buduće, željene situacije. Promjena je uvijek prilika za rast – važno je znati ju iskoristiti na svoju dobrobit.<sup>24</sup>

Za razvoj karijere vrlo bitna je strategija koja se koristi u njenom razvoju. Tablica 5. prikazuje glavne strategije razvoja karijere te njihove najvažnije karakteristike.

**Tablica 5. Glavne strategije razvoja karijere**

<b>Strategije razvoja karijere</b>	<b>Opis strategije</b>
Kompetentnost u sadašnjem poslu	Osiguravanje znanja i vještina za uspješno izvršavanje aktualnih zadataka i posla
Povećana radna uključenost	Posvećivanje znatne količine vremena, energije i emocija poslu
Razvoj vještina	Stjecanje novih ili jačanje postojećih radnih vještina i sposobnosti kroz obrazovanje i/ili radno iskustvo
Razvoj mentorskih odnosa	Poduzimanje aktivnosti traženja, uspostavljanja i korištenja veza sa značajnim ljudima u svrhu postizanja ili davanja informacija, smjernica, podrške i prilika za napredovanje
Razvoj mogućnosti i prilika	Poduzimanje aktivnosti za upoznavanje drugih s osobnim interesima i aspiracijama i utvrđivanje mogućnosti i prilika koje su s njima konzistentne
Kreiranje imagea	Izgrađivati i komunicirati image iz kojeg zrači prijaznost, samopouzdanje, uspjeh ili potencijal za uspjeh
Organizacijske politike	Upotreba prilagođavanja, naklonosti i utjecaja kao sredstva postizanja željenih ishoda

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 880.

<sup>24</sup> Divjak, Tatjana: Life coach: Kako upravljati karijerom, Zagreb, 2006., str. 23.

Na razvoj karijere i napredovanje u organizaciji utječe čitav niz faktora od kojih su neki objektivne, a neki subjektivne naravi. Pojedinaac svojim sposobnostima, strategijama razvoja karijere i općenito ponašanjem može bitno utjecati na brzinu napredovanja i tijek karijere. Na temelju ekstenzivnih istraživanja mobilnosti u organizacijama Jennings je došao do devet pravila za maksimiranje organizacijske mobilnosti koje je dobro imati na umu pri pokušajima napredovanja u organizaciji.

Pravilo 1. Držati najširi mogući niz opcija.

Pravilo 2. Ne upasti u zamku slijepe ulice.

Pravilo 3. Postati neophodan suradnik mobilnog šefa.

Pravilo 4. Uvijek nastojati povećati izloženost i vidljivost.

Pravilo 5. Treba biti spreman prakticirati samonominaciju.

Pravilo 6. Ako odlučite napustiti organizaciju, učinite to kad je to vama zgodno.

Pravilo 7. Treba promisliti prije nego što se napusti posao.

Pravilo 8. Treba misliti o organizaciji kao o tržištu sposobnosti i vještina.

Pravilo 9. Ne dopustiti da uspjeh ograniči opcije.

Tome bi se mogla dodati još neka opća pravila i naputci korisni za promišljanje i aktivan razvoj i upravljanje vlastitom karijerom.

- Treba pažljivo izabrati organizaciju
- Treba odabrati izazovan početni posao
- Treba biti iznimno dobar i kvalitetan djelatnik
- Treba razviti profesionalnu mobilnost
- Treba zajednički planirati kako vlastitu, tako i karijeru bračnog partnera.
- Treba osigurati pomoć u upravljanju karijerom
- Treba anticipirati slučajne događaje
- Treba kontinuirano evaluirati osobnu karijeru<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Bahtijarević Šiber, F.: op.cit., str. 880. – 882.

Mi bismo ovim pravilima dodali još jedno bez kojega nema uspjeha u razvoju karijere u suvremenim turbulentnim poslovnim uvjetima i uvjetima okoline: treba stalno usavršavati svoje vještine i znanja i razvijati nove sukladno trendovima na unutarnjem i vanjskom tržištu znanja i sposobnosti. Samo oni koji imaju aktualna znanja i vještine potrebne organizaciji i tržištu rada, mogu računati na kontinuirani uspjeh.

Dosadašnja istraživanja pokazala su značajnost uvjerenja pojedinaca o njihovim sposobnostima vezanim uz upravljanje karijerom, odnosno njihove samoefikasnosti u odlučivanju o karijeri, za profesionalni uspjeh. U provedenom istraživanju ta su uvjerenja ispitana među skupinom učenika završnih razreda srednje škole, koji će se uskoro naći u situaciji važnoga profesionalnog odabira posla ili fakulteta. U istraživanju su ispitani i učenički ciljevi dostignuća i stavovi o obrazovanju te je istražena njihova povezanost sa samoefikasnosti u odlučivanju o karijeri. Dobiveni rezultati izdvojili su ciljeve ovladavanja uključivanjem, izvedbom, izbjegavanjem rada, kao i stavove prema obrazovanju te sudjelovanje u izvannastavnim aktivnostima kao statistički značajne prediktore samoefikasnosti u odlučivanju o karijeri. Ovi rezultati upućuju na važnost akademskih iskustava za razvoj samoefikasnosti u odlučivanju o karijeri te nude nove spoznaje o složenoj međuovisnosti obrazovnih i karijernih procesa. Oni stoga mogu biti informativni za osmišljavanje budućih programa karijernoga savjetovanja za adolescente koji prelaze na fakultet ili tržište rada, kao i pojedince koji prolaze slične karijerne tranzicije.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=220651](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=220651); pristupljeno [10.7.2016.]

### **3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU CROATIA OSIGURANJE D.D., ZAGREB**

Croatia osiguranje počinje djelovati u izazovnim vremenima. Buđenje nacionalnog identiteta potaknulo je razmišljanje o stvaranju ključnih nacionalnih gospodarskih institucija koje će omogućiti zadržavanje kapitala u domovini, čineći je tako snažnijom i neovisnijom. Gjurio Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa, uz potporu ostalih članova iz političkih struktura grada Zagreba, osnivaju 4. lipnja 1884. godine, deset godina nakon pokrenute inicijative, Croatia osiguravajuću zadrugu.

Dulje od stoljeća Croatia osiguranje prati ljude kroz sve nepovoljne okolnosti uzrokovane povijesnim previranjima. Bez obzira na stranu dominaciju, dva svjetska rata i državnu ekonomiju u poratnom razdoblju, Croatia je jačala. Svojim se financijskim i imovinskim potencijalom nametnula kao gospodarski čimbenik vrijedan poštovanja. Tijekom prve polovice 20. stoljeća tvrtka pokriva većinski dio osiguravateljnog tržišta i bavi se osiguranjem osoba, imovine, motornih vozila, transporta i kredita. Dio preuzetoga rizika, u cilju dodatne zaštite, predaje u reosiguranje u zemlji i inozemstvu.

Nakon završetka Drugog svjetskog rata ime Croatia zamjenjuje se imenom DOZ (Državni osiguravajući zavod), a staro ime vraća se 1970. godine.

Početak devedesetih godina 20. stoljeća državna ekonomija počinje ustupati mjesto tržišnoj ekonomiji. Croatia 1990. godine postaje dioničko društvo s većinskim udjelom državnoga vlasništva. Usprkos ratnim uvjetima proces deregulacije tržišta ipak teče, što rezultira i pojavom konkurencije na tržištu osiguranja. Croatia osiguranje u novim okolnostima i dalje ostaje vodeći osiguravatelj koji pruža tržištu nove proizvode po uzoru na razvijeno europsko tržište.

Rovinjska Adris Grupa 2014. kupuje većinski udio u Croatia osiguranju, okrećući novu stranicu u Croatijinoj dugoj povijesti.

Croatia je tijekom svojih 130 godina djelovanja neprekidno bila u službi razvoja nacionalnog gospodarstva uz istovremeno podmirivanje svih svojih obaveza, čime je opravdala svrhu utemeljenja.<sup>27</sup>

Čuvanjem vrijednosti koje su osnivači Croatia osiguranja stvorili želi se i dalje obogaćivati društvo. Modernim poslovnim rješenjima stvoriti temelje za sigurnu budućnost, osiguravajući si tako lidersku poziciju.

Snaga Croatia osiguranja leži u njihovim ljudima koji na suvremen i odgovoran način pristupaju svakodnevnom poslovanju. Iz toga izvire njihove vrijednosti:

#### ad1) Fokus na klijente

U centru poslovanja su klijenti. Kako bi se što bolje zadovoljile njihove potrebe nastoji se optimizirati poslovne procese i poboljšati dostupnost kroz razvoj mreže i uvođenje digitalnih tehnologija.

#### ad2) Stručnost

Edukacijom i proaktivnim pristupom svih zaposlenika jača se njihova stručnost u poslovanju.

#### ad3) Brzina/agilnost

Optimizacijom poslovnih procesa i razvojem digitalnih tehnologija te bržim donošenjem odluka koje su zasnovane na jasnim ovlastima i odgovornostima pojednostavljuje se poslovanje za dobrobit njihovih klijenata.

#### ad4) Pouzdanost/odgovornost

Upravljanjem resursima pažnjom dobrog gospodarstvenika te fer i pravovremenom obradom odštetnih zahtjeva izvršavaju obećanje prema svim dionicima.

---

<sup>27</sup> <http://www.crosig.hr/hr/o-nama/povijest/>; pristupljeno [17.7.2016.]

## ad5) Inovativnost

U skladu sa svjetskim trendovima u industriji osiguranja potiče se razmišljanje izvan okvira i promiče se kultura inovativnosti kroz organizaciju.<sup>28</sup>

Temeljni kapital Croatia osiguranja d.d., Miramarska cesta 22, 10000 Zagreb iznosi 442.887.200,00 kuna (četiristo četrdeset dva milijuna osamsto osamdeset sedam tisuća dvjesto kuna) i podijeljen je na 307598 (tristo sedam tisuća petsto devedeset osam) redovnih dionica koje su izdane kao redovne dionice i glase na ime stjecatelja, svaka nominalnog iznosa od 1.400,00 kuna (tisuću četiristo kuna) te 8750 (osam tisuća sedamsto pedeset) povlaštenih dionica koje su izdane kao povlaštene dionice i glase na ime stjecatelja, svaka nominalnog iznosa od 1.400,00 kuna (tisuću četiristo kuna).

### **3.1. MISIJA CROATIA OSIGURANJA**

Zahtjevnim uvjetima tranzicijskog tržišta postaviti čvrste temelje kako bi zadržali leadersku poziciju. Strategijom troškovnog vodstva razvijati i plasirati nove proizvode na tržište s ciljem ostvarenja konkurentske prednosti.

Implementacijom najsuvremenijih poslovnih metoda i trajnim ulaganjem u znanje i vještine svojih djelatnika, održati korak s rastućom konkurencijom koja dolazi iz zemalja s visokom razinom kulture osiguranja, a zahvaljujući odličnim financijskim rezultatima nastaviti akvizicije na susjednim tržištima i postati lideri u regiji.

### **3.2. VIZIJA CROATIA OSIGURANJA**

Želja da ih njihovi osiguranici doživljavaju ne samo kao stručno i efikasno društvo koje preuzima njihove rizike, već i kao partnera koji će znati anticipirati njihove potrebe, ponuditi im još bolju uslugu i učiniti onaj dodatni napor koji stvara čvrstu i trajnu vezu nastalu po slobodnom izboru, a njihovi dioničari kao instituciju koja znanjem i predanošću čuva povjerenju joj vrijednost i odgovara na ukazano povjerenje.

---

<sup>28</sup> <http://www.crosig.hr/hr/o-nama/vizija-i-vrijednosti/>; pristupljeno [17.7.2016.]

### **3.3. REZULTATI POSLOVANJA CROATIA OSIGURANJA D.D. U PRVOM TROMJESEČJU 2016. GODINE**

Zagreb, 29. travnja 2016. – Croatia osiguranje objavljuje svoje nerevidirane rezultate za prvo tromjesečje 2016. godine.

Croatia osiguranje na hrvatskom osigurateljnom tržištu i nadalje ima vodeću poziciju s ukupnim udjelom od 35,7 posto te zadržava vodstvo u sva tri segmenta životnih, neživotnih i zdravstvenih osiguranja. Na hrvatskom tržištu ostvarena je ukupna bruto zaračunata premija u iznosu od 904,5 milijuna kn što je četiri posto manje od prošlogodišnje. Rast bilježi segment zdravstvenog osiguranja.

U Croatia osiguranju d.d. završena je prva faza restrukturiranja koja je donijela pozitivne pomake u poslovanju. Rezultati pokazuju fokus na optimalizaciju prodajnog portfelja i profitabilne klijente, rast troškovne efikasnosti, kako u području upravljanja štetama, tako i u smanjenim troškovima potpornih funkcija. Štetovni omjer je 56,1 posto i devet postotnih bodova je bolji od ostvarenja u prvom tromjesečju prošle godine. Kombinirani omjer, kao ključni pokazatelj efikasnosti poslovanja, gotovo je 14 postotnih bodova bolji od prošlogodišnjeg.

Bruto zaračunata premija na razini Croatia osiguranje Grupe, uključujući i regiju, iznosi milijardu kuna i 3,5 posto je niža od prošlogodišnje. Dobit prije poreza Grupe rasla je 3,9 posto u odnosu na lanjsku godinu te iznosi 51,8 milijuna kuna.

Nastavlja se transformacija kompanije prema dugoročnoj održivosti te očuvanju i jačanju tržišne pozicije, a naglasak u poslovanju ostaje na daljnji razvoj proizvoda, usluge i dostupnosti postojećim i budućim klijentima te povećanje efikasnosti poslovanja i smanjenje rashoda.



#### **4. UPRAVLJANJE I RAZVOJ KARIJERE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CROATIA OSIGURANJE D.D., ZAGREB**

Upravljanje karijerom je proces u kojem tvrtka izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike kako bi osigurala bazu kvalificiranih ljudi potrebnu za optimalno poslovanje.

Kontinuirano prate rad svojih zaposlenika kako bi u potpunosti iskoristili njihov potencijal.

Na temelju rezultata ulažu u njihovu edukaciju i usmjeravaju ih u daljnjem radu ovisno o njihovim mogućnostima, znanjima i afinitetima.

Zaposlenici su najveća snaga Croatia osiguranja d.d. i generator razvoja i stvaranja ostalih vrijednosti u Društvu, te su jedan od neizostavnih temelja konkurentnosti Croatia osiguranja d.d.

Croatia osiguranje zapošljava kadrove različitih profila i iskustva pružajući svakome priliku za napredovanje i razvoj unutar njihove tvrtke. U današnje vrijeme, kada je bitno zadržati stabilnost poslovanja u promjenjivim tržišnim uvjetima, važno je prepoznati ljudski potencijal, educirati ga i nagraditi prema rezultatima. Upravo iz tog razloga posebnu pažnju posvećuju razvoju karijera i nagrađivanju zaposlenika.<sup>29</sup>

Postupak planiranja i zapošljavanja radnika u Croatia osiguranju d.d. provodi se u skladu sa zahtjevima organizacije i poslovnog okruženja, a provode ga stručne službe unutar organizacije i to Ured za strateški razvoj, Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Postupak planiranja kadrova temelji se na budućoj procjeni potreba za kadrovima u Društvu gdje pojedine organizacijske jedinice iskazuju svoju potrebu za povećanjem odnosno smanjenjem broja radnika, što rezultira prijedlogom kretanja broja radnika Društva za sljedeću godinu, koji odobrava Uprava Društva.

Postupkom zapošljavanja radnika u Društvu vrši se selekcija i odabir kandidata koji svojim formalnim obrazovanjem, osobinama, vještinama, posebnim znanjima te radnim iskustvom (osim ako nisu pripravnici) najbolje odgovaraju zahtjevima pojedinog radnog mjesta. Temeljem Zahtjeva za zapošljavanje, kojima čelnici organizacijskih jedinica iskazuju potrebu za zapošljavanjem, Uprava Društva razmatra i odlučuje o podnesenom zahtjevu, te ukoliko isti odobri, pristupa se postupku imenovanja povjerenstva za postupak selekcije i odabir

---

<sup>29</sup> <http://www.crosig.hr/hr/ljudi-i-karijera/>; pristupljeno [17.7.2016.]

kandidata te raspisivanje internog odnosno eksternog natječaja. Selekcija kandidata se može provoditi iz vanjskih ili unutarnjih izvora pribavljanja.

Unutarnji izvori pribavljanja odnose se na interno oglašavanje, preporuke neposrednih rukovoditelja, informacije i zaprimljene zamolbe u Odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima. Vanjski izvori pribavljanja kandidata su javno oglašavanje, mediji oglašavanja, izravne prijave, nadležni zavod za zapošljavanje i dr. Seleksijski postupak se provodi na dvije razine: 1. testiranje kandidata odnosno provjera znanja, sposobnosti i vještina bitnih za obavljanje poslova pojedinog radnog mjesta; 2. intervju s kandidatima koji su ušli u uži izbor. Na temelju rezultata intervjua, povjerenstvo izrađuje izvješće i pisani prijedlog o odabiru kandidata i dostavlja ga podnositelju zahtjeva koji utvrđuje 42 [www.estudent.hr](http://www.estudent.hr) konačan prijedlog Uredu za strateški razvoj. Ured za strateški razvoj izrađuje prijedlog Odluke o zapošljavanju koji dostavlja Upravi Društva na odlučivanje. Valja napomenuti da se spomenutom postupku zapošljavanja radnika u Croatia osiguranju d.d. pristupa s punom pažnjom te se kod potencijalnih zaposlenika nastoji prepoznati kvalitete kojima će pridonositi prosperitetu Društva u cjelini.

Ovisno o radnom stažu, dosadašnjem radnom iskustvu, stečenim vještinama i znanjima te afinitetu kandidata, odabire se prikladno radno mjesto na kojem će pojedinac dati svoj maksimum i pokazati svoje dobre strane. Odabranom radniku omogućuje se pohađanje seminara na kojima stječe osnovna znanja u području osiguranja, nakon čega se konstantno usavršava u užem području specijalizacije, djelomično konkretno radeći na radnim zadacima uz mentorstvo (on job trainig) ili odlazeći na seminare i radionice na kojima stječe stručna znanja. Svi radnici u Društvu svojim radom i zalaganjem imaju mogućnost horizontalne i vertikalne mobilnosti gdje im se pruža mogućnost da ukažu na područja rada na kojima pokazuju izvrsnost te svojim angažmanom opravdaju dano im povjerenje.

Redovito se održavaju interne radionice i seminari na kojima se razmjenjuju poslovna iskustva i novosti u poslovanju. Zalažu se za cjeloživotno obrazovanje jer smatraju da samo stručni kadar može stvoriti vrijednosti koje su potrebne za ostvarivanje konkurentne prednosti. Zaposlenici često posjećuju najznačajnije stručne konferencije i seminare.

Ponose se svim djelatnicima koji su stalnim usavršavanjem i školovanjem napredovali u hijerarhijskoj strukturi. Posebno se ponose djelatnicima koji su razvijajući karijeru u njihovoj

tvrtki dosegli najvišu akademsku titulu i tako pridonijeli razvoju tvrtke i hrvatske osiguravateljne znanosti.

Ističu kako se osim pogodnosti iz kolektivnog ugovora djelatnicima kroz program kolektivnog zbrinjavanja nude dodatne pogodnosti edukacija pri traženju novog posla, ustupanja polica životnog osiguranja, kao i mogućnost pretvaranja otpremnine u rentno životno osiguranje. Croatia osiguranje trudi se svojim zaposlenicima omogućiti jednaka prava i nagraditi njihov trud prema postignutim rezultatima.

Prema svojim zaposlenicima ponašaju se odgovorno i poštuju njihova prava. No, kao i u svakoj drugoj radnoj sredini, postoji prostor za napredak, stoga kontinuirano ulažu u razvoj ljudskih resursa.

Mala fluktuacija djelatnika te veliki broj pojedinaca koji čitav radni vijek provedu upravo u Croatia osiguranju sami za sebe pišu priču o stabilnosti i povjerenju – temeljnim vrijednostima tvrtke kojima se Croatia osiguranje jako ponosi.<sup>30</sup>

Za njih tim simbolizira skup zaposlenika koji zajedničkim naporima ostvaruju ciljeve tvrtke, kao i svoje vlastite, te ih se potiče na međusobnu suradnju i otvorenu komunikaciju.

Zahvaljujući otvorenoj komunikaciji, uvažavaju se primjedbe i sugestije, te se na taj način poboljšava i cjelokupno poslovanje.

Važno im je da su njihovi zaposlenici zadovoljni jer jedino zadovoljni ljudi mogu stvoriti okruženje u kojemu vlada međusobna podrška i pravovremena razmjena informacija.

Svijest o njihovoj nezamjenjivosti potiče Društvo da u svakom danu misli na njihovu sadašnjost i budućnost te da usklađuje njihove želje s potrebama Društva. Izvrsnost se, kao imperativ, ponovno ističe kroz sve elemente poslovanja.

---

<sup>30</sup> <http://test.crosig.hr/hr/o-nama/ljudi-i-karijera/u-croatia-osiguranju/>; pristupljeno [17.7.2016.]

Upravljanje ljudskim resursima i karijerama, uz izvrsnost kao vodilju, interes svih sudionika stavlja na prvo mjesto.

Svjesni nužnosti redovite i planske edukacije, Croatia osiguranje od 2014. godine, provodi standardizaciju edukacije za sve djelatnike sa ciljem širenja znanja kao i svladavanja novih vještina. Program i plan edukacije sastavni je dio promišljanja o unapređenju poslovanja u svrhu dosizanja željenih ciljeva uspješnosti, te se donosi na godišnjem nivou u suradnji sa svim odjelima tvrtke. Croatia osiguranje stoga svake godine povećava iznos za otprilike 15%, koji ulaže u svoje djelatnike kroz stručne edukacije i unapređenje specifičnih znanja iz područja osiguranja, prava, financija, marketinga te područja IT-a.

Budući da najveći broj djelatnika dolazi iz segmenta prodaje, Croatia osiguranje za taj dio djelatnika uvelo je kontinuirane seminare i stručne edukacije sa ciljem usavršavanja prodajnih vještina. Iako se najveći broj edukacija odvija u suradnji s vanjskim stručnjacima iz pojedinih specijaliziranih područja, prepoznamo i koristimo specifična znanja i višegodišnje iskustvo i uspjehe vlastitih djelatnika kako bi se individualna znanja sistematično prenosila na ostale djelatnike.

Kao sastavni dio Croatia osiguranja, djelatnici osiguranja uključeni su i u Akademiju Croatia osiguranja. Ova Akademija uspostavljena je upravo za razvoj voditeljskih vještina i stručnih znanja u svrhu povećanja izvrsnosti na individualnoj razini, na razini cijelog Društva, a u svrhu standardizacije prodajnih procesa i isporuke vrhunske osigurateljne usluge klijentima.

Zbog svojih stručnih znanja i iskustva djelatnici Croatia osiguranja rado su viđeni aktivni sudionici stručnih konferencija, ali i partneri u njihovoj organizaciji. Provođenje sustavne interne edukacije, omogućavanje djelatnicima da pohađaju seminare iz stručnih znanja za svako pojedino polje rada, siguran je i provjeren put ka povećanju uspjeha tvrtke ali i zadovoljstva zaposlenika, koji su najvrjedniji kapital Croatia osiguranja.<sup>31</sup>

I u najvećem osiguravatelju Croatia osiguranju brinu o DOP-u. Svi strateški programi, inicijative i ciljevi Croatia osiguranja postavljeni su na društveno odgovoran način te

---

<sup>31</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/perjanice-hrvatskog-gospodarstva-svjesne-su-vaznosti-ljudskih-resursa-291484>; pristupljeno [17.7.2016.]

usklađeni s temeljnim vrijednostima i poslovnom misijom poduzeća. Biti društveno odgovoran glede zaštite okoliša znači činiti više nego što zakon nalaže. To podrazumijeva korištenje najbolje raspoložive znanosti i tehnologije da bi se ostvarili standardi očuvanja okoliša koji će biti viši od propisanih.

## 5. ZAKLJUČAK

Zaposlenici u poduzeću, odnosno ljudski resursi kojima raspolaže svako poduzeće, predstavljaju veliko bogatstvo i jedini su živi čimbenik kojim poduzeće upravlja, te su stoga osnovni element za uspjeh svih poduzeća. Smatraju se dinamičkom kategorijom, koja zahtijeva kvalitetno upravljanje da bi poslovanje rezultiralo uspjehom. Također, na razvoj karijere zaposlenika utječe niz faktora od kojih su najvažniji osobni faktor, ekonomski i politički trendovi, tržište rada te financijske konsideracije.

Ovaj rad obrađuje temu upravljanja i razvoja karijere zaposlenika u poduzeću Croatia osiguranje d.d. gdje se uspješno upravljanje karijerom vidi kao kvalitetna suradja između poduzeća i samih zaposlenika. Vrlo je bitno da su interesi poduzeća i interesi zaposlenika usuglašeni, te da poduzeće, kao i zaposlenici, prate promjene u okolini i stječu nova znanja i vještine da bi se uspjeh poduzeća osigurao i u budućnosti.

Na temelju provedene analize upravljanja i razvoja karijere u poduzeću Croatia osiguranje d.d., moć i snaga navedenog poduzeća vidi se kroz ljudske resurse kojima se raspolaže, a iz kojih proizlaze vrijednosti kao što su: fokus na klijente, stručnost, brzina/agilnost, pouzdanost/odgovornost i inovativnost. Osim navedenog, zaposlenici poduzeća Croatia osiguranje d.d. predstavljaju i temelj za uspješno konkuriranje na tržištu.

Croatia osiguranje d.d. veliku pažnju posvećuje upravo svojim zaposlenicima, njihovim karijerama i sustavu nagrađivanja za njihov napredak, te kontinuirano prate rad svojih zaposlenika kako bi u potpunosti iskoristili njihov potencijal. Također, poduzeće kontinuirano ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i usmjerava ih ovisno o njihovim znanjima i mogućnostima, održavaju se razni seminari i radionice te potiču cjeloživotno obrazovanje.

Tijekom 2014. godine Croatia osiguranje d.d. provodi edukaciju za sve svoje djelatnike s ciljem širenja znanja i stjecanja novih vještina, što predstavlja jedan od osnovnih elemenata za dostizanje ciljeva poduzeća. Također, poduzeće svake godine nastoji ulagati više u svoje zaposlenike kako bi se povećala izvrsnost i uspješnost, kako na individualnoj razini, tako i na razini cjelokupnog poduzeća.

## POPIS LITERATURE

1. Bačelić, Z.: Čimbenici razvoja rane karijere, Doktorski rad, Split, 2014.
2. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999.
3. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2006.
4. Dalbay, L.R.: Slocum, J.W.: How to pack your career parachute, Adison Wesley publishing company, New York, 1989.
5. Divjak, Tatjana: Life coach: Kako upravljati karijerom, Zagreb, 2006.
6. <http://e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom>; pristupljeno [10.7.2016.]
7. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192325](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192325); pristupljeno [10.7.2016.]
8. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192452](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192452); pristupljeno [10.7.2016.]
9. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=220651](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=220651); pristupljeno [10.7.2016.]
10. <http://test.crosig.hr/hr/o-nama/ljudi-i-karijera/u-croatia-osiguranju/>; pristupljeno [17.7.2016.]
11. <http://www.crosig.hr/hr/ljudi-i-karijera/>; pristupljeno [17.7.2016.]
12. <http://www.crosig.hr/hr/o-nama/povijest/>; pristupljeno [17.7.2016.]
13. <http://www.crosig.hr/hr/o-nama/vizija-i-vrijednosti/>; pristupljeno [17.7.2016.]
14. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/perjanice-hrvatskog-gospodarstva-svjesne-suvaznosti-ljudskih-resursa-291484>; pristupljeno [17.7.2016.]
15. [https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje\\_karijerom\\_u\\_funkciji\\_kvalitete\\_sustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_sustava_upravljanja.pdf); pristupljeno [10.7.2016.]
16. Levačić, M., Kržina, D., Blažinić Papišta, T., Matuša, H., Lazić, P.: Priručnik za razvoj karijere i poduzetništva, Čakovec, 2011.
17. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2004.

## SUMMARY

In this final paper treated topic management and career development of employees in the company Croatia Osiguranje d.d. Zagreb, where is stresses the importance of planning and career management employees. Showing life cycle of career development, as well as those most important factors that affect the development of their own careers. Also, highlights the important role of organizations and managers on career development, and cooperation between the interests of employees and the interests of enterprises considered as a basis for successful career management of each individual. Based on the analysis of management and career development in the company Croatia Osiguranje d.d., the power and strength of the said companies is seen through the human resources that are available, which are the basis for successfully compete in the market. Croatia Osiguranje d.d. pays great attention to just their employees, their careers and progress, investing in their knowledge and education to the success of the entire organization was as much.

**Keywords:** career management, development career, appointments, Croatia osiguranje d.d., Zagreb.



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između posla i karijere.....	10
Tablica 2. Proces razmjene između pojedinca i organizacije.....	11
Tablica 3. Upravljanje karijerom.....	13
Tablica 4. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju karijere.....	24
Tablica 5. Glavne strategije razvoja karijere.....	34