

# Modeli razvoja karijere

---

**Vitasović, Danijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:539039>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DANIJELA VITASOVIĆ**

**MODELI RAZVOJA KARIJERE**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DANIJELA VITASOVIĆ**

## **MODELI RAZVOJA KARIJERE**

Završni rad

**JMBAG: 0303025155, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Znanstveno područje: društvene znanosti**

**Znanstveno polje: ekonomija**

**Znanstvena grana: menadžment i poduzetništvo**

**Mentor / Mentorica: prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, lipanj 2019.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi  
Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	2
1.1. Problem istraživanja .....	4
1.2. Cilj i svrha rada.....	5
1.3. Metode i struktura rada.....	6
2. KARIJERA – POJMOVNO ODREĐENJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	7
2.1. Definiranje pojma karijere .....	8
2.2. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	13
3. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE KARIJEROM.....	16
3.1. Faktori utjecaja na razvoj karijere .....	21
3.2. Uloga organizacije u razvoju karijere .....	22
3.3. Uloga menadžera u razvoju karijere .....	24
4. MODELI RAZVOJA KARIJERE .....	26
4.1. Model životnog ciklusa karijere.....	27
4.2. Trodimenzionalni Scheinov model karijere .....	31
4.3. Model razvoja puta i cilja karijere .....	34
5. ZAKLJUČAK .....	38
LITERATURA .....	41
Znanstveni članci:.....	42
Internet stranice:.....	42
POPIS SLIKA .....	43
POPIS TABLICA.....	44
SAŽETAK .....	45
SUMMARY .....	46

## 1. UVOD

Suočeni s iznimno velikim i brzim promjenama u današnjem svijetu, raste važnost ljudi, njihova kreativnost i razvojni potencijali. Oni postaju glavno sredstvo konkurentske prednosti na globalnom tržištu koje je puno svakim danom sve novijih izazova. Zato borba za talentirane stručnjake postaje najoštrij oblik konkurencije.

Kvalitetni ljudski resursi konkurentska su prednost svakog poduzeća. Da bi postizalo uspjehe i pozitivne financijske rezultate, poduzeće mora pomno izabrati stručnjake koji će u njemu raditi, ulagati u njih, motivirati ih i pratiti njihov razvoj. Zadatak je svakog uspješnog menadžera na učinkovit način iskoristiti ljudski potencijal zaposlenika u svrhu maksimizacije uspjeha poslovanja svoga poduzeća.

Danas je potrebno zacrtati buduće potrebe ljudskih potencijala, a svrha je te procjene ocijeniti gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena. Zaposlenici svakog poduzeća su jedna od najbitnijih komponenti njegova eksponencijalnog rasta i razvoja jer upravo on oblikuje poslovnu organizaciju poduzeća. Budući da su ljudski resursi temelj svakog oblika vrijednosti poduzeća, i financijskog, i organizacijskog, i ekonomskog, i tržišnog, u svakom pogledu se javlja potreba za kvalitetnim upravljanjem njihovim potencijalom. Ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju, koja ponekad može biti važnija od formalne. Najveći utjecaj zaposlenih ogleda se u konceptu upravljanja poduzećem. Zaposleni utječu na oblikovanje organizacijske strukture na dva načina: putem kompenzacije odnosno sastava radne snage, te vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih.

Ljudski resursi svakog poduzeća su stoga vrlo dinamična kategorija, a isto obuhvaća svaki poslovni zadatak zaposlenika. Zaposlenici u svakom poduzeću trebaju biti maksimalno posvećeni svome poslu i ulagati maksimalan trud i svoje specijalizirano znanje u poslovni proces da bi se njihovim radom dobio kvalitetan proizvod koji će se uspješno plasirati i prodati na tržištu i tako poduzeću omogućiti konkurentnu tržišnu poziciju u svom gospodarskom sektoru.

Ulaganjem svoga vremena, truda, rada, vještina i specijaliziranog znanja u poslovni proces poduzeća zaposlenici na taj način kreiraju svoju karijeru. Njihovom karijerom upravljaju menadžeri poduzeća, a razvoj njihove karijere od početnika do viših pozicija, a sve to predstavlja dugoročni proces razvoja i prilagodbe promjenama

koje donosi okolina u kojoj se zaposlenici i poduzeće nalazi. U razvoju osobne karijere svakog zaposlenika on mora usuglasiti svoje interese sa interesima poduzeća u kojem radi jer će se samo na taj način uspješno poslovno razvijati.

Međutim, usuglašavanje vlastitih i korporativnih interesa te upravljanje karijerom od strane menadžera nižih zaposlenika nije dovoljno da razvoj njihove karijere ide progresivnim i kontinuirano uspješnim tokom. Zaposlenici u razvoju karijere moraju biti spremni na cjeloživotno učenje, odnosno zaposlenici trebaju stjecati nova znanja i vještine kako bi bili u mogućnosti izvršavati novije i složenije zadatke. Također je potrebno da poduzeće kontinuirano ulaže u svoje zaposlenike u obliku učestalih edukacija, usavršavanja iz područja njihovih poslovnih zadataka kao i ulaganje u proces stalnog učenja i prilagodbe novim tehnologijama koje poduzeće implementira u svoj proizvodni proces. Na taj način se može razviti uspješna karijera te se može njome upravljati do stjecanja visokopozicioniranih radnih mjesta, za što je potreban dug i mukotrpan put i veliki poslovni trud i znanstvena ulaganja.



## *1.1. Problem istraživanja*

Razvoj karijere zaposlenika je kompleksan, složen, dugoročan i zahtijevan proces koji zahtijeva ulaganje mnogo truda u svoj posao da bi se postigao željeni profesionalni napredak. Događa se često da pojedinci žrtvuju svoj privatni život za napredak u karijeri, posvećujući više vremena poslu i obrazovanju za taj posao, međutim to je individualni odabir, ali i jedan od načina zašto su neki zaposleni uspješniji u svome radu, a razlog tomu jest što mu posvećuju više vremena.

Problem istraživanja ovog završnog rada su modeli razvoja karijere, kojih ima nekoliko, a oni se prvenstveno odnose na model životnog ciklusa karijere, trodimenzionalnog Scheinovog modela te modela puta ka cilju. Stoga će se u ovom završnom radu istražiti cjelokupan razvoj karijere zaposlenika, počevši od njezina pojmovnog određenja, preko značaja razvoja i upravljanja istom te konačno do objašnjenja samih modela razvoja karijere.

Problematika istraživanja obuhvaća niz faktora i čimbenika koji utječu na razvoj karijere, a koji se nalaze u zaposlenicima, ali i u njihovoj užoj i široj okolini, a isti jesu: osobni faktor, ekonomski i politički trendovi, tržište rada te financijske konsideracije. U razvoju karijere i kreiranju njihovih modela vrlo važnu ulogu imaju i menadžeri, koji prenose i objašnjavaju zaposlenima ciljeve i strategije poduzeća te im omogućavaju da svoj razvoj karijere usklade s mogućnostima poduzeća.

## *1.2. Cilj i svrha rada*

Cilj ovog završnog rada je prikazati cjelokupan razvoj karijere, od samog ulaska u poduzeće kao zaposlenik, do njegova profesionalnog razvoja i uspjeha.

Svrha završnog rada je ukazati na važnost planiranja i upravljanja karijerom, opisati smjer njezina razvoja i uspjeha kod zaposlenika istaknuti ulogu organizacije i menadžera u razvoju karijere i konačno kako osoba sama utječe na razvoj svoje karijere.

### 1.3. Metode i struktura rada

Za potrebe ovog završnog rada, u različitim kombinacijama koje se provlače kroz cjelokupno istraživanje, korištene su sljedeće metode: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, metoda analize, metoda sinteze, metode indukcije i dedukcije te metoda kompilacije.

Strukturu ovog završnog rada čine četiri međusobno povezanih poglavlja koja se nadovezuju jedno na drugo te se tako stvara logičan slijed istraživanja problematike koja dovodi do samog zaključka. U uvodnom dijelu rada se prvo daje uvodna riječ o čemu će se u radu govoriti i naglasit će se problematika istraživanja, navedeni su cilj i svrha rada, znanstvene metode i struktura rada. U drugom dijelu rada obrađuje se pojmovno određenje karijere kroz definiciju samog pojma i kroz upravljanje ljudskim potencijalima. Treći dio obrađuje planiranje i upravljanje karijerom, gdje se opisuju planski koraci napretka u karijeri i načini kojima se karijerom upravlja. U četvrtom dijelu se nakon pojmovnog određenja karijere, njezina upravljanja od strane menadžmenta te planiranja i faza upravljanja istom, konačno dolazi do srži istraživačkog rada, a to su modeli razvoja karijere – tako se ovdje prvenstveno opisuju tri temeljna modela razvoja karijere (model životnog ciklusa karijere, trodimenzionalni Scheinov model i model puta ka cilju), a potom se opisuju faktori koji utječu na razvoj karijere te uloga poslovne organizacije, ali i vrhovnih menadžera na razvoj karijere. U završnom zaključnom dijelu, nakon cijele istražene problematike, autorica daje završne misli i iznosi ciljane zaključke svojih stavova o istraženju problematici te zaključke kakvi su uistinu modeli razvoja karijere.

## 2. KARIJERA – POJMOVNO ODREĐENJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Karijera uključuje profesionalni razvoj i napredovanje u poslovnom i profesionalnom životu svakog pojedinca i vrlo je važna odrednica napretka pojedinca, za što je isti sam zaslužan, ovisno o trudu i vremenu koje ulaže u svoj profesionalni život. Tako karijera predstavlja kumulativno iskustvo u obrazovanju, odgoju, promjenama radnih okolina, poduzeća i radnih mjesta (Škrtić, 2008: 218).

U suvremenim gospodarstvima svijeta, pogotovo onim naprednim zapadnjačkim, gdje je profesionalni život postao gotovo cjelokupna životna preokupacija društva, ulaganje u razvoj karijere se investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i vještine zaposlenih, kako bi se ostvarili ciljevi u sferi ekonomskog rasta proizvoda i usluga. Zauzvrat ulogu u rad poduzeća, zaposlenici sukladno svojim ciljevima, profitiraju visokim naknadama za svoj rad u obliku viših financijskih dohodaka od prosječnih, mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina, kao i razvoja karijere u smislu profesionalnog napretka do visokih pozicija, ovisno o stupnju dom kojeg pojedinac želi otići u svom profesionalnom razvoju. Pojedinac u kreiranju planova za svoj profesionalni život nakon završenog formalnog obrazovanja i pristupanja tržištu rada kao zaposlenik, sam sebi određuje maksimalan prag profesionalnog razvoja koji želi doseći. Tako on u razvoju svoje karijere ide kontinuirano prema zacrtanoj točki vrhunca karijerističkog razvoja, kada nastoji doseći stupanj u profesionalnom i poslovnom svijetu koji ga zadovoljava. To može biti da si netko odredi da zauvijek bude odgovarajući djelatnik u računovodstvu, a netko želi otići prema točki maksimalnog profesionalnog dostignuća kao vodeći menadžer nekog odjela u velikoj kompaniji.

Karijera u poduzetništvu predstavlja dinamičnu kategoriju i odnosi se na sve što čovjek radi, a ne samo na posao i struku. Zato se razvijaju različite strategije upravljanja karijerom koje mogu biti različite po vrstama i kategorijama, a sve to zavisi od ljudskog karaktera, individualnih potreba pojedinca te njegovih motiva, ciljeva, raspoloživog vremena i drugih faktora. Na taj način strategija razvoja karijere podrazumijeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korištenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi.

## 2.1. *Definiranje pojma karijere*

Suvremene poslovne organizacije, te posebice njihov odjel upravljanja ljudskim resursima, se u suvremenim zahtjevnim tržišnim uvjetima sve više bave problemom karijere i njezina razvoja. Tako njima karijera predstavlja koncept koji najeksplicitnije povezuje i ujedinjuje individualne i organizacijske interese i potrebe.

Postupak upravljanja karijerom osobito je značajan za svaku organizaciju jer o njemu ovisi da li će i u kojoj mjeri ljudski potencijali postati ono što bi zaista trebao biti. Stoga se u kadrove ulaže unapređenjem obrazovanja 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 (Vujić, 2004.)

Sam pojam karijere dolazi od latinskog podrijetla „carrare“, što izvorno označava u prijevodu cestu i put. Na taj način pojam upućuje na put kojim se ljudi kreću u ostvarivanju svojih poslovnih uspjeha tijekom života i rada u organizacijama (Gutić i Martinčić, 2017: 14). Stoga se karijera može pojmovno definirati kao individualni pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se prenosi na sve druge životne radnje za to vrijeme (Marušić, 2006: 175). Hall (1986) je također definirao karijeru kao 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.

Svakom zaposleniku je važno razviti osobni profesionalni razvoj jer mu to omogućuje napredni način života i viši životni standard, a poduzeću razvoj karijere zaposlenika znači poslovni napredak u obliku povećane produktivnosti, profitabilnosti te stjecanju konkurentne prednosti i zavidne tržišne pozicije. Svaki menadžer koji zna raspoznati motivaciju kod zaposlenika bolje će shvatiti mehanizme interesa i dinamiku razvoja karijere (Marušić, 2006: 177).

**Tablica 1. Razlike između "kadrovskog" razvoja i Protejeve karijere**

Problem	Kadrovski razvoj	Protejev razvoj
Tko odlučuje?	Organizacija	Čovjek
Osnovne vrijednosti	Napredovanje, moć	Sloboda, razvoj
Stupanj mobilnosti	Nizak	Visok
Vani ciljevi u radu	Pozicija, plaća	Psihološki uspjeh
Važne dimenzije u stavovima	Zadovoljstvo na radu; identifikacija s poduzećem	Zadovoljstvo na radu; identifikacija s profesijom
Identitet	Poštuju li me u poduzeću. Stavovi kolega na radnom mjestu.	Cijenim li sam ono što radim? Što ja želim raditi?
Prilagodljivost	Fleksibilnost unutar poduzeća: „preživjeti u poduzeću“	U okviru odabranog zanimanja fleksibilnost u biranju poduzeća; kompetitivnost, što traži tržište?

Izvor: Marušić, S. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str.177

U tablici 1. vidljiva je razlika između „kadrovskog“ razvoja karijere i tako zvane „Protejeve karijere“. Protejeva karijera je tip karijere kada čovjek sam odlučuje o kretanju i promjenama, a uspjeh te karijere vrednuje se isključivo kao unutarnji, subjektivni, psihološki kriterij zadovoljstva, a ne vanjskim, organizacijskim ili društvenim normama (Jurina, 2009: 143). Iz tablice je vidljivo kako je karijera dugoročna vremenska perspektiva, a posao kratkoročna vremenska perspektiva, i to predstavlja najveću razliku „kadrovskog razvoja“ i Protejeve karijere.

**Tablica 2. Razlike između posla i karijere**

POSAO	KARIJERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročna vremenska perspektiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročna (životna) vremenska perspektiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neposredni rezultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročni razvoj</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Određuje ga organizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Određuje ju pojedinac</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situdiran unutar sadašnje organizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situdirana u profesiju, struku ili djelatnost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljava organizacijske potrebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiksna, ograničen motivacijski sustav (obično temeljen na novcu i/ili napredovanju)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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

Posao je određen od strane organizacije u kojoj pojedinac radi, dok karijeru određuje sam pojedinac. U karijeri su višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja za pojedinca, dok je u poslu ograničen motivacijski sustav.

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. Razliku između posla i karijere najbolje izražava konstatacija da je posao nešto što osoba radi na radnom mjestu da bi donijela kući plaću, dok karijera znači plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo (Bahtijarević Šiber, 1999: 828). Može se zaključiti da razvoj karijere omogućuje svakom da uspije – i organizaciji i pojedincu.

Postoje i drugi razlozi zbog kojih je karijera, i njezin razvoj, postala važna ne samo za pojedince nego i za organizacije, a oni su sljedeći (Bahtijarević Šiber, 1999: 829):

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

**Tablica 3. Proces razmjene između pojedinaca i organizacije**

<b>INDIVIDUALNE ODLUKE</b>	<b>POJEDINCI DONOSE U ORGANIZACIJU</b>	<b>ORGANIZACIJA NUDI ILI OLAKŠAVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridružiti se; zaposliti</li> <li>• ostati u organizaciji</li> <li>• postizati visoke rezultate i</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 mogućnosti 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. 828.

Tablica 3. prikazuje odnos između pojedinca kao zaposlenika i poslove organizacije. Zajednička im je karakteristika da između njih postoji stalni proces razmjene i usklađivanja međusobnih potreba i ciljeva. Tako pojedinci donose individualne odluke kojom pristupaju organizaciji i zapošljavaju se u njoj, usmjeravajući svoje stručne sposobnosti prema organizacijskoj uspješnosti sa ciljem postizanja visokih poslovnih pozicija i ostanka u tom poduzeću. Osim toga, oni poduzću donose svoje znanje i struku, radno iskustvo, fizičke i mentalne sposobnosti, kreativnost, sklonost timskom radu, ali i svoje osobne potrebe, stavove i očekivanja



koja se ponekad ne moraju podudarati sa istim stavkama poduzeća. Nasuprot tome, poslovna organizacija vrši prvo izbor zaposlenika te im nudi zaposlenje, dohodak, određene beneficije, nagrade i slično. Po napretku tokom zaposlenja u tom poduzeću, organizacija nudi zaposlenicima dodatno obrazovanje, edukacije, premještanje na druga radna mjesta, promociju u više poslovne razine, usmjerava razvoj njihove karijere te im daje individualni osjećaj i mogućnost razvoja te podršku i opću motivaciju za rad.

Individualna karijera uključuje seriju izbora između različitih mogućnosti. Stoga ona ima dvije bitne dimenzije (Bahtijarević Šiber, 1999: 829):

- 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.

Uspješno upravljanje karijerom pretpostavlja visoku koordinaciju i suradnju menadžera, 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 menadžerima i zaposlenima (Bahtijarević Šiber, 1999: 830). Stoga, zaključno sa pojmovnim određenjem karijere se može reći da one sve više prelaze uske sadržaje profesionalnih granica i postaju suvremeni prioritet načina profesionalnog života gdje se pojedinac obrazuje cjeloživotno, gradeći svoj profesionalni razvoj, koji, ako je dobro usmjeren, mora uroditi plodom visoke poslovne pozicije uz dug profesionalni razvojni put (Gutić i Martinčić, 2017: 14).

## 2.2. *Upravljanje ljudskim potencijalima*

Ljudski potencijali predstavljaju glavni faktor razvoja i poslovnog uspjeha neke organizacije. Ljudski potencijali su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se ni u kojem slučaju komparirati sa njegovim materijalnim resursima jer se ljudski potencijali ne mogu replicirati niti se tretirati kao bezmotivni predmet, poput materijalnog.

Menadžment ljudskih potencijala važan je dio organizacije koji upravlja potencijalima zaposlenika. Današnja konkurencija na tržištu zahtijeva od menadžmenta ljudskih potencijala da uspješno upravljaju istima, doprinoseći tako poslovnoj izvrsnosti poduzeća, progresivnom napretku i njegovoj kontinuiranoj produktivnosti. Menadžment ljudskih potencijala je stoga područje menadžmenta koje poduzeću osigurava dovoljno zaposlenika s odgovarajućim vještinama (Škrtić, 2011: 68)

Menadžeri upravljaju svojim zaposlenicima prije svega moraju biti odgovorni, a ista se postiže na sljedeći način (Marušić, 2006: 120): postiže se putem donošenja brzih odluka, povezivanjem djelatnosti i motivacije zaposlenih s potrošačima, poboljšanjem kontrole troškova, osiguranjem veće fleksibilnosti u formiranju operativnog radnog okoliša, stimulacijama i mogućnosti da menadžeri uspješnost svojih ljudi odnosno njihovu proizvodnost vežu uz plaće i stimulaciju.

Od iznimne je važnosti da svako poduzeće svoje zaposlenike doživljava kao resurs koji ih čini konkurentnim. Stoga menadžeri moraju upravljati ljudskim resursima na način da ih poticajima i nagrađivanjem zadrže i unaprijede da bi njihovo poduzeće bilo uspješno

Menadžment ljudskih potencijala uključuje tri procesa (Buble, 2006: 365):

- prvi proces obuhvaća aktivnosti oblikovane radi privlačenja produktivnih zaposlenika u poduzeću, poput planiranja, pribavljanja i izabiranja zaposlenika;
- drugi proces se sastoji od aktivnosti u razvoju zaposlenika u produktivnu radnu snagu;
- treći proces obuhvaća aktivnosti koje zadržavaju radnu snagu (zaposlenike), kao što su: određivanje naknade, napredovanje, premještanje, delegiranje i otpuštanje zaposlenika.

Cilj razvoja ljudskih potencijala je razvoj sustava koji obuhvaća organizacijsku efikasnost, kvalitetu, inovacije i odgovornost prema potrošaču, odnosno objedinjuje sve načine ostvarivanja konkurentske prednosti (Škrtić, 2008: 215). Stoga se u poduzećima primjenjuju različiti oblici *team buildinga*, odnosno treninga gdje zaposlenici razvijaju svoje mehaničke, intelektualne i kreativne sposobnosti te vlastitu motoričku koordinaciju (Žanić, 1994: 134).

**Tablica 4. Struktura intelektualnog kapitala**

Ljudski kapital	Kapital klijenata	Organizacijski (strukturni) kapital	
		Intelektualno vlasništvo	Infrastrukturni kapital
Know-how	Marke		Menadžerska filozofija
Obrazovanje	Klijenti (ime i povijest)		Korupcijska kultura
Stručne kvalifikacije	Oštroumnost klijenata		Proces upravljanja
Znanje povezano s radom	Ime poduzeća	Patenti	Informacijski sustav
Profesionalna ocjena	Neispunjene narudžbe	Zaštitni znakovi	Sustav mreža
Psihometrična ocjena	Distribucijski kanali	Autorska prava	Financijski odnosi
Radne kompetencije	Poslovna suradnja		Korporacijske strategije
Modeli i okosnice	Licenčni ugovori		Korporacijske metode
Kulturne raznolikosti	Povlašteni ugovori		Sredstva prodaje
	Ugovor o franchisingu		Baze znanja
			Ekspertni timovi
			Korporacijske vrednote

Izvor: Buble, M., Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split, 2006., str. 357

Tablica 4. prikazuje razlike između ljudskog, organizacijskog i kapitala klijenata. Tako ljudski kapital karakterizira know – how, obrazovanje kojim se stječe znanje i kasnije povezuje s radom u praksi, uključuje profesionalnu i psihometričnu ocjenu. Kapital klijenata karakteriziraju marke/brendovi, njihova oštroumnost i povijest razvoja njihova poduzeća, distribucijski kanali, ostvarenje poslovne suradnje te razni oblici ugovora, poput licenci i ugovora o franchisingu. Konačno, organizacijski kapital obilježava menadžerska filozofija i njihov način upravljanja, posjedovanje informacijskog sustava, kreiranje financijskih odnosa sa partnerima i tržištem, korporativne strategije i metode, sredstva prodaje i drugo. Konačno, tablica 4. između

ove tri vrste kapitala naglašava važnost intelektualnog vlasništva, koje uključuje patente, zaštitne znakove i autorska prava.

Menadžment ljudskih potencijala u svom upravljanju primjenjuje različite strategije upravljanja. Strategije su formulirane temeljem triju mogućnosti (Buble, 2006: 370)

- da održava isti broj zaposlenika,
- da ima manjak zaposlenika ili
- da ima višak zaposlenika.

Težnja je menadžmenta uložiti u svoje zaposlenike i zadržati ih, odnosno održati broj zaposlenika istim bez potrebe novog zapošljavanja. Menadžment donosi odluku o novom zapošljavanju jedino u slučaju nedostatka radne snage u poduzeću te se otvara mogućnost zapošljavanja u punom radnom vremenu, s dijelom radnog vremena ili radno vrijeme po potrebi u poduzeću (Buble, 2006: 370).

Zapošljavanje se može odvijati eksterno i interno, gdje eksterno zapošljavanje predstavlja angažiranje kandidata koji nikada nisu bili zaposleni u poduzeću, dok interno zapošljavanje znači da se kadrovi traže unutar poduzeća i to na način da postojeći zaposlenici u poduzeću napreduju na svom radnom mjestu, odnosno mijenjaju svoje radno mjesto.

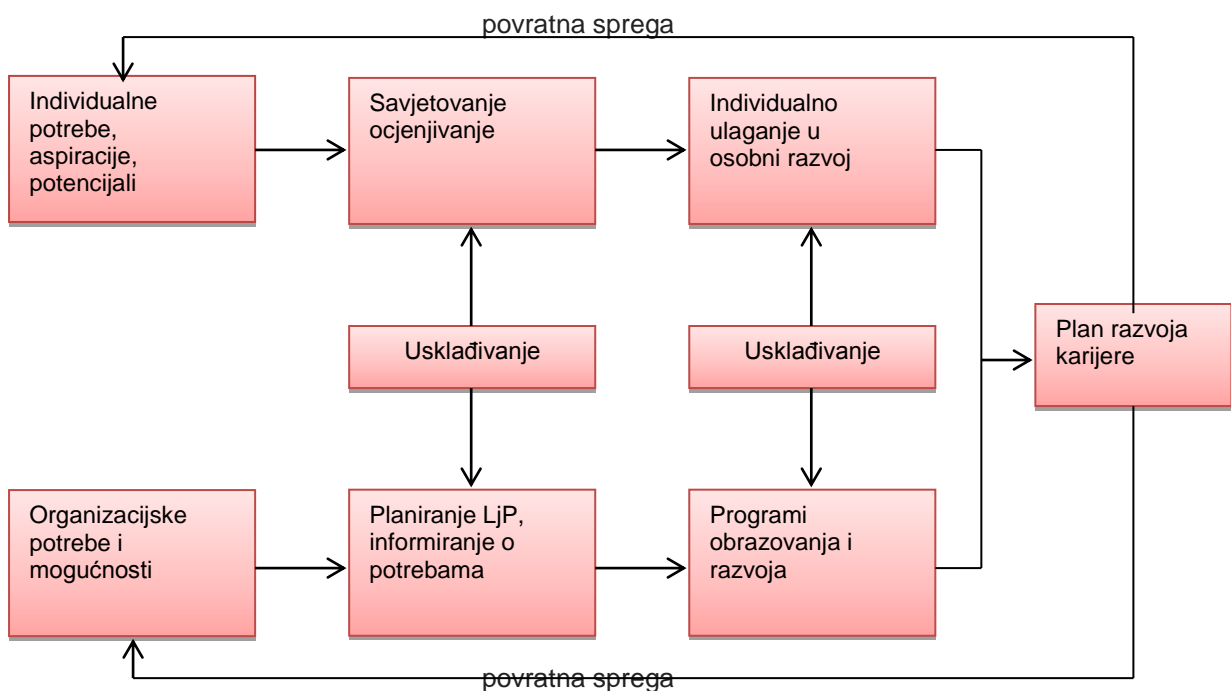
Zaposlenici koji se zapošljavaju interno, motivirani su za promjenom radnog mjesta ili težnjom za većom poslovnom pozicijom. Tako se može navesti kako neke od motivacija zaposlenika čine (Buble, 2006:220):

- porast značenja timskog rada utječe na politiku nagrađivanja;
- umjesto plaće koristi se i velik broj drugih instrumenata nagrađivanja;
- različiti bonusi na plaće usmjereni su na stimuliranje mentalnih napora;
- radnicima važnim za proces stvaranja nove dodane vrijednosti omogućuje se fleksibilno radno vrijeme ili plaćeni dopust za osobno usavršavanje;
- delegiranje veće moći i utjecaja na svim razinama pospješuje motivaciju;
- sklonost novih naraštaja stalnom usavršavanju;
- stvaranje pozitivne i poticajne radne atmosfere.

### 3. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE KARIJEROM

Razvoj karijere ima individualni i organizacijski aspekt te ne isključuje odgovornosti i zadatke poslovne organizacije niti pojedinca. Ovdje se radi o procesu međusobno povezanih i usklađenih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojemu se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere.

**Slika 1. Proces planiranja karijere**



Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 832

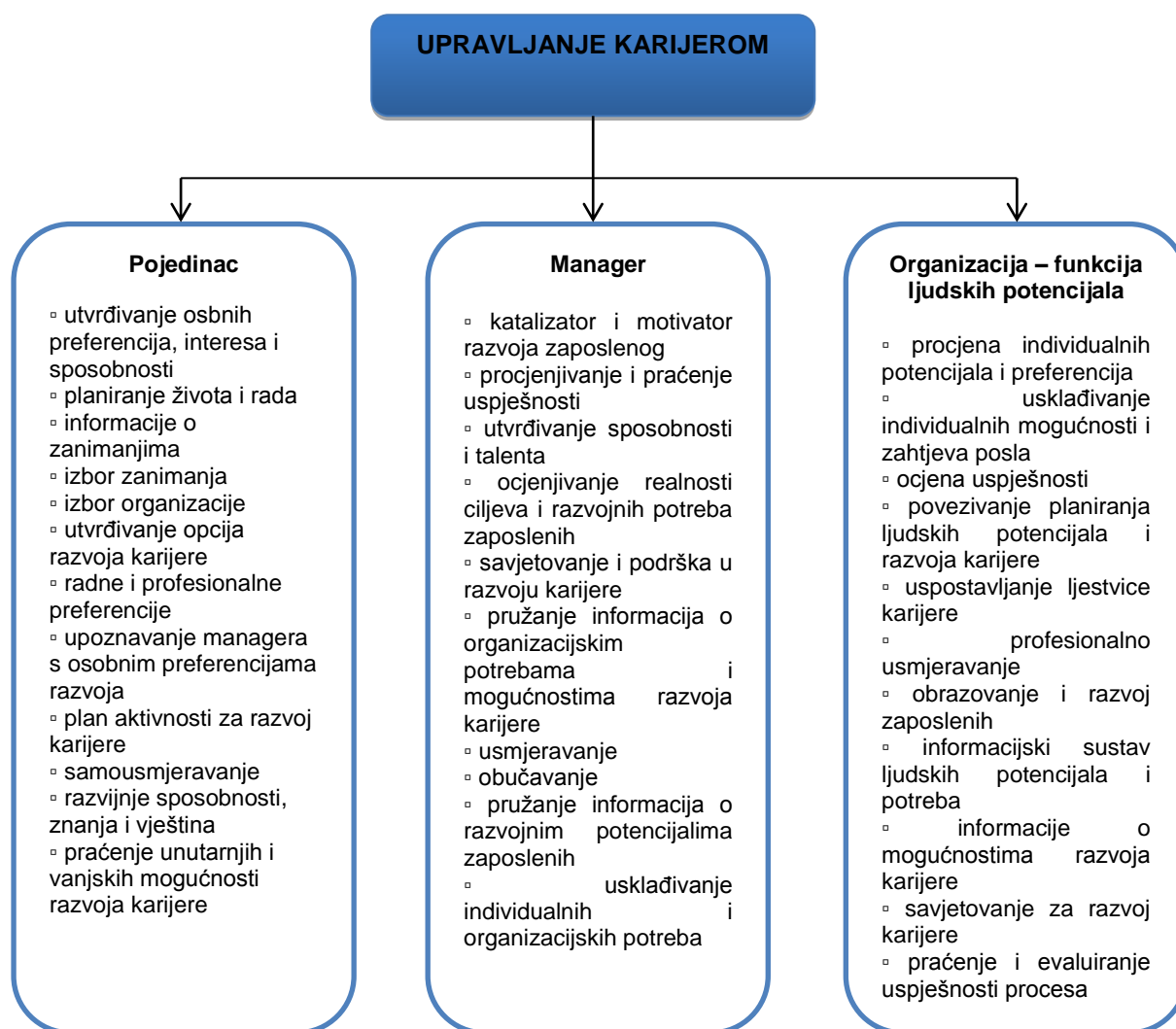
Slika 1. prikazuje proces planiranja karijere koji svaki zaposlenik treba imati razrađen ako želi ostvariti svoj profesionalni razvoj i napredak. Tako plan razvoja karijere započinje individualnim potrebama zaposlenika, ali i njihovim organizacijskim mogućnostima koje su oni u stanju ponuditi poduzeću. Tada poduzeće procjenjuje njihove potrebe i sposobnosti, kao i vlastite potrebe za njihovim daljnjim obrazovanjem te sukladno tome usmjerava zaposlenike na daljnje programe obrazovanja i razvoja te nakon toga savjetovanje i ocjenjivanje zaposlenika za njihove radne učinke.

Suvremeni pristup zahtijeva aktivnu ulogu i odgovornost pojedinca, kao i niz aktivnosti i odgovornost organizacije i menadžera te je stoga i razvoj karijere stalni organizirani i formalizirani napor usmjeren na razvijanje sposobnijih i uspješnijih djelatnika. Razvoj karijere obuhvaća i individualne aktivnosti planiranja karijere i organizacijske aktivnosti upravljanja karijerom. Planiranje karijere i upravljanje njome usmjereni su na razvoj individualne karijere unutar organizacije (Bahtijarević Šiber, 1999: 831).

Upravljanje karijerom predstavlja novu aktivnost odjela za upravljanje ljudskim potencijalima koja se u suvremenom poslovnom svijetu rapidno razvija. To je proces kojim organizacija izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala tzv. „pool“ kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe. Njime se oblikuju i primjenjuju ciljevi organizacije, kreiraju planovi i strategije koji menadžerima omogućuju zadovoljavanje potrebe za takvim ljudskim potencijalima te da postignu vlastite ciljeve karijere (Bahtijarević Šiber, 1999: 832).

U planiranju karijere svaki zaposlenik identificira svoje poslovne potrebe i definira aktivnosti kojima će ostvariti napredak svoje karijere. Ovaj proces uključuje izbor zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera. Organizacijsko planiranje karijere proces je kojim menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene, dok je individualno planiranje proces kojim svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere. Tako se može zaključiti kako je kod planiranja karijere veći naglasak na pojedincu, dok je u upravljanju karijerom veći naglasak na organizacijskim aktivnostima što je vidljivo na gornjoj slici (Bahtijarević Šiber, 1999: 832). Kroz programe planiranja karijere omogućuje se i pomaže organizacijama da identificiraju talente, zaposlene s visoko razvijenim potencijalima i mogućih budućih menadžera, ali i općenito razvoj pozitivnih stavova kod zaposlenih.

## Slika 2. Upravljanje karijerom u organizaciji



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

U upravljanju karijerom mora postojati visoka koordinacija i suradnja i menadžera i zaposlenika. Sukladno Bahtijarević Šiber (1999: 834) upravljanje karijerom uključuje tri ključna čimbenika: pojedinca kao zaposlenika, menadžera kao rukovoditelja te Organizaciju sa funkcijom ljudskih potencijala. Pojedinac prvo utvrđuje svoje profesionalne potrebe i plan rada, zatim vrši izbor struke i poduzeća u kojem se zapošljava. Potom slijedi njegovo upravljanje karijerom gdje isti utvrđuje opcije svoga razvoja te s njima upoznaje menadžera, zatim se samousmjerava te potom prati svoje unutarnje i vanjske mogućnosti razvoja karijere. Menadžer se javlja kao katalizator razvoja zaposlenog jer prati njegovu uspješnost te ga savjetuje i pruža

mu podršku u razvoju karijere. Funkcija ljudskih potencijala tu ima zadatak da procijeni individualne preferencije i uskladi ih sa zahtjevima posla. Zatim vrši profesionalno usmjeravanje zaposlenika te ulaže u obrazovanje i razvoj zaposlenika. 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 (Bahtijarević Šiber, 1999: 834).

Upravljanje karijerom zadire u sve funkcije menedžmenta ljudskih potencijala te ih objedinjuje, a posebno je ono neposredno inkorporirano u dvije funkcije: u planiranje i razvoj ljudskih potencijala. Sam proces planiranja ljudskih potencijala i strategije ostvarivanja planiranih ciljeva i potreba tako postaju spona kojom se povezuju strategijski ciljevi i poslovne strategije organizacije s individualnim ciljevima i profesionalnim razvojem pojedinih njezinih članova.

Planiranje karijere je poput određivanja svog životnog puta: pojedinac u tom planiranju mora izraditi vlastiti plan razvoja karijere i treba ga slijediti da bi ga uspješno ostvario. Stoga on mora izraditi karijerni plan koji će slijediti aktivnim koracima do konačnoga cilja. Dobar karijerni plan sadrži (Bahtijarević Šiber, 1999: 834):

- popis osobnih kompetencija (osobine ličnosti, interesa, znanja, iskustva, vještina...),
- ciljeve za karijeru/zapošljavanje koje se želi postići,
- aktivnosti koje je potrebno izvršiti za postizanje cilja,
- akcijski plan karijernih aktivnosti.

Karijerni plan radi se s ciljem da pojedinac postane na tržištu rada. Ako je tamo interesantan, mnoga će se poduzeća za njega boriti, isti će lako dolaziti do poslova, a ukoliko mu se neko ne sviđa, može ga lako promijeniti. Na taj način se zaposlenici i poduzeća prilagođavaju dinamičnom tržištu rada u suvremeno doba.

Za stvaranje uspješne karijere nije dovoljna samo konkurentnost pojedinaca. Uspješnu karijeru imaju oni koji (Grković, 2017.):

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 zaposlenik će se sa promjenom posla sresti barem nekoliko puta u životu. U svakom poslu postoje određeni putovi koji pojedince usmjeravaju prema cilju razvoja svoje karijere te oni iznova izrađuju svoj karijerni plan za svaki novi posao, što nužno ne znači da će ga ostvariti u istom poduzeću. Stoga će svaki put s namjerom uspješnog vođenja karijere izraditi novi plan karijere s novim ciljevima i dopunjenim kompetencijama te novim aktivnostima kako to postići (Levačić, 2011: 18).

### 3.1. Faktori utjecaja na razvoj karijere

Sam razvoj karijere podložan je utjecaju različitih faktora - onih koji se nalaze u pojedincu te onih koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini. Faktori koji utječu na razvoj karijere klasificiraju se u četiri sljedeće grupe (Buble, 2006: 416):

- **Osobni faktori**, putem kojih se pojedinci žele razlikovati od drugih, a njihovi interesi i sposobnosti utječu na njihov izbor karijere. Dok su obuka i iskustvo važni u donošenju odluke o izboru karijere, obrazovanje će također igrati glavnu ulogu u izboru karijere.
- **Ekonomski, socijalni i politički trendovi**, gdje potrošači sa svojim navikama utječu na raspoloživost poslova. Njihovim utjecajem nestaju jedni poslovi, a rađaju se drugi, pa nastaje opći trend odumiranja mnogih proizvodnih zanimanja. Drugi ekonomski uvjeti su kamatne stope i cijene koje mogu reducirati broj poslova. Pravni trendovi uključuju promjene zakona, vladinu regulativu i tehnologiju pa je promjenama propisa došlo do porasta poslova u financijskim uslugama, investicijskim fondovima i drugim financijskim institucijama.
- **Tržište rada**, na koje utječe starost i interesi ljudi. Danas 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. Velika poduzeća osiguravaju ovakav tip usluga za svoje zaposlene.
- Lokacija i veličina – u gradu ili izvan njega, u hladnim ili toplim područjima, na planini ili uz more, itd. – može značajno utjecati na nečiju 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. Tu su i beneficije koje uključuju cjelovito ili djelomično zdravstveno i životno osiguranje, planove umirovljenja, dioničke opcije, pravnu pomoć i drugo.

### 3.2. *Uloga organizacije u razvoju karijere*

Organizacija na razvoj karijere djeluje preko svojih funkcija i jedinica te preko ljudskih potencijala. Za kvalitetno upravljanje karijerom potrebne su tri vrste informacija (Bahtijarević Šiber, 1999: 854):

- 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.

U razvoju karijere poslovna organizacija djeluje preko informacija. Usklađivanje individualnih i organizacijskih ciljeva i potreba najvećim dijelom obavlja kroz razmjenu informacija, poticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i slično, dok konačnu odluku o smjeru i razvoju karijere donosi sam pojedinac.

Organizacija procjenjuje uspješnost zaposlenih i njihovih potencijala, spremnost za stalno učenje, usavršavanje i razvoj, cjeloživotno obrazovanje, uža specijalizacija na radnim mjestima unutar poduzeća i drugo. Dragocjen izvor informacija vezanih uz nečiju osobnu karijeru jesu personalni dosjei, koji moraju sadržavati podatke o sposobnostima, znanjima, interesima, preferencijama uspješnosti i postignutim rezultatima zaposlenih. Upravo povremeno istraživanje preferencija, stavova, vrijednosti, zadovoljstva i aspiracija zaposlenih je koristan izvor podataka za ovakve procjene (Bahtijarević Šiber, 1999:857).

**Tablica 5. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju**

<b>FUNKCIJE I PROGRAMI</b>	<b>BITNI ELEMENTI</b>	<b>INTEGRIRANJE U SUSTAV RAZVOJA KARIJERE</b>
<b>Planiranje ljudskih potencijala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evidencija postojećih menadžerskih pozicija u svim org. 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.
<b>Praćenje i ocjena uspješnosti</b>	Objektivna prosudba uspješnosti obavljanja posla	Određivanje budućih potreba za ljudima i savjetovanje zaposlenih glede budućeg rasta/smanjenja, tipične promjene pozicija i njihova razvoja da bi zadovoljili buduće organizacijske potrebe
<b>Opis i zahtjevi poslova</b>	<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
<b>Programi obrazovanja i razvoja</b>	Pregled programa razvoja dostupnih u organizaciji, njihovih ciljeva i ciljnih grupa	Olakšavanje i poticanje formalnog razvoja zaposlenih nakon utvrđivanja plana razvoja karijere
<b>Politika promocije</b>	Procedure i kriteriji za interno popunjavanje slobodnih pozicija i napredovanja	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, a jedno od načina je interno oglašavanje slobodnih radnih mjesta; posebnu ulogu ima u savjetovanju pri izboru i razvoju karijere (Bahtijarević Šiber, 1999: 857).

U posljednjih petnaestak godina savjetovanje u izboru i razvoju karijere je 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. Također, 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 se 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 na način da daju jasan i koncizan pregled prethodnog i budućeg razvoja i aktivnosti (Bahtijarević Šiber, 1999: 857).

### 3.3. *Uloga menadžera u razvoju karijere*

Menadžeri imaju iznimno važnu ulogu i odgovornost u razvoju individualne karijere onih kojima rukovode. Oni povezuju individualne potrebe, preferencije i aspiracije glede razvoja karijere i organizacijskih potreba. 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.

Zadaci i aktivnosti menadžera mogu se podijeliti u četiri važne uloge: trenera, procjenitelja, savjetnika i povjerenika. U suvremenim organizacijskim uvjetima sve su više treneri, a sve manje zapovjednici i nadređeni koji samo zahtijevaju. Uloga trenera iziskuje stalno komuniciranje kao i vještine komuniciranja, posebice pažljivog slušanja.

U području planiranja i razvoja karijere zaposlenih ona se ostvaruje kroz rasprave i usmjeravanje menadžera. Uz komunikacijske vještine od menadžera se zahtijeva i poznavanje tehnike samoocjenivanja i utvrđivanje potencijala. Menadžer pomaže zaposlenom da utvrdi vlastite sposobnosti, vještine, profesionalne vrijednosti, interese, kao i područja razvoja. Također, menadžer može usmjeravati individualne aspiracije u razvoju karijere k organizacijskim potrebama jer je on taj koji prenosi i objašnjava misiju, strategije i ciljeve organizacije i upućuje zaposlenog na buduće potrebe i smjerove organizacijskog razvoja (Bahtijarević Šiber, 1999: 859).

Menadžeri pomažu zaposlenicima razviti detaljan plan aktivnosti i pružaju smjernice i pomoć kad je potrebna u primjeni istih. Menadžer je onaj koji ocjenjuje i upozorava na realnost očekivanja i planova razvoja karijere svojih suradnika. Menadžer niže razine prenosi informacije vertikalno – prema višim razinama o kvaliteti zaposlenika i mogućnostima njihovog napredovanja.

Danas je ključna uloga menadžera u razvoju karijere zaposlenika da postaju savjetnici koji pomažu zaposlenima da ispitaju organizacijsku okolinu kako 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.

Upravo u ovoj funkciji, menadžeri mogu na više načina pomoći zaposlenima u procesu postavljanja ciljeva (Bahtijarević Šiber, 1999: 862):

- 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.

Jedna od prednosti menadžera u savjetničkoj ulozi jest da dobro poznaju poduzeće, realnije mogu procijeniti mogućnosti razvoja karijere koje pruža, a jednako tako dobro poznaju svog suradnika i njegov rad. Postoje sugestije koje mogu pomoći menadžerima u savjetodavnoj ulozi, a one su sljedeće (Bahtijarević Šiber, 1999: 863): shvatiti granice savjetovanja u karijeri, poštovati povjerljivost, uspostaviti dobar odnos, dobro slušati, razmotriti alternative, tražiti i davati informacije te pomoći pri određivanju ciljeva i planiranju.

## 4. MODELI RAZVOJA KARIJERE

U razvoju karijere pojedinci su u suvremenom konkurentnom tržištu rada sve više postali zainteresirani za razvoj vlastite karijere i ulaganje u osobni profesionalni razvoj jer tako poduzećima mogu ponuditi svoja uspješna profesionalna znanja i vještine. Karijera je pojedincima kao zaposlenicima bitna iz sljedećih razloga (Marušić, 2006: 226):

- Posao je osnova temeljem koje se može postići kvaliteta života, jer u sebi sadrži mogućnost za zadovoljavanjem gotovo svih potreba.
- Rad je način da se postigne socijalna jednakost i oslobođenje. Sva poduzeća morala bi za novo zapošljavanje biti posebno stimulirana.
- Očekuje se da će radnik mijenjati poduzeća i radna mjesta unutar poduzeća, to će prvenstveno biti oni sposobniji, za koje su poduzeća naročito zainteresirana.
- Menadžeri koji poznaju teoriju motivacije moći će bolje shvatiti interese i dinamike razvoja karijere.
- Promjene u poslu utječu na razvoj karijere pojedinca. Spoznaja o tome potaknut će menadžere da u promjenama podjednako računaju na željeni cilj kao i na mogućnost zaposlenih.

U analizi razvoja karijere razvijena su tri međusobno komplementarna modela koja taj problem promatraju iz različitih aspekata. Ti modeli bit će analizirani i objašnjeni u nastavku.

#### *4.1. Model životnog ciklusa karijere*

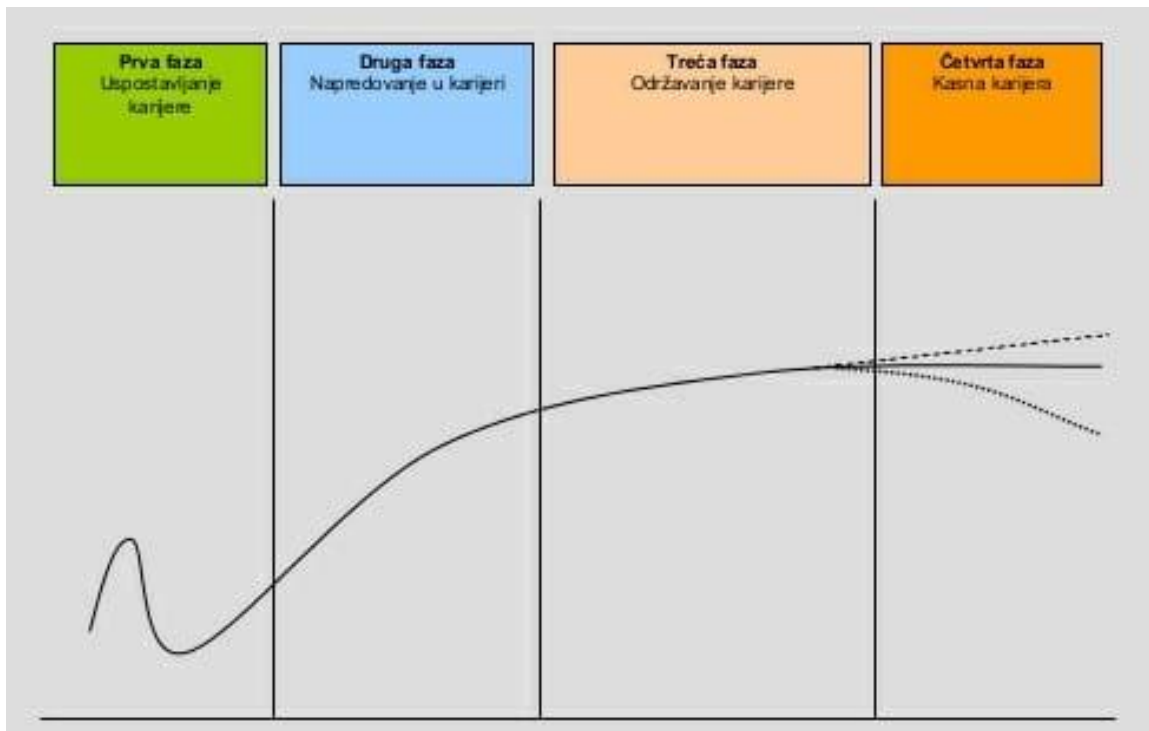
Model životnog ciklusa karijere koji predstavlja sukcesivan slijed različitih faza u kojima se javljaju neka temeljna pitanja i odluke koje pojedinci donose u svezi s karijerom. Tim modelom se objašnjava unutarnji razvoj profesionalne karijere.

U modelu životnog ciklusa karijere mijenjaju se faze razvoja karijere koje zahtijevaju različite aktivnosti, podršku i pomoć organizacije i menadžera, kao i različite postupke usklađivanja individualnih i organizacijskih potreba. Kako se zaposlenici mijenjaju tijekom razvoja karijere, tako se mijenjaju i njihove vrijednosti, ciljevi, aspiracije i potrebe u odnosu na one koje pojedinac ima na početku, u sredini ili pri kraju karijere.

Kada se pojedinac koncentrira na karijeru, tada se faze u modelu životnog ciklusa karijere usredotočuju na dužinu radnog vijeka i izbora svoje struke. Ovisno o tim uvjetima mogu se identificirati tri (uspostavljanje, napredovanje, održavanje) do pet (priprema za posao, ulazak u organizaciju, rana karijera, sredina karijere, kasna karijera) faza u radnom vijeku. Međutim, najčešće se razlikuju četiri ključne faze u razvoju karijere i iako se one 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 (Bahtijarević Šiber, 1999: 834).



### Slika 3. Faze u razvoju karijere



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

Na slici je vidljivo da postoje znatne varijacije u pojedinim fazama razvoja karijere, a one ovise o individualnim karakteristikama i drugim faktorima koji utječu na razvoj svake individualne karijere.

Sukladno slici 5. mogu se opisati faze u razvoju karijere pojedinca koji je ciljano proračunao kako želi da ide tijekom njegova profesionalnog razvoja. Stoga su faze u modelu životnog ciklusa karijere sljedeće (Bahtijarević Šiber, 1999: 841 – 842):

- *Faza istraživanja i uspostavljanja karijere* počinje s ulaskom pojedinca u poduzeće i prvim izborom posla. Ova faza se obično zbiva između 18. i 25. godine života pojedinca kada se on uvodi u posao, socijalizira se s poduzećem i radnom sredinom, stječe sva potrebna znanja i vještine, upoznaje svoje mogućnosti i preferencije. U ovoj fazi se često događa pojava „šoka realnosti“, jer se pojedinac suočava sa svojim očekivanjima i realnim zbivanjima u radnoj situaciji koja je u stvarnosti daleko od očekivane. To je faza propitivanja i odmjeravanja vlastitih mogućnosti i ciljeva, uvođenja, orijentacije i učenja. U ovoj fazi pojedinac je velikim dijelom nesamostalan,

slijedi upute i smjernice drugih, nastoji se dokazati i potvrditi svoje mogućnosti ili, jednostavno rečeno, naći svoje mjesto koje će provocirati i razvijati njegove potencijale i talente.

- *Faza napredovanja* započinje od 30 - te i traje 45 - te godine života. Tu je karijera uspostavljena, izabrano je područje rada te je zaposlenik pokazao sve svoje potencijale, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost, samopouzdanje i samostalnost u radu. Samo zadovoljstvo svojom karijerom povećava osjećaj kompetentnosti i privrženosti organizaciji, postignuti uspjeh povećava aspiracije, a nezadovoljstvo postignutim i daljnjom 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.
- *Faza održavanja karijere* počinje od 40 - te i traje do 55. godine života zaposlenika. Osoba ima stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, provjerena znanja, sposobnosti i doprinos. Ova se faza često naziva fazom održavanja, gdje se mogu događati najveće promjene u karijeri: može se nastaviti daljnji 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. U njoj raste privrženost organizaciji i stabilnija veza s organizacijom.
- *Faza kasne karijere* počinje u životnoj dobi od 50 – te godine i traje do umirovljenja. Većina autora koji istražuju ljudske resurse smatra kako je ovo faza povlačenja i opadanja aktivnosti te da ima dvije podgrupe: fazu održavanja te fazu povlačenja 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. Faza je to u kojoj se kumulirano znanje, iskustvo i mudrost prenosi na druge ili koristi za razvoj

organizacije. Nadalje, od same organizacije velikim dijelom ovisi kako će se to kumulirano iskustvo nekog pojedinca iskoristiti. Potom se u drugom dijelu te faze zbiva psihička i profesionalna priprema za umirovljenje, odnosno neminovni kraj profesionalne karijere s perspektivom neaktivnosti i svakodnevnog ostanka kod kuće bez obveza.

**Tablica 6. Faze u razvoju profesionalne karijere**

	<b>FAZA I.</b>	<b>FAZA II.</b>	<b>FAZA III.</b>	<b>FAZA IV.</b>
Središnja aktivnost	Pomaganje, učenje, slijedeće uputa	Nezavisan suradnik	Obučavanje, povezivanje	Oblikovanje organizacijske strategije i smjera
Primarni odnos	Pripravnik	Kolega	Mentor	Sponzor
Temeljni psihološki sadržaj	Ovisnost	Preuzimanje odgovornosti za druge	Preuzimanje odgovornosti za druge	Pokazivanje moći

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 845

## 4.2. Trodimenzionalni Scheinov model karijere

Trodimenzionalni model karijere utemeljio je Edgar Henry Schein, koji se odlikovao svojim radom na području organizacijskog razvoja, te razvoja karijera i organizacijske kulture. U svom modelu on je karijeru objasnio kao koncept sidra gdje pojedinac samostalno percipira vlastite talente i mogućnosti, svoje temeljne vrijednosti i motive koji bi trebali pripadati njegovu profesionalnom razvoju.

U Scheinovu modelu razvoj karijere prikazuje kroz tri osnovna pravca (Schein, 1971: 401): vertikalni, horizontalni i radijalni:

- Horizontalni uspon u istim poslovima predstavlja uspon pojedinca u poslovima iste hijerarhijske razine. Ovdje pojedinac stječe iskustvo u istoj grupi srodnih poslova. Takav razvoj je rezultat kumuliranog iskustva zaposlenika na istim ili vrlo sličnim poslovima, ali i stečenim novim znanjima i vještinama na ovim poslovima.
- Vertikalni uspon predstavlja rast po hijerarhijskom nivou unutar iste grupe poslova. Prednost ovog modela je što stavlja naglasak na uspon u karijeri na temelju znanja, sposobnosti i uspješnosti.
- Kombinirani razvoj pokušava nadomjestiti nedostatke ranije navedenih modela i karakterizira ga i horizontalni razvoj karijere unutar istih poslova i vertikalni uspon u istim poslovima.
- Karijera s usponima i padovima odražava stvarni tijek u razvoju karijere menadžera i zaposlenika. Po svojoj je putanji i smjeru kretanja krivudava te ju karakteriziraju usponi i padovi uslijed promjena sličnih ili istih poslova.
- Razvoj na kraju karijere karakterizira menadžere koji će ubrzo u mirovinu. Menadžeri se postave na takva mjesta gdje dolazi do izražaja njihova savjetodavna, suradnička i konzultantska uloga.

U praksi, osim što je Scheine proveo svoje istraživanje, nije bilo dovoljno daljnjih empirijskih istraživanja ovog modela da bi se moglo realno dokazati koliko je kretanje jednog od tih smjerova neovisno ili ovisno o drugome. Veza među kretanjima svakako postoji, ali se pojedinac uvijek kreće jednom od tih dimenzija, a ne višestruko u dvije.

U odnosu na ova tri smjera kretanja poduzeća u ovom modelu razvoja karijere postoje tri vrste granica kretanja, a one su:

- a) hijerarhijske granice, koje dijele hijerarhijske stupnjeve jedan od drugoga,
- b) granice uključenja, koje odvajaju pojedince ili grupe prema blizini zamišljene centralne osi,
- c) funkcionalne ili odjelske granice, što dijele formalne odjele ili različite grupe jednu od druge.

Ove granice mogu varirati s obzirom na njihov broj i sposobnost propuštanja. Na primjer, u vojsci se te granice napredovanja lako prelaze i vojnik napredovanjem prelazi u višu razinu npr. časnika i slično dok su na fakultetu takve granice nepostojeće, odnosno neće se dogoditi ništa jer na primjer profesor marketinga neće moći postati ili prijeći napredovanjem u profesora matematike pa su u ovakvim organizacijama takve granice nepropustljive, odnosno ovdje postoje samo hijerarhijske granice.

Kada se promatraju hijerarhijske granice i granice uključenja ovog modela, tada se za poduzeća može reći da imaju malo ili puno stupnjeva središnjosti oko centralne osi stošca s granicama koje ih dijele, a koje su manje ili više propustljive. Vanjske granice uključenja na obodu stošca su od velike važnosti jer u poduzeću definiraju njegovu opću mogućnost prijema na posao novih ljudi kojima će omogućiti napredak unutar njihove organizacije. Tako ovaj model omogućuje svakom poduzeću primitak novih djelatnika, sukladno obujmu posla, ali je sustav napredovanja i razvoja karijere u ovom modelu limitiran granicama koje su usmjerene prema centralnoj osi stošca.

Ovaj trodimenzionalni model razvoja karijere, grafički vizualiziran u obliku stošca poduzećima daje mogućnost postojanje filtera značajnih za granice u tom stošcu. Ovdje se radi o nizu pravila prema kojima se te granice prelaze. Tako hijerarhijske granice dijele zaposlenike prema spolu, dobi, dužini radnog staža, osobnim potrebama i obilježjima, prema onima koji ih uvažavaju u poduzeću i slično. Funkcionalne granice uzimaju u obzir specifične potrebe pojedinca, odnosno potrebe za daljnjim obrazovanjem unutar poduzeća ili potrebu za horizontalnim osposobljavanjem. Konačno, granice uključenja teško je deskriptivno karakterizirati sukladno stupnju propusnosti, jer se mijenja cijeli sustav kako zaposlenik u razvoju karijere sve bliže dolazi centru. Sama njegova sposobnost je najvažnija kod prelaska

vanjskih granica, odnosno dolaska u poduzeće, ali pri izlasku u uži krug, odnosno u sam centar, gdje su tada vrlo važne osobine ličnosti, motivi pojedinca, dužina radnog staža te postojeće ambicije. Filteri koji propuštaju pojedince kroz granice u razvoju karijere trebaju biti strogo definirani, odnosno imati formalno utvrđene zahtjeve ili nepisane norme koje su poznate samo vodećim menadžerima.

Trodimenzionalni model je temeljen upravo na vizualizaciji stošca u svome napretku karijere i primjenjiv je u većim i fleksibilnim organizacijama tržišnog tipa. Zaposlenici u ovom modelu su upoznati sa definiranjem granica napretka u razvoju karijere koje kontroliraju i nadziru vrhovni menadžeri, a njihov napredak je uvjetovan upravo propusnošću takvih granica.

### *4.3. Model razvoja puta i cilja karijere*

U ovom modelu razvoja karijere naglasak je na razlikama među zaposlenicima koji se iskazuju u njihovim međusobnim odnosima, potrebama i preferencijama. Jedan od značajnih čimbenika u području razvoja karijere ovog modela jest utvrđivanje samog činitelja koji utječe na individualni izbor zaposlenika i njegovu profesionalnu orijentaciju.

Ti čimbenici u modelu razvoja puta i cilja karijere su sljedeći (Bahtijarević Šiber, 1999: 851): vrijednosti, preferencije, interesi, potrebe, sposobnosti i vještine, obrazovanje i ličnost. Pri samom izboru ovog modela karijere su vrlo važni i utjecaji iz okoline, ponajprije one uže, poput obitelji, prijatelja, kolega, a i samih menadžera koji vode zaposlenike u razvoju njihove karijere. Također je ovdje važan faktor i samo poduzeće, te njegova očekivanja i potrebe od zaposlenika. Također ekonomske i društvene mjere utječu u ovom modelu na veću ili manju mobilnost u napretku u karijeri te zaposleniku pružaju veće ili manje mogućnosti napretka i profesionalnog razvoja.

Put, odnosno cilj, ovdje postoji kada se slijedi logika procesnih teorija motivacije i usredotočuje se na motive, prirodu odluka i izbore u razvoju karijere. Ovaj model je usmjeren na individualne ciljeve, metode njihova postizanja, alternative i izbore u razvoju karijere. Razvoj i napredak karijere znači identificiranje alternativa i izbor između njih, a taj se izbor temelji na preferencijama, očekivanjima, utvrđivanju ciljeva, analizi situacije i individualnih mogućnosti. Može se reći kako se ovaj model bavi individualnim izborima i odlukama u razvoju karijere i faktorima koji na njih utječu (Bahtijarević Šiber, 1999: 834).

Kod ovog modela razvoja karijere značajno je da postoje različite skupine zaposlenika (prema razini obrazovanja, sposobnostima i vještinama) čije osobine postaju presudne u njihovim preferencijama. Te osobine utječu na odluke koji posao pojedinci žele i mogu raditi. Pri tom odlučivanju pojedinci ocjenjuju svoje kompetencije i utvrđuju ono što žele postići.

Bahtijarević Šiber navodi kako je Schein utvrdio osam temeljnih profesionalnih motiva koji mogu objasniti zašto se ljudi opredjeljuju za određenu struku i tip karijere. Prema Scheinu motivi su:

1. **Menadžerska kompetentnost** – ovdje se karijera organizira na kompetenciji i vrijednosti fundamentalnih ideja menadžmenta i oko njih. Najvažnije sastavnice ovog koncepta su motiv i sposobnost da se utječe i kontrolira, sposobnost analize i rješavanja kompleksnih problema i emocionalna stabilnost.
2. **Stručno – funkcijska kompetentnost** – karijera je organizirana oko izazova da se neki posao obavlja dobro i postiže uspjeh bez obzira je li vezan za marketing, financijsku analizu ili neko drugo područje poslovanja. Motiv je stručnost i potvrđivanje u određenom profesionalnom i stručnom području, a ne menadžerski proces.
3. **Sigurnost** – osobe imaju temeljnu potrebu za sigurnošću i pokušavaju stabilizirati karijeru vezujući se za istu organizaciju. Više su od drugih spremne prihvatiti organizacijsko određenje njihove karijere. Oslanjaju se na to da organizacija shvati njihove potrebe i kompetencije.
4. **Poduzetništvo i kreativnost** – osobe s tim motivom imaju jaku potrebu da nešto kreiraju, što je najvidljivije među poduzetnicima.
5. **Autonomija i nezavisnost** – osnovni je interes ovog motiva sloboda i samostalnost, gdje se osobe s tim motivom čvrsto drže da je organizacijski život previše restriktivan ili zadire u njihove osobne živote, pa traže karijere koje im omogućuju više autonomije.
6. **Pomaganje drugima** – osobe s tim motivom žele raditi poslove koje im omogućuju ostvarivanje potrebe i osjećaja usluge i pomaganja drugima.
7. **Izazov** – osobe s tim motivom žele stalni izazov u poslu, natjecanje s drugima, promjene i slično.
8. **Životni stil** – glavni motiv tih osoba je usklađivanje osobnog i profesionalnog života i posao koji im omogućuje realiziranje njihovih temeljnih vrijednosti i životnih preferencija.

Na Scheinov model osam temeljnih profesionalnih motiva za opredjeljenje za određenu struku i karijeru nadovezuje se autor Holland koji je istraživao tipologije ličnosti i karakterne osobine pojedinaca koje utječu na njihov izbor zanimanja. Stoga je u narednoj tablici 7. prikazana Hollandova tipologija ličnosti i njezin utjecaj na izbor stručnih zanimanja.



**Tablica 7. Hollandova tipologija ličnosti i izbor zanimanja**

<b>TIP LIČNOSTI</b>	<b>KARAKTERISTIKA</b>	<b>PRIMJERI ZANIMANJA</b>
<b>Realističan</b>	Osobine: povučen, iskren, materijalističan, ustrajan, stabilan  Ponašanje: aktivno, i aktivnosti koje zahtijevaju vještine, snagu, koordinaciju	Strojarski inženjer Aviomehaničar Konobarica Operater na stroju Prometna zanimanja Zanimanja u šumarstvu, građevinarstvu i sl.
<b>Istraživački</b>	Osobine: analitičan, oprezan, nezavisan, introvertiran  Ponašanje: spoznajno, i aktivnosti koje zahtijevaju mišljenje, organiziranje i razumijevanje	Fizičar Biolog Matematičar Statističar Ekonomist Elektroinženjer Kirurg Oceanograf i sl.
<b>Socijalni</b>	Osobine: kooperativan, plemenit, spreman pomoći, socijabilan, pun razumijevanja  Ponašanje: socijalno i interpersonalno ponašanje i aktivnosti koje uključuju suosjećanje i emocije, pomaganje drugima	Psiholog Socijalni radnik Nastavnik Savjetnik Svećenik i dr.
<b>Konvencionalan</b>	Osobine: efikasan, poslušan, praktičan, miran, savjestan  Ponašanje: strukturirano i utvrđeno pravilima, aktivnosti uz podređivanje osobnih potreba organizaciji i drugima	Službenik Tipkačica Blagajnik Računovođa Tajnica Bankar Vojna zanimanja Operater unosa podataka i dr.
<b>Poduzetnički</b>	Osobine: poduzetan, odvažan, ambiciozan, energičan, dominantan, samouvjeren  Ponašanje: usmjereno na stjecanje moći i statusa	Menadžer Odvjetnik Istraživač tržišta Agent nabave Menadžer ljudskih potencijala Prodavač nekretnina Odnosi s javnošću i dr.
<b>Umjetnički</b>	Osobine: svojeglav, idealist, emocionalan, imaginativan, impulzivan  Ponašanje: usmjereno na osobno izražavanje i potvrđivanje; umjetničke i individualističke aktivnosti	Umjetnička zanimanja Novinar Propagandist Arhitekt Dekorater Dramaturg i dr.

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 852

Pretpostavka je ovog modela da će osoba s određenom profesionalnom orijentacijom preferirati određena zanimanja, dok će postojanje više različitih orijentacija dovesti do unutarnjih konflikata kod takvih osoba. Ovim različitim pristupima osvijetljavaju se različiti aspekti koncepta karijere i njezina razvoja:

unutarnja logika i evolucija tijekom života, moderna logika kretanja i razvoja karijere u organizacijama, kao i individualni izbori.

U konačnici, ovaj model temelji se na motivaciji pri izboru profesije i putu ka cilju u razvoju karijere. Zaposlenici su vođeni motivima, vrlo često osobnim, te vlastitim vrijednostima i potrebama u izboru posla koji će ih dovesti do konačne željene pozicije u profesionalnom životu.

## 5. ZAKLJUČAK

Zaposlenici su temelj i ključni element uspješnog razvoja svakog poduzeća jer oni ulaganjem svog specijaliziranog znanja u poslovni proces poduzeća izravno doprinose njegovoj produktivnosti, profitabilnosti, konkurentnosti na tržištu, osvajanju zavidne tržišne pozicije i tržišnog udjela te u konačnici njegovoj reputaciji kao renomiranog poduzeća. Dakle, sve se temelji na ljudskim resursima i njihovu angažmanu da bi poduzeće bilo uspješno.

Svaki zaposlenik teži da se zaposli u uspješnom poduzeću gdje će moći učinkovitim koracima graditi i razvijati svoju karijeru i profesionalni razvoj koji će biti usklađen sa privatnim interesima zaposlenika i sa interesima poduzeća. U razvoju i napretku profesionalnog razvoja ključan je menadžment ljudskih potencijala jer oni vode svoje zaposlenike u napretku karijere u suvremeno doba više kao treneri i kao povjerljivi suradnici nego kao nadređeni koji neemotivno zapovjednički dodjeljuju radne zadatke. Zaposlenici to cijene jer se kod njih na taj način javlja osjećaj uvažavanja i pripadnosti organizaciji, što ih dodatno motivira da se još snažnije trude da doprinesu progresivnom razvoju poduzeća.

Planiranje karijere temelji se na osobnom karijernom planu samih zaposlenika, ali i menadžerima kada vode svoje zaposlenike u profesionalnom razvoju, odnosno kada upravljaju njihovom karijerom. Njihov je osnovni zadatak poticati zaposlenike na cjeloživotno učenje, stalna usavršavanja njihovih radnih kompetencija, odlaske na edukacije i seminare gdje će steći dodatne kompetencije, komunikacijske vještine, kao i specijalizirane radne vještine specifične za njihovo poduzeće. Na taj način poduzeće ulaže u svoje zaposlenike jer mora biti svjesno da su oni ključni element, odnosno glavni resurs razvoja jer znanjem doprinose boljem načinu rada poduzeća i boljoj radnoj okolini.

Na razvoj karijere zaposlenika utječu mnogi čimbenici, a prije svega to su osobni faktori, koji uključuju motivaciju, osobne potrebe, poslovne preferencije kao i prioritetne želje za ciljanim dostignućem željene poslovne pozicije u razvoju karijere. Potom su tu još ekonomski, politički trendovi, tržište rada i financijska moć.

Razvoj karijere započinje zapošljavanjem u određenom poduzeću na određenom radnim mjestu. Zaposlenici sami određuju prioritet svoga profesionalnog

razvoja te koliko su spremni napredovati, kao i koliko vremena i truda uložiti u svoj profesionalni razvoj i napredak.

U razvoju karijere prisutne su faze njezina razvoja, koja obuhvaćaju životna razdoblja zaposlenika i temelje se na njihovoj dobi – tako se začetak karijere smatra započinjanjem profesionalnog života, a kraj karijere je definitivan odlaskom zaposlenika u mirovinu ili ostajanjem istoga, ukoliko postigne značajan napredak, na mjestu savjetnika gdje će imati snažnu ulogu u poticaju razvoja karijere novih i mladih zaposlenika. Međutim, svaki zaposlenik se razlikuje po svojim motivima, osobinama ličnosti, vrijednostima, stavovima, običajima i profesionalnim interesima kao i količini vremena koji je spreman posvetiti poslu pa sukladno tome i poslovnim zadacima pristupa specifično. Stoga je u razvoju karijere od velike važnosti uloga svakog zaposlenika pojedinačno jer on na poslovne izazove odgovara svojim karakternim načinom, ali i na njemu je osnovni zadatak aktivnog i odgovornog osmišljavanja, a potom i provedbe vlastite karijere. Stoga se pred zaposlenike stavljaju 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. Stoga se danas pred svakoga pojedinca na početku karijere, postavljaju zahtjevi za ovladavanjem temeljnim znanjima i vještinama koji će kasnije i utjecati na razvoj njegove karijere.

Modeli razvoja karijere su razvijeni od strane stručnjaka koji se znanstveno bave ljudskim resursima, a implementirani su u praksu primjene razvoja karijere upravo iz razloga da bi se odredilo koji model je najučinkovitiji za pojedino poduzeće i koliko će mu korisnost donijeti.

Model životnog ciklusa karijere obuhvaća sam razvojni proces i put planiranja, provedbe i stvaranja karijere kroz planski životni put zaposlenika, gdje se faznim procesom životne dobi prati pojedinačni karijerni razvoj te se sam zaposlenik pronalazi u određenoj fazi koja za njega predstavlja karijerni vrhunac.

Trodimenzionalni Scheinov model je model suvremenog razvoja karijere, vizualiziran u obliku karijerno razvojnog stošca, a primjenjuju ga uglavnom tržišno orijentirane organizacije koje su precizno odredile granice napretka i razvoja zaposlenika u poduzeću. U ovom modelu se razvoj karijere zaposlenika kreće u tri pravca: horizontalnom, vertikalnom i dijagonalnom, gdje zaposlenik karijeristički napreduje u poduzeću nastojeći prijeći granice propusnosti, da bi se što više približio

samom centru vizualnog stošca modela karijere ili ekonomskim rječnikom rečeno da postigne stupanj profesionalnog razvoja karijere koji je i priželjkivao.

Konačno, treći model je model razvoja puta i cilja karijere koji se temelji na osobnom izboru pojedinca što se tiče njegove profesionalne orijentacije i izbora struke. Glavni pokretač ovog modela razvoja karijere je motivacija zaposlenika u izboru profesije i kasnije u gradnji karijere, a motive kao glavne pokretače razvoja ovog modela je ustanovio sam Schein.

Samo onaj pojedinac koji bude razvio strategiju razvoja svoje karijere i stalno si postavljao nove zadatke i ciljeve kako bi se prilagodio tržištu rada moći će razviti uspješnu karijeru bez uspona i padova. Ukoliko do padova i dođe, naći načina da dalje nastavi razvijati karijeru u drugom pravcu na svoje i zadovoljstvo organizacije u kojoj radi.

Put razvoja karijere je iscrpan, kompleksan, zahtjevan i dug. Zahtijeva mnogo truda, uloženog vremena, znanja, rada i iscrpnog djelovanja da bi zaposlenik jednog dana ostvario u svojoj karijeri i profesionalnom razvoju na poslovnu poziciju koju si je zacrtao na početku karijere. Stoga je vrlo važno da isti budu svjesni zahtjevnosti ovog procesa te da u svoj napredak ulože onoliko za koliko smatraju da će odgovarati usklađenosti njihova privatnog i poslovnog života.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bačelić, Z. (2014): Čimbenici razvoja rane karijere, Doktorski rad, Split.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
3. Buble, M. (2006): Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split.
4. Dalbay, L.R., Slocum, J.W. (1989): How to pack your career parachute, Adison Wesley publishing company, New York.
5. Gutić Martinčić, S. (2017): Upravljanje karijerom, Effectus, Zagreb.
6. Hall, D. T. (1986): Career Development in Organization, Josey – Bass, Dsan Francisco, USA.
7. Jurina, M. (2009): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
8. Levačić, M. et. al. (2011): Priručnik za razvoj karijere i poduzetništva, Čakovec.
9. Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco i Ekonomski fakultet Zagreb,
10. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
11. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
12. Zavišić, Ž. (2017): Osnove marketinga, Zagreb, Visoka poslovna škola Zagreb.
13. Žanić, V. (1994): Managment i poduzetništvo - 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb.

### *Znanstveni članci:*

1. Grković, M. (2017): Uspješna karijera se ne događa slučajno, dostupno na <https://www.portalalfa.com/index.php/uspjesna-karijera/motivatori/383-uspjesna-karijera-se-ne-dogada-slucajno>, pristupljeno 26.04.2019.
2. Marušić, S. (1998): Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, Ekonomski pregled, No. 7 – 8, str.1078 - 1099
3. Schein, E. (1971): The Individual, the Organization and the Career; A Conceptual Sheme, Journal of Applied Behavioral Science, NTL Institute, Silver Spring, 1971., Vol. 7, 1, str. 401-426.

### *Internet stranice:*

14. Karijere 2016. Kako pronaći (bolji) posao? Izdanje 2016., dostupno na [https://www.moj-posao.net/data/documents/knjiga\\_karijere\\_2016.pdf](https://www.moj-posao.net/data/documents/knjiga_karijere_2016.pdf), pristupljeno 18.12.2018.
15. Uspješna karijera se ne događa slučajno, dostupno na [www.portalalfa.com/index.php/uspjesna-karijera/motivatori/383-uspjesna-karijera-se-ne-dogada-slucajno](http://www.portalalfa.com/index.php/uspjesna-karijera/motivatori/383-uspjesna-karijera-se-ne-dogada-slucajno), pristupljeno 20.9.2018.
16. 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\\_s\\_ustava\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/583926.Upravljanje_karijerom_u_funkciji_kvalitete_s_ustava_upravljanja.pdf), pristupljeno 10.9.2018.
17. Za uspješnu karijeru, Priručnik za razvoj karijere i poduzetništva, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Čakovec u suradnji s projektnim partnerima, dostupno [www.hzz.hr/UserDocsImages/HZZ%20priručnik%20HR-SLO.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HZZ%20priručnik%20HR-SLO.pdf), pristupljeno 15.09.2018.
18. HZZO: [www.e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom](http://www.e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom), pristupljeno 10.12.2018.
19. [www.szztk.ba/wp-content/uploads/2016/10/Propratno-pismo.pdf](http://www.szztk.ba/wp-content/uploads/2016/10/Propratno-pismo.pdf), pristupljeno 20.12.2018.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Proces planiranja karijere.....	16
Slika 2. Upravljanje karijerom u organizaciji .....	18
Slika 3. Faze u razvoju karijere .....	28



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike između "kadrovsog" razvoja i Protejeve karijere .....	9
Tablica 2. Razlike između posla i karijere.....	9
Tablica 3. Proces razmjene između pojedinaca i organizacije .....	11
Tablica 4. Struktura intelektualnog kapitala.....	14
Tablica 5. Uloga funkcije ljudskih potencijala u razvoju.....	23
Tablica 6. Faze u razvoju profesionalne karijere .....	30
Tablica 7. Hollandova tipologija ličnosti i izbor zanimanja .....	36

## SAŽETAK

U ovom završnom radu opisan je pojam upravljanja karijerom kroz faze, strategije i modele. Prikazan je način na koji se upravlja ljudskim potencijalima u organizaciji, teoretski je pozicioniran pojam karijere te pojam profesionalnog razvoja. Kroz planiranje karijere prikazane su faze životnog ciklusa karijere i na koji način se upravlja karijerom u okviru menadžmenta ljudskih potencijala. U radu je prikazan i odnos pojedinca i organizacije u razvoju karijere. Poseban naglasak je dat prikaz modela razvoja karijere koje primjenjuju poduzeća, a od kojih je za pojedino poduzeće najbolji izbor. Ukoliko pojedinac od početka radi na razvoju svoje karijere na način da stekne potrebna stručna znanja i pronađe zanimanje u kojem mogu doći do izražaja njegovi potencijali, razvijat će kvalitetnu karijeru. Međutim, bez neprestanog obrazovanja i treninga zaposlenika, razvoj osobne karijere neće biti moguć. Usavršavanje i stjecanje novih znanja i vještina će uvelike utjecati na pojedinca, a isto tako i na cjelokupnu organizaciju.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, karijera, faze razvoja karijere, modeli razvoja karijere

## SUMMARY

In this final paper, the concept of career management is described through the phases, strategies and models. Also is presented the way in which human resources are managed in the organization, the career concept is theoretically positioned and the concept of professional development are also presented. The career lifecycle phases are presented through career planning, and how the career is managed in the frame of the human resources management. The paper also shows the relationship between an individual and organization in career development. Particular emphasis is given to the model of career development applied by companies, of which the best choice is for the particular company. If an individual is beginning to develop his or her career in the way of acquiring the necessary professional knowledge and finding an interest in his potentials, he/she will develop a quality career. However, without constant education and employee training, personal career development will not be possible. Improvement and acquisition of new knowledge and skills will greatly affect the individual, as well as the overall organization.

Key words: human resources management, careers, career development phases, career development models