Životni ciklus upravljanja karijerom od strane poslodavca

Rosanda, Lara

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:626384

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

LARA ROSANDA

ŽIVOTNI CIKLUS UPRAVLJANJA KARIJEROM OD STRANE POSLODAVCA

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

LARA ROSANDA

ŽIVOTNI CIKLUS UPRAVLJANJA KARIJEROM OD STRANE POSLODAVCA

Završni rad

JMBAG:0145001840
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment
Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Blažević Burić

Pula, rujan 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Lara Rosanda, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega 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, 24.09.2019. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja,Lara Rosanda dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Životni ciklus upravljanja karijerom od strane poslodavca 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, 24.09.2019.

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POJAM KARIJERE I UPRAVLJANJE KARIJEROM 3
2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I RAZVOJ KARIJERE 3
2.2. KARIJERA I RAZVOJ KARIJERE 5
2.3. ULOGA ORGANIZACIJE U UPRAVLJANJU KARIJEROM 9
2.4. ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU KARIJEROM 13
2.5. UPRAVLJANJE OSOBNOM KARIJEROM……...13
3. ŽIVOTNI CIKLUS UPRAVLJANJA KARIJEROM 18
3.1. FAZE UPRAVLJANJA KARIJEROM 18
3.2. ČIMBENICI UPRAVLJANJA KARIJEROM 20
4. UPRAVLJANJE KARIJEROM – PRIMJER ZAGREBAČKE BANKE 23
4.1. ZAGREBAČKA BANKA – OSNOVNI PODACI 23
4.2. SUSTAV UPRAVLJANJA KARIJEROM 26
4.2.1. RAD U ZAGREBAČKOJ BANCI 26
4.2.2. INTEGRIRANJE 27
4.2.3. RAZVOJ KARIJERE 30
5. ZAKLJUČAK 33
LITERATURA 35
POPIS SLIKA 37
POPIS TABLICA 38
SAŽETAK 39
SUMMARY 40

1. UVOD

Ovaj rad istražuje proces upravljanja karijerom. Suvremeno tržište rada obilježeno je kontinuiranim, dinamičnim i nepredvidivim promjenama, koje postavljaju zahtjevne izazove organizacijama, ali i zaposlenicima. U takvim uvjetima pronalazak adekvatne i kvalitetne radne snage predstavlja jedan od strateških ciljeva organizacija, kao i jednu od najizazovnijih aktivnosti, a istovremeno konkuriranje potražnje rada na predmetnom tržištu također biva višestruko otežano.

Upravljanje karijerom zaposlenika očituje se kao proces koji donosi brojne prednosti postojećim i budućim zaposlenicima, ali i organizacijama. Njegov značaj toliko je istaknut u suvremeno doba da se sve više poima kao uobičajeni poslovni i strateški proces na razini neke organizacije. Treba naglasiti kako ovisi o brojnim čimbenicima, no smatra se kako se imperativ postavlja na mogućnosti i angažman organizacije, kao i potencijal te spremnost zaposlenika.

Zagrebačka banka jedan je od uspješnijih primjera organizacija u Hrvatskoj koje provode učinkovit i efikasan proces upravljanja karijerom zaposlenika. Pri tome se provode brojne aktivnosti u svim fazama ovoga procesa, a s ciljem osiguranja obostranih koristi.

Cilj rada je istražiti osnovne teorijske postavke u svezi upravljanja karijerom zaposlenika. Svrha rada je predmetnu problematiku istražiti na primjeru Zagrebačke banke, a pri tome ujedno i potvrditi početne hipoteze rada.

Rad se strukturno sastoji od pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja slijedi opsežniji uvod u značenje, specifičnosti i ulogu procesa upravljanja karijerom zaposlenika. U narednom poglavlju istražuje se životni ciklus upravljanja karijerom zaposlenika, a misli se na identificiranje pojedinih faza ovoga procesa i njihovih značajki. Također obrađeni su i čimbenici koji utječu na sam proces, kao i značajke upravljanja osobnom karijerom. U predzaključnom poglavlju predmetna se problematika istražuje na primjeru Zagrebačke banke. Osim osnovnih podataka o organizaciji, obrađen je sustav upravljanja kvalitetom.

Metodom analize i sinteze analizirana je, te primijenjena, korištena literatura koja istražuje ovo znanstveno područje. Za te potrebe korištena je i metoda komparacije, a induktivno-deduktivnom metodom i metodom dokazivanja provedeno je kritičko promišljanje i zaključivanje autora. Metoda studije slučaja korištena je za istraživanje problematike na primjeru Zagrebačke banke. Metodom deskripcije uobličen je ovaj rad.

2. POJAM KARIJERE I UPRAVLJANJE KARIJEROM

U ovome poglavlju analiziraju se teorijske osnove o upravljanju ljudskim potencijalima i karijerom zaposlenika. Osim definicija, navode se i faze ovih procesa, kao i koristi njihove provedbe. Uloga organizacije i uloga menadžera u ovim procesima također su dio interesa.

2.1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I RAZVOJ KARIJERE

U suvremeno doba dolazi do intenzivnog razvoja svijesti o značaju upravljanja ljudskim potencijalima. O tome postaju sve osviještenija poduzeća i poslodavci, ali i ostale interesne skupine. Misli se prvenstveno na radnu snagu, to jest zaposlene i nezaposlene osobe, ali i resorne institucije na tržištu rada, vladu, obrazovne institucije i ostale.

Sve zastupljeniji pristup učinkovitom i efikasnom upravljanju ljudskim potencijalima javlja se kao produkt suvremene, globalizirane i turbulentne međunarodne ekonomije. Razlog tome očituje se u razvoju svijesti o vodećem značaju ljudskih potencijala, kao strateškog resursa poduzeća za ostvarenje poslovnih ciljeva i rezultata, ali i održivog razvoja. Navedena percepcija počinje se razvijati na međunarodnoj razini tijekom prve polovice 20. stoljeća pa se sve intenzivnije, u ekonomskoj misli i praksi, raspravlja o optimizaciji procesa upravljanja ljudskim potencijalima u svim djelatnostima i na primjeru svih organizacija.Veliki utjecaj na to imale su promjene i novonastali izazovi u poslovanju, a posebice treba istaknuti rast konkurencije, kao i sve veće zahtjeve dionika. U takvim uvjetima podjednako je otežano pronaći sigurno i stabilno zaposlenje, a jednako tako i kvalitetne zaposlenike (Prema: Jambrek, Penić, 2008, 1184.).

U spomenutom razdoblju po prvi puta se ukazuje na vezu između obrazovanja ljudskih potencijala i gospodarske uspješnosti, kao i na korelaciju između ljudskog kapitala i investicija u ljudski kapital te realizacije ekonomskih, odnosno poslovnih ciljeva organizacija. Krajem posljednje dekade 20. stoljeća pojavljuje se koncept intelektualnog kapitala, koji se usko veže uz problematiku razvoja karijere. Model

intelektualnog kapitala vuče korijenje još iz teorije efikasnosti proizvodnih troškova, koja se bavi problemima poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište i granicama te nadmoći (Pulić, 1997, 89.-115. Prema: Jambrek, Penić, 2008, 1184). je naglasiti kako intelektualni kapital danas predstavlja sveukupnost znanja u nekoj organizaciji, koja su pretvoriva u konkretne vrijednosti ili su u službi ostvarenja i maksimizacije konkurentske prednosti. Kao takav, predstavlja strateški resurs neke organizacije, a često i snagu ili komparativnu prednost iste.

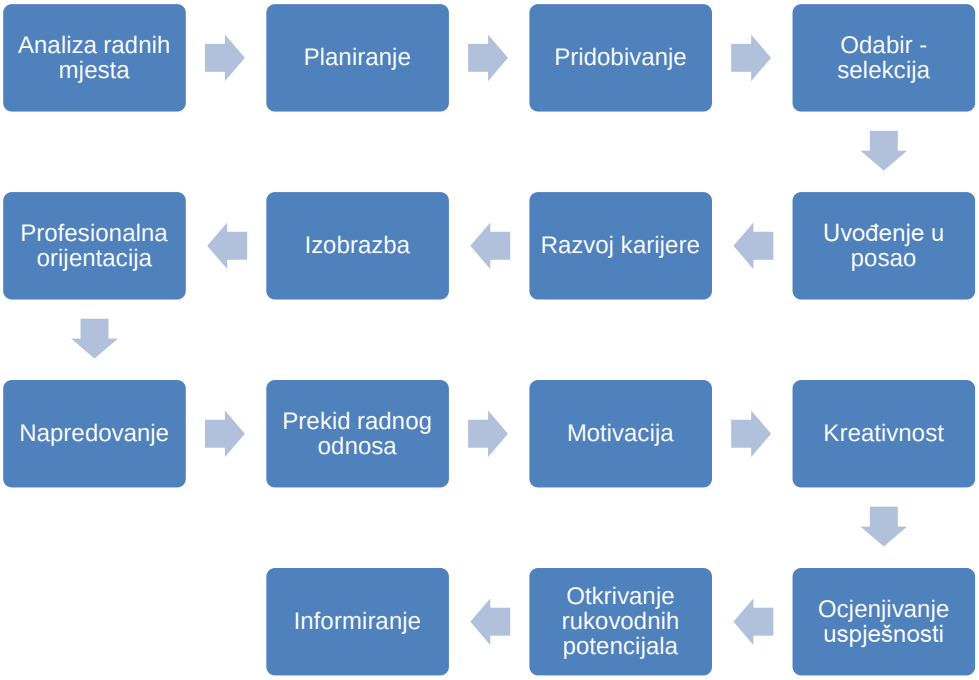
Od zaposlenika se danas sve više potražuju specijalizirana znanja i vještine, koje se često razvijaju unutar same organizacije, sukladno praksi i strategiji poslovanja. Upravo zbog toga, sve se više naglašava važnost organizacije u smislu unapređenja znanja, vještina i iskustva zaposlenika, čime se djeluje na razvoj specijaliziranih timova koji podržavaju konkretni koncept poslovanja. Takvi zaposlenici raspolažu općim formalnim obrazovanjem, no isto nadopunjuju specijaliziranim znanjima i radnim vještinama, koje kontinuirano, tijekom razvoja organizacije, modificiraju i nadopunjuju.

Sam proces upravljanja ljudskim potencijalima može se pojmiti kao relativno nov pojam i proces u suvremenoj ekonomskoj misli i praksi. Ozbiljniji razvoj istoga nastupa tek u proteklih 30-ak godina, no danas biva iznimno kompleksan i multidimenzionalan. Neke od ključnih definicija ovoga pojma su (Bahtijarević-Šiber, 1999, 3.-13. Prema: Jambrek, Penić, 2008,1185).

- Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina;
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao menadžerska funkcija;
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao posebna poslovna funkcija u organizaciji;
- Upravljanje ljudskim potencijalima kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).

Znanstvena disciplina upravljanja ljudskim potencijalima, između ostaloga, odnosi se i na proces upravljanja karijerom od strane poslodavca. Može se istaknuti kako je to jedan od segmenata upravljanja ljudskim potencijalima na razini neke organizacije. Kako bi isto bilo jasnije, u nastavku se daje pregled osnovnih funkcija ovoga procesa (Slika 1.).

Slika 1. Shematski prikaz funkcija upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Poslovni forum (2019.): Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na:http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp(01.07.2019.).

Predmetni proces objedinjuje niz povezanih i uvjetovanih funkcija. Potvrđuje se da je proces upravljanja ljudskim potencijalima multidimenzionalan procesu, a jedna od njegovih funkcija je upravljanje karijerom zaposlenika (engl. *Career Management*), odnosno razvoj karijere.

2.2. KARIJERA I RAZVOJ KARIJERE

Sam proces razvoja karijere odvija se u segmentu profesionalnog razvoja zaposlenika. Riječ je o aktivnosti koja integrira pet osnovnih elemenata ili procesa. Misli se na (Prema: Poslovni forum, 2019):

- Razvoj karijere;
- Izobrazbu u poduzeću;
- Profesionalnu orijentaciju;
- Sustav napredovanja;
- Prekid radnog odnosa.

Treba istaknuti kako su ključne točke profesionalnog razvoja izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanje, no vrlo je važno spomenuti i motivaciju kao čimbenik profesionalnog razvoja. Suvremeno doba nametnulo je potrebu za kontinuiranim razvojem karijere od strane poslodavca. Danas je riječ o jednom od osnovnih strateških procesa na razini svake organizacije.

Investiranje u ljudski kapital, posebice u razvijenim državama svijeta, predstavlja jedan od temeljnih preduvjeta za razvoj poduzetništva. Konkretnije, riječ je o razvoju karijere od strane poslodavaca, koji na ovaj način ne investiraju samo u zaposlenike, već u razvoj organizacije, konkurentnosti iste i budući razvoj. Suvremena iskustva svjedoče o tome da je karijera dinamična kategorija, a odnosi se na sve ono što neki subjekt radi. Točnije, nije isključivo i samo riječ o njegovu zanimanju i poslu, već o svakodnevnim aktivnostima, interesima i ostalim afirmacijama.

Strategija razvoja karijere odnosi se na anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja identificiranih nedostataka, uz korištenje prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, ali i zaposlenika. Strategije upravljanja karijerom mogu biti različitih vrsta i kategorija, a ovise o osobinama zaposlenika, individualnim potrebama i mogućnostima, motivima, ciljevima, preferencijama, raspoloživom vremenu i ostalim čimbenicima (Prema: Vujić, 2008, 127.-283.).

Na temelju navedenoga može se konkretizirati kako razvoj karijere ne predstavlja samo unapređenje intelektualnog kapitala zaposlenika i njihovih vještina, iako se one smatraju vodećim, već i ostale aktivnosti. Svrha sustava je stvoriti takve radne uvjete i imidž organizacije kojim će privući najkonkurentnije ljudske potencijale i iste dalje razvijati, prema potrebama i mogućnostima organizacije. Primjerice, ukoliko organizacija raspolaže s nefleksibilnim ljudskim potencijalima, koji nisu skloni promjenama i naklonjeni usvajanju novih znanja i vještina, ona se suočava s čvrstim ograničenjima inicijacije i provedbe ovoga procesa. Razvoj karijere u tom slučaju vrlo je otežan, a jednako tako upitna je i učinkovitost ljudskih potencijala.

U suvremenim se organizacijama proces upravljanja ljudskim potencijalima, koji postaje sve više izjednačen s ostalim organizacijskim jedinicama, intenzivno

usmjerava prema razvoju karijere zaposlenika. Karijera se pri tome definira kao svojevrsni koncept, koji vrlo snažno povezuje i integrira individualne i organizacijske potrebe i interese. Ponekad se pojam razvoja karijere izjednačava s obukom zaposlenika, no to je pogrešan pristup njegova poimanja. Naime, obuka zaposlenika isključivo je orijentirana na posao, dok razvoj karijere predstavlja širi pojam. Riječ je o orijentaciji na pojedinca, odnosno zaposlenika, te njegove potencijale.

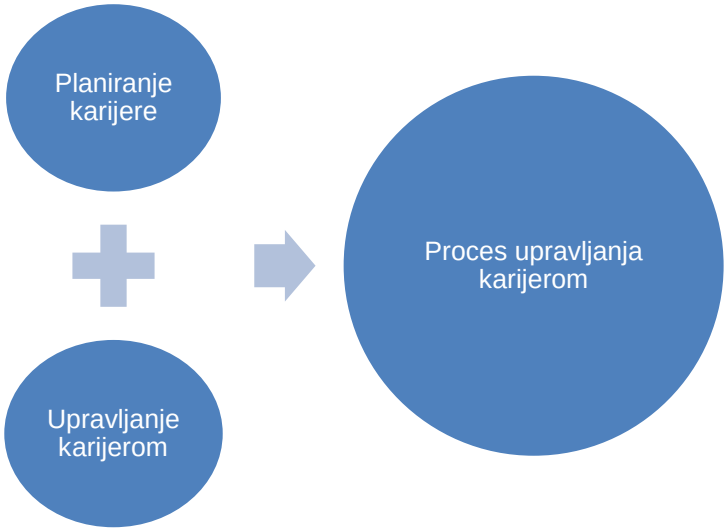
Razvoj karijere kao proces podrazumijeva stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti, koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. S obzirom da o njemu ovise koristi i realizacija ciljeva pojedinca i organizacije, može se istaknuti kako obje strane imaju interes optimizacije samog procesa. Od toga da su zaposlenici više zainteresirani za razvoj vlastite karijere nego za razvoj posla i poduzeće ima koristi. Ono na taj način dobiva kvalitetnije ljudske resurse, a o uspješnosti upravljanja karijerom izravno ovisi da li će i u kojoj mjeri, ljudski potencijali postati ljudski kapital, te na koji način će se realizirati ciljevi organizacije (Prema: Vujić, 2008, 127.-283.).

Hallova definicija je najčešće korištena i citirana definicija po kojoj je karijera „individualno percipiran slijed stavova i ponašanja povezanih s iskustvom i aktivnosti vezanih uz rad u tijeku života osobe“(Bahtijarević-Šiber, 1999, 830) Možemo zaključiti da se pojam karijere različito se definira od pojma posla te se uz definiciju karijere veže niz različitih pojmova kao što su putanja karijere,razvoj karijere, upravljanje karijerom, planiranje karijere što u konačnici karakterizira promjene kroz radni vijek radnika ovisno o životnoj fazi u kojoj se nalazi (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 829.-831.).

Prilikom definiranja ovoga pojma treba istaknuti kako proces upravljanja karijerom od strane poslodavca daje uvid menadžeru ljudskih potencijala, ali i ostalim interesnim skupinama u vrstu i redoslijed aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se u svakom trenutku imao uvid u stupanj kompetentnosti kandidata za radno mjesto. Na taj način se osigurava optimalno upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji, ali i čitavom organizacijom. Naime, na ovaj način organizacija ima mogućnost svakog zaposlenog angažirati na radnom mjestu na kojem će on dati optimalan doprinos, što utječe na efikasnost i učinkovitost rada, uspješnost poslovanja i realizacije ciljeva

organizacije, kao i na samu konkurentnost te reduciranje troškova. Time se u konačnici opravdava sve veći interes prema razvoju karijere zaposlenika, a što je u današnjici dovelo do razvoja posebne aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa koja se naziva upravljanje karijerom. Prema definiciji, upravljanje karijerom predstavlja integralnu aktivnost koja inkorporira niz međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti usmjerenih na razvoj karijere. Partneri tog procesa su zaposlenici i organizacija (Slika 2.).

Slika 2. Upravljanje karijerom



Izvor: Buble, M. (2006.) Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu. Str. 416.

U segmentu planiranja karijere, odnosno njezina razvoja, moguće je govoriti o individualnom i organizacijskom pristupu. Kod individualnog planiranja karijere svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere, a u organizacijskom planiranju menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene. To je ujedno i osnovna razlika ovih pristupa, koja isključuje ili uključuje vodeću ulogu menadžera u predmetnom procesu.

Koristi od razvoja karijere zaposlenika su brojne, kako s gledišta zaposlenika ili subjekta razvoja, tako i organizacije. Kako bi isto bilo jasno, navode se neke od karakteristika karijera, odnosno njezina razvoja i koristi s gledišta organizacije i zaposlenika. Misli se na (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 829):

- Dugoročnu vremensku perspektivu;
- Dugoročni razvoj;

- Uključenost zaposlenika u čitavi proces;
- Situiranost u profesiju i struku;
- Ujedinjavanje potreba zaposlenika i organizacije;
- Motivi prema povećanju smisla i značaja zaposlenika u organizaciji.

Treba konkretizirati i zaključiti kako razvoj karijere ima strateški značaj u pripremi strategije i osiguranja fleksibilnosti te konkurentnosti ljudskih potencijala. S obzirom da je navedeno isključivo značajno u suvremeno doba, može se tvrditi da razvoj karijere doprinosi odgovaranju na izazove i zahtjeve međunarodnog tržišta rada i poslovanja. Razvojem karijere ne samo da se unapređuje kvaliteta radne snage, već se razvijaju i povoljniji odnosi te veze zaposlenika s organizacijom, s obzirom na uvid u interes koji organizacija usmjerava prema zaposlenima. Razvoj karijere od interesa je za samu organizaciju jer ona na taj način ulaže u vlastiti resurs, jača svoje kvalitete i potencijal zaposlenika, te unapređuje konkurentnost. S druge strane, zaposlenici koji sudjeluju u ovome procesu djeluju u smjeru osobnog i profesionalnog razvoja, čime osiguravaju stabilnost zaposlenja i konkurentnost na tržištu rada, kao i osnovu za ostvarenje boljih materijalnih i nematerijalnih naknada za rad.

Za optimalno upravljanje karijerom presudna je čvrsta i predana suradnja između organizacije, menadžera i zaposlenih. Za uspješno upravljanje karijerom potrebno je da svi sudionici u potpunosti i kvalitetno ispunjavaju svoju ulogu i da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja. Detaljnije o ulozi organizacije i menadžera u ovome procesu slijedi u nastavku.

2.3. ULOGA ORGANIZACIJE U UPRAVLJANJU KARIJEROM

Uloga organizacije u upravljanju karijerom je iznimna. Ona se provodi i odražava kroz njezinu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno kroz odjel ljudskih potencijala. Često se u literaturi ističe kako je vodeća uloga organizacije, odnosno ovoga odjela, osiguranje potrebnih informacija. Misli se na tri osnovne vrste i to (Prema: Bahtijarević-Šiber,1999, 856):

- Opće informacije o organizacijskoj misiji, strategiji, ciljevima, planovima poslovanja i razvoja;

- Informacije o zaposlenima, sposobnostima, vještinama, preferencijama, ciljevima i razvojnim potencijalima;
- Informacije o poslovima i radnim mjestima koja će biti slobodna ili će se javljati kao posljedica razvoja i promjena.

Daje se istaknuti kako se djelovanje organizacija u ovome području očituje kroz opskrbu procesa potrebitim informacijama. Na osnovu njih moguće je utvrditi realne potrebe i mogućnosti, a jednako tako uskladiti individualne i organizacijske ciljeve te potrebe. Treba istaknuti da organizacija stvara osnovne preduvjete za inicijaciju i provedbu ovoga procesa, no konačna odluka u domeni je pojedinaca ili zaposlenika.

Uloga organizacije i odjela ljudskih potencijala u procesu razvoja karijere može se predočiti na sljedeći način (Tablica 1.).

Tablica 1. Uloga organizacije u upravljanju karijerom

Funkcije i programi	**Bitni elementi**	**Integriranje u sustav razvoja karijere**
Planiranje ljudskih potencijala	• evidencija postojećih managerskih pozicija u svim organiz. jedinicama • popis zaposlenih na tim pozicijama, procjena uspješnosti za promociju • pregled vrste i broja potrebnih ljudi za postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva svake jedinice	Određivanje statusa sadašnjih izvršitelja i pozicija koje mogu biti slobodne
Praćenje i ocjena uspješnosti	• 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
Opis i zahtjevi poslova	• vrste posla i radnih mjesta u organizaciji • vještine, obrazovanje, sposobnosti i iskustvo potrebno za uspješno obavljanje posla	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	• pregled programa razvoja dostupnih u organizaciji, njihovih ciljeva i ciljnih grupa	Olakšavanje i poticanje formalnog razvoja zaposlenih nakon utvrđivanja plana razvoja karijere
Politika promocije	• procedure i kriteriji za interno popunjavanje slobodnih pozicija i napredovanja	Omogućavanje zaposlenima dostup slobodnim radnim mjestima i napredovanja unutar organizacije

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

Na primjeru organizacije, odnosno njezine uloge u ovome procesu, iznimno je važno razviti sustav procjenjivanja uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala. Razmatraju se pri tome razvojni potencijal, spremnost za stalno učenje, usavršavanje i razvoj i ostalo. Zadatak organizacije je da kontinuirano kroz upravljanje radnom uspješnošću istražuje preferencije, stavove, vrijednosti, zadovoljstvo i ambiciju zaposlenih. Na taj način prikupljaju se ključne informacije.

Najjednostavnije se radna uspješnost može prezentirati kao uspjeh pojedinca u njegovu radu, odnosno poslu. Radna uspješnost se različito definira i određuje na razini pojedinih država svijeta. To je rezultat drugačijeg pristupa identificiranja čimbenika koji se smatraju važnima u generiranju radne uspješnosti. „U Sjedinjenim Američkim Državama smatra se da je radna uspješnost rezultat sposobnosti da se posao obavi, kompetentnosti, vještina, kulturalne empatije, fleksibilnosti i kreativnosti. U Kini se pak, kao vodeći čimbenici radne uspješnosti, navode posvećenost i odanost zaposlenika, marljivost, pozitivan stav i poštivanje pravila“ (Bahtijarević-Šiber, 2014, 543). Ovi čimbenici proizlaze iz nacionalnih vrijednosti, načela i pravila zasebnih društava ili zajednica. U različitim kulturama postoje različite navike, pravila i norme kojih se pripadajuća društva čvrsto drže ili barem nastoje u tome, a njihova uloga zamjećuje se i u ovome području.

Upravljanje radnom uspješnošću (engl. *Performance Management*) često se u literaturi navodi kao jedan od glavnih alata vođenja (menadžmenta). „Prema definiciji riječ je o procesu kojim organizacija mobilizira svoje zaposlenike kao pojedince i kao članove organizacijskih segmenta odnosno timova prema dizanju produktivnosti organizacije u cjelini radi ostvarenja njezine misije i ciljeva, pri čemu je dizanje učinkovitosti stalni proces“ (CorporatePerformanceAdvisory, 2013.). Svrha mu je ostvariti veću učinkovitost upravljanja ljudskim potencijalima, a jednako tako i organizacijom, kao širim objektom. Proces se primjenjuje na razini pojedinaca ili timova, a jednako tako i čitavog odjela ili organizacije. Može se zaključiti kako on predstavlja jedan od strateških procesa organizacije, a doprinosi mnogočemu. Osim

koristi u području upravljanja ljudskim potencijalima, vidljive su i one na razini realizacije poslovnih i razvojnih ciljeva te unapređenja konkurentnosti organizacije.

Smatra se kako je upravljanje kompetencijama (sposobnostima) zaposlenike usko vezano uz prethodni proces. Ukoliko organizacija djeluje u smjeru prepoznavanja kompetencija zaposlenika ili problema u svezi njih, jednostavnije je iste jačati i razvijati. Takva praksa rezultira većom kvalitetom zaposlenika, ali i većom učinkovitosti u njihovu radu, te naposljetku na razini čitave organizacije.

„Upravljanje kompetencijama odnosi se ne djelotvorno utvrđivanje, razvijanje i usklađivanje organizacijskih i individualnih kompetencija kako bi se uspješno ostvarili poslovni i strateški ciljevi poslovne organizacije, ali i individualni ciljevi zaposlenika.“(Bahtijarević-Šiber, 2014, 132). Danom definicijom potvrđuje se kako proces koristi podjednako zaposlenicima, ali i organizaciji. Pri njegovoj izvedbi zapravo je riječ o implementaciji zasebnog modela razvoja kompetencija, koji se provodi na individualnoj i organizacijskoj razini. Njegovi elementi su (Prema: Bahtijarević-Šiber, 2014, 133):

- Određivanje strateških ciljeva organizacije;
- Otkrivanje različitih kompetencija koje su potrebne za postizanje tih ciljeva;
- Utvrđivanje kriterija i standarda uspješnosti;
- Utvrđivanje inventara kompetencija;
- Definiranje u kojem smjeru se trebaju razvijati kompetencije;
- Utvrđivanje potreba i načina razvoja i osiguravanja potrebnih kompetencija;
- Kreiranje programa razvoja kompetencija.

Danas brojne organizacije, posebice one veće i razvijenije, posebnu pažnju poklanjaju ovome procesu. Na taj način maksimiziraju konkurentnosti ljudskih potencijala, ali i same organizacije. Konkretni primjeri razvoja kompetencija su razni razvojni programi, seminari, organizacijske akademije i slični oblici unapređenja znanja, vještina i razvoja iskustva zaposlenika. Među tim primjerima je i Zagrebačka banka, o kojoj slijedi detaljnije u pred zaključnom poglavlju.

2.4. ULOGA MENADŽERA U UPRAVLJANJU KARIJEROM

Pored organizacije i zaposlenika, s gledišta uspješnosti izvedbe procesa upravljanja karijerom, posebice treba izdvojiti ulogu menadžera. Značaj njihove uloge očituje se u tome što oni identificiraju i povezuju individualne potrebe, preferencije i ambicije zaposlenika s onima na razini organizacije. Oni u ovome procesu jesu prenosioci organizacijskih elemenata, kao što su misija, vizija, ciljevi i ostalo. Također, menadžeri pomažu zaposlenicima da usklade svoju karijeru s organizacijskim mogućnostima.

Među brojnim zadacima i ovlastima menadžera, svakako treba istaknuti kontinuitet praćenja uspješnosti i potencijala zaposlenika, kao i poticanje njihova razvoja, te prepoznavanje i ukazivanje na promjene u okolini. S gledišta uloge, u ovome procesu menadžeri su „treneri, procjenitelji, savjetnici i povjerenici“ (Bahtijarević-Šiber, 1999, 859).

U kontekstu trenera oni kontinuirano razvijaju komunikaciju i vještine, te unapređuju suradnju. Uz komunikacijske tehnike treba istaknuti i one samoocjenjivanja i utvrđivanja potencijala. U kontekstu procjenitelja oni procjenjuju mogućnosti i stručnosti zaposlenih, kao i potencijal napretka i usklađivanja s organizacijom. U čitavom procesu značajna je njihova uloga savjetnika pri čemu oni kontinuirano pružaju podršku integriranim stranama. U konačnici, menadžeri su zapravo mentori koji pomažu zaposlenicima u razvoju njihove karijere.

2.5. UPRAVLJANJE OSOBNOM KARIJEROM

Upravljanje karijerom je svjesno planiranje aktivnosti i angažmana na poslovima koje pojedinac obavlja tijekom svog života za bolje ispunjenje, rast i financijsku stabilnost. To je sekvencijski proces koji polazi iz razumijevanja sebe i obuhvaća profesionalnu svijest.

Upravljanje osobnom karijerom može se shvatiti kao rad pojedinca na samome sebi. U tom kontekstu, može se istaknuti kako je riječ o osobnom razvoju neke osobe, putem kojega ona nastoji maksimizirati svoje vrijednosti i vještine, a time ostvariti i

bolje radne potencijale te mogućnosti. Konačni cilj može biti vezan uz bolje radno mjesto, veću plaću ili bolje radne uvjete.

Upravljanje karijerom je uglavnom poput organizacijskog upravljanja. Sam proces započinje formuliranjem ciljeva koji su kratkoročni.Budući da su ciljevi kratkoročni ili neposredni, imperativ se postavlja na djelovanje. Postizanje cilja zahtijeva dobro osmišljenu strategiju, koja podrazumijeva plan akcije za postizanje cilja. Ovo mora biti popraćeno izradom ili uspostavljanjem procedura, politika, normi ili pravila koja reguliraju djelovanje ili praksu.

Odgovornost za upravljanje karijerom više je u domeni pojedinca ili zaposlenika nego organizacije. Osiguravanje osobnog razvoja u smislu vještina, kompetencija, promjena u stavu s vremenom primarno je odluka pojedinca, kao što je već i konkretizirano. Kratkoročni ciljevi moraju biti ispunjeni i ocijenjeni. Dugoročne ciljeve u karijeri potrebno je revidirati promjenom scenarija zapošljavanja i samoga sebe. Organizacije mogu ili ne moraju biti zabrinute u svezi prioriteta u karijeri i životu. Često savjetovanje je od velike pomoći u ocjenjivanju posla i budućih perspektiva te za utvrđivanje jasnoće vrijednosti, jer one prolaze promjenu s vremenom (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 867-869.).

„Iako se poslovno okruženje neprestano suočava s negativnim promjenama, kao što su ekonomsko smanjenje i restrukturiranje, što dovodi do manje hijerarhijskih pozicija, u isto vrijeme povećava se i potreba za unapređenjem produktivnosti. Organizacije stoga, umjesto zapošljavanja novog pojedinca s tržišta rada, radije promiču svoje postojeće zaposlenike na određenu poziciju jer su oni svjesni organizacijske kulture i ne trebaju se dodano obučavati. To zahtijeva pažljivo planiranje sukcesije zaposlenika i njihovo kontinuirano razvijanje i pripremanje za popunjavanje najviših oznaka u budućnosti. Riječ je o tendenciji razvoja karijere postojećih zaposlenika“ (Management StudyGuide 2019.a)

Proces razvoja organizacijske karijere važan je i za zaposlenike i za poslodavce. Može postojati nekoliko neželjenih promjena i posljedica koje mogu promijeniti cijeli scenarij. U takvoj situaciji i zaposlenici i poslodavci moraju biti spremni držati se promjenjivog okruženja i djelovati u skladu s time. Zaposlenici moraju kontinuirano

usavršavati svoje vještine i kompetencije kako bi zadovoljili trenutne zahtjeve u kojima organizacije moraju biti spremne za one zaposlenike koji mogu učinkovito podnijeti pritisak i prestati s rizikom da postanu žrtve promijenjenog scenarija. Stoga je razumijevanje važnosti razvoja karijere nužno za obje strane.

Kako bi organizacije imale učinkovite procese razvoja karijere, dizajniranje automatiziranih sustava za razvoj karijere ima ključnu ulogu jer integrira niz aktivnosti vezanih uz individualno planiranje karijere i upravljanje organizacijskom karijerom, koje uključujuću zaposlenike, menadžment i organizaciju.

Karijera pojedinca ili osobna karijera predstavlja niz aktivnosti vezanih uz posao, kao i njegove buduće težnje odnosno ciljeve. Na njega utječe nekoliko čimbenika o kojima je već bilo riječi. Moguće je tvrditi kako je to i namjerni proces koji slijedi pojedinac, ovisno o njegovim željama i planovima za budućnost, ali i mogućnostima tijekom života.

Upravljanje osobnom karijerom je kontinuirani proces koji uzima u obzir određeno radno mjesto, ali i ljudske faktore. Cijeli proces je usmjeren i djeluje prema potrebama i praktičnosti organizacije. Najbolje planiranje uzima u obzir ciljeve organizacije i pojedinca te stvara savršenu kombinaciju u kojoj se obje strane mogu koristiti.

Projektiranje sustava za razvoj karijere prema specifičnim potrebama i zahtjevima organizacije može pomoći stručnjacima za ljudske resurse u postizanju učinkovitosti u cjelokupnom procesu upravljanja karijerom. Budući da sustav pokušava integrirati sve aktivnosti zaposlenika, uprave i organizacije, on mora biti osmišljen po mjeri. Ne postoji ništa što bi odgovaralo svima jer je priroda svakog posla različita, a ciljevi svakog zaposlenika u svakoj industriji su različite.

„Većina tvrtki zajedno s programima upravljanja karijerom uključuje proces procjene karijere od strane zaposlenika. Ako imaju poticajno okruženje oni će pravilno procijeniti svoje karijere i ispuniti prave informacije o sebi. Pri dizajniranju sustava za razvoj karijere organizacije, također treba razmotriti prirodu poslovanja, industriju i poslovno okruženje u kojem organizacije djeluju“ (Management StudyGuide, 2019a).

Sustav za razvoj karijere uključuje različite komponente. Kako bi se povećala učinkovitost sustava, menadžeri ljudskih resursa moraju imati potpuno znanje o tim alatima jer imaju ulogu konzultanta i vođe. Osim toga, oni su odgovorni za osmišljavanje i razvoj učinkovitog sustava razvoja karijere za njihovu organizaciju.

Neke aktivnosti ili komponente poznate su kao individualni alati za planiranje karijere, dok se neke koriste za upravljanje organizacijskom karijerom. Kako bi se postigla veća učinkovitost, većina organizacija koristi kombinaciju obje vrste aktivnosti. osnovni alati pri tome su (Prema: Management StudyGuide, 2019b):

- Alati za samoprocjenu – ovom se tehnikom organizacije vrlo često koriste u procesu upravljanja karijerom zaposlenika. Ona djeluje na način da zaposlenici samostalno provode vježbe samoprocjene, a pri tome navode informacije o vještinama, interesima, kompetencijama, radnim stavovima i preferencijama, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima te preprekama i mogućnostima. To pomaže da oni također bolje razumiju vlastite želje i interese;
- Radionice za planiranje karijere - nakon provedene samoprocjene zaposlenici stečena saznanja dijele s drugim zaposlenicima i supervizorima u okviru specijaliziranih radionica za planiranje karijere. Na ovaj način razmjenjuju se informacije i iskustva, što širi percepciju zaposlenika i pomaže im u promjeni planova;
- Individualno savjetovanje – individualno savjetovanje pružaju stručnjaci za razvoj karijere, menadžeri i treneri za razvoj životnih vještina, te ostali dionici. Ogledni primjer je individualno savjetovanje nezaposlenih osoba pri Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Na ovaj se način pomaže pojedincima u razumijevanju vlastitih ciljeva, promjeni istih, kao i poboljšanju njihovih vještina i kompetencija;
- Programi organizacijskog vrednovanja – alati i metode za procjenu potencijala zaposlenika za rast unutar organizacije. Johnson & Johnson je jedna tvrtka koja koristi te programe za procjenu karijere svojih zaposlenika i procjenu njihovih potencijala kako bi se olakšalo zapošljavanje i razvoj posebnih timova poznatih kao "tigrovi timovi". Ovi posebni timovi formirani su kako bi ubrzali razvoj novih proizvoda. Najpopularniji programi u okviru ove kategorije

uključuju centre za procjenu, psihološko testiranje, prognoze i planiranje sukcesije;

- Razvojni programi – koriste ih organizacije za razvoj zaposlenika za buduća radna mjesta. Oni mogu biti unutarnji i vanjski te se mogu provoditi pod nadzorom odjela ljudskih resursa ili trenera te vanjskih suradnika. Ovi programi uključuju centre za procjenu, programe rotacije radnih mjesta, planove povrata školarine, interne programe obuke, vanjske seminare za obuku i formalne mentorske programe.

Osim ovih programa, postoji nekoliko drugih komponenti sustava za razvoj karijere kao što su programi za karijeru za posebne ciljne skupine. Misli se primjerice na mlade, osobe s invaliditetom, žene, nacionalne manjine i slične skupine.

3. ŽIVOTNI CIKLUS UPRAVLJANJA KARIJEROM

U ovome poglavlju istražuje se proces upravljanja karijerom zaposlenika. Istražuju se njegove faze provedbe, kao i čimbenici koji na njega utječu..

3.1. FAZE UPRAVLJANJA KARIJEROM

Poznavanje faza upravljanja karijerom od posebnog je značaja za praktičnu primjenu ovoga procesa. Iako autori različito pristupaju njihovu identificiranju, načelno je moguće govoriti o nekoliko osnovnih faza ovoga procesa. Značaj njihova prepoznavanja i identificiranja očituje se u činjenici da svaka od ovih faza nalaže potrebu za provedbom konkretnih aktivnosti od strane integriranih dionika.

U teoriji i praksi ove se faze obično povezuju s općim životnim fazama, no uz usredotočenje na radni život odnosno stupanje na tržište rada. Ponekad se ovaj proces raščlanjuje na tri osnovne faze pa se misli na uspostavljanje, napredovanje, održavanje, dok ponekad on broji pet faza i topripremu za posao, ulazak u organizaciju, ranu karijeru, sredinu karijere i kasnu karijeru. Optimalnim se smatra prikazati ovaj proces na sljedeći način(Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 840.-844.):

- 1.Faza istraživanja i uspostavljanja karijere;
- 2.Faza napredovanja;
- 3.Faza održavanja karijere;
- 4.Faza kasne karijere ili faza okončavanja;

Kao što je i prikazano, ovaj proces sastoji se od četiri faze koja te započinje prvom fazom istraživanja i uspostavljanja karijere. U toj fazi pojedinci ulaze u organizaciju i po prvi puta stupaju u poslovni svijet. Oni se uglavnom informiraju o obilježjima organizacije, načinu i konceptu poslovanja i sličnim pitanjima. Moguće je konstatirati kako je riječ o inicijaciji radnog odnosa pojedinca, socijalizaciji s radnom sredinom i organizacijom, kao i o stjecanju osnovnih znanja i vještina, upoznavanju mogućnosti i preferencija, organizacije i sličnoga. Dominantna skupina zaposlenika su osobe u dobi od 18 do 25 godina starosti.

U ovoj se fazi pojedinci suočavaju s očekivanjima i znanjima u odnosu na realnu radnu situaciju i okruženje u kojem se nalaze. U ovoj fazi oni propituju vlastite mogućnosti, ciljeve, interese kao i buduće planove te želje. Specijalizirana istraživanja i dionici ukazuju kako se u ovoj fazi razvoja karijere događaju najučestalije i najdinamičnije fluktuacije. Rezultat je to činjenice da se pojedinci u ovoj fazi „pronalaze“ u određenim poslovima. Smatra se kako je u ovoj fazi moguće uočiti osnovne kompetencije zaposlenika, kao i stvoriti osnovna saznanja o budućoj profesionalnoj orijentaciji.

Radni nastup pojedinaca u ovoj fazi je pod velikim utjecajem ostalih zaposlenika. Oni su nesamostalni, slijede upute dugogodišnjih zaposlenika u organizaciji i menadžera, nastoje se što bolje dokazati i steći povjerenje.

Nakon ove faze slijedi faza napredovanja. Ona uglavnom započinje između 30. i 35.godine života i traje do 40. ili 45. godine.Tijekom nje pojedinac je uspostavio karijeru, opredijelio se za područje rada i pokazao potencijal, socijalizirao se s kulturom i organizacijom, stekao sigurnost, samopouzdanje i samostalnost u radu. Treba istaknuti kako se tijekom nje iskazuje napredak pojedinca, te se događaju vertikalna i horizontalna kretanja. U toj fazi zaposlenici su već trebali započeti s profesionalnom orijentacijom ili specijalizacijom.

S obzirom da se tijekom ove faze pojedinci odmjeravaju s ostalim zaposlenicima smatra se kako je u njoj značajnije iskazana kompetitivnost. Osim toga, zadovoljstvo s karijerom maksimizira osjećaj kompetentnosti i privrženosti organizaciji, a postignuti uspjeh pojedinca povećava ambicije, dok eventualno nezadovoljstvo potiče na traženje drugih mogućnosti i zaposlenja.

Faza održavanja karijere počinje između 40. i 45. godine života i traje do 50. ili 55. godine. Ova faza veže se uz stabilnost karijere, no često je obilježena najvećim napredovanjem pojedinaca. Do nastupa ove faze zaposlenici su uglavnom već stekli radno iskustvo te se suočili s brojnim izazovima, iz kojih također uče nešto novo i stječu dodatne vještine. Jednako tako, uglavnom su ostvarili niz uspjeha, što dodatno potvrđuje njihove kvalitete i razinu zrelosti njihove karijere.

Često se obilježava i kriza karijere, koja može biti uzrokovana raznim čimbenicima. Misli se na (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 843):

- Obiteljske promjene –odlazak djece iz kuće, rastava, bolesti, smrt roditelja i slično;
- Promjena financijske situacije i obveza – poboljšana i stabilnija financijska situacija koja utječe na poticanje opcija koje su rije toga bile nezamislive, primjerice pokretanje vlastitog posla;
- Percepcija granica kao što su bolest, smrtnost i slično;
- Povratak fazi istraživanja uslijed propitivanja vlastitih mogućnosti i ostvarenog uspjeha.

Ova faza biti će obilježena onim karakteristikama koje proizlaze iz očekivanja, potencijala i ostvarenih rezultata pojedinca. Upravo zbog toga teško ju je unificirati bez oglednog primjera.

Sam proces završava se fazom kasnije karijere. Ona započinje između 50. i 55. godine i traje do umirovljenja. Često se naziva fazom povlačenja i opadanja aktivnosti. Treba istaknuti kako ova faza često donosi najemotivnije posljedice na zaposlenike. Naime, mnogo ljudi, posebice oni kojima su posao i karijera postali stil života, doživljavaju emocionalnu krizu uslijed prestanka radnog odnosa. Odlazak u mirovinu za neke donosi pozitivne afirmacije, dok kod nekih dovodi do ozbiljnih trauma.

3.2. ČIMBENICI UPRAVLJANJA KARIJEROM

Ističe se kako se uspješna karijera ne događa slučajno, već je riječ o kompleksnom procesu na koji utječe niz čimbenika. Oni se klasificiraju na razne načine, a uglavnom je riječ o nekoliko osnovnih skupina.

U uvjetima globalizacijskih proces i dinamičnih promjena na tržištu rada moguće je govoriti o nizu socio-kulturnih, političkih, ekonomskih i ostalih trendova koji determiniraju ovaj proces, a istovremeno postavljaju ozbiljne izazove pred integrirane dionike. Uglavnom se misli na zaposlenike ili pojedince i organizacije koje su zadužene za provedbu ovoga procesa.

Općenito je moguće istaknuti kako utjecajni čimbenici, koji određuju ovaj proces, proizlaze iz samog zaposlenika ili pojedinca, kao i njegove okoline. Pri tome se identificiraju sljedeće skupine čimbenika (Prema: Bačelić, 2014, 140.-141.):

- Osobni čimbenici – težnja pojedinaca da se razlikuju od drugih. Njihovi interesi i preferencije utječu na izbor karijere, a aktivnosti u koje se integriraju rezultat su njihovih interesa, želja i mogućnosti, odnosno potencijala;
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi – proizlaze iz šire ili makro okoline pojedinca i one uže ili mikro okoline. Potrošači sa svojim navikama utječu na raspoloživost poslova, a kao posljedica toga javljaju se kontinuirano neki novi poslovi ili oblici rada. Danas je moguće govoriti o raširenom odumiranja mnogih proizvodnih zanimanja i rastu uslužnih djelatnosti. Pored navedenoga moguće je istaknuti i kamatne stope te cijene kao ekonomske čimbenike. Slijede zakonodavna regulativa, tehnologija, infrastruktura i slično. Tržište rada i njegova obilježja uvelike određuju ovaj proces. Ona razvijenija i naprednija tržišta rada pružaju bolje mogućnosti razvoja karijere te obrnuto. Također, na razvoj karijere utječu potražnja i ponuda rada. Primjerice, demografski trendovi određuju starost potražnje rada i mogućnosti te navike pripadajućih subjekata. S druge strane razvijenost ponude rada, odnosno obilježja organizacija također će uvjetovati mogućnosti razvoja karijere;
- Financijske konsideracije – misli se navisinu plaće koja se isplaćuje za izvršenje posla. Iako plaća zauzima značajno mjesto nije jedini čimbenik koji utječe na ovaj proces,osim nje, treba ukazati na beneficije, nagrade ili kompenzacije, radne uvjete i slično. Na primjeru Zagrebačke banke možemo uočiti dodatne beneficije u vidu dodatnog zdravstvenog osiguranja, uplate u treći mirovinski stup od strane poslodavca i sl.

Evidentno je kako na razvoj karijere pojedinaca utječe čitavi niz čimbenika. Osim ove klasifikacije istih, moguće je pristupiti njihovu identificiranju i s gledišta drugih aspekata. Ono što je značajno zaključiti, neovisno o pristupu ili aspektu njihove klasifikacije jest činjenica kako je riječ o vrlo dinamičnim i promjenjivim čimbenicima. Oni se uvelike razliku između pojedinih tržišta rada, a najčešće su rezultanta razine njihove razvijenosti. Osim toga, rezultat su obilježja organizacija i njihovih mogućnosti te znanja u svezi navedenoga, kao i obilježja pripadajućeg društva.

Organizacije i menadžeri ljudskih potencijala trebaju u praksi usmjeravati snage, aktivnosti i financijska sredstva kako bi utjecali na one čimbenike na koje je moguće. Misli se na pozitivan utjecaj, odnosno na poticanje zaposlenika da se uključe u proces razvoja karijere, kako bi se ostvarile obostrane koristi. Način na koji se to provodi ovisi o mogućnostima i znanju ovih dionika. Primjerice, moguće je govoriti o materijalnim i nematerijalnim stimulacijama ili motivatorima, informiranju o koristima ovoga procesa, sankcijama u smislu oduzimanja radnog mjesta ili premještaja na lošije radno mjesto i slično. Praksu motiviranja materijalnim i nematerijalnim naknadama primjenjuje Zagrebačka banka, o čemu slijedi u nastavku (Prema: Bahtijarević-Šiber, 1999, 613.-614.).

4. UPRAVLJANJE KARIJEROM – PRIMJER ZAGREBAČKE BANKE

U ovome poglavlju provodi se studija slučaja. Odabrani primjer organizacije je Zagrebačka banka. Na ovome primjeru analizira se upravljanje karijerom zaposlenika, na osnovu prethodno istražene teorije.

4.1. ZAGREBAČKA BANKA – OSNOVNI PODACI

Zagrebačka banka vodeći je poslovni subjekt u bankarskom sektoru Hrvatske. Ovu poziciju uvjerljivo drži već duži niz godina, a o tome svjedoče konkretni pokazatelji o poslovanju, kao i sve veći broj lojalnih klijenata banke. Vodeća pozicija u bankarskom sektoru odraz je kvalitete proizvoda i usluga, tehnološke inovativnosti, mreže samoposlužnih uređaja te uspješnih poslovnih rezultata.

Danas u Hrvatskoj posluje s više od 60 tisuća korporativnih klijenata te više od 1,3 milijuna građana (Prema: Zagrebačka banka, 2018). Treba istaknuti kako je Zagrebačka banka članica UniCredit Grupe od ožujka 2002. godine, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi. Osim toga, djeluje i kao jedna od vodećih banaka u Srednjoj i istočnoj Europi.

„U Hrvatskoj ona zauzima jednu četvrtinu aktive hrvatskoga bankarskog sektora i 18% aktive bankarskog sektora Bosne i Hercegovine, kao vlasnik UniCredit banke d.d. Mostar. Glavne podružnice su joj ZB Invest, društvo za upravljanjem investicijskim fondovima Zagrebačke banke, koja drži oko 27% tržišnog udjela a AZ fond, obvezni mirovinski fond Zagrebačke banke i Allianza, ima oko 41% tržišnog udjela“ (Zagrebačka banka, 2018).

Neki od osnovnih pokazatelja u svezi poslovanja ove banke su redom (Prema: Zagrebačka banka, 2018):

- 118poslovnica;
- 870bankomata;
- 597 000 korisnika internetskog bankarstva e-zabe;
- 437 000 korisnika mobilnog bankarstva m-zabe;
- 3 845 zaposlenika.

Vrijednosti Zagrebačke banke pridonosi dimenzija društvene odgovornosti u poslovanju, koja se očituje i u sociološkom kontekstu, a pri tome se misli na brigu o lokalnoj zajednici, ali i zaposlenicima. Pri tome poseban značaj ima razvoj karijere, o čemu detaljnije slijedi kasnije.

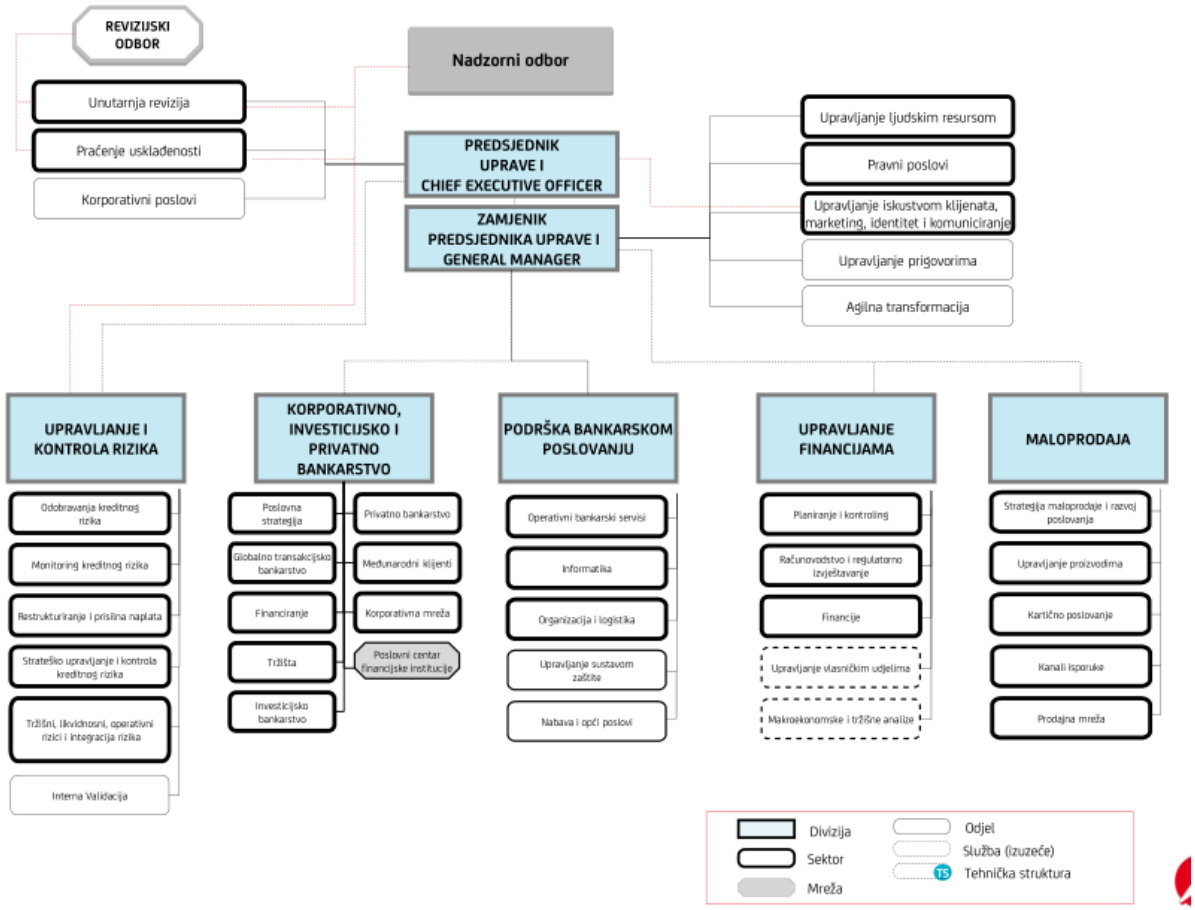
Misija Zagrebačke banke glasi: „Mi zaposlenici Zagrebačke banke kao dio Grupe UniCredit predani smo stvaranju nove vrijednosti za svoje klijente. Kao vodeća hrvatska banka i europska grupacija, posvećeni smo razvoju zajednica u kojima živimo, a našu banku činimo poticajnim mjestom za rad. Težimo izvrsnosti i ustrajno se trudimo biti banka s kojom je lako poslovati (Zagrebačka banka, 2019.a).“ U okviru iste, kao i svakodnevnog poslovanja integrirane su temeljne vrijednosti banke, na koji počiva njezin dugoročni razvoj“. Misli se na (Zagrebačka banka 2019a):

- „Pravednost – zabrana diskriminacije na temelju spola, dobi, rase, političkog opredjeljenja ili sindikalne aktivnosti. Praksa poštovanja i brige za ljude u svakom trenutku. Zabrana pogodovanja u politici zapošljavanja, napredovanja i poticaja;
- Transparentnost – dijelite svoje znanje bez monopoliziranja zbog vlastite koristi. Osigurajte transparentnost na putovima karijere;
- Poštovanje – jasno određene uloge i odgovornosti za sve djelatnike tvrtke. Slušanje ljudi i posvećivanje neprestane pozornosti, poštujući njihove vrijednosti, osjećaje, moralna stajališta bez primjene bilo kojeg oblik pretjeranog pritiska ili vrijeđanja;
- Reciprocitet – predstavlja suradnju, dijeljenje informacija i znanja s ciljem stvaranja vrijednosti i legitimacije našeg profesionalnog identiteta izvan granica organizacije. Aktivno slušanje potreba naših kolega i nastojanje pozitivnog utjecaja na našu radnu okolinu;
- Sloboda djelovanja – stvaranje odgovarajućeg ozračja slobode izražavanja drugačijeg mišljenja i mišljenja općenito. Pružanje prilike svakome da prakticira vrijednosti poduzetništva i razvije vlastitu profesionalnu osobnost;
- Povjerenje–držimo riječ, priznajući mogućnost pogrešaka učinjenih u najboljoj namjeri.“

Treba uočiti kako su vrijednosti uvelike usmjerene prema razvoju karijere zaposlenika. U tom kontekstu misli se na sve faze procesa, od uključivanja zaposlenika u ovu organizaciju, preko razvoja karijere i održavanja, do samog okončanja.

U nastavku slijedi prikaz organizacijske strukture Zagrebačke banke (Slika 3).

Slika 3. Organizacijska struktura Zagrebačke banke



Izvor: Zagrebačka banka (2019.b) Struktura. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura (13.07.2019.).

Vidljivo je kako Zagrebačka banka ima ustrojen sektor upravljanja ljudskim resursima, koji je odgovoran za razvoj karijere zaposlenika. Odluka o regrutiranju novih zaposlenika donosi se s vrha organizacije, od strane Uprave, a po prijedlogu ovoga sektora. Sve ostale aktivnosti u svezi razvoja i upravljanja karijerom u njegovoj su nadležnosti. Detaljnije o njemu raspravlja se u nastavku poglavlja, čime se predmetna problematika zaokružuje u smislenu cjelinu.

4.2. SUSTAV UPRAVLJANJA KARIJEROM

U ovome dijelu poglavlja predmetna problematika analizira na odabranom primjeru organizacije. Pri tome se daje opći prikaz rada u Zagrebačkoj banci, odnosno obrađuju se mikro okruženje i prilike zaposlenika. Naposljetku slijedi detaljnija razrada sustava upravljanja karijerom.

4.2.1. RAD U ZAGREBAČKOJ BANCI

UniCredit Grupa, a time i Zagrebačka banka ozbiljne napore i financijska sredstva ulažu u strateški segment poslovanja, a misli se na ljudske resurse. Cilj je razvoj talenata i njihovo zadržavanje unutar organizacije.

U kontekstu radnog okruženja i uvjeta, Zagrebačka banka njeguje prijateljsko radno okruženje, koje obilježavaju razne potpore, a gdje su osobne vrijednosti ključne kako bise donosile kontinuirane i tržištu prilagođene potrebe. Ova organizacija posebice cijeni ravnotežu između ureda i onoga što je izvan njega. Posebni napori usmjereni su u prepoznavanje i poticanje onog najboljeg u zaposlenicima. Razlog tome očituje se u razvijenoj svijesti kako su zaposlenici najveća snaga ove organizacije.

Osiguranjem ugodnih, sigurnih i atraktivnih radnih uvjeta, organizacija nastoji privući potencijalne zaposlenike, uz poseban naglasak na one najkonkurentnije, a jednako tako uspješno zadržati postojeće. Ove aktivnosti imaju posebnu ulogu u inicijaciji razvoja karijere kod zaposlenika, odnosno u području izbora organizacije za radno mjesto. Značaj navedenoga može se pojasniti i činjenicom da je u suvremeno doba, kada postoji sve veća konkurencija na tržištu rada, podjednako izazovno pronaći kvalitetno radno mjesto, a jednako tako i kvalitetne ljudske potencijale, o kojima ovisi uspjeh poslovanja i razvoja svake organizacije. S obzirom na navedeno, važno je ponuditi atraktivno radno okruženje, kao i niz financijskih te nefinancijskih motivatora ili privlačnih čimbenika zaposlenicima.

Vrlo je značajno istaknuti da razvoj ove organizacije ovisi o svakom zaposleniku zasebno. Timski rad i integritet osnova su rada u ovoj organizaciji, a tome se

priklanja i ujedinjenje međunarodnim razlikama. Jačaju se poštivanje i Antidiskriminacijske aktivnosti. Riječ je o dodatnom instrumentu kojim se osiguravaju ugodni radni uvjeti, te otklanjaju potencijalni problemi i neprilike na radnom mjestu. Spoznaja da se svi zaposlenici tretiraju na jednaki način, te da se svim zaposlenicima pružaju jednake mogućnosti napredovanja značajni je motivator u smislu odabira poslodavca.

4.2.2. INTEGRIRANJE

Zagrebačka banka proces integriranja temelji uglavnom na suradnji s vodećim kanalima regrutacije u Hrvatskoj. Misli se pri tome na Hrvatski zavod za zapošljavanje, web portale i specijalizirane agencije. Posebice treba spomenuti Selectio, specijaliziranu agenciju za zapošljavanje osoba na višim hijerarhijskim razinama.

Odluka o potrebi regrutiranja novih zaposlenika u domeni je sektora upravljanja ljudskim resursima i uprave. Nakon specifikacije posla i definiranja potrebitih profila i broja zaposlenika slijedi objava natječaja. Prikupljaju se prijave i iste se razmatraju unutar ovoga sektora, a naposljetku slijedi testiranje i intervjuiranje kandidata. Ova banka raspolaže i bazom podataka, koja služi kao polazište u potraživanju novih zaposlenika.

Treba istaknuti kako je testiranje vrlo opsežno, a uključuje formalno i neformalno ispitivanje znanja i vještina, radnog iskustva i ostaloga. Pored toga provodi se i psihologijsko testiranje, kao i konačno intervjuiranje zaposlenika (Interni podaci Zagrebačke banke).

„Zagrebačka banka njeguje praksu zapošljavanja studenata. Pri tome se pristupa i razvoju budućih kadrova kroz ZABA akademiju. Ona obuhvaća ZABA Future akademiju i ZABA Banking akademiju“(Zagrebačka banka, 2019.c).

Zaba future akademija je višemjesečni program plaćene stručne prakse za studente informatike ili matematike. Kroz njega polaznici imaju priliku učiti i raditi s najmodernijim razvojnim alatima, naprednim IT tehnologijama i matematičkim

metodama u bankarstvu, a kroz praktičan rad na zadacima i projektima, uz podršku iskusnih mentora, uče o Big Dati, modeliranju, kodiranju, strojnom učenju, web designu, rizicima i ostalim poslovima i segmentima (Zagrebačka banka, 2019.c).Prikaz ZABA Future akademije slijedi (Slika 4.).

Slika 4. ZABA Future akademija

Izvor: Zagrebačka banka (2019.c) Karijere. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/studenti(14.07.2019.). Str. 1.

Slično ovome modelu, Zagrebačka banka provodi i ZABA Banking akademiju. Riječ je također o višemjesečnom programu plaćene stručne prakseza studente završnih godina, poželjno apsolvente diplomskih studija ekonomskog, matematičkog i drugog tehničkog usmjerenja, koji žele naučiti kako funkcionira banka te bolje razumjeti bankarsko tržište. Na ovaj se način, kroz praktičan radu stvarnom poslovnom okruženju, uz podršku iskusnih mentora, polaznicima nudi iskustvo u radu koje će osigurati buduće radno mjesto u organizaciji.

Putem ovih sustava razvoja ljudskih potencijala, koji su primjereni različitim skupinama zaposlenika, Zagrebačka banka djeluje u smjeru razvoja specifičnog integriranog sustava investiranja u ljudski kapital, odnosno izobrazbe zaposlenika, profesionalne orijentacije i napredovanja. Vidljivo je kako postoje diferencirani pristupi navedenoga, koji se primjenjuju na različite segmente zaposlenika. Na taj način se nastoji uštediti vrijeme i novac, odnosno generirati optimalne učinke ove prirode. Smatra se kako ovaj koncept osobito koristi kvaliteti razvoja ljudskih potencijala jer se

uspješno identificira potencijal zaposlenika, snage i prednosti svakog od njih, kao i osnovni nedostatci koji usmjeravaju aktivnosti razvoja njihove karijere. Primjerice, kod studenata, koji su visoko obrazovani, informatički pismeni i kreativni, važno je unaprijediti znanje u svezi funkcioniranja organizacije i radnih procesa. Na ovoj skupini zaposlenika djeluje se u smjeru razvoja njihova radnog iskustva i specijalizacije za pojedini segment bankarskog poslovanja (npr. poslovanje s građanima, pravnim osobama i slično).

U nastavku se navode institucije s kojima banka surađuje za potrebe razvoja karijere (Prema: Zagrebačka banka, 2019.c):

- Ekonomski fakultet u Zagrebu;
- Effectus;
- Ekonomski fakultet Rijeka;
- Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu;
- Ekonomski fakultet u Osijeku;
- Fakultet elektrotehnike i računarstva u Zagrebu;
- Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija u Osijeku ;
- Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje u Splitu;
- Fakultet organizacije i informatike;
- Fakultet prometnih znanosti;
- Visoko učilište Algebra;
- Prirodoslovno matematički fakultet u Zagrebu;
- Prirodoslovno matematički fakultet u Splitu;
- Rochester Institute of Technology Croatia;
- Sveučilište Dubrovnik;
- Sveučilište Jurja Dobrile u Puli;
- Tehničko veleučilište u Zagrebu;
- Veleučilište Baltazar Zaprešić;
- Veleučilište Velika Gorica;
- VERN;
- Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

Daje se zaključiti kako banka nastoji podijeliti stručna znanja i bogato profesionalno iskustvo te omogućiti studentima da steknu dojam kako stvari funkcioniraju u praksi. A taj način stvaraju konkurentniju ponudu rada na tržištu Hrvatske. Kako bi se što aktivnije uključila u povećanje kompetencija studenata te njihovu buduću konkurentnost na tržište rada, surađuje i s najaktivnijim studentskim udrugama eStudent, čiji je dugogodišnji strateški partner, KSET-om, AISEC-om, HSA-om i drugima.

4.2.3. RAZVOJ KARIJERE

Razvoj karijere jedan je od strateških poslovnih procesa ove organizacije još od 1999. godine. Od tada do danas ona sustavno upravlja uspješnošću i motivacijom svakog pojedinca kroz sustav radne uspješnosti. U kontekstu ovoga sustava svi zaposlenici imaju priliku aktivno se baviti svojim osobnim razvojem i razvojem karijere. Zaposlenici zajedno s neposrednim nadređenim utvrđuju koje kompetencije treba dodatno razvijati a koje su na odgovarajućoj razini za radno mjesto koje obavlja

Sustav razvoja karijere se odnosi na sljedeće segmente (Prema: Zagrebačka banka, 2019.c):

- Uvođenje u rad – osobit značaj je što prije započeti s učenjem što osigurava razvijen sustav uvođenja u rad. Od jednostavnih priručnika i uputa preko razvijenog sustava mentoriranja pa sve do strukturiranih programa poput Eduke i EduExperte provodi se predmetni proces. Eduka program namijenjen je za pripravnike i zaposlenike s do 2 godine prethodnoga radnog iskustva, dok EduExperta služi za zaposlenike s 2 godine ili više godina prethodnoga radnog iskustva. Treba istaknuti kako se programi provode kroz interaktivne radionice i različite aktivnosti, a služe stjecanju znanja i vještina za uspješan razvoj karijere. Direktori i vrsni stručnjaci predstavljaju svoja poslovna područja, a povremeni gosti na radionicama i sami su klijenti koji polaznicima prenose svoje iskustvo u poslovanju s nama. Dio vremena polaznici provode i u poslovnicama, poduzetničkim centrima, korporativnim centrima i drugim dijelovima koji posluju izravno s klijentima. Važna aktivnost jest timski rad na projektima, gdje polaznici imaju zadatak pronaći rješenja za stvarne situacije iz

života Banke. Na samom kraju programa provode se društveno korisne aktivnosti;

- Razvoj talenata, odnosno razvoj zaposlenika visokog potencijala – upravljanje razvojem zaposlenika s visokim potencijalom i visokom radnom uspješnošću osigurava se strateški i organizacijski razvoj te dugoročan uspjeh, a zaposlenicima omogućiti i pružiti prigode da svoje potencijale potpuno ostvare;
- Razvoj leadershipa – misli se na izgradnju prepoznatljivog rukovođenja pri čemu rukovoditelji strateškim i operativnim odlukama kvalitetno usmjeravaju dugoročno poslovanje, ali i na svakodnevnoj razini pridonose nesmetanom ostvarivanju vizije. Rukovoditeljima se osigurava trajno unapređenjepoduzetničkih vještina kroz kontinuirani razvoj novih edukacijskih programa za rukovoditelje koji su usmjereni jačanju profesionalne spremnosti za suočavanje s poslovnim zahtjevima, osvješćivanju uloge predvodnika i razumijevanju o tome što znači izvrsnost u toj ulozi.

Može se zaključiti, na osnovu prethodne teorijske analize, kako je proces upravljanja karijerom u Zagrebačkoj banci ustrojen te prati četiri Faze upravljanja karijerom. Kao što je i istaknuto, riječ je o privlačenju zaposlenika i uvođenju u rad, razvoju talenata i usmjeravanju zaposlenika u pojedine poslovne segmente, te razvoju vodstva. Inicijacija procesa odnosi se uglavnom na sustav informiranja i osiguranja ugodnih radnih uvjeta. Razvoj talenata uvelike je podržan edukacijskim programima i sustavima o kojima je bilo riječ, a koji su uvelike usmjereni i na profesionalnu orijentaciju. Moguće je tvrditi kako se primjenjuje individualizirani sustav specijalizacije. To znači da se, na osnovnu kvaliteta pojedinog segmenta zaposlenika, oni usmjeravaju u konkretno poslovno područje. Na to se nadovezuje i razvoj vodstva, a misli se na one zaposlenike koji se ističu najvećim kvalitetama i predispozicijama za poduzetničko poslovanje i vodstvo.

Upravljanje radnom uspješnošću i kompetencijama provodi se u sklopu razvoja karijere zaposlenika, odnosno profesionalne orijentacije zaposlenika. Nastavno navedenome, smatra se kako ovaj proces ima značajan utjecaj kod prepoznavanja potencijala i unapređenja zaposlenika u Zagrebačkoj banci.

Treba istaknuti kako unutar sustava za razvoj karijere postoji i takozvani centar učenja. On ima 8 suvremeno opremljenih multifunkcionalnih dvorana različitih veličina i namjena, a njihov je ukupni kapacitet 170 mjesta. Unutar istoga provode se razne edukcije, radionice, sastanci i okupljanja. Prostor koji je osmišljen da svojim značajkama omogućuje ugodno, poticajno i pristupačno okruženje . Pri tome se zaposlenici potiču na promišljanje o promjenama u svojoj karijeri.

Osim toga, Zagrebačka banka njeguje i internu mobilnost unutar organizacije. Na taj način se osigurava da zaposlenici nadograde svoja znanja, razviju širok spektar kompetencija, razviju sebe kroz prihvaćanje novih izazova i pomicanja vlastitih granica, razmjenjuju iskustva s kolegama, sudjeluju u inicijativama od strateškog značaja te upoznaju novu kulturu .

U Zagrebačkoj banci razvijen je i sustav beneficija. Naime, sustav plaćanja i nagrađivanja zaposlenika predstavlja uravnotežen odnos fiksnih i varijabilnih novčanih i nenovčanih primitaka. Svaki od njih donosi određenu razinu značaja, a utječe i na razvoj karijere zaposlenika. Fiksni dio primitaka odnosi se na područje odgovornosti. Varijabilnim primicima nagrađuju se postignuća.Oni ovise o tri razine uspješnosti, odnosno individualnoj uspješnosti, uspješnosti organizacijske jedinice te uspješnosti banke. Cjelokupni paket primanja nadopunjen je različitim beneficijama koji djeluju motivacijski na zaposlenike i potiču ih na cjelovitiji sustav razvoja karijere.

Sustav beneficija moguće je razmotriti kao stimulator zaposlenika. Točnije, riječ je o poticajnom čimbeniku, koji utječe pozitivno na zaposlenike da se integriraju i predano posvete razvoju karijere, kako bi ostvarili osobne i organizacijske koristi. Na ovaj način Zagrebačka banka nastoji utjecati na one čimbenike na koje je moguće vršiti utjecaj. Prethodno je bilo riječi o tome da postoje brojni osobni čimbenici, kao što su sklonost osobe kontinuiranom učenju i razvoju, fleksibilnosti i slično, na koje nije moguće utjecati, dok je na one ostale moguće vršiti manji ili veći utjecaj. Što se organizacija više usmjeri na motiviranje zaposlenika, to je njegov interes prema razvoju osobne i organizacijske karijere veći, a time i rezultati uspješniji.

5. ZAKLJUČAK

Iako se u praksi proces upravljanja karijerom zaposlenika veže uglavnom uz središnju fazu procesa i osnovne instrumente razvoja karijere zaposlenika, treba istaknuti, a što je potvrđeno i ovim istraživanjem, kako je riječ o znatno kompleksnijem procesu. Evidentno je kako svaka od predmetnih faza ima presudnu ulogu za konačni uspjeh i rezultate, kako na strani organizacije ili poslodavca, tako i zaposlenika.

Provedba ovoga procesa od strateškog je značaja za organizaciju, a to se očituje u pribavljanju i razvoju ljudskih potencijala, koji su nositelji poslovnog uspjeha i sposobnosti realizacije strateških ciljeva organizacije. Kvalitetni ljudski potencijali utječu na uspješno poslovanje, ali i dugoročno profitabilan razvoj organizacija, što također ide u prilog navedenome. Važnost razvoja karijere zaposlenika očituje se i u činjenici da na taj način organizacija ulaže u ključne resurse, a povećanjem njihove konkurentnosti utječe na maksimizaciju konkurentnosti čitave organizacije.

Predmetni proces iznimno je značajan i s gledišta zaposlenika, što se očituje u mogućnosti njihova razvoja i unapređenja njihovih znanja, vještina, sposobnosti i konkurentnosti na tržištu rada. Jednako tako, moguće je istaknuti kako je riječo razvoju osobnosti, maksimizaciji osobnog zadovoljstva i sličnim učincima. Upravo zbog toga proces kao takav plijeni interes poslodavaca, ali i zaposlenika, posebice u uvjetima suvremenoga doba i konkuriranja na kompleksnom, dinamičnom i izazovnom tržištu rada.

Na primjeru Zagrebačke banke potvrđuje se kako je ova organizacija već početkom 21. stoljeća prepoznala značaj ovoga procesa. U kontekstu organizacijske strukture ustrojen je zaseban sektor za upravljanje ljudskim resursima, koji je zaslužan za implementaciju i razvoj istoga. Kao i u ostale poslovne procese, u sustav upravljanja karijerom ova je organizacija čvrsto integrirala temeljne vrijednosti koje su odraz njezina održivog poslovanja i dugoročnog razvoja.

Poseban značaj u kontekstu razvoja karijere zaposlenika na primjeru ove organizacije evidentan je kroz usmjerenost na sve faze, od pribavljanja zaposlenika, preko razvoja karijere, do održavanja iste. Također, smatra se vrlo korisnim postojanje baze podataka koja uvelike olakšava potrebu pronalaska i regrutiranja adekvatnih ljudskih potencijala u uvjetima kada se ona iskaže. Tome treba pridodati suradnju s brojnim sveučilištima, kao i postojanje ZABA akademije koja prepoznaje potencijal studenata društvenih znanosti i ulaže sredstva i napore u njihov kvalitetniji razvoj, nudeći pri tome povoljno radno okruženje, te financijske i nefinancijske naknade za rad, kako bi privukla kvalitetne i konkurentne ljudske resurse u budućnosti.

Smatra se kako je Zagrebačka banka uzoran primjer organizacije, koji kao takavmože poslužiti brojnim organizacijama, koje imaju poteškoće i potrebu za razvojem ljudskih potencijala tepribavljanja adekvatnih zaposlenika. U budućnosti se očekuje nastavak intenziviranja značajna i ulaganja u predmetni proces na svim razvijenijim, odgovornijim i konkurentnijim organizacijama, kao i mnogim drugim.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Bačelić, Z. (2014.) Čimbenici razvoja rane karijere. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
2. Bahtijarević Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
3. Bahtijarević Šiber, F. (2014.) Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
4. Buble, M. (2006.) Menadžment. Split: Sveučilište u Splitu
5. Vujić, V. (2008.) Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

ČLANCI:

1. Jambrek, I.,Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. Vol. 29., Br. 2., Str. 1181.-1206.

INTERNET IZVORI:

1. Bitunjac, D. (2016.) Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću Croatia osiguranje d.d. Zagreb. Dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A564/datastream/PDF/view (08.09.2019.)
2. CorporatePerformanceAdvisory (2013.) Upravljanje radnom uspješnošću. Dostupno na: http://www.cpa.hr/hr/slides/upravljanje-radnom-uspjesnoscu/ (08.09.2019.).
3. Management StudyGuide (2019.a) Design Career Development System. Dostupno na: https://www.managementstudyguide.com/designing-career-development-systems.htm (13.07.2019.)

4. Management StudyGuide (2019.b) ComponentsofCareer Development. Dostupno na: https://www.managementstudyguide.com/components-of-career-development-systems.htm (13.07.2019.)
5. Poslovni forum (2019.): Upravljanje ljudskim potencijalima. Dostupno na: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (01.07.2019.)
6. Zagrebačka banka (2018.) O nama. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/pregled#pan2 (13.07.2019.)
7. Zagrebačka banka (2019.a) Misija i vrijednosti. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/misija-i-vrijednosti (13.07.2019.)
8. Zagrebačka banka (2019.b) Struktura. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura (13.07.2019.).
9. Zagrebačka banka (2019.c) Karijere. Dostupno na: https://www.zaba.hr/home/o-nama/karijere/studenti (14.07.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Shematski prikaz funkcija upravljanja ljudskim potencijalima 5
Slika 2. Upravljanje karijerom 8
Slika 3. Organizacijska stuktura Zagrebačke banke 25
Slika 4. ZABA Future akademija 28

POPIS TABLICA

Tablica 1. Uloga organizacije u upravljanju karijerom..... 10

SAŽETAK

Upravljanje karijerom zaposlenika od strateškog je značaja za organizacije, ali i od životne važnosti za zaposlenike, kao pojedince. Iako proces ovisi o brojnim čimbenicima, ključnim se ističu mogućnosti organizacije, kao i angažman te potencijal zaposlenika.

S gledišta životnog ciklusa upravljanja karijerom, svaka od predmetnih faza ima osobit utjecaj na konačni uspjeh i realizaciju ciljeva. pri imlementiranju ovog procesa kao složenog organizacijskog sustava važno je provoditi aktivnosti od istraživanja tržišta i pribavljanja zaposlenika, preko razvoja karijere i njezine stabilnosti, do okončanja iste. Organizacije često poseban intenzitet usmjeravaju prema središtu životnog ciklusa ovoga procesa, no optimalnim se smatra podjednako ulagati u sve faze.

Zagrebačka banka ima razvijen i organizacijski ustrojen sustav upravljanja karijerom zaposlenika. Posebna pažnja posvećena je ulaganju u studente kao buduće zaposlenike, kao i na razvoj postojećih. U tu svrhu primjenjuju se brojni alati ili instrumenti, a konačni rezultat je učinkovitije, efikasnije i konkurentnije poslovanje, te zadovoljniji zaposlenici.

Ključne riječi: upravljanje karijerom, organizacija, zaposlenici, životni ciklus, Zagrebačka banka.

SUMMARY

Managingemployeecareersisofstrategicimportance for organizations, but alsoofvitalimportance to employees as individuals. Althoughtheprocessisrelatedby a numerousfactors, themainofthem are theorganization'spossbilities as well as theemployee'sengagementandpotential.

Fromthepointofcareer management lifecycle, eachoftheconcernedstageshas a particularimpact on theultimatesuccessandrealizationofthegoals. Implementingthisprocess as a complex organizational system isdeterminatedby some mainphases, frommarketresearchandemployeeacquisition, throughcareer development anditsstability, untilcompletionoftheprocess. Organizationsoftenhavespecialintensitytowardsthecenterofthelifecycleofthisprocess, but itisconsideredthatis optimum to investequallyineachphases.

Zagreba Bank has a well-developedandorganizationallymanagedemployee management system. Particularattentionispaid to investinginstudents as future employees, as well as to the development ofexistingones. Numeroustoolsorinstruments are used for thispurposeandthefinalresult are efficientandcompetitivebusinessandsatisfiedemployees.

Keywords: career management, organization, employees, lifecycle, Zagreb Bank.