

Razvoj karijere kao sastavnica društvene odgovornosti poduzeća Podravka d.d.

Hrgić, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:596394>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Kristina Hrgić

RAZVOJ KARIJERE KAO SASTAVNICA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
PODRAVKA D.D.

Završni rad

KARLOVAC, 2018.

Kristina Hrgić

RAZVOJ KARIJERE KAO SASTAVNICA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
PODRAVKA D.D.

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr.sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0618612019

Karlovac, lipanj, 2018.

SAŽETAK

U radu je opisan pojam menadžmenta kroz koji je razrađeno i upravljanje ljudskim potencijalima. Prikazan je način na koji se upravlja ljudskim potencijalima u poduzeću, teoretski je pozicioniran pojam karijere te pojam profesionalnog razvoja. Kroz planiranje karijere bit će prikazane faze životnog ciklusa karijere i na koji način se upravlja karijerom u okviru menadžmenta ljudskih potencijala. U radu će biti prikazan odnos pojedinca i organizacije u razvoju karijere. Na samu karijeru nadovezat će se društvena odgovornost, koji ona ima utjecaj u poslovanju na zaposlenike. Na samom kraju bit će prikazan primjer kompanije Podravka d.d., kroz koju će se prikazati povijesni razvitak poduzeća, sam sustav karijere i razvoj zaposlenika i njihovi edukacijski programi. U sustavu karijere bit će prikazana društvena odgovornost te odnos društvene odgovornosti i karijere u poduzeću Podravka d.d.

Ključne riječi: menadžment, menadžment ljudskih potencijala, karijera, društvena odgovornost, ljudski potencijali

SUMMARY

The paper describes the concept of management as well it elaborates the field of human resources management. It presents the way of human resources management in a company and defines in theory the terms career and professional development. Through the topic of career planning there will be presented the phases regarding the lifecycle of the career and how Human Resources Management handles this topic. The paper will show the relation between the individual and the company within terms of career development. There will be linked the career itself and corporate social responsibility and the impact of CSR to the employees of the company. At the very end there will be given an example of the company Podravka d.d. The example will show the historical development of the company, the system of career development and the employees development as well as the companies education programs. In terms of the career system there will be defined social responsibility and the relationship between social responsibility and career in the company Podravka d.d.

Key words: Management, Human Resources Management, Career, Social Responsibility, Human Resources

Sadržaj:

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode obrade podataka	1
1.3. Struktura rada	2
2. OPĆENITO O MENADŽMENTU.....	3
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	5
4. PLANIRANJE KARIJERE	10
4.1. Pojam karijere.....	10
4.2. Pojam profesionalnog razvoja	12
4.3. Razvoj karijere.....	14
4.4. Faze životnog ciklusa karijere	18
4.5. Planiranje osobne karijere	20
4.6. Upravljanje karijerom.....	22
5. ULOGA POJEDINCA U RAZVOJU KARIJERE.....	26
6. ULOGA ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE.....	27
7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I RAZVOJ KARIJERE	30
7.1. Definicije društvene odgovornosti.....	30
7.2. Dimenzije društvene odgovornosti	33
7.3. Zaposlenici kao dio društvene odgovornosti poduzeća.....	35
8. RAZVOJ KARIJERE KAO SASTAVNICA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA APLIKATIVNOM PRIMJERU	37
8.1. Sustav karijere u poduzeću Podravka	42
8.2. Razvoj zaposlenika i edukacijski programi	45
8.3. Način zapošljavanja u Podravci.....	50
8.4. Društvena odgovornost i zaposlenici.....	54
8.5. Održivi razvoj Podravke.....	57
ZAKLJUČAK	61

POPIS LITERATURE	63
POPIS TABLICA.....	66
POPIS ILUSTRACIJA.....	67

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

U radu je objašnjen pojam menadžmenta kao opći pojam od kojeg počinje upravljanje ljudskim potencijalima pa sve do osobnog razvoja pojedinca, ali i razvoja njegove karijere. Predmet rada je tematika upravljanja ljudskim potencijalima, karijerom i profesionalnim razvojem u životnom ciklusu karijere. Cilj rada je objasniti ulogu pojedinca i organizacije u razvoju karijere. U radu će se prikazati društvena odgovornost poduzeća, na koji način karijera djelatnika doprinosi poduzeću, na koji način poduzeće potiče svoje djelatnike na razvoj vlastite karijere, vlastitog profesionalnog razvoja. Također, cilj je teoretske spoznaje prepoznati na praktičnom primjeru poduzeća Podravka d.d. (dalje: Podravka). Pri tom će se prikazati na koji način oni ulažu u vlastite zaposlenike, na koji način privlače nove zaposlenike, prikaz njihove društvene odgovornosti prema svojim zaposlenicima te njihovom profesionalnom razvoju.

1.2. Izvori podataka i metode obrade podataka

Rad je izrađen na temelju stručne literature iz područja upravljanja ljudskim potencijalima i organizaciji poduzeća, na temelju članaka koji su dostupni na Internet stranicama, službenih stranica Podravke i na temelju podataka dobivenih od djelatnika u Odjelu ljudskih potencijala Podravke.

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: metoda intervjua, induktivna metoda, metoda deskripcije, metoda kompilacije i statistička metoda.

U praktičnom primjeru korištena je metoda intervjua, informacije su prikupljene putem direktnog razgovora s osobom. Induktivna metoda je korištena u zaključku, u kojem se sveobuhvatno dolazi do konačnih zapažanja o pisanoj temi. Metoda deskripcije primjenjuje se u teorijskom dijelu rada kako bi se opisale važne činjenice, procesi i zakonitosti. Metoda kompilacije primjenjuje se kroz cijeli rad, u teorijskom dijelu u kojem su preuzeti stavovi, mišljenja, zaključci i spoznaje od drugih autora. Statistička metoda se primjenjuje u praktičnom primjeru u kojem su obrađeni podaci o Podravki, poput broja zaposlenih, zaposleni po dobnoj strukturi i drugo.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u osam cjelina. Rad započinje uvodom u kojem su navedeni predmet i cilj rada, način prikupljanja podataka i struktura rada. Zatim je razrađena tematika općenito o menadžmentu. Nadalje je prikazano upravljanje ljudskim potencijalima, nakon čega je razrađen razvoj karijere, zatim faze životnog ciklusa karijere, planiranje karijere i upravljanje karijerom. Nakon navedenog prikazana je uloga pojedinca u razvoju karijere i uloga organizacije u razvoju karijere. Nadalje u radu je prikazana društvena odgovornost i razvoj karijere, gdje je općenito objašnjena definicija društvene odgovornosti, koji je način djelovanja društvene odgovornosti, koje su dimenzije društvene odgovornosti i zaposlenici kao dio društvene odgovornosti poduzeća. U radu je prikazan primjer Podravke, odnosno sustav karijere i razvoj njihovih zaposlenika, način i provođenje edukacijskih programa te način zapošljavanja. Nadalje su prikazane društvene odgovornosti Podravke. Rad završava zaključkom, te popisom literature, ilustracija i tablica.

2. OPĆENITO O MENADŽMENTU

Riječ menadžment u najširem društvenom smislu, može se poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije, efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi.¹ Menadžment je moguće definirati kao složeni pojam koji se promatra i definira s različitih aspekata kao što su nosioci određenih funkcija u poduzeću, poslovni procesi, funkcije u poduzeću, vještine i znanstvena disciplina. Weihrich i Koontz definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.² Iz definicije o menadžmentu proizlazi da su njegove bitne karakteristike rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi i promjenjiva okolina.³ Menadžment osigurava takozvanu logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu materijalnih, nematerijalnih i ljudskih resursa u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća.⁴ U današnje vrijeme, u uvjetima prisutne poslovne neizvjesnosti bilo vanjskog bilo unutarnjeg okruženja, pred menadžmentom su brojni složeni zadaci. Zadaci su interno i eksterno orijentirani i međusobno se isprepliću. Slijedom navedenog, menadžment priprema buduće poslovne aktivnosti kako bi se poslovni subjekt pripremio za nadolazeće poslovne poduhvate koji su dobrim dijelom pod utjecajem vanjskih faktora, a što u konačnici ima utjecaj na unutarnje aktivnosti poslovnog subjekta. Menadžment se primjenjuje na svaku ljudsku djelatnost, primjenjiv je u svim granama gospodarstva i u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razinu jer svime treba upravljati. Menadžerski posao određuje mnogo zajedničkih funkcija i poslova, ali postoje razlike glede stila vođenja, složenosti organizacijske strukture, načinu rješavanja problema, strukturi klijenata kojima se pružaju usluge odnosno nude proizvodi i usluge i mogućnosti i sklonosti samog menadžera. Menadžment je ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka.⁵ Menadžerske funkcije su planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i kadrovske popunjavanje koje je objedinjeno komuniciranjem i

¹ Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2003. str.3.

² Weihrich, Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

³ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.215.

⁴ Sveučilište u Zadru, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf, 13.1.2018.

⁵ Sveučilište u Zadru, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf, 13.1.2018.

koordiniranjem.⁶ Sastavni dio planiranja je postavljanje ciljeva i donošenje odluka kako iste postići, sastavni dio organiziranja je angažiranje zadataka ljudi i ostalih resursa, sastavni dio vođenja je inspiriranje zaposlenika kako bi se postigli zadani ciljevi, a sastavni dio kontroliranja je definiranje aktivnosti koje će omogućiti mjerenje rezultata rada te poduzimanje akcija za postizanje željenih rezultata.

Suvremeni integracijski menadžment uključuje tri dimenzije: normativni menadžment, strategijski menadžment, operativni menadžment.⁷ Normativni i strategijski menadžment oblikuju poduzeće tako što ga strategijski usmjeravaju na izgradnju, brigu i iskorištavanje potencijala uspjeha, dok je normativni menadžment usmjeren na uzajamno usklađivanje sadržaja kulture i filozofije poduzeća, a operativni menadžment usmjerava razvoj poduzeća na razini dnevnih zadataka.⁸ Prema istom autoru, operativni menadžment je potreban u poslovanju jer optimizira poslovne, proizvodne i uslužne prakse eliminiranjem gubitaka i uključivanjem ljudskog čimbenika u proces transformacije, te potiče konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu na kojem nema opstanka bez najbolje kvalitete proizvoda ili usluge. Kroz efikasno upravljanje, provođenje aktivnosti u procesu planiranja, organiziranja, vođenja osoblja, kontroliranja i međusobnog koordiniranja, poduzeće ostvaruje svoju misiju, postavljene ciljeve i zadatke.

U idućoj cjelini rada prikazat će se upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću.

⁶ Bahtijarević Šiber, F.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 230.

⁷ Škrtić, M.: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011., str. 11.

⁸ Ibidem.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski potencijal, odnosno ljudski resursi predstavljaju glavni faktor organizacije, može se definirati da je ono ljudski kapital poduzeća. Ljudski resursi se bitno razlikuju od materijalnih resursa jer se oni ne mogu kopirati i jedinstveni su za svako poduzeće, za razliku od materijalnih resursa. Menadžment ljudskih potencijala važan je dio organizacije koji upravlja ljudima, ali i njihovim poslovima koji su im određeni. Današnja konkurencija i napredci u tehnologiji čine menadžment ljudskih potencijala važnim faktorom u razvoju poduzeća. Ukoliko sam menadžer ne upravlja dovoljno dobro svojim zaposlenicima dolazi do neusklađenosti odvijanja poslovnih procesa, poslovne klime koja utječe na samu konkurentnost i produktivnost poduzeća. Menadžment ljudskih resursa je područje menadžmenta koje poduzeću osigurava dovoljno zaposlenika s odgovarajućim vještinama.⁹ Kako bi svi menadžeri u poduzeću bili odgovorni, njihova odgovornost 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.¹⁰ Svako poduzeće svoje zaposlenike mora doživljavati kao resurs koji ih čini konkurentnim. Svi menadžeri koji su zaduženi za zaposlenike trebali bi se baviti ljudskim resursima kako bi ih zadržali, kako bi ih unaprijedili i kako bi u konačnici imali uspješno poduzeće. Važno je da svako poduzeće ulaže u unapređenje i razvoj vještina zaposlenika, kako bi iste prilagodili samom poduzeću da ono bude konkurentnije i uspješnije na tržištu.

Ljudski kapital se ističe i u poduzetničkoj aktivnosti i to iz dva razloga; prvi, ljudski resursi utječu na ekonomsku učinkovitost poduzeća, da oni dizajniraju i proizvode, dobra i usluge, kontroliraju kvalitetu, tržište proizvoda, raspoređuju financijska sredstva te utvrđuju opću strategiju i ciljeve organizacije, dok je drugi razlog da ljudski resursi čine znatan izdatak ili trošak poslovanja, u zapadnim zemljama taj trošak iznosi 20 do 30% ukupnih troškova, a negdje u većim poduzećima i do 50% ukupnih troškova, a u zemljama koje su u tranziciji taj postotak je manji, ali ne treba ga zanemariti.¹¹

⁹ Ibidem, str. 68

¹⁰ Marušić, S: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str. 120

¹¹ Žanić, V. i dr.: Managment i poduzetništvo - 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb, 1994., str. 134.

Menadžment ljudskih resursa uključuje tri procesa:¹²

- 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.¹³ Zaposlenici svoje sposobnosti ostvaruju treningom, ali i razvojem svih vrsta ljudskih sposobnosti kao što su mehaničke sposobnosti, sposobnosti motorne koordinacije, intelektualne sposobnosti i kreativne sposobnosti.¹⁴ Povećanje broja zaposlenika ostvaruje se novim zapošljavanjem, a povećanje sposobnosti zaposlenika, koje mogu ojačati poduzeće ostvaruje se kroz intenziviranje obrazovanja zaposlenika internim i eksternim edukacijama i ostalim obrazovnim programima.

Zaposlenici svoje znanje daju poduzeću uz dogovorenu naknadu, oni nisu vlasništvo poduzeća (Tablica 1.).

¹² Buble, M.: Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split, 2006., str. 365.

¹³ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 215.

¹⁴ Žanić, V i dr.: Managment i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb, 1994., str. 134.

Tablica 1. Struktura intelektualnog kapitala

Ljudski kapital	Kapital klijenata	Organizacijski (strukturni) kapital	
		Intelektualno vlasništvo	Infrastrukturni kapital
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Know-how</i> ○ Obrazovanje ○ Stručne kvalifikacije ○ Znanje povezano s radom ○ Profesionalna ocjena ○ Psihometrična ocjena ○ Radne kompetencije ○ Modeli i okosnice ○ Kulturne raznolikosti 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marke ○ Klijenti (ime i povijest) ○ Oštroumnost klijenata ○ Ime poduzeća ○ Neispunjene narudžbe ○ Distribucijski kanali ○ Poslovna suradnja ○ Licenčni ugovori ○ Povlašteni ugovori ○ Ugovor o franchisingu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Patenti ○ Zaštitni znakovi ○ Autorska prava 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menadžerska filozofija ○ Korupcijska kultura ○ Proces upravljanja ○ Informacijski sustav ○ Sustav mreža ○ Financijski odnosi ○ Korporacijske strategije ○ Korporacijske metode ○ Sredstva prodaje ○ Baze znanja ○ Ekspertni timovi ○ Korporacijske vrednote

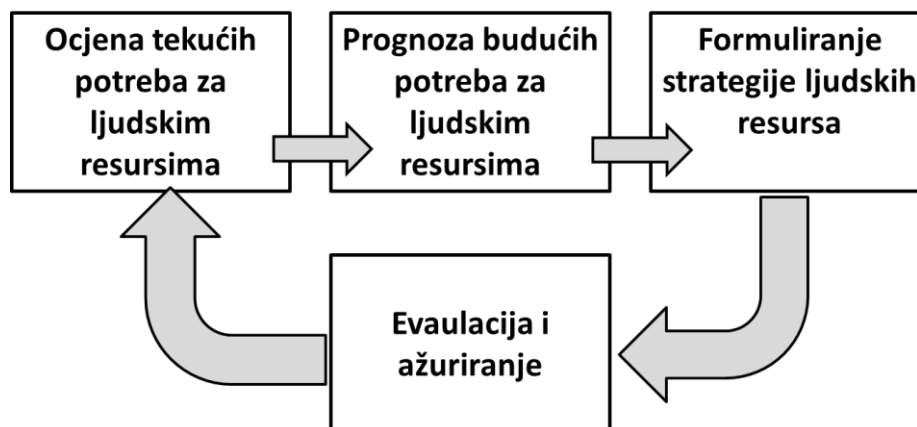
Izvor: Buble, M.: Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split, 2006., str. 357.

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od pet komponenti:¹⁵ zapošljavanje i odabir, izobrazba (treniranje) i razvoj, ocjena učinkovitosti i povratne informacije, plaća i koristi, radno zakonodavstvo (sindikati). Potrebno je još navesti da se sustav sastoji od zadržavanja kvalitetnih radnika, na koji način ih pridobiti i pružiti im dobre uvjete kako bi ostali na tom radnom mjestu i radnom okruženju. Zapošljavanje je korak koji obuhvaća objavu radnog mjesta koje će privući kvalificirane kandidate za otvorena radna mjesta. Putem odabira menadžeri određuju koje su potrebne kvalifikacije kandidata i njihove potencijale za obavljanje određenog posla. Prije nego se započne proces zapošljavanja ide postupak planiranja ljudskih potencijala i sama analiza posla kojeg će kandidat, odnosno budući zaposlenik obnašati. Sustav planiranja ljudskih potencijala uključuje aktivnosti koje utvrđuju potrebu za ljudskim resursima u poduzeću. Pojedine grupe poslova u poduzeću trebale bi obuhvatiti ocjenu poslova i analizu kvalificiranosti zaposlenih. Na temelju dugoročnih ciljeva poduzeća planiraju se buduće potrebe za ljudskim resursima u poduzeću. Kada se planiraju ljudski resursi u obzir je potrebno uzeti stanje na tržištu rada, s aspekta ponude i potražnje.

¹⁵ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 217.

Važno je u obzir uzeti demografska kretanja, buduća gospodarska kretanja, zakonske propise o uvozu radne snage iz inozemstva, predviđanja o budućoj potražnji za proizvodima poduzeća, koje će biti financijske mogućnosti samog poduzeća i dobna struktura zaposlenih u poduzeću, ali i onih za potrebom za umirovljenjem.¹⁶ Naprijed navedeno prikazano je na Slici 1. kao bazni model sustavnog planiranja ljudskih potencijala.

Slika 1. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split, 2006., str. 370.

Menadžment ljudskih potencijala pristupa formuliranju odgovarajuće strategije na temelju tri mogućnosti: da održava isti broj zaposlenika, da ima manjak zaposlenika ili da ima višak zaposlenika.¹⁷ Održavanje istog broja zaposlenika je težnja menadžmenta da u poduzeću nema potrebe za novim zapošljavanjem, da je menadžment donio odluku da će zadržati postojeće stanje zaposlenika u poduzeću, dok manjak zaposlenika ukazuje na novo zapošljavanje, nedostatak radne snage u poduzeću te se otvara mogućnost zapošljavanja u punom radnom vremenu, s dijelom radnog vremena ili radno vrijeme po potrebi u poduzeću.¹⁸ Poduzeća se u ovim situacijama odlučuju na *outsourcing*, odnosno na upošljavanje određenog poduzeća koje će obavljati određenu djelatnost umjesto njih, jer tada to drugo poduzeće može određeni posao napraviti puno efikasnije i uz manje troškove.¹⁹ Višak zaposlenika predviđa da će u budućnosti biti manja potreba za kadrovima nego što ih poduzeće ima danas. Višak zaposlenika predstavlja slučaj koji se najčešće ostvaruje otpuštanjem, a može i skraćivanjem radnog vremena, dijeljenjem radnog mjesta, ranijim umirovljenjem, smanjenjem plaće i sl.²⁰

¹⁶ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 217.

¹⁷ Buble, M.: op.cit., str. 370.

¹⁸ Ibidem, str. 218.

¹⁹ Ibidem

²⁰ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 218.

Zapošljavanje se može odvijati eksterno i interno. 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. To su zaposlenici koji su upoznati s poduzećem i zahtijevaju manje vremena potrebnog za upoznavanje s poduzećem kao i poslovnim aktima relevantnim za radno mjesto, što u konačnici dovodi do manjih troškova.

Neke od motivacija zaposlenika čine:²¹

- 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.

U nastavku rada prikazat će se planiranje karijere, od općeg definiranja pojma karijere, profesionalnog razvoja, razvoj karijere, faza u razvoju karijere, planiranju karijere i na kraju cjeline, na koji način se upravlja karijerom.

²¹ Ibidem, str. 222.

4. PLANIRANJE KARIJERE

Profesionalni razvoj, životni put ili napredovanje nisu isti pojmovi kao i karijera. Svaki je pojedinac zaslužan za svoj osobni razvoj i daljnji napredak u karijeri. Pojedincu predstavlja kumulativno iskustvo u obrazovanju, odgoju, promjenama radnih okolina, promjenama poduzeća, promjenama radnih mjesta.²² Svaki pojedinac ima pravo traženja samog sebe, ali i dokazivanja na raznim razinama radnog mjesta.

4.1. Pojam karijere

Karijera se definira 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.²³

Za čovjeka je, odnosno svakog zaposlenika vrlo važno razvijati vlastitu karijeru, kako za njega samoga što mu omogućuje bolji način života (jer pojedinac time može zadovoljiti svoje potrebe), ali i za poduzeće, jer svojim radom i dodatnim znanjem doprinosi boljoj budućnosti poduzeća. Kroz rad, pojedinac postaje zapažen na radnom mjestu te dobiva mogućnost za školovanjem, većom plaćom, usavršavanjem ili boljim radnim mjestom. Svaki menadžer koji zna raspoznati motivaciju kod zaposlenika bolje će shvatiti mehanizme interesa i dinamiku razvoja karijere.²⁴

„Protejeva karijera“ je tip karijere kada čovjek sam, a ne organizacija, 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.²⁵ Tablica 2. prikazuje razliku između kadrovskog razvoja i Protejeve karijere.

²² Ibidem, str. 175

²³ Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2011., str. 175.

²⁴ Ibidem, str. 177.

²⁵ Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2009., str. 143.

Tablica 2. Razlike između „kadrovske“ razvoja i Protejeve karijere

Problem	Kadrovski razvoj	Protejev razvoj
Tko odlučuje?	Organizacija	Čovjek
Osnovne vrijednosti	Napredovanje, moć	Sloboda, razvoj
Stupanj mobilnosti	Nizak	Visok
Važni 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.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2011., str.177

U tablici je prikazana razlika između karijere i posla. Dok je karijera dugoročna vremenska perspektiva, posao je kratkoročna vremenska perspektiva, i to je jedna od najvećih razlika. 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.

Vizija samog pojedinca, ali i razvoj samog pojedinca se ostvaruje godinama, odnosno u onim organizacijama ili ustanovama u kojima pojedinac radi, gdje on kroz svoj rad i svoje unapređenje doprinosi zajedničkom nastojanju za poboljšanje kvalitete poslovanja ustanove na svim razinama poslovanja kao i poboljšanje međuljudskih odnosa unutar ustanove. Razvoj ljudskih resursa (engl. *Human resource development*) je sve značajnija disciplina s obzirom na društvene, ali i tehnološke promjene. Današnji sustav je takav da ide naprijed, stalno se mijenja, inovira, uvode se novi procesi, novi načini rada, ali i novi načini upravljanja u poduzeću.

4.2. Pojam profesionalnog razvoja

Profesionalni razvoj je trajan proces i integrirani dio programa neke ustanove koji doprinosi kompetenciji pojedinaca radnih timova za uspješnije ostvarenje ciljeva poduzeća.²⁶ Čovjek u današnjem okruženju se ne zapošljava da bi ostao uvijek na istoj razini, na istom radnom mjestu, već on traži napredovanje, osobni uspjeh, ali i promjene na bolje. Profesionalni razvoj se definira kao permanentan proces progresivnih promjena vezanih uz sazrijevanje, obrazovanje i rad, dok je cilj profesionalnog razvoja postići optimalan ili prihvatljiv sklad između mogućnosti i potencijala pojedinca, objektivnih karakteristika rada i ciljeva socijalne zajednice (društva).²⁷

U teoriji su ustanovljene zakonitosti profesionalnog razvoja koje proizlaze iz istraživanja, a koje su znakovite za Hrvatsko područje:²⁸

- profesionalni razvoj je permanentni proces, on je niz promjena koje se progresivno zbivaju čovjeku tijekom njegova školovanja, na samom prijelazu iz škole na posao i u društvenom djelovanju. U svakoj etapi donose se odluke koje karakteriziraju pojedinca, objektivne zahtjeve rada te ponudu i potražnju za radnicima;
- izbor zanimanja je proces koji vodi prema otkrivanju životnog modela;
- svaka etapa i pod-etapa profesionalnog razvoja, kao i odluka koja se donosi na kraju takvog razdoblja, određena je prethodnom i utječu na sljedeću;
- etape razvoja imaju svoj logičan slijed koji ovisi o gospodarskom statusu, sustavu školstva, društvenom ustroju, kulturnom nasljeđu i drugo. Etape proizlaze iz jedne u drugu s niže na višu i u pravilu se ne preskaču;
- u određenom trenutku razvitka većina ljudi dosegne svoj životni model i najčešće ga slijedi u daljnjem životu;
- razvoj u budućnosti često se može predvidjeti slijedom ponašanja iz prošlosti.

Uz profesionalni razvoj povezan je model ukupnog profesionalnog razvoja, od djetinjstva, školovanja, zapošljavanja, do razvoja na radu i mirovine. Prema tom modelu, profesionalni razvoj je podijeljen u pet etapa i dvanaest pod-etapa (Tablica 3).

²⁶ Staničić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu, *Odgojne znanosti*, Vol. 8, br. 2, 2006., str. 515-533

²⁷ Jurina, M.: op.cit., str. 139.

²⁸ Marušić, S.: op.cit., str. 168.

Tablica 3. Teorijski model profesionalnog razvoja

Etapa	Pod-etapa	Kronološka dob	Odluke
I PRIPREMA	Maštanje	Do 10	-
	Interes	11-12	-
	Prvi izbor	13-14	Izbor srednje škole
II PRIJELAZ IZ OBRAZOVANJA	Definitivni izbor	15-16	Izbor profila
	Prijelaz	17-18	Zaposlenost ili studij, izbor studija
	Snalaženje	19-21	Izbor posla, odustajanje od studija ili nastavak
	Uvođenje	22-24	Promjene posla u poduzeću ili izvan ili dopuna obrazovanja
III ŽIVOTNI MODEL	Traženje	25-30	Eventualne promjene posla i obrazovanje, napredovanje, rukovođenje
	Stabilizacija	31-42	Oblici sudjelovanja u poduzeću, obrazovanje, rukovođenje, društvene i političke funkcije
IV ODRŽAVANJE	Održavanje	43-56	-
V POPUŠTANJE	Usporavanje Mirovina	57-62 63	Hobi, društveno angažiranje, posao, obitelj Potpuno prekid ili ograničen angažman, hobi, obitelj

Izvor: Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str.169

Iz tablice je vidljivo da Teorijski model profesionalnog razvoja ima pet etapa, od same pripreme, prijelaza iz obrazovanja, životnog modela, održavanja i na kraju popuštanje. Svaka od etapa ima svoje pod-etape.²⁹ Nadalje, svaka od pod-etapa ima kronološku dob te najčešće odluke u pojedinim dobima života. Svaki pojedinac samostalno odlučuje što će dalje učiniti u vlastitom životu. Odluke pojedinaca se razlikuju i pod utjecajem su osobnih preferencija pojedinaca kao i pojedinačnih situacija u kojima se pojedinci nalaze u momentu donošenja odluka.

Opći principi profesionalnog razvoja su jasni ciljevi, precizna identifikacija potreba djelatnika i potreba organizacije, započeti iz stvarnog znanja i potrebe pojedinca, mogućnost

²⁹ Ibidem str. 169.

visokokvalitetnog treninga kojemu je podloga praksa, precizna evaluacija, precizno izračunata cijena i garancija da će se za uložena sredstva dobiti kvalitetnu i potporu nadređenih.³⁰

Sastavni dio profesionalnog razvoja je i profesionalna orijentacija pod kojom se podrazumijeva pomoć djeci i mladima u izboru zanimanja. Profesionalna orijentacija sastoji se od sljedećih postupaka:³¹ profesionalno informiranje (od vrtića, škole, društva, organizacije, medija itd.), procjena mogućnosti pojedinca (intelektualne, psihofizičke, fizičke i druge sposobnosti, interesi i motivi), savjetovanje o izboru škole, zaposlenja i u karijeri, usmjeravanje i vođenje u karijeri.

4.3. Razvoj karijere

Karijera je međusobno povezani niz, slijed poslova, položaja i raznih iskustva tijekom radnog života pojedinca. Kroz karijeru se iskazuju preferencije, stavovi, iskustva i ponašanja pojedinca.

Razvoj karijere moguće je objasniti kroz nekoliko karakteristika:³²

- pod pojmom karijere podrazumijeva se razdoblje od prvog zaposlenja do dana odlaska u mirovinu;
- razvoj karijere ne implicira samo uspjeh ili neuspjeh, sporije ili brže napredovanje;
- sadrži znatno više od kretanja gore ili dolje ljestvicom zanimanja;
- svaki pojedinac karijeru doživljava na svoj način, pa će tako on sam najbolje procijeniti svoj uspjeh;
- uključuje promjene vrijednosti, stavova i motivacije;
- u definiciju ulaze sva značenja dobrovoljnog i političkog rada, bavljenja glazbom, športom, domaćinstvom i dr.

Razvoj karijere se može preslikati na razvoj ljudskih potencijala, ali i na razvoj samog pojedinca. U širem smislu riječi odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, te poboljšanje ponašanja ljudi, dok u užem smislu razvoj ljudskih

³⁰ Špiljak, B.: „Profesionalni razvoj zaposlenih, upravljanje ljudskim potencijalima“, prezentacija, Rabac, 2011., dostupno na

http://www.ssmb.hr/libraries/0000/1964/Utvr%C4%91ivanje_potreba_i_profesionalni_razvoj_kadrova.pdf

³¹ Jurina, M.: op.cit., str. 142.

³² Marušić, S.: op.cit., str. 175.

resursa vezuje se uz posao i organizaciju u kojoj ljudi rade.³³ Razvoj karijere je organizirana aktivnost učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha (dostignuća, rezultata) i osobnog razvoja, s ciljem unapređenja rada, kako pojedinca (na sadašnjim i budućim poslovima) i tako i cijele organizacije.³⁴ Razvoj ljudskih resursa čine tri komponente:³⁵ individualni razvoj (*engl. individual development-ID*), profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (*engl. career development-CD*), razvoj organizacije (*engl. organisational development-OD*). Može se naglasiti da se individualni razvoj odnosi na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.³⁶ Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirane napore u kojima sudjeluju i pojedinac i organizacija. Kod razvoja organizacije važno je da pojedinac doprinosi razvoju novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata (dostignuća, uspjeha) i zdravijih unutarnjih i vanjskih organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama pokretanje i upravljanje promjenama.

Karijera ima dvije bitne dimenzije koje se mogu definirati kao:³⁷

- subjektivna, kao ona koja se manifestira u promjeni stavova, interesa, motivacije i drugog pojedinca, te
- objektivna, kao ona koja obuhvaća promjenu radnih mjesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tijekom radnog vijeka, a koja se razlikuje po složenosti, odgovornosti i organizacijskoj razini.

U nastavku rada su prikazane temeljne razlike između posla i karijere (Tablica 4).

³³ Žugaj, M.: O razvoju ljudskih resursa, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 1991., Vol. 15, str. 247-261

³⁴ Ibidem

³⁵ Ibidem

³⁶ Ibidem

³⁷ Bahtijarević Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 831.

Tablica 4. Razlika između posla i karijere

POSAO	KARIJERA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kratkoročna vremenska perspektiva ○ Neposredni rezultati ○ Određuje ga organizacija ○ Situiran unutar sadašnje organizacije ○ Zadovoljava organizacijske potrebe ○ Fiksna, ograničen motivacijski sustav 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dugoročna vremenska perspektiva ○ Dugoročni razvoj ○ Određuje ga pojedinac ○ Situirana u profesiju, struku ili djelatnost ○ Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe ○ Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i značaja pojedinca

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 828.

Tablica prikazuje da je posao kratkoročna vremenska perspektiva, dok je karijera dugoročna vremenska perspektiva. Posao ostvaruju neposredni rezultati, dok karijera ima dugoročni razvoj koja se ne može ostvariti u kratkom vremenskom razdoblju. Organizacija određuje koji posao će pojedinac i na koji način odraditi, dok karijeru pojedinac određuje sam te stupanj usavršavanja svojih znanja i vještina. Karijera zadovoljava individualne i organizacijske potrebe, dok posao zadovoljava samo organizacijske potrebe. Posao je stalno fiksna i kod njega je ograničen motivacijski sustav, dok su kod karijere višestruki motivi koji pojedincu omogućuju da njegov razvoj ima smisla i značaja za njega i organizaciju.

Razvoj karijere može se pratiti iz perspektive samog djelatnika kao i iz perspektive organizacije.³⁸ Razvoj karijere je proces putem kojeg se planira i usmjerava kretanje djelatnika unutar organizacije na način koji je usklađen s njegovim razvojnim potencijalom, ali i sa sadašnjim te budućim razvojnim potrebama organizacije.³⁹ Svaki djelatnik treba imati postavljene ciljeve vezane za razvoj karijere, kao i određen plan (obrazovanja i drugih aktivnosti) kako bi ga i ostvario.⁴⁰ S druge strane organizacija bi trebala imati jasno razrađen sustav horizontalnog (stručnog) i vertikalnog (menadžerskog) razvoja karijere, kako bi sa svojim zaposlenicima mogla ostvariti partnerski odnos u razvoju njihove karijere, ali i

³⁸ Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>, 19.11.2017.

³⁹ Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>, 4.5.2018.

⁴⁰ Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>, 19.11.2017.

obostranog zadovoljstva pojedinca i same organizacije.⁴¹ Suvremeno poslovanje prepoznaje razvoj karijere kao važan dio strategije, konkurentnosti i fleksibilnosti poduzeća. Razvoj karijere je proces niza usklađenih individualnih, ali i organizacijskih aktivnosti.⁴² Glavni faktor uspješnosti svakog poduzeća su strateško planiranje, predviđanje ekonomskih i demografskih trendova, planiranje zapošljavanja, obrazovanje i briga za zaposlenike.⁴³

Karijera ima više pravaca kretanja koji ovise o promjenama u okolini, ali i o samome pojedincu. Ima pet osnovnih tipova ljudi prema motivima i prevladavajućim interesima o kojima ovisi u kojem će se pravcu razvijati njihova karijera, a oni su sljedeći:⁴⁴

- Upravljači su oni ljudi koji svoj životni put okreću prema poslovnom upravljanju, razvijaju vlastite kompetentnosti u upoznavanju ljudi, međuljudskih odnosa, analize okruženja u poduzeću, tehnika upravljanja, te izgradnji čvrste i stabilne ličnosti da bi mogli upravljati ljudima i voditi ih.
- Ljudi tehničko – funkcionalnog interesa, njihov je interes kontinuitet u razvoju tehničkog talenta i oni će odbiti menadžersku funkciju ako im se ponudi bilo koji značajniji tehničko – tehnološki projekt u zamjenu.
- Usmjereni na sigurnost su oni pojedinci koji se obično vežu uz jedno poduzeće, ne žele seliti iz kraja u kojem su navikli živjeti. Mogu biti produktivni u jednoj odgovarajućoj grani, ali rizik modernog poslovanja njima ne odgovara.
- Kreativci su oni koji su poduzetni, nemirni i skloni asimetriji, skloni su proizvesti nešto što će biti u potpunosti njihova zasluga i nikako ne prihvaćaju autoritativnu organizaciju velikih poduzeća.
- Nezavisni su oni kojima je glavna motivacija i interes sloboda i neovisnost od bilo kakvih stega organizacije u poduzeću. Oni žele raditi na vlastiti način, tempom koji sami odaberu i tipični su radnici malih poduzetničkih orijentiranih firmi ili jedinica.

Nadalje u radu će se prikazati etape kroz koje prolazi oblikovanje karijere i faze životnog ciklusa karijere.

⁴¹ Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>, 19.11.2017.

⁴² Bitunjac, D.: Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, završni rad, dostupno na <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A564/datastream/PDF/view>, 19.11.2017.

⁴³ Klemenčić, D.: Strateško planiranje razvoja zaposlenika – upravljanje ljudskim potencijalima, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/stratesko-planiranje-razvoja-zaposlenika-upravljanje-ljudskim-potencijalima/374/>, 19.11.2017.

⁴⁴ Marušić, S.: op.cit., str. 179

4.4. Faze životnog ciklusa karijere

Životni ciklus karijere ima četiri faze. Može se promatrati kroz svaku zasebno, odnosno kroz ulogu koju pojedinac ima u tijeku svog profesionalnog razvoja. Svaka od faza karijere zahtjeva različite aktivnosti, podršku, pomoć same organizacije i menadžera, ali i različite postupke usklađivanja individualnih i organizacijskih potreba. Kroz svoj razvoj ljudi se mijenjaju i od samog početka tog razvoja nemaju iste ciljeve, iste potrebe kao na početku, sredini ili kraju karijere. Faza karijere je najviše zastupljena na radni život, odnosno na stupanje u svijet rada i kretanje u njemu, gdje pojedinac kroz svoj rad nastoji spoznati svoj put karijere te ulagati u sebe kako bi bio uspješniji i konkurentniji na radnom mjestu, ali i prilikom mijenjanja radnog mjesta konkurentniji na tržištu rada. Prilikom ulaska u zaposlenje, odnosno radni odnos, pojedinac spoznaje svoje kvalitete koje ima za radno mjesto. Stjecanjem navedene spoznaje može samostalno donijeti odluku o daljnjem usavršavanju svoje karijere no može biti i od strane poslodavca usmjeravan na daljnje usavršavanje. U svijetu rada zaposlenik dolazi do spoznaja za potrebom da se dodatno obrazuje, obučava i školuje. Neki to spoznaju prilikom samog zaposlenja, a neki kroz radni vijek nastoje konstantno ulagati u svoje kompetencije, svoj profesionalni razvoj. Faze karijere obuhvaćaju uspostavljanje, napredovanje i održavanje, ali se može i razlučiti na pripremu za posao, ulazak u organizaciju, ranu karijeru, sredinu karijere i onu kasnu karijeru. Karijera se obično odvija kroz neko razdoblje života te ovisi o prirodi i složenosti zanimanja, samom pojedincu i vremenu trajanja njegovog obrazovnog procesa.

Faze životnog ciklusa karijere su sljedeće:⁴⁵

I FAZA je ona faza od 18-e do 25-e godine, to je faza uspostavljanja, to jest faza u kojoj pojedinac ima ulogu pripravnika, faza u kojoj se odvija ulazak pojedinca u organizaciju i prvi izbor posla. U toj fazi je dominantna uloga naučnika i pripravnika koji pod vodstvom stječe druga potrebna znanja za obavljanje posla. Pripravnik se socijalizira u novoj sredini i uglavnom slijedi upute. Ovo je faza uvođenja u posao, socijalizacije s radnom sredinom i organizacijom, stječu se potrebna znanja i vještine, upoznaje se organizaciju. U ovoj fazi mogućnost je nastupa „šok realnosti“ gdje se sučeljavaju očekivanja i donesena znanja sa stvarnom radnom situacijom koja je često daleko od zamišljene i idealne. Tu se pojedinac propitkuje o vlastitim mogućnostima, ciljevima, uvođenju, orijentaciji i učenju. U početnoj

⁴⁵ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 851.

fazi teško da sve osobe rade baš onaj posao koji su oduvijek htjeli raditi i onaj posao za koji su završili svoje obrazovanje, pa se često pojedinac ili osoba nađe na radnom mjestu slučajno, jer je to mjesto bilo dostupno. U ovoj fazi pojedinac nije samostalan, on slijedi upute drugih, nastoji se dokazati i potvrditi svoje mogućnosti.

II FAZA je ona faza od 30-e do 40-e godine, to je faza napredovanja. U toj fazi je pojedinac kolegijalan, njega karakterizira neovisnost, visoka kompetentnost koja mu omogućuje samostalno obavljanje posla i rješavanje problema bez uputa, ali i bez nadzora njemu nadležnih. Pojedinac u ovoj fazi preuzima odgovornost za osobni rad i rezultate uz samostalnost i neovisnost, prilikom čega razvija vlastiti standard uspješnosti. U ovoj fazi pojedinac ima vidljiv napredak, uspostavlja karijeru, izabire područje rada, stječe sigurnost, samopouzdanje i samostalnost u radu. Pojedinac je svjestan svojih sposobnosti, napredovanja i razvoja, može realnije odmjeriti svoju snagu u usporedbi s drugima u organizaciji. Osoba spoznaje put ostvarenja svojih profesionalnih ciljeva koje može preispitati ili prilagoditi. U toj fazi kristaliziraju se životne preferencije, položaj rada i profesionalnog razvoja u strukturi vrijednosti. U ovoj fazi se pojedinac odlučuje na karijeru ili obitelj, a to je ujedno i najdinamičnije i najkreativnije razdoblje profesionalnog života. U ovoj fazi se ostvaruju profesionalne želje i snovi.

III FAZA od 40-te do 50-te godine je faza održavanja. U toj fazi pojedinac se predstavlja kao mentor, kod njega dominira aktivnost obučavanja, vođenja, utjecaja ili usmjeravanja drugih. Tu pojedinac preuzima brigu i odgovornost za rad i razvoj drugih. U ovoj fazi postaje važno postizanje zadovoljstva iz uspjeha drugih. U ovoj fazi pojedinac ima stabilan, priznat i potvrđen položaj unutar organizacije. U ovoj fazi može se nastaviti daljnji rast karijere, ili održavati postojeće stanje, ili može doći u fazu opadanja karijere. U ovom dijelu raste privrženost pojedinca organizaciji i stabilnija veza s organizacijom. U ovom dijelu se zna je li čovjek uspio u svom profesionalnom životu. U ovoj fazi pojedinac može željeti nove izazove i zadovoljstva, ali i promjenu na novom radnom mjestu.

Na krizu srednje karijere mogu utjecati neki od događaja izvan rada kao što su: obiteljske promjene (odlazak djece iz kuće, rastava, bolest, smrt roditelja i sl.), promjena financijske situacije i obveza (poboljšana i stabilna financijska situacija može omogućiti i potaknuti poboljšanje, shvaćanje granica, uključujući smrtnost koja može potaknuti i ubrzati preispitivanje i revaloriziranje postignuća i promjenu ciljeva, u toj fazi se ljudi najčešće vraćaju u fazu istraživanja i naprave najveće promjene u svom životu.

IV FAZA je od 55-te pa nadalje, tu je zrela karijera i u ovoj fazi pojedinac je sponzor, i on ima utjecaj na cijelu organizaciju, što znači da osobe u toj fazi kreiraju i utječu na strategiju i pravac kretanja organizacije. Osoba je u toj fazi menadžer ili inovator ideja ili poduzetnik. U toj fazi treba znati upotrijebiti moć na takav način da postane uspješan sponzor, dakle da je onaj koji potiče, podržava, savjetuje, osigurava resurse za ideje i projekte u organizaciji. Ova faza ima dvije pod-faze u kojoj je jedna održavanje, a druga povlačenje i priprema za mirovinu. Pojedinac svoje znanje, iskustvo prenosi na druge djelatnike unutar organizacije. Faza povlačenja uključuje smanjenje aktivnosti i uključenosti u neposredne operativne probleme, prenošenje dužnosti, ovlasti i znanja na mlade.

U nastavku rada, prikazuje se planiranje osobne karijere, na koji način se može ostvariti karijera ukoliko ju planiramo.

4.5. Planiranje osobne karijere

Karijera se može planirati, kako bi pojedinac znao gdje želi biti u budućnosti. Ukoliko ju planira, on u pravilu dolazi do postavljenog cilja. Planirati karijeru je važno za ostvarenje profesionalnih ciljeva i postizanje vlastitog zadovoljstva pojedinca. Pri samom početku, odnosno prvi korak pojedinca je da identificira svoje vrijednosti i potrebe, da ispita sebe i razmisli o vještinama i sposobnostima koje posjeduje. Važno je da razmisli o potrebama i o tome što želi postići u profesionalnom djelovanju. Kada pojedinac utvrdi svoje potrebe, nakon toga određuje koje ciljeve želi postići, a prema svojim potrebama definira ciljeve koje želi postići i ostvariti u svojoj karijeri. Ciljeve postavlja prema vremenskom periodu u kojem su mogući i ostvarivi (poželjno je da budu SMART)⁴⁶. Određivanje i postavljanje ciljeva može biti korisno za pojedinca, jer ciljevi su smjernica za rad te za procjenjivanje razine ostvarenja istih. Nakon utvrđivanja razine ostvarivanja ciljeva, pojedinac donosi konačne odluke i definiraju se ciljevi, odnosno donose se kratkoročne i dugoročne odluke o tome što želi postići u narednom vremenskom periodu. Svaki pojedinac mora biti spreman na moguće prepreke, te mora spoznati potrebne resurse. Pri definiranju resursa pojedinaca (financijski, znanje, vještine) mora se odrediti posjeduje li on potrebna znanja i vještine za daljnje napredovanje, uz percipiranje vlastitih nedostataka. Pojedinac mora biti realan i dobro procijeniti koja mu znanja, vještine i sposobnosti nedostaju kako bi ostvario svoje zacrtane ciljeve. Važan

⁴⁶ SMART ciljevi- Specific (specifični), Measurable (mjerljivi), Attainable (ostvarivi), Relevant (relevantni), Time Based (vremenski određeni)

element koji pojedinac mora uzeti u obzir je konkurencija, ali i sama okolina, to jest tržište rada koje trenutno djeluje. Nakon detaljne analize o svojim prednostima i nedostacima, pojedinac donosi konačnu odluku o svojoj karijeri.

Važna je povezanost individualnih ciljeva razvoja karijere pojedinca, ali i korporacijskih poslovnih strategija koji se odvijaju kroz planiranje ljudskih potencijala što je prikazano u nastavku (Slika 2).

Slika 2. Uloga planiranja ljudskih potencijala u povezivanju stratejskih i individualnih ciljeva



Izvori: Bahtijerević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 883.

Iz prikaza je vidljivo da pojedinac može individualno kroz svoje ciljeve doći do razvoja karijere, ali može svoju karijeru razvijati u nekoj od koncepcija kroz poslovne strategije i napredovanja na radnom mjestu. Pojedinac neovisno od svog radnog mjesta svoju karijeru može usmjeriti prema svojim zadanim ciljevima koji ne moraju biti usmjereni na njegovo zaposlenje. Poduzeće kroz odjel ljudskih potencijala, kroz svoju dugogodišnju strategiju, može od zaposlenika zahtijevati da razvija svoju karijeru, napreduje na svom radnom mjestu i doprinosi općem dobru za organizaciju. „Čimbenici uspješne primjene strategije su organizacijska struktura, timski duh, vođenje, komunikacija, vizija, ljudski potencijali, sustav informacija i kontrole, alokacija budžeta, informacijski sustav i kultura. Svaka promišljena

strategija i akcija organizacije treba uključivati razvoj članova organizacije imajući na umu individualne preferencije, profesionalne i razvojne ciljeve i aspiracije ključnog osoblja koje nosi organizacijski razvoj.⁴⁷

Cjelovit razvojni model planiranja, upravljanja i razvoja ljudskih potencijala koji osigurava maksimalno objedinjavanje organizacijskog razvoja i razvoja individualne karijere, uključuje šest temeljnih sastavnica neophodnih za uspješno upravljanje i razvoj.⁴⁸

- sastavnice ukupnog organizacijskog planiranja,
- sastavnice koje osiguravaju adekvatan proces osiguranja ljudskih potencijala,
- sastavnice koje planiraju i prate rast i razvoj,
- sastavnice koje olakšavaju proces rasta i razvoj ljudi u organizaciji,
- sastavnice koje se bave opadanjem uspješnosti i savladavaju to opadanje, snižavanje aktivnosti organizacije, zastarijevanje vještina, fluktuacija, umirovljenje i drugi fenomeni koji stvaraju potrebu ili za novim pravcima rasta i razvoja ili za procesom oslobađanja odnosno povlačenja ljudi s posla i
- sastavnice koje osiguravaju da se neki ljudi povlače s poslova, dostupnost drugih za te poslove, i da postoje ljudi s odgovarajućim vještinama i znanjima za nove poslove.

Nadalje, u radu se prikazuje na koji način pojedinac, menadžer, ali i sama organizacija upravljaju karijerom.

4.6. Upravljanje karijerom

Upravljanje karijerom značajno je za svaku organizaciju jer o njemu ovisi da li će i u kojoj mjeri ljudski potencijali postati ljudski kapital. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo, dok ljudski kapital kojim raspolaže organizacija i koji se može iskoristiti za postizanje poslovnih i strateških ciljeva.⁴⁹ Ljudski kapital reproducira vlastitu vrijednost i time poslodavcu stvara višak vrijednosti i njega čine tri nematerijalne sastavnice: intelektualni, strukturni i tržišni ili potrošački kapital.⁵⁰ Svaki pojedinac u poduzeću se unapređuje dodatnim obrazovanjem i inoviranjem znanja koje ono sam dalje razvija,

⁴⁷ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 835.

⁴⁸ Ibidem, str. 837.

⁴⁹ Bahtijarević Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 6.

⁵⁰ Jurina M.: op. cit., str. 19.

usavršava i promovira. Važno je da svoj potencijal pretvaraju u kapital poduzeća, odnosno pridonose aktivnosti u procesu proizvodnje i drugim djelatnostima. U upravljanju karijerom potrebna je suradnja između organizacije (odnosno onih koji je u ovom području predstavljaju, a to su funkcija ljudskih potencijala i menadžeri) i zaposleni. Kako bi se uspješno u poduzeću upravljalo 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.⁵¹ Pri tome se koriste alati za upravljanje karijerom kao pomoć korisnicima u uspješnijem upravljanju svojom karijerom. Alati koji su za upravljanje karijerom sadrže upitnike i druga pomagala koja korisnicima pomažu da steknu jasniju sliku o vlastitim kompetencijama, interesima i drugim osobinama, da upoznaju dodatne mogućnosti u svojoj karijeri, da odrede cilj (odnosno donesu odluku o svom budućem obrazovanju i zapošljavanju), da odrede plan aktivnosti koji im pomaže u postizanju ciljeva.⁵² Pojedinaac u svom poslovnom, ali i onom osobnom dijelu života ima zacrtane ciljeve koje on želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Ulaskom u svijet zaposlenja neki tek tada spoznaju što žele učiniti od svoje karijere, spoznaju koje su njegove kompetencije na tom radnom mjestu, te koje mora usavršiti kako bi bio efektivniji na svom radnom mjestu. Neke motivira da im poslodavac omogući daljnje školovanje ili usavršavanje, dok neki neovisno od radnog mjesta i svog zaposlenja žele svoje kompetencije unaprijediti i poboljšati radi osobnog zadovoljstva.

U upravljanju karijerom važnu ulogu ima pojedinac, menadžer, ali i organizacija kao funkcija ljudskih potencijala (prikaz kroz Tablicu 4).

⁵¹ Bahtijerević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 833.

⁵² Hrvatski zavod za zapošljavanje.hr, e-usmjeravanje, www.e-usmjeravanje.hzz.hr, 19.11.2017.

Tablica 4. Prikaz uloga pojedinca, menadžera organizacije u upravljanju karijerom

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

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.834.

Glavnu ulogu u poduzeću u ostvarivanju svojih poslovnih planova i ukupne strategije ima razvoj karijere. Samo upravljanje karijerom zadire u sve funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, tako se za proces planiranja ljudskih potencijala i strategije, ostvarivanja planiranih ciljeva i potreba povezuju strategijski ciljevi i poslovne strategije organizacije s individualnim ciljevima i profesionalnim razvojem njezinih članova.⁵³ U aktivnosti organizacije treba uključiti sve osoblje koje sudjeluje u organizacijskom razvoju. Ukoliko je poslovna, tehnološka i druga organizacijska okolina kompleksnija i zahtjevnija to je veća

⁵³ Bitunjac, D.: Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, završni rad, dostupno na <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A564/datastream/PDF/view>, 19.11.2017.

ovisnost organizacije o ljudima, a tada bi trebalo integrirati organizacijske potrebe za ljudskim potencijalima s individualnim potrebama osobnog i profesionalnog razvoja za stvaranje dinamičke karijere koja zadovoljava potrebe. Kako bi to bilo povezano potrebno je napraviti povezivanje organizacijskog planiranja ljudskih potencijala i individualnog planiranja razvoja karijere, uz razvijanje čitavog niza aktivnosti koje ih međusobno povezuju u svakoj fazi razvoja i primjene organizacijskih planova.⁵⁴

U idućem poglavlju prezentirat će se uloga pojedinca u razvoju karijere.

⁵⁴ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 834.

5. ULOGA POJEDINCA U RAZVOJU KARIJERE

U razvoju karijere najveću ulogu ima pojedinac, koji ima najveći utjecaj na svoj razvoj. Pojedinac mora imati aktivnu ulogu, ambiciju za razvojem i napredovanjem, on mora upozoravati organizaciju na svoje želje i potrebe te mora aktivno tražiti prostor za zadovoljavanje svojih potreba u području osobnog razvoja. Pojedinac je taj koji omogućava ostvarivanje organizacijskih potreba, ali u današnje vrijeme organizacija je ta koja omogućava ostvarivanje razvoja osobne karijere. Svaka osoba može planirati svoju karijeru, u konačnici može ju i ostvariti, može ju planirati kroz odgovornost u svojim sposobnostima, znanjima i vještinama koje posjeduje i onima koje mora nadograditi.

Postoji pet temeljnih kategorija koje svaki pojedinac treba imati ili razviti kroz određena znanja i vještine razvoja upravljanja karijerom:⁵⁵ samoocjenjivanje, profesionalne informacije, izbor ciljeva, planiranje i rješavanje problema.

Samoocjenjivanje je uspješan razvoj karijere koji zahtijeva svijest o sebi, svojim snagama i slabostima.⁵⁶ Važno je o sebi postaviti realnu sliku. Samoocjenjivanje je sustavni proces izrade onih individualnih osobina koje utječu na efikasnost i uspjeh osobe. Osobna analiza i samoocjenjivanje sastoji se od analize i utvrđivanja osobnih vještina, utvrđivanja profesionalnih vrijednosti i preferencija i utvrđivanja koncepcije idealnog posla i područja razvoja karijere.⁵⁷ Profesionalne informacije, one za razvoj karijere zahtijevaju usklađenost između mogućnosti i želja pojedinca i posla kojeg obavlja, također je bitno imati sve relevantne informacije o svim poslovima i njihovim zahtjevnim. Izbor ciljeva se mjeri uspjehom. Važno je postavljanje ciljeva u razvoju karijere. Planiranje je važno da se u zadanom periodu postave ciljevi i postavi realan plan za njihovo postizanje. Danas je potrebno imati vještine uspješnog rješavanja problema. Svaki pojedinac ukoliko želi razvoj karijere, prije svega mora ju planirati, a nakon toga i upravljati njome. Pojedinac o sebi mora spoznati svoje osobine, potencijale i vrijednosti kojima raspolaže i koje želi unaprijediti, mora znati koji mu je cilj, što želi postići u životu, ali i u karijeri, to jest u poslovnom svijetu.

Dalje u radu slijedi dio u kojem će biti prikazana uloga organizacije u razvoju karijere.

⁵⁵ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 869.

⁵⁶ Ibidem, str. 869.

⁵⁷ Jurina, M.: op.cit., str, 146.

6. ULOGA ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE

U organizaciji pojedinac može napredovati po hijerarhijskoj vertikali koja nije povezana s obrazovanjem, nego s nekim drugim kriterijima razvoja ljudskih potencijala (na primjer s iskustvom i stalno visokim radnim rezultatima te dobrim radnim ocjenama).⁵⁸

Ukoliko organizacija želi postići svoje ciljeve, mora ponajprije zadovoljiti individualne želje pojedinca. Kako bi se to postiglo organizacija mora sudjelovati u razvoju karijere, a sudjeluje putem odjela za ljudske potencijale, odnosno odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u pojedinoj organizaciji.⁵⁹ Kako bi se uskladili individualni i organizacijski ciljevi mora postojati razmjena informacija, poticanje razvoja, savjetovanje zaposlenih. Zaposlenik ili pojedinac ima potrebu za savjetom, konzultacijama i podrškom. Pojedinac ima potrebu za komunikacijom kako bi spoznao vlastite prednosti i nedostatke te stekao percepciju o vlastitim mogućnostima odnosno područjima za poboljšanje. Pri tom, značajnu ulogu ima savjetovanje. Savjetovanje je važno za organizaciju, ali i za pojedinca. Savjetovanje može pokrenuti pojedinac i organizacija. Savjetovanje se može odnositi na karijeru, na interno popunjavanje radnih mjesta, plan obrazovanja i drugo, dok zaposlenik u svakom trenutku svog radnog djelovanja može zatražiti konzultacije kada zastane na putu, kada ne može napredovati zbog nemogućnosti u organizaciji poduzeća ili vlastitog nedostatka sposobnosti i želje.⁶⁰

Odnos organizacije i pojedinca može se promatrati kao stalni proces razmjene i usklađivanja međusobnih potreba i ciljeva (Tablica 5.).

⁵⁸ Jurina, M.: op.cit., str. 146.

⁵⁹ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 856.

⁶⁰ Marušić, S.: op.cit., str. 181.

Tablica 5. Proces razmjene između pojedinca i organizacije

Individualne odluke	Pojedinci donose u organizaciju	Organizacija nudi ili olakšava
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pridružiti se, zaposliti ○ Ostati u organizaciji ○ Postizati visoke rezultate ○ Uspješnost ○ Razvijati se ○ Usmjeriti svoje sposobnosti na organizacijsku uspješnost 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obrazovanje ○ Fizičke sposobnosti ○ Mentalne sposobnosti ○ Ličnost ○ Kreativnost ○ Radno iskustvo ○ Osobne potrebe ○ Stavove ○ Sustav vrijednosti ○ Očekivanja 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plaću, beneficije ○ Pribavljanje, izbor ○ Orijentaciju, obrazovanje ○ Razvoj ○ Premještanje, promocije ○ Dizajn posla ○ Timski rad i suradnju ○ Označavanje pravca razvoja ○ Karijere ○ Buduće mogućnosti ○ Individualni osjećaj prilika i mogućnost razvoja ○ Individualni osjećaj osobnog izbora ○ Izbor karijere, iskustvo ○ Radnu klimu, natjecanje ○ Podršku, povratne informacije, opću motivaciju

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 829.

Model razmjene ima još dvije dodatne karakteristike koje su važne za planere i analitičare ljudskih potencijala. Prva karakteristika govori o značaju početnog tipa razmjene koji se mijenja s razvojem i zrelošću pojedinca u organizaciji, dok se druga karakteristika odnosi na činjenicu da organizacija može utjecati na mnoge faktore kao što su metode, politike, odnosi, položaj i odnos prema zaposlenom koji oblikuju individualno iskustvo u organizaciji.⁶¹

⁶¹ Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 829.-830.

Tri temeljna smjera napredovanja su: vertikalno napredovanje, horizontalno napredovanje i dijagonalno napredovanje.⁶² Isti autor ističe razlikovanje opisanih smjerova i to:

- *Vertikalno napredovanje* je promocija na radno mjesto ili funkciju višeg ranga, odnosno premještanje na funkciju nižeg ranga;
- *Horizontalno napredovanje* je promjena radnih mjesta istog ili sličnog ranga, ali s drugom strukturom poslova, odnosno istom strukturom poslova u drugoj organizacijskoj jedinici;
- *Dijagonalno napredovanje* odnosi se na promjene funkcija, odjela, odsjeka ili timova u istoj organizaciji.

Menadžeri koji upravljaju ljudskim potencijalom ima ključnu odgovornost u razvoju karijere zaposlenika organizacije. Ovi menadžeri moraju identificirati i povezati individualne potrebe i preferencije glede razvoja karijere i organizacijskih potreba koje organizacija pruža svojim zaposlenima. Menadžer se može pronaći u ulozi trenera, procjenitelja i povjerenika.⁶³

Za razvoj karijere potrebno je znati nekoliko vrsta informacija o organizaciji u kojoj je pojedinac zaposlen, a potrebno je poznavati i opće informacije o organizacijskoj misiji, strategiji, ciljevima, planovima poslovanja, razvoju planova, razvoju organizacije, zaposlenima, njihovim sposobnostima, vještinama, preferencijama, ciljevima i razvojnim potencijalima, poslovima i radnim mjestima koji će biti slobodni ili će se javljati kao posljedica planiranog razvoja i promjena, odnosno informacije o organizacijskim potrebama.⁶⁴

U sljedećem dijelu rada bit će prikazana općenito društvena odgovornost i razvoj karijere.

⁶² Jurina, M.: op.cit., str. 146.

⁶³ Bitunjac, D.: Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, završni rad, dostupno na <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A564/datastream/PDF/view>, 19.11.2017.

⁶⁴ Ibidem

7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I RAZVOJ KARIJERE

U poduzeću društvena odgovornost predstavlja jedan od vrlo važnih elemenata poslovanja. Putem svoje društvene odgovornosti poduzeća šalju poruke svog odgovornog poslovanja prema samim zaposlenicima, dioničarima, investitorima, potrošačima, javnom sektoru i organizacijama civilnog društva. Poduzeća kroz svoje predstavljanje, odnosno njihov dobrovoljni angažman i opredijeljenost mogu pomoći u ostvarivanju, ali i povećanju dobiti poduzeća. Stvaranje predodžbe o poduzeću ostvaruje se kroz društvenu odgovornost, svijest svojih potrošača i potencijalnih korisnika proizvoda. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeće dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoji uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu.⁶⁵ Uz društvenu odgovornost spominje se „*trokutasta osnova*“⁶⁶ koja ima koncept mjerenja uspješnosti i ukupnog djelovanja poduzeća koji se temelji na promatranju doprinosa ekonomskom napretku, ali i doprinosa glede ekološke odgovornosti te društvenog kapitala. Prilikom odlučivanja u poduzeću u obzir je potrebno uzeti ekonomsku, ekološku i društvenu komponentu.

U idućem pod poglavlju prikazat će se pojmovno određivanje društvene odgovornosti.

7.1. Definicije društvene odgovornosti

Ima niz definicija koje objašnjavaju što je društvena odgovornost nekog poduzeća, što je društveno odgovorno poslovanje. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na cjelokupni raspon njegova djelovanja, što samo poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje sirovine, kako prodaje svoje proizvode, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji način ih osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava.⁶⁷

⁶⁵ Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Vol. 4. No. 1, str. 40-58

⁶⁶ Krkać, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menagmenta, Zagreb, 2007., str. 380.

⁶⁷ Ibidem, str. 1.

Peterson i Hermans društvenu odgovornost definiraju kao brigu za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti⁶⁸, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa ljudi, što može biti definirano na različite načine.⁶⁹

Jedna od definicija društveno odgovornog poslovanja je njegovo poimanje koncepta u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, s naglaskom na činjenicu da se sve akcije provode na dobrovoljnoj osnovi.⁷⁰

Europska komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao „koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnosti).⁷¹ Općenito društvena odgovornost se definira kao dugoročna aktivnost koja pruža određenu korist za samo poduzeće, za potrošača, za zaposlenika te za okoliš i zajednicu.⁷² Kako bi se poduzeće uopće uključilo u dobrovoljne inicijative koje imaju svrhu rješavanja problema zajednice i unapređenje standarda života, samo poduzeće dužno je pridržavati se zakonskih obveza. Ove definicije o društvenoj odgovornosti nalažu da je to dobrovoljna aktivnost od strane samog poduzeća koja nadilazi minimalne zakonske obveze.

Prema Davisu za poslovni svijet postoje dva oblika društvene odgovornosti, jedna od njih je *društveno – ekonomska odgovornost*, a druga je *društveno – humana odgovornost*.⁷³ Društveno – ekonomska odgovornost je ona koja osigurava opće ekonomsko blagostanje, a društveno – humana odgovornost je ona koja je usredotočena na očuvanje i razvoj ljudskih vrijednosti. Sam autor Davis sugerira implementaciju između društveno-ekonomske i društveno-humane odgovornosti.⁷⁴ Društveno odgovorno poslovanje je određeno prema samim mogućnostima poduzeća, ali usklađeno sa strategijom poduzeća. Poduzeće reagira na promjene iz okoline, i ono samo ima slobodu odlučiti u koje svrhe će investirati više, a u koje

⁶⁸ Značenje destruktivno: opasno, razorno, štetno

⁶⁹ Kundid, A.: „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Hrvatskoj“, *Ekonomika misao i praksa*, 2012., br. 2, 497-528

⁷⁰ Pavić-Rogošić, L.: „Održivi razvoj“, studeni 2010., preuzeto sa stranice: Odras, www.odraz.hr, str. 2

⁷¹ Krkač, K.: op.cit., str. 379

⁷² Horvat, S.: „Društvena odgovornost kapitala“, Studio Artless, Zagreb, 2007., str.44

⁷³ Tafra-Vlahović, M.: „Održivo poslovanje i upravljanje: koncepti, upravljanje, komunikacija“, *Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“*, Zaprešić, 2011., str.38.

⁷⁴ Tafra-Vlahović, M.: op.cit., str. 38.

manje svojih novčanih sredstava, što ovisi o njihovoj poslovnoj odluci.⁷⁵ Svoje aktivnosti poduzeća prilagođavaju u sklopu djelovanja društvene odgovornosti poslovanja prema svojim mogućnostima glede ograničenih ljudskih, a prije svega financijskih resursa. Većina poduzeća je ograničena financijskim resursima kako bi ulagali u poduzeće, bilo u svoje nove proizvodne procese ili ljudske resurse. Često su ograničeni financijskim resursima kako bi dodatno zaposlili dodatne kadrove za bolje i učinkovitije funkcioniranje poduzeća. Iz kritičkog dijaloga aktera⁷⁶ proizlazi da aktivnosti i inicijative nisu određene od strane jedne osobe, već da se radi o odluci kojoj prethodi proces evaluacija ideja i donošenja odluka putem razgovora i usporedbi mogućnosti. Društveno odgovorno ponašanje organizacija podrazumijeva uspostavu ravnoteže između profita i zadovoljavanja potreba i interesa većeg broja interesno utjecajnih skupina, nadalje u prikazu (Slika 3).

Slika 3. Glavne interesno – utjecajne skupine i njihova očekivanja



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 45

Iz slike je vidljivo da postoji veći broj interesno-utjecajnih skupina u nekoj zajednici koje žele ostvariti svoje interese u organizacijama u kojima djeluju, neke od njih su primarne, dok su neke sekundarne.⁷⁷ Primarne interesno utjecajne skupine su zaposlenici, menadžment, kupci, dobavljači, dioničari i vjerovnici, dok sekundarne su sindikati, vlada i lokalna zajednica.

⁷⁵ Horvat, S.: op.cit., str. 44.

⁷⁶ Društveno odgovorno poslovanje traži kritički dijalog aktera unutar i izvan tvrtke.

⁷⁷ Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 45

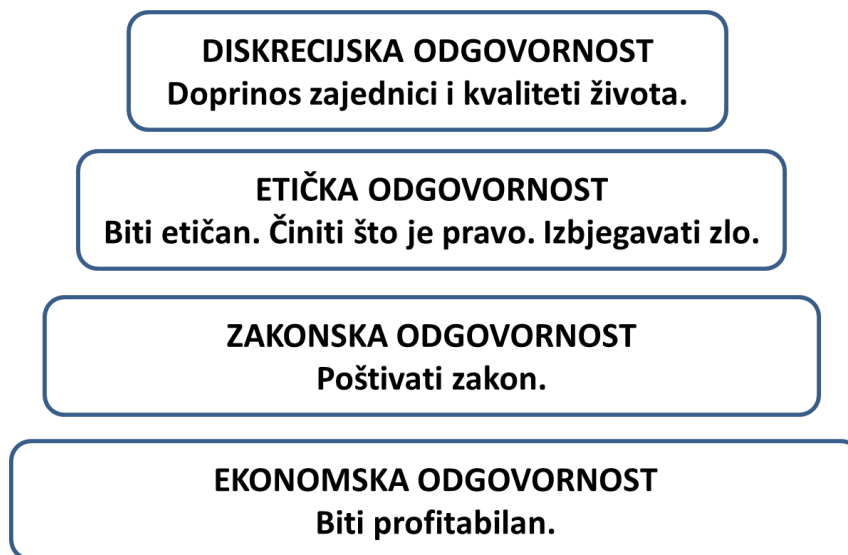
Organizacija je s primarnim interesno utjecajnim skupinama u izravnom odnosu, dok sa sekundarnima interesno utjecajnim skupinama djeluje posredno.

Nadalje u radu prikazat će se na koji način djeluje društvena odgovornost u poslovanju poduzeća.

7.2. Dimenzije društvene odgovornosti

Uz društveno odgovorno poslovanje vežu se četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna.⁷⁸ (Slika 4.)

Slika 4. Hijerarhija društvene odgovornosti



Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 104

Vrste odgovornosti su poredane odozdo prema gore ovisno o njihovoj veličini putem koje im menadžer pristupa. Prva razina je ekonomska odgovornost kojoj je zadatak da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi. Zatim zakonska odgovornost definira primjereno ponašanje poduzeća, da se ono pridržava zakona koje su donijeli nadležni organi. Etička odgovornost ogleda se u djelovanju s poštenjem, pravednošću i uvažavajući prava pojedinca. Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna i kroz nju se omogućava doprinos poduzeća zajednice i kvalitete života. Glavna pitanja vezana uz ekonomsku i zakonsku odgovornost su uvijek aktualna za poduzeća. Glavni cilj svakog poduzeća je ostvarivanje prihoda te je to jedna od glavnih

⁷⁸ Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 241.

komponenta, a jedna od prvih kojima se pridodaje najviše pažnje. Vrlo je važno da se poduzeće pridržava zakona, zakonskih ograničenja i pravila. Nakon ekonomske i zakonske dimenzije navodi se etička i dobrovoljna odgovornost. Dobrovoljna društvena odgovornost podrazumijeva one postupke koji nisu obvezni, oni koji nisu zakonom utvrđeni, a uključuje kreativnosti koje promiču pozitivne vrijednosti.⁷⁹ Veliki značaj i pažnja pridaju se ekonomskoj i zakonskoj komponenti dok se etički i dobrovoljni aspekti sve više primjenjuju u poslovanju. Cjeloživotno učenje, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolja uravnoteženost rada, obitelj i slobodno vrijeme zaposlenika, jednake plaće i sigurnost na poslu samo su neke od bitnih sastavnica koncepta društveno odgovornog poslovanja.⁸⁰ Poduzeća koja posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvaruje brojne koristi. Neke od koristi koje ostvaruju su povećanje udjela na tržištu, povećanje prodaje, jačanje imidža, pozicije brenda, smanjenje troškova poslovanja i povećanje privlačnosti za investitore.⁸¹ Društveno odgovorno poslovanje se ogleda u upravljanju ugledom, robnom markom, rizikom, tržišnim pozicioniranjem, konkurentnosti, učinkovitosti poslovanja, zapošljavanju nove radne snage, motivacijom i zadržavanjem zaposlenika. Iz konkurentnosti proizlazi veća produktivnost koja proizlazi iz povećanog zadovoljstva zaposlenika, povećava se tržišni udio, mogućnost besplatne reklame, lojalnost potrošača i lakša dostupnost kapitala.⁸²

Razlikuju se dvije dimenzije društveno odgovornog ponašanja, unutarnja ili interna koja se odnosi na procese unutar poduzeća, i vanjska ili eksterna koja se odnosi na vanjske utjecaje na poduzeće.⁸³

U unutarnju dimenziju društveno odgovornog ponašanja spadaju ljudski resursi, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama i utjecaj na okoliš i prirodne resurse, dok vanjsku dimenziju društveno odgovornog poslovanja uključuju lokalna zajednica, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš.⁸⁴

Kroz odgovornost prema zaposlenicima poduzeće osigurava radno mjesto, zasluženu plaću za njihov rad i da im pruži informacije o svemu što se događa u poduzeću. Glavna zadaća

⁷⁹ Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 241.

⁸⁰ Varičak, I., Petračić, M., Brajdić, A.: Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Veleučilište u Karlovcu, 2012., str. 61-69

⁸¹ Glavočević A., Radman Peša A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, 2/2013, str. 28-49

⁸² Ibidem

⁸³ Pavić-Rogošić, L.: „Održivi razvoj“, studeni 2010., preuzeto sa stranice: Odras, www.odraz.hr

⁸⁴ Ibidem

poduzeća je da svim svojim zaposlenicima pruži jednake prilike za napredovanjem.⁸⁵ Mnoga poduzeća u današnje vrijeme uvode fleksibilno radno vrijeme kako bi udovoljili potrebama svojih zaposlenika. Poduzeće kroz svoje aktivnosti napredovanja poput cjeloživotnog učenja, jednakih plaća, sigurnosti na poslu, osnaživanja zaposlenika, nastoji zaposlenike privući i iste zadržati. Poduzeća moraju u pogledu ljudskih resursa biti društveno odgovorna kako bi prepoznala potrebu za edukacijom svojih zaposlenika, podupirali zapošljavanje mladih, omogućavali pripravnička mjesta i osiguravali povoljno radno okruženje. Sigurnost na poslu regulirana je propisima i primjenom obveznih mjera. Na radnom mjestu potrebno je poštivati ljudska prava što podrazumijeva: poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša.

U idućem dijelu rada, naglasak je na zaposlenicima kao sastavnicom društvene odgovornosti poduzeća.

7.3. Zaposlenici kao dio društvene odgovornosti poduzeća

Zaposlenici su temelj svakog poduzeća, te ih je potrebno kroz razne mjere poticati da oni budu zadovoljni svojim radnim mjestom, svojom radnom okolinom. Neka od poduzeća, svojim zaposlenicima omogućavaju stipendije za daljnje školovanje koje mogu biti u inozemstvu s nekim od povezanih učilišta koje ima isto područje rada poduzeća. Nakon završenog obrazovanja zaposlenici imaju priliku nastavka svoje karijere u poduzeću. Vrlo je važno da poduzeće svakodnevno ulaže u svoje zaposlenike kako bi mogli unaprijediti, ali i inovirati svoje proizvodne procese. Omogućavanje svojim zaposlenicima da kroz edukacijsko – razvojne programe usavršavaju, usvajaju nova znanja i unapređuju svoj profesionalni i osobni razvoj postiže se stabilna radna okolina koja daje do znanja da je razvoj zaposlenika jedna od ključnih sastavnica postizanja uspješnosti cjelokupnog poslovanja. Zaposlenici su zadovoljniji ukoliko nešto novo nauče, steknu nova iskustva. Neki od poslodavaca izdvajaju dio financijskih sredstava kako bi njihovi zaposlenici sudjelovali u edukacijama, seminarima, konferencijama i stručnim skupovima. Poduzeća organiziraju i interne edukacije među svojim djelatnicima u kojima je cilj razviti upravljačke vještine, širiti timski duh i praktični rad na stvarnim poslovnim slučajevima. Edukacije u poduzeću mogu provoditi interni treneri poduzeća ili renomirane edukacijske kuće. Za zaposlenika je važno da u njegovom poduzeću

⁸⁵ Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 242.

bude redovita plaća, da je ona za njega do neke zadovoljavajuće visine, da ima sigurnost radnog mjesta, da na istom radnom mjestu može napredovati i da se ulaže u razvoj zaposlenika u poduzeću. Novi proizvodni programi, procesi, a zadovoljstvo mogu biti i neke od dodatnih pogodnosti (darovi, materijalni, novčani) i sl. Zaposlenici su za poduzeće dio korporativne kulture i uspješnosti. Neka poduzeća prilikom zapošljavanja novih djelatnika organiziraju seminare kako bi se upoznali sa samim poslovanjem poduzeća, društveno odgovornim poslovanjem, načinom upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša, radnim pravima i nekim bitnim povijesnim činjenicama o poduzeću. Nekim zaposlenicima poduzeća omogućeno je usavršavanje u području stranih jezika, prodajnih i prezentacijskih vještina, radu na računalima, upoznavanju novih propisa, zaštiti na radu i mnogim drugim područjima.

U sljedećoj cjelini bit će prikazani opći podaci o poduzeću Podravka d.d., o razvoju karijere u poduzeću i njihovoj društvenoj odgovornosti.

8. RAZVOJ KARIJERE KAO SASTAVNICA DRUŠTVENE ODGOVORONOSTI NA APLIKATIVNOM PRIMJERU

Poduzeće Podravka nastalo je 1947. godine na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća Wolf.⁸⁶ Ime Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, gdje je sjedište poduzeća. S godinama postaje poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji dodatka jelima „Vegeta“ koja se izvozi u više od 40 zemalja svijeta na svih pet kontinenata.⁸⁷ Grupa Podravka je multinacionalna grupa koja posluje u više od 50 država diljem svijeta na pet kontinenata (Europa, Sjeverna Amerika, Azija, Afrika i Australija). Ključna regija za poslovanje je regija Adria, a od država u kojima Grupa Podravka ima značajno poslovanje ističu se Hrvatska, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Rusija i Poljska. Podravka je danas prepoznatljiva i po nizu drugih brendova kao što su Dolcela, Lino, Eva, Kviki i mnogi drugi.⁸⁸

Slika 5. Logo Podravke



Izvor podataka: Google.hr, www.google.hr/search, 10.12.2017.

Koprivnički poduzetnici Wolf Marijan i Matija 1934. godine osnivaju radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza, a 1947. godine ista radionica prelazi u društveno vlasništvo i dobiva naziv Podravka.⁸⁹ 1952. godine Podravka proširuje svoj asortiman i počinje proizvoditi kandirano voće, žele bombone, voćni sirup, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće, grašak, mahune. Godine 1959. profesorica Zlata Bartl zajedno sa svojim timom stvara Vegetu, koja je danas najpoznatiji univerzalni dodatak jelima koji se proizvodi već pola stoljeća i prodaje u više od 50 zemalja.⁹⁰ Nekoliko godina kasnije, 1970. godine počinje proizvodnja Čokolina sa zaštitnim znakom medvjedića po nazivu Lino.⁹¹ Iste godine, punionica mineralne vode u

⁸⁶ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁸⁷ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁸⁸ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁸⁹ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁹⁰ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁹¹ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

Lipiku ulazi u sastav Podravke. 1993. godine Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Godine 2002. preuzela je porečku tvrtku Ital-Ice koji je proizvođač sladoleda i slastica i distributer smrznute hrane, dok tri godine kasnije kupuje brand Eva i započinje gradnju nove tvornice dječje hrane.⁹² 2012. godine pokreće projekt „Zdravih jelovnika“ koji je u suradnji s Gradom Koprivnicom namijenjen osnovnoškolicima. S institutom Ruđer Bošković Podravka je krenula u stvaranje Centra za inovacije u hrani.

Logotip Podravke mijenjao se tijekom godina, te je uvijek prevladavala crvena boja na bijeloj podlozi. Podravkini slogani su bili „Od srca srcu“, „Kompanija sa srcem“ i „Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha“, srce je simboličko korišteno kao izvor emocija čovjeka, a hrana kao dio čovjekove potrebe jer je dio velikog zadovoljstva.⁹³

Podravka danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika. Njihov najveći uspjeh je povjerenje njihovih potrošača te zajedno s njima poštuje tradiciju i njene vrijednosti. Ona je vodeći prehrambeni brand u regiji. Podravkine temeljne vrijednosti su kreativnost, povjerenje, strast, zadovoljstvo potrošača i na kraju izvrsnost. Neke od ostalih vrijednosti Podravke su inovativnost, hrabrost, povjerenje, timski rad. Podravka kao poduzeće sudjeluje u projektima, sponzorstvima i zakladama. Svoj kapital ulažu u unapređenje kvalitete života, kao što ulažu u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte.⁹⁴

Podravka kao poduzeće ima svoje snage (*engl. Strengths*), slabosti (*engl. Weakneses*), prilike (*engl. Opportunities*) i prijetnje (*engl. Threats*) koje su prikazane dalje u radu (Slika 4.).

⁹² Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁹³ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

⁹⁴ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

Slika 6. SWOT analiza Podravke d.d.



Izvor: Podravka.hr, www.podravka.hr, 19.11.2017.

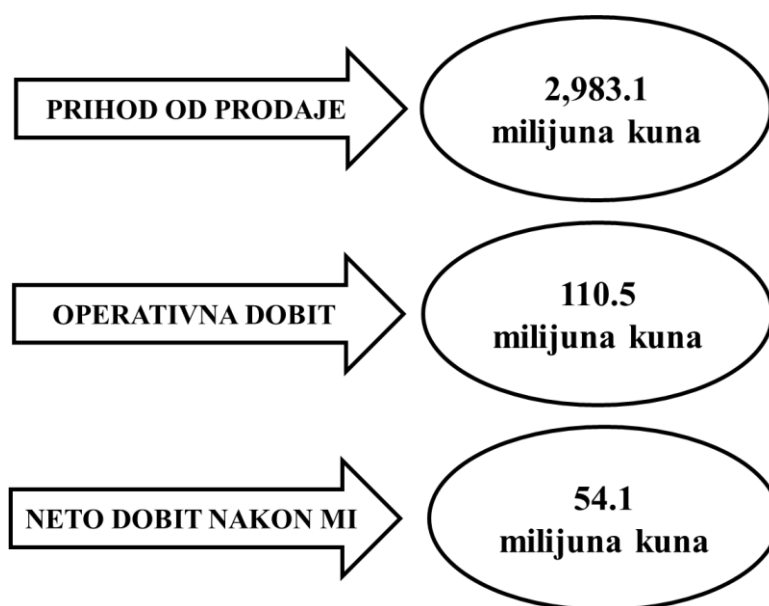
Podravka svojim snagama nastoji otkloniti moguće prijetnje iz vanjske okoline, a svojim prilikama nastoji prekriti svoje slabosti.

Kroz misiju poduzeća, Podravka nudi inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za svoje potrošače, te im je cilj provesti procjenu rizika i verifikaciju u realnom vremenu uz minimalne troškove s ciljem zaštite zdravlja i interesa potrošača koristeći vlastito znanje i resurse Podravke te vanjske resurse. Dok im je vizija da se posvete poboljšanju svakodnevne kvalitete života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, znanjem i sposobnostima zaposlenika nastoje se usmjeriti na procjenu rizika u svim fazama lanca opskrbe s ciljem stvaranja povjerenja i partnerskog osnova s proizvođačima dobavljačima uz kontinuirano unapređenje procesa kontrole kvalitete.⁹⁵

Podravka kroz niz godina ostvaruje tradiciju na tržištu. Povjerenjem svojih kupaca, ali i načinom rada zaposlenika ostvaruje uspješne rezultate na tržištu. Nadalje u radu su prikazani ključni financijski pokazatelji Podravke, prihodi od prodaje, operativna dobit i neto dobit (Slika 5.).

⁹⁵ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

Slika 7. Ključni financijski pokazatelji Podravke



Izvor: Podravka.hr, www.podravka.hr, 10.12.2017.

Iz slike 5. je vidljivo da poduzeće Podravka d.d. ostvaruje prihode od prodaje te da imaju neto dobit, što znači da svoje troškove poslovanja pokrivaju prihodom od prodaje.

Podravka grupa sastoji se od poduzeća Podravka d.d., Belupo d.d. i Danica d.o.o., dok se Danica od 2014. godine spaja s Podravkom d.d.. U sljedećem prikazu (Tablica 6.), prikazani su podaci od 2014. do 2016. godine o ukupno zaposlenim u Podravci, Belupu i Danici.

Tablica 6. Broj zaposlenik u Podravci, Belupu i Danici od 2014. do 2016. godine

Red. br.	Naziv društva/ vrsta ugovora	2014. godina			2015. godina			2016. godina		
		Broj samost. zaposlenih radnika	Ukupno zaposleni i samozaposleni 31.12.2014.	%	Broj samost. zaposlenih radnika	Ukupno zaposleni i samozaposleni 31.12.2015.	%	Broj samost. zaposlenih radnika	Ukupno zaposleni i samozaposleni 31.12.2016.	%
Podravka d.d.										
1.	autorski honorari	19			19			31		
2.	ugovori o djelu	19			23			21		
Ukupno:		38	2.878	1,32	42	3.430	1,22	52	3.198	1,63
Belupo d.d.										
1.	Belupo d.d.	209			207			217		
2.	ugovori o djelu	14			11			10		
Ukupno:		223	1.085	20,55	218	1.099	19,84	227	1.130	20,09
Danica d.o.o.										
1.	autorski honorari	1								
2.	ugovori o djelu	0								
Ukupno:		1	496	0,20						

Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 21. 11.12.2017.

Radnici koji se pravno smatraju samostalno zaposlenima (ugovor o djelu, autorski honorar) ne obavljaju značajan udio poslova Grupe Podravka. Zbog specifičnosti u poslovanju, izuzetak je Belupo d.d. gdje u odnosu na ukupan broj zaposlenih u posljednje tri godine čine oko 20%. U Podravci d.d. imaju udio oko 2%, dok u ostalim dijelovima Grupe Podravka u RH nije bilo sklapanih ugovora o djelu niti ugovora o autorskim honorarima u periodu 2014. - 2016. godine. U Grupi Podravka nema značajnih oscilacija u broju zaposlenih. Sezonski radnici se kontinuirano zapošljavaju radi obavljanja poslova sezonskog karaktera u sektoru proizvodnja, a prema potrebi i na logističkim poslovima i poslovima prodajne operative.⁹⁶ Kolektivnim ugovorom obuhvaćeno je 100% ukupnog broja zaposlenih radnika Grupe

⁹⁶ Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 21., 11.12.2017.

Podravka u Republici Hrvatskoj. Odredbe kolektivnog ugovora se primjenjuju na sve zaposlene radnike, Upravu i menadžment.⁹⁷

U sljedećoj podcjelini rada prikazat će se sustav karijere u poduzeću Podravka.

8.1. Sustav karijere u poduzeću Podravka

Zaposlenici Podravke su odraz samog poduzeća, te su oni njihovo najveće bogatstvo. Poduzeće prepoznaje, ulaže i vrednuje njihova znanja, inovativnost, rad, potiče individualnost kao i timski rad. Temelj uspješnom poduzeću su prije svega zaposlenici, a zatim ostali faktori koji utječu na uspjeh poduzeća. Među svojim zaposlenicima Podravka gradi kulturu povjerenja, izvrsnosti, kreativnosti i usmjerenosti na zadovoljstvo potrošača. Kroz inovativnost, poduzetnost i željom za pobjedom nastoji se prikazati svaka temeljna vrijednost svakog zaposlenika. Poduzeće Podravka konstantno ulaže u nove proizvode, obrazovne programe, održava stalnu dobru poslovnu suradnju sa svojim partnerima i bilježi konstantan ekonomski rast za širenje međunarodne tržišne mreže. Poštovanje i povjerenje u poduzeću njeguju se u području međuljudskih odnosa. Timski duh poduzeća temelji se na iskrenosti i transparentnosti u radu. Svaki od zaposlenika kroz svoj rad usmjeren je na svoj radni zadatak i okruženje. Oni su ti koji doprinose rastu i razvoju same kompanije. Poduzeće Podravka nagrađuje svoje djelatnike koji ulažu dodatni trud u napredovanje poduzeća na profesionalan, učinkovit i inspirativan način.⁹⁸

Podravka omogućuje da studenti rade putem studentskog servisa i da upoznaju način rada Podravke u bilo kojem sektoru, također omogućuje izvršavanje stručne prakse i pisanje seminarskih ili završnih radova. Svoje zaposlenike smatraju najcjenjenijom imovinom jer oni svojim znanjem i vještinama omogućuju da je kompanija Podravka prepoznatljiva među svojom konkurencijom i uspješnija na tržištu. Svake godine onima koji su prepoznatljivi zaposlenici, oni koji su ostvarili rezultate dodjeljuje stimulaciju. Kako svake godine ulaže u svoje zaposlenike tako i unapređuje procese upravljanja ljudskim resursima. Podravka je nagrađena Certifikatom Poslodavac Partner (Slika 6.).

⁹⁷ Ibidem

⁹⁸ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

Slika 8. CEP – Certifikat poslodavac partner kojeg je dobila Podravka d.d.



Izvor: Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

U 2016. godini postigla je 91% ukupnih bodova, a takav rezultat postignut je zbog visoko postavljenih procesa u svim rangiranim područjima kao što je strategija, regrutiranje i selekcija, rad, motivacija i nagrađivanje, usavršavanje i razvoj te odnos prema zaposlenicima.⁹⁹ Podravka kao kompanija ostvarila je najviše bodova u području „Regrutiranje i selekcija“, jer taj dio uključuje transparentan sustav zapošljavanja pripravnika koji se provodi svake godine. Tim načinom oni omogućuju mladim ljudima da steknu vrijedno radno iskustvo i razvoj. Svojim zaposlenicima Podravka omogućuje razvoj kompetencija kroz različite interne i vanjske edukacije kao što je upućivanje na formalno fakultetsko obrazovanje te na taj način napreduje sustav kompanije jer imaju viša interna promaknuća. Na taj način zaposlenici koji su bili obični radnici u proizvodnim procesima, nakon obrazovanja omogućava im se promaknuće na bolja radna mjesta za koje su završili određeno obrazovanje. Nadalje u radu će biti tablični prikaz o ukupnom broju zaposlenih u Podravci prema spolu (Tablica 7.).

Tablica 7. Ukupno zaposlenih u Podravci po spolu

SPOL	Muški	Ženski	Ukupno
Podravka d.d.	1.790	1.487	3.277
Podravka d.d.	55%	45%	100%

Izvor: Interni podaci Podravke

Iz tablice je vidljivo da prevladava muški spol u odnosu na ženski spol u poduzeću Podravka d.d. U Podravci d.d. je ukupno zaposleno 3.277 djelatnika, te je ona veliko poduzeće. Zatim u radu slijedi prikaz zaposlenih po dobnoj skupini (Tablica 8.), iz prikaza se nastoji vidjeti u kojoj dobnoj skupini prevladava najveći broj zaposlenih.

⁹⁹ Podravka.hr, www.podravka.hr, 18.11.2017.

Tablica 8. Ukupan broj zaposlenih u Podravci po dobnoj skupini

DOB	Podravka d.d.	Podravka d.d.
Do 20	18	1%
20 – 24	130	4%
25 – 29	202	6%
30 – 34	249	8%
35 – 39	309	9%
40 – 44	447	14%
45 – 49	690	21%
50 – 54	826	25%
55 – 59	373	11%
60 i više	33	1%
UKUPNO:	3.277	100%

Izvor: Interni podaci Podravke

U tablici je prikazana dobna skupina zaposlenika Podravke d.d. Iz tablice je vidljivo da je najviše zaposleno u dobi od 50 do 54 godine, zatim slijedi od 45 do 49 godina i od 40 do 44 godine. Najmanje je zaposleno onih do 20 godine, i oni koji imaju više od 60 godina. Iz tablice je vidljivo da imaju zaposlenike koji imaju iza sebe već radni vijek, te da oni u dobi od 50 do 54 godine za koju godinu imaju uvijete za mirovinu. Potom u daljnjem tabličnom prikazu se prikazuje stupanj obrazovne spreme prema kojoj će se vidjeti s kojim stupnjem obrazovanja je najviše, ali i najmanje zaposlenika Podravke (Tablica 9.).

Tablica 9. Prikaz stvarne spreme u Podravci d.d.

STVARNA SPREMA	I i II stupanj (osnovno obraz.)	III, IV i V stupanj (SSS)	VI stupanj (viša, prvostupnici)	VII stupanj i više (VSS +)	UKUPNO
Podravka d.d.	12%	63%	6%	19%	100%

Izvor: Interni podaci Podravke

Iz tabličnog prikaza je vidljivo da je najviše onih koji imaju završenu srednju stručnu spremu, potom visoku stručnu spremu, zatim oni sa završenim osnovnoškolskim obrazovanjem i najmanje je onih koji imaju višu spremu.

U prosjeku se u Podravci d.d. godišnje odradi 30 do 40 stručnih praksi.¹⁰⁰

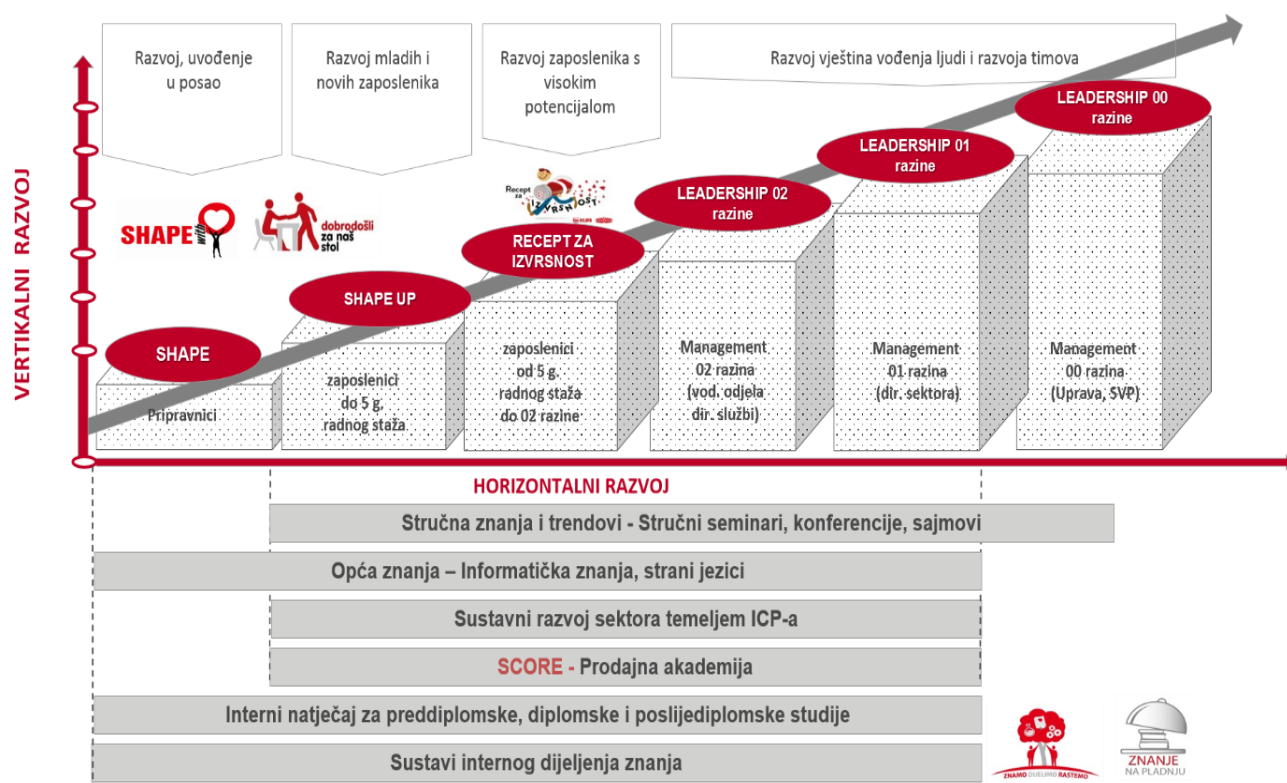
Dalje u radu slijedi pod cjelina o razvoju zaposlenika u Podravci te provođenje edukacijskih programa prema svojim zaposlenicima.

8.2. Razvoj zaposlenika i edukacijski programi

Odjel Edukacije i razvoj, unutar sektora ljudski potencijali i pravo, zadužen je za planiranje, praćenje i razvoj karijere zaposlenika. Uz korištenje mnogih alata, unapređivanjem postojećih procesa i projekata i te osmišljavanjem novih, konstantno se provodi usavršavanje i unapređivanje zaposlenika na svim poljima. Razvoj u kompaniji Podravka prikazuje se kroz horizontalni i vertikalni razvoj (Slika 7.).

¹⁰⁰ Interni podaci Podravke

Slika 9. Horizontalni i vertikalni razvoj u kompaniji Podravka d.d.



Izvor: Interni podaci Podravke podaci

Vertikalni razvoj uključuje mnoštvo strukturiranih razvojnih programa, a neki od njih su:¹⁰¹

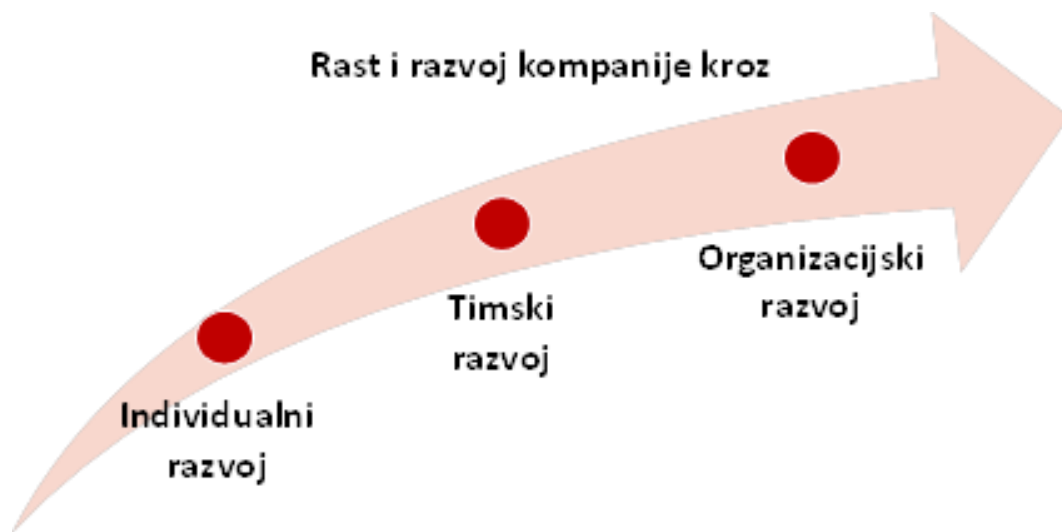
- SHAPE UP koji je kontinuirani razvoj mladih zaposlenika. Razvojni program namijenjen zaposlenicima od dvije do pet godina radnog iskustva. Cilj programa je proširiti perspektivu zaposlenika uvidom u procese koji obuhvaćaju poslovna znanja i vještine upravljanja sobom. Uz to, zaposlenici imaju priliku raditi na "mini" projektima i zadacima unutar područja poslovanja sektora kroz koje konkretno mogu doprinijeti poslovanju kompanije.
- Recept za izvrsnost omogućuje razvoj talenata odnosno zaposlenika s visokim potencijalom. Strukturirani razvojni program putem kojeg se polaznicima omogućuje razvoj iz područja osobnih, interpersonalnih i liderskih vještina te stjecanje i nadogradnja stručnih i ekonomskih znanja. Kroz individualni pristup i analizu razvojnih potreba svakog polaznika, jedan se dio razvoja strukturira na način da odgovara njihovim specifičnim i pojedinačnim razvojnim potrebama.

¹⁰¹ Podaci dobiveni od Odjela ljudskih potencijala Podravke

- Leadership programi omogućuju razvoj vještina vođenja ljudi i razvoja timova. Kroz Leadership programe sa menadžmentom kompanije radi se na temama poput: situacijsko vođenje, uloga menadžmenta u građenju organizacijske kulture, primanje i davanje povratne informacije, razvoj i vođenje zaposlenika.

Kroz svoje brojne razvojne programe podiže razinu kompetentnosti i gradi kulturu kompanije koja konstantno uči. Rast i razvoj kompanije Podravke d.d. prikazuje se kroz individualni razvoj, timski razvoj i organizacijski razvoj (Slika 8.).

Slika 10. Prikaz rasta i razvoja kompanije Podravka d.d.



Izvor: Interni podaci Podravke

Iz slike je vidljivo da pojedinac prvo radi samostalno, uči se poslu i snalazi se na novom radnom mjestu, te nakon određenog vremena stvara svoj timski duh i počinje raditi u timu, stječe dodatne vještine. U samom vrhu je organizacijski razvoj jer taj pojedinac odnosno zaposlenik poduzeća doprinosi razvoju cijele kompanije i svojim radom, trudom i upornošću doprinosi uspjehu kompanije.

Vezano za horizontalni razvoj zaposlenika osmislili su i razvili projekt „*Znamo, dijelimo, rastemo*“ koji je dio internog dijeljenja znanja u Podravci d.d., te edukacijski program „*Znanje na pladnju*“ iz kojeg su dostupna predavanja iz područja informatičkih znanja, engleskog jezika i interpersonalnih vještina.¹⁰²

Podravka ima razvijen sustav upućivanja na formalna obrazovanja kao što su na preddiplomske, diplomske i poslijediplomske studije, te sustav pronalaženja razvojnih potreba

¹⁰² Interni podaci Podravke

sektora kroz Interni Centar Procjene nakon kojeg svaki zaposlenik ima individualni razvojni plan. Kompanija je mišljenja kako je zaista bitno usmjeravati zaposlenike proaktivnoj perspektivi koja će svakako prije polučiti rezultate u usporedbi s reaktivnim stavom prilikom kojeg očekuju kako su isključivo vanjski faktori (kompanija, HR, nadređeni) jedini i ključni za njihov razvoj. Osmišljenim programima razvoja i usavršavanja, ali i proaktivnosti radnika kontinuirano povećavaju broj sati obrazovanja po zaposleniku kao i iznos ulaganja u obrazovanje po zaposleniku. Odjel Edukacije i razvoj svake godine definira plan obrazovanja koji se u konačnici odobrava od strane Uprave.¹⁰³

Razvojne potrebe definiraju se između postojeće razine razvijenosti pojedine kompetencije i potrebne ili željene razine imajući u vidu strateške smjernice i poslovne ciljeve. Zaposlenici imaju priliku iskazati samostalno uočena područja svog razvoja kroz komunikaciju s nadređenim. U strukturi plana obrazovanja postoje dvije osnovne kategorije:¹⁰⁴ obrazovanja u skladu sa zakonskim propisima i obrazovanja u skladu sa zahtjevima poslodavca. U obrazovanja u skladu sa zakonskim propisima podrazumijevaju se stručni ispiti, razna osposobljavanja vezana uz radno mjesto i sigurnost zaposlenika. Edukacije vezane uz HACCP sustav i ISO norme su zakonska obaveza i one se u potpunosti provode u Podravci d.d.. U obrazovanja u skladu sa zahtjevima poslodavca podrazumijevaju se informatička obrazovanja, učenje stranih jezika, stručno-specijalistička znanja, razvoj soft skillsa, konferencije, kongresi, sajmovi te formalna obrazovanja vezana uz preddiplomske, diplomske i poslijediplomske studije.

Ulaganje u obrazovanje i razvoj kao modeli podizanja kompetentnosti zaposlenika i razvoja kompanije jedan su od ključnih stupova strategije upravljanja ljudskim potencijalima koji proizlazi iz strategije kompanije. Kompetentnost zaposlenika utječe na rast i razvoj kompanije te utječe na njezinu dugoročnu održivost. Obrazovanje se u Grupi Podravka provodi na temelju iskazanih potreba za obrazovanjem radnika i u skladu s Procesom obrazovanja, dokumentom koji je povezan sa standardima ISO 9001¹⁰⁵ i ISO 33000, IFS¹⁰⁶, BRC¹⁰⁷ i HALAL¹⁰⁸ BAS 1049. Izrađuje se Plan potreba za obrazovanjem, Godišnji plan potreba za

¹⁰³ Podravka.hr, www.podravka.hr, 11.12.2017.

¹⁰⁴ Podravka.hr, www.podravka.hr, 11.12.2017.

¹⁰⁵ ISO 9001 je međunarodna norma koja definira zahtjeve koje organizacija mora ispunjavati kako bi mogla obavljati svoju djelatnost u skladu sa zahtjevima kupaca i relevantnim propisima.

¹⁰⁶ International Food Standard

¹⁰⁷ British Retail Consortium je tehnički standard koji propisuje uvjete i protokole za dobavljača hrane koji proizvode pod privatnom robnom markom.

¹⁰⁸ Standard koji propisuje postupak proizvodnje i pripreme hrane u skladu s muslimanskim vjerskim običajima.

obrazovanjem i Godišnji plan i budžet obrazovanja.¹⁰⁹ Strukturiran put razvoja u Grupi Podravka počinje već od pripravničkog programa pod nazivom "SHAPE". Kroz primjenu stručnih znanja, razvoj vještina i sudjelovanje u projektima te uz podršku iskusnih mentora, pripravnike se priprema za samostalan rad i doprinos kompaniji. Razvoj mladih ljudi ne prestaje nakon pripravničkog programa već se nastavlja kroz "SHAPE UP", razvojni program koji je usmjeren na razvoj self management kompetencija te osnažuje povezivanje mladih ljudi i suradnju.¹¹⁰ Razvoj zaposlenika s visokim potencijalom i visokom radnom učinkovitošću strukturirano se detektira i razvija kroz program "Recept za izvrsnost" koji obuhvaća interni MBA program, a radom na projektima polaznici dodatno proširuju svoje poslovno znanje i iskustvo.

Velika važnost pridaje se i internom prijenosu znanja kroz dva programa: "*Znamo, dijelimo, rastemo*" gdje zaposlenici dijele poslovna znanja i vještine iz svog područja rada te "*Znanje na pladnju*", program namijenjen razvoju osobnih vještina zaposlenika. Svake dvije godine na transparentan način se omogućava upućivanje zaposlenika na stručne studije, a tijekom cijele godine traje posvećenost prepoznavanju i nagrađivanju onih najboljih među njima. Za rukovodeće funkcije unutar kompanije osigurava se razvoj vještina upravljanja zaposlenicima te se njeguje povratna informacija kroz alate „*Zaokret 360*“ i „*Vođenje godišnjih razgovora*“. Kako bi se osigurala kompetitivna prednost i praćenje najnovijih trendova u industriji, stručnjacima se kontinuirano omogućavaju odlasci na stručne seminare i konferencije u zemlji i inozemstvu. Proces obrazovanja se odnosi na sve vrste obrazovanja te situacije kada postoji potreba za obrazovanjem radnika (interno i eksterno obrazovanje) u svim organizacijskim cjelinama i društvima Grupe Podravka, u skladu sa strategijom Grupe Podravka. Procesom se propisuje definiranje i planiranje potreba za obrazovanjem, podnošenje zahtjeva, realizacije obrazovanja, praćenje radnika i tijeka procesa te evidentiranje rezultata obrazovanja.¹¹¹

Proces obrazovanja podrazumijeva donošenje tri plana¹¹²:

- Plan potreba za obrazovanjem je dokument koji izrađuju direktori sektora za pojedina poslovna područja za koja su odgovorni, a na osnovi podataka o potrebama razvoja svojih radnika tj. na osnovi procjene radne uspješnosti i potencijala radnika. Sadrži

¹⁰⁹ Podravka.hr, www.podravka.hr, 11.12.2017.

¹¹⁰ Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 68., 11.12.2017.

¹¹¹ Interni podaci Podravke

¹¹² Podravka.hr, www.podravka.hr, 1.12.2017.

specificirane podatke o potrebama za obrazovanjem u predstojećoj godini (vrsta obrazovanja, vrsta obrazovnog programa, broj polaznika).

- Godišnji plan potreba za obrazovanjem je dokument koji se izrađuje u organizacijskoj cjelini, Upravljanje ljudskim potencijalima na osnovi podataka sadržanih u Planovima potreba za obrazovanjem za pojedina poslovna područja, te plana temeljem detektiranih potreba za razvojem radnika i organizacijskih cjelina od strane Odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Sadrži specificirane podatke o potrebama za obrazovanjem na nivou Grupe Podravka u predstojećoj godini (vrsta obrazovanja, broj polaznika, troškovi obrazovanja).
- Godišnji plan i budžet obrazovanja je dokument koji se izrađuje u Upravljanju ljudskim potencijalima temeljem Godišnjeg plana potreba za obrazovanjem (vrsta obrazovanja, polaznici, ukupni budžet obrazovanja), a odobren je u cijelosti od strane Uprave te čini službeni dokument prema kojem se realiziraju obrazovanja tijekom godine.

Za proces obrazovanja u Podravci su propisane metode i kriteriji za praćenje, dok odgovorne osobe trebale bi pratiti kriterije i ukoliko nastupe velika odstupanja i druge nesukladnosti važno je da se poduzmu korektivne ili preventivne aktivnosti i svim nastalim situacijama voditi potrebne zapise i dokumentaciju.

U idućoj pod cjelini slijedi opis načina zapošljavanja u Podravci d.d., te statistički podaci o zaposlenosti.

8.3. Način zapošljavanja u Podravci

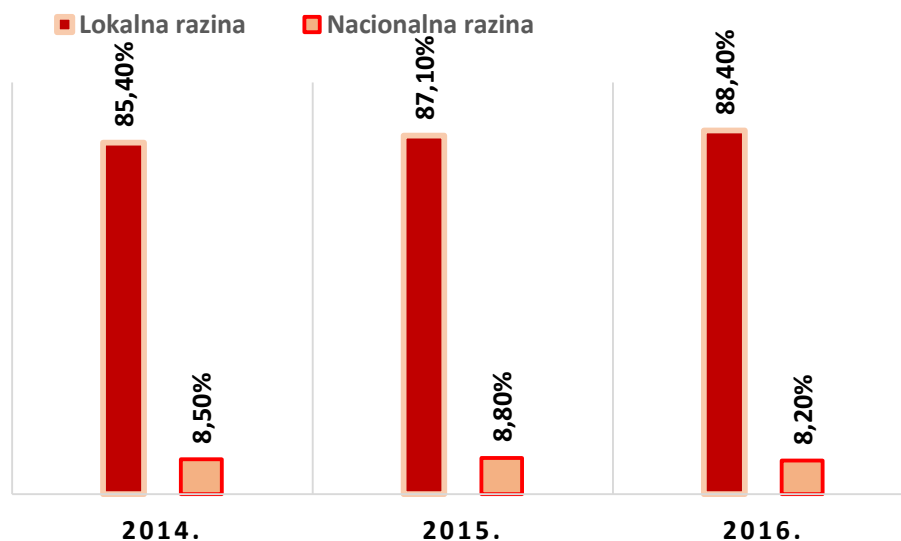
Zapošljavanje u Podravci je materijalan aspekt. Kako bi se osigurali potrebni ljudski resursi za ostvarenje poslovnih ciljeva, planira se određen profil, koji je potreban ljudski resurs za ostvarenje poslovnih ciljeva, planira se određen profil i potreban broj izvršitelja za pojedinu organizacijsku cjelinu te iznos godišnjih troškova novozaposlenih. Postupak zapošljavanja je standardiziran i opisan je u službenom dokumentu „Proces zapošljavanja Grupe Podravka“¹¹³ koji je povezan sa standardima ISO 9001 i ISO 33000, IFS, BRC u HALAL BAS 1049. Proces zapošljavanja kroz dokumente definira ovlasti i odgovornosti i postupke pri zapošljavanju. Kroz godišnji plan zapošljavanja detaljno je razrađen za tekuću godinu popunjavanje radnih mjesta, dok dugoročno popunjavanje radnih mjesta definirano je samom

¹¹³ Interni podaci Podravke

strategijom, u kojoj je točno opisano na koje glavne smjernice se odnosi u planiranom broju zaposlenika, kojem sektoru i za potrebe kojeg tržišta. Važno je da su navedeni podaci o traženom profilu i broju izvršitelja, odjelu i radnom mjestu o kojem se radi, okvirnom datumu kada je potrebno popuniti radno mjesto i naravno navedeni godišnji troškovi za zaposlenike. U planu zapošljavanja postoji veza s financijskim planom koji je vezan uz troškove zaposlenika, gdje su navedeni osobni dohodak, beneficije i sl. Plan se izrađuje po zaposleniku za jednu kalendarsku godinu u suradnji sa sektorima (kontrolingom, računovodstvom i upravom). U procesu regrutiranja i selekcije uvijek je uključen psiholog koji provodi postupak selekcijskog testiranja i intervjuje. Svaki korak selekcijskog procesa propisan je, kao i osobe koje su uključene u pojedini korak selekcijskog procesa. Postupak je strukturiran i transparentan te prati potrebe kompanije u pogledu broja novih zapošljavanja i stručnosti. Proces regrutiranja i selekcije vodi cjelina Upravljanje ljudskim potencijalima, a uključuje se osoba ili sektor koja će biti nadređena budućem zaposleniku. Za pojedine skupine zaposlenika posebno su definirani načini procjene pristupa upravljanju, kao što je za pripravnike to je ocjena pripravničkog ispita, za sezonske radnike procjena nadređenih organizatora, a za ostale novozaposlene je procjena mentora.

U nastavku je prikaz utjecaja Podravke na zapošljavanje u prehrambenoj i farmaceutskoj industriji, na nacionalnoj i lokalnoj razini od 2014. do 2016. godine (Slika 9.).

Slika 11. Prikaz zapošljavanja u Podravci na lokalnoj i na nacionalnoj razini od 2014. do 2016. godine



Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 63., 11.12.2017.

Na slici 9. prikazani su podaci u periodu od 2014. do 2016. godine., podaci o zapošljavanju na lokalnoj i nacionalnoj razini u Podravci d.d.. Zaključuje se da na lokanoj razini udio zapošljavanja u Podravci iz godine u godinu ostvaruje rast, te u 2016. godini on je najviši, od 88,40%, dok na nacionalnoj razini udio zapošljavanja opada, tj. svoj najviši udio zapošljavanja ostvaruje u 2015. godini, u postotku od 8,80%.

Podravka ima iznimno veliki utjecaj na zapošljavanje u lokalnoj zajednici. Pregled ukupnog broja i stope novog zapošljavanja u Podravci u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2014. do 2016. godine u nastavku (Tablica 10.).

Tablica 10. Broj zaposlenih u Grupi Podravka od 2014. godine do 2016. godine

Grupa Podravka u RH	Broj zaposlenih tijekom 2014.g.	Broj radnika na dan 31.12.2014.	%	Broj zaposlenih tijekom 2015.g.	Broj radnika na dan 31.12.2015.	%	Broj zaposlenih tijekom 2016.g.	Broj radnika na dan 31.12.2016.	%
Belupo d.d.	28	865	3,25	53	881	6,02	60	903	6,64
Ljekarne Deltis pharm	1	44	2,27	6	47	12,7	5	47	10,6
Podravka d.d.	406	2.840	14,3	990	3.388	29,2	549	3.146	17,4
Danica d.o.o.	2	495	0,40	18	0	0,00			
Mirna d.d.				1	151	0,66	22	138	15,9
UKUPNO	437	4.241	10,3	1.068	4.467	23,9	636	4.234	15,0
*broj novozaposlenih radnika u Podravki d.d. 2015. godine obuhvaća i 487 radnika koju su u procesu integracije prešli iz Danice d.o.o.									

Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 64., 11.12.2017.

Iz prikazanih podataka može se zaključiti da je najveći broj ukupno zaposlenih u Grupi Podravka u 2015. godini što iznosi 4.467 zaposlenih, dok su u 2014. i 2015. godini broj radnika podjednak da se razlikuje u vrlo malom postotku. Najveći broj zapošljavanja je u 2015. godini u Podravci d.d. i Belupu d.d.

Zbrinjavanje viška radnika nastavak je neophodnog procesa restrukturiranja kojim se želi postići optimizacija troškova i povećanje učinkovitosti poslovanja kako bi se osigurala održivost preostalih radnih mjesta. Uprava Podravke je donijela odluku provođenja kolektivnog zbrinjavanja viška radnika uz isplatu stimulatивne otpremnine u 2016. godini. Višak radnika zbrinut je na vrlo human i socijalno osjetljiv način jer je radnicima koji su se dobrovoljno odlučili na odlazak iz kompanije u okviru kolektivnog zbrinjavanja isplaćena stimulatивna otpremnina iznad zakonom zagarantiranog iznosa. U nastavku je prikaz broja isplaćenih stimulatивnih otpremnina u Podravci (Tablica 11.).

Tablica 11. Broj isplaćenih stimulativnih otpremnina u Podravci od 2014. do 2016. godini

Red br.	Grupa Podravka u RH	Broj radnika kojima je isplaćena stimulativna otpremnina		
		2014.	2015.	2016.
1.	Podravka d.d.	247	99	131
2.	Danica d.o.o.	126	16	-
3.	Belupo d.d.	21	63	1
4.	Ljekarne Deltis –pharm d.o.o.	2	-	-
5.	Ital-ice d.o.o.	3	-	-
6.	Mirna d.d.	-	38	18
UKUPNO:		399	216	150

Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 64., 11.12.2017.

Temeljem odluka Uprave, u svim društvima Grupe Podravka u RH stimulativna otpremnina isplaćivala se radnicima u iznosu od 5.000 kuna za svaku navršenu godinu radnog staža u Grupi Podravka. Iz tablice je vidljivo da su se stimulativne otpremnine isplaćivale u 2014. godini, ukupno 399, dok se u 2016. godini taj broj uvelike smanjio na 150 osoba. Najveći broj stimulativnih otpremnina isplaćuje Podravka d.d. od 2014. do 2016. godine.

U idućem dijelu rada prikazat će se društvene odgovornosti Podravke, odgovornost prema zaposlenicima, prema sigurnosti i kvaliteti hrane, prema potrošačima, okolišu i društvu.

8.4. Društvena odgovornost i zaposlenici

U odjelu za istraživanje i razvoj provode se istraživačko – razvojne aktivnosti koje su dio razvoja kompanije Podravke. Konkurentska prednost Podravke ogleda se kroz istraživanja i razvoj organizacije, kroz koju se nastoji razlikovati od drugih kompanija, ostvarivati rast prodaje, imati izvrsnu tehnologiju koja prati svjetske trendove i pridonijeti razvoju opće društvene zajednice. Podravka ulaže financijska sredstva u svoje zaposlenike, svoje pogone, laboratorije, ali i u njihovo znanje da ih šalje na daljnja usavršavanja kako bi na svom radnom mjestu biti cjenjeniji, s više znanja i priznatiji na tržištu rada. Posjeduju timove prehrambenih tehnologa, nutricionista, biotehnologa, agronoma, biologa, dizajnera, inženjera zaštite okoliša, farmaceuta i tehničkog osoblja koji su posvećeni stvaranju inovativnih, zdravih i kvalitetnih

proizvoda koji će ujedno biti i sigurni proizvodi za okoliš.¹¹⁴ Posjeduju sljedeće laboratorije: laboratoriji za razvoj proizvoda: dodaci jelima i jela, dječja hrana, kremni namazi i žitarice za doručak, slastice, snack i mlinsko-pekarski proizvodi, prerađevine voća, povrća i kondimenata, riblji proizvodi i pića, kulinarski laboratorij, polu industrijski laboratorij (pilot laboratorij), degustacija i laboratorij za senzorsku analizu, laboratoriji za kontrolu kvalitete i zdravstvenu ispravnost, laboratorij za otpadne vode, poljoprivredni laboratorij, laboratorij za testiranje ambalažnog materijala.¹¹⁵ Podravka posjeduje edukacijski centar za djelatnike, potrošače, suradnike, studente i učenike. Svoje djelatnike potiču da sudjeluju u znanstveno – istraživačkoj djelatnosti i da se uključuju u najnovije istraživačke i razvojne projekte.

Na svojoj Internet stranici kompanija Podravka ima objavljene intervjue sa svojim zaposlenicima, kako je njima bilo na samom početku i do koje pozicije su stigli sa svojim radom i upornošću. Jedan od zaposlenika ističe da je ponekad vrlo teško raditi i biti odgovoran za neke segmente poslovanja, no kaže da raditi u timu opravdava njihove kolege i suradnike u radu.

Jedna od zaposlenica koja radi u sektoru Istraživanja i razvoja u Podravci kaže da obavlja dužnosti na projektima koji su bili dinamični, raznoliki i jedinstveni. Naglašava da je pristup izvršavanju posla timski, da je suradnja na nivou s drugim različitim službama. Rad u laboratorijima je izazovan za svakog od zaposlenika jer su na visokom nivou koji koristi suvremene metode ispitivanja proizvoda. Njihovi zaposlenici, naglašava da su stručni, profesionalni i posvećeni te time doprinose kvalitetnoj komunikaciji i odličnoj radnoj atmosferi u poduzeću. Poticanje stručnog usavršavanja djelatnica smatra jednim od odličnih mjera jer njima koji su tamo zaposleni omogućuje da svojim budućim zaposlenicima, ali i kolegama omogućuje da prenose svoje znanje, svoja iskustva, mišljenja. Kao prednost ističe da se može jako puno naučiti i da omogućuje stvaranje šire slike poslovanja nego što je slučaj kod malog poduzeća i nudi se mogućnost usavršavanja kroz opće edukacije, seminare i konferencije. Iz vlastitog primjera ističe kako Podravka kao poduzeće prepoznaje potencijal radnika koji u konačnici i nagrađuje. Zaključuje da je tržište u Hrvatskoj, ali i ono u Europskoj uniji kompleksno i zahtjevno te da je svakodnevno potrebno ulagati puno kreativnosti i inovativnosti kako bi se zadovoljile želje i potrebe potrošača.¹¹⁶

¹¹⁴ Podravka.hr., www.podravka.hr, 10.12.2017.

¹¹⁵ Podravka.hr., www.podravka.hr, 10.12.2017.

¹¹⁶ Mišljenje djelatnice iz poduzeća Podravka d.d.

Podravka nudi mogućnost da kroz program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika „*Shape Your Future With a Heart*“ mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija omoguće početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama. Svi kandidati prolaze standardni selekcijski postupak pri zapošljavanju, a on uključuje provjeru podataka iz životopisa, psihološko testiranje, test engleskoga jezika te psihološki intervju. Odabrani pripravnici prolaze kroz strukturirani pripravnički program u trajanju od 10 mjeseci gdje u specijalističkom dijelu uz vođenje mentora i odrađivanje različitih radnih zadataka produbljuju postojeća i usvajaju nova znanja. U općem dijelu pripravništva razvijaju kompetencije i vještine koje na fakultetima nisu imali prilike razvijati. Takav program pripravnicima omogućava da se na brz način upoznaju s kompanijom i da od samog početka pa do kraja steknu mogućnost odrađivanja samostalnih zadataka.

Osnovna svrha zaštite na radu je stvoriti sigurne radne uvjete i stvoriti preventivne radnje za štetne događaje u kompaniji što se prvenstveno odnosi na nezgode i ozljede na radu, profesionalna oboljenja radnika te poremećaje u procesu rada. Kao pozitivne efekte učinkovitog provođenja mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu možemo očekivati očuvanje radne sposobnosti radnika, smanjen broj ozljeda, manje troškove, bolje uvjete rada i drugo što sve doprinosi boljem poslovanju kompanije kao i konkurentnosti na tržištu. Godišnjim planom i programom mjera zaštite na radu, godišnjim akcijskim planom mjera i aktivnosti te petogodišnjem hodogramom aktivnosti samostalna stručna služba zaštite na radu planira financije, ciljeve, terminsku razradu poslova i aktivnosti za Podravku d.d.¹¹⁷ U okviru navedenih planova kontinuirano se obavljaju unutarnji nadzori nad primjenom pravila zaštite na radu te se u slučajevima uočenih nepravilnosti predlažu rješenja u cilju smanjivanja rizika ili otklanjanja uzroka ozljeda, nezgoda ili poremećaja u procesu rada i sl. Analiziraju se ozljede na radu u smislu njihovog nastanka kao i mjere koje će se poduzeti u svrhu sprječavanja ozljeda i oboljenja u vezi s radom. Prema propisanoj periodici obavljaju se ispitivanja, mjerenja i pregledi sredstava rada i radne opreme te radnog okoliša. Radnici koji su pod zdravstvenim nadzorom redovito se šalju na liječničke preglede. Redovito se provode osposobljavanja iz područja zaštite na radu. Stručnjaci zaštite na radu sudjeluju u izradi procjene rizika. Pravilnikom o zaštiti na radu utvrđuje se organizacija provedbe zaštite na radu i pravila zaštite na radu, te prava, obveze i odgovornosti poslodavca, njegovih ovlaštenika i radnika u Podravki d.d. Rezultat aktivnog provođenja mjera zaštite zdravlja i

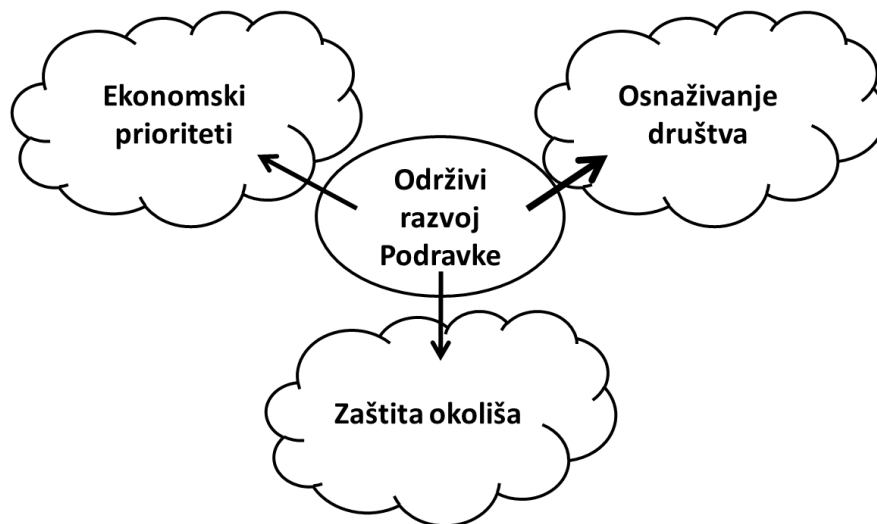
¹¹⁷ Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 65., 11.12.2017.

sigurnosti na radnom mjestu je manji broj ozljeda na radu u odnosu na pripadajuću djelatnost na 1000 zaposlenih, poboljšanje uvjeta rada i bolja osposobljenost radnika za rad na siguran način.

8.5. Održivi razvoj Podravke

Podravka kao kompanija svakodnevno prati i brine da se održavaju najviši standardi etičkog ponašanja i odgovornog korporativnog upravljanja. Svojim najvećim potencijalom smatraju integritet i predani rad svojih zaposlenika, menadžera i uprave. Proizvodi Podravke imaju sinonim kvalitete na temelju kojeg su izgradili, dobili i očuvali povjerenje svojih zaposlenika, dok im je njihova sigurnost i zdravlje na prvom mjestu. Konstantno prate i prilagođavaju svoje proizvodne procese kako bi u konačnici imali proizvode koji će biti prilagođeni željama, potrebama i zahtjevima potrošača. Poštenje, povjerenje i uzajamna suradnja s dobavljačima i poslovnim partnerima stvara ih konkurentnijima na tržištu. Pri proizvodnji svojih proizvoda poduzeće nastoji što manje trošiti neobnovljivih resursa i proizvoditi manje otpada i voditi brigu o očuvanju okoliša. Podravkin održiv razvoj prikazuje se kroz tri glavna aspekta (Slika 10.).

Slika 12. Održivi razvoj Podravke kroz tri aspekta

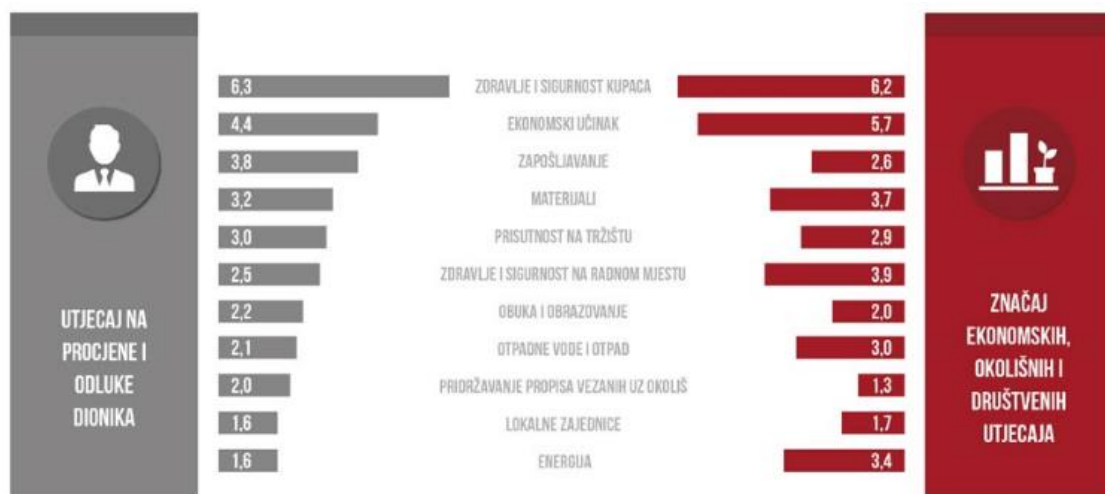


Izvor: Podravka.hr, www.podravka.hr, 11.12.2017.

Održivi razvoj Podravke usmjeren je na osnaživanje društva, da kroz svoje djelovanje doprinose općem dobru za svoje zaposlenike, ali i za cijelo društvo u cjelini. Kroz mjere očuvanja okoliša nastoje prikazati sliku o društveno odgovornom poslovanju. Za poduzeće je važno da ekonomski pokazatelji budu zadovoljavajući, da od svojih prihoda pokrivaju

troškove poslovanja i ostvaruju dobit iz godine u godinu. Kroz materijalne aspekte nastoji se prikazati utjecaj na procjene i odluke ključnih dionika i koji su značaji od ekonomskih, okolišnih i društvenih utjecaja Podravke. Kroz kategorije održivosti ekonomsku, okolišnu i društvenu identificirani su materijalni aspekti. Putem ekonomske održivosti identificira se ekonomski učinak i prisutnost na tržištu. Kroz okolišnu održivost identificiraju se materijali, energija, otpadne vode, otpad i pridržavanje propisa. Kroz društvenu odgovornost identificiraju se materijalni aspekti kroz zapošljavanje, zdravlje, sigurnost na radnom mjestu, obuka, obrazovanje, zdravlje i sigurnost kupca. Materijalni aspekti Podravke važni su za održivi razvoj Podravke, kroz koji se prikazuje utjecaj na procjene i odluke dionika, te s druge strane značaj ekonomskih, okolišnih i društvenih utjecaja (Slika 11.).

Slika 13. Materijalni aspekti Podravke



Izvor: Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>, str. 31., 11.12.2017.

Iz prikaza je vidljivo da su najvažniji aspekti Podravke zdravlje i sigurnost kupaca, potom ekonomski učinak, zatim slijedi zapošljavanje, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu. Vidljivo je da kroz utjecaj svojih dionika onih unutarnjih, ali i vanjskih želi poticati zapošljavanje i utjecati na samo društvo, da bude stimulatívni pokazatelj društveno odgovornog poslovanja. Kroz istraživanje i razvoj kroz otvorene inovacije nastoji poticati društvene odgovornosti poduzeća, ali i društvenu odgovornost prema društvu, zaposlenicima na temelju kojih želi stvoriti dobrobit i korist za svoje poduzeće, zaposlenike, ali vanjske dionike, odnosno cjelokupnu zajednicu (Slika 12.).

Slika 14. Istraživanje i razvoj kroz otvorene inovacije u Podravci d.d.



Izvor: Podravka.hr, www.podravka.hr, 11.12.2017.

Kako bi što više doprinijeli nacionalnoj i lokalnoj zajednici, svojim zaposlenicima, poduzetnicima, kupcima, dobavljačima i potrošačima, Podravka uzima u obzir i svoje vanjske dionike. Stvaranjem inovacija postoji mogućnost otvaranja novih radnih mjesta. U sklopu projekata kroz koje se odvijaju otvorene inovacije nudi se mogućnost uključivanja poduzetnika, znanstvenih instituta i fakulteta u iste. Ministarstvo i državne agencije financijski pomažu u realizaciji inovacija, kroz financijske potpore europske unije. Kroz otvorene inovacije Podravka omogućava protok ideja do stvaranja novih proizvoda.

GMO politika Podravke definirana je principima da proizvodi hranu uzimajući u obzir visoku razinu zaštite okoliša i upravljanja sigurnošću hrane, da upotrebljava zdravstveno isprave sastojke koji nisu dobiveni iz genetski modificiranih izvora i ne sadrže genetski modificirane organizme, te da kontinuirano sakupljaju unapređuju i dokumentiraju sustav upravljanja hranom.

9. ZAKLJUČAK

Za svako poduzeće najvažniji resursi su oni ljudski resursi jer oni prije svega vode način djelovanja poduzeća, a u konačnici ga vode do konačnog cilja. Zaposlenici, odnosno ljudski resursi kojima svako poduzeće raspolaže su osnovni i ključni element za uspjeh svakog poduzeća. Ljudski resursi zahtijevaju kvalitetnim upravljanjem kako bi se postigli uspješni rezultati poduzeća. Za upravljanje ljudskim resursima odgovoran je menadžment ljudskih potencijala koji svakodnevno vodi brigu o zaposlenicima u poduzeću. U sklopu upravljanja ljudskim potencijalima nailazi se na pojam razvoja karijere svakog od pojedinaca i na njihov profesionalni razvoj. Važno je da svako poduzeće potiče razvoj karijere svojih zaposlenika, da im omogućava dodatno usavršavanje, dodatne edukacije, školovanje, što ih u konačnici može unaprijediti na radom mjestu. Važno je da svako poduzeće ulaže u svoje zaposlenike, jer svaki od zaposlenika svojim radom, trudom, a prije svega znanjem doprinijet će boljem načinu rada poduzeća i boljoj radnoj okolini. Na razvoj karijere utječu neki od čimbenika, a prije svega to je osobni faktor, ekonomski, politički trendovi, tržište rada i financijska moć.

Koncept društvene odgovornosti ima zadatak da ostvari uspješnost na različitim područjima kao što je društveno, gospodarsko i ekološko. Mnoga poduzeća svoj uspjeh prikazuju putem društvene odgovornosti, sve one svoje dobre strane, time više ističu svoju društvenu odgovornost jer njima to podiže utjecaj i ugled na tržištu. Društveno odgovorna poduzeća su ona koja grade svoju poslovnu strategiju na načelima društvene odgovornosti, te putem kojih se promatra svaki poslovni plan koji donosi koristi samom poduzeću.

U radu je prikazan primjer na poduzeću Podravka d.d., primjer upravljanja i razvoja karijere koja je na kraju obuhvaćena društvenom odgovornosti prema zaposlenicima samog poduzeća. U Podravci je velika suradnja između menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika, koja u konačnici rezultira dobrim međuljudskim odnosima i timskom duhu. Podravka kao poduzeće svojim zaposlenicima omogućava stalne edukacije, dodatno usavršavanje. Iz načina na koji Podravka d.d. djeluje vidljivo je da Odjel za ljudske potencijale pokazuje važnost svojih zaposlenika u poduzeću. Podravka kao poduzeće shvaća da su ljudi, odnosno zaposlenici njihova najveća vrijednost i konkurentska prednost. Svojim zaposlenicima omogućava individualan i timski rad putem kojeg mogu ispuniti svoje potencijale. Ljudski potencijali u poduzeću imaju značajnu ulogu u koncepciji i primjeni, ali i razvoju poslovnih ciljeva koji u konačnici utječu na njihov sveukupni ugled, ali i financijske rezultate. Uloga Podravke je da

njezini zaposlenici budu zadovoljni svojim poslom, te kako bi pronašli ljude za pravi posao, ulažu puno vremena u pronalaženju ljudi koji će biti dio njihove priče. Zaposlenici Podravke predstavljaju vrijednosti kojima ono raspolaže kao što su stručnost, pouzdanost, odgovornost, inovativnost. Sve te vrijednosti važan su temelj za konkuriranje na tržištu. Podravka posvećuje veliku pažnju svojim zaposlenicima, ali i njihovim karijerama i sustavu nagrađivanja za njihov napredak. Podravka kontinuirano ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i usmjerava ih ovisno o njihovim znanjima i mogućnostima na razne seminare, radionice, usavršavanja i time potiče cjeloživotno obrazovanje. Poduzeće svakodnevno iz godine u godinu nastoji ulagati sve više u svoje zaposlenike kako bi se povećala izvrsnost i uspješnost, kako na individualnoj, tako i na cjelokupnoj razini samog poduzeća. Kako svake godine ulaže u svoje zaposlenike tako i unapređuje procese upravljanja ljudskim resursima. Podravka je nagrađena Certifikatom Poslodavac Partner.

Podravka u svom poduzeću također provodi društvene odgovornosti. Podravka d.d. je društveno odgovorno poduzeće koje promiče primjenu normi društveno odgovornog poslovanja. Društvenu odgovornost provode u kvaliteti i sigurnosti hrane, održivom razvoju, gospodarstvu, okolišu, društvu i samim zaposlenicima. Poduzeće Podravka od samog svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i promiče korporativnu društvenu odgovornost. Daju podršku onim projektima u kojima pronalaze svoje vrijednosti kao što je inovativnost i izvrsnost. Kroz korištenje vlastitih potencijala i kroz provođenje konkretnih projekata poduzeće promovira povezivanje s drugim poduzećima i razmjenu znanja, iskustva i informacija. Društvena kategorija održivosti bavi se utjecajima koje Podravka ima na društvene sustave u kojima posluje kao što su radni odnosi i dostojan rad, ljudska prava, društvo i odgovornost za proizvod.

Moguće je zaključiti da Podravka ulaže u svoju djelatnost, zaposlenike, njihova znanja, proizvodne procese i sve ono što nju stvara konkurentnijom na tržištu i što joj daje moć i ugled.

POPIS LITERATURE

Knjige, časopisi i slično:

1. Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Bahtijarević Šiber, F.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
3. Bahtijarević Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
4. Bitunjac, D.: Upravljanje i razvoj karijere zaposlenika u poduzeću „Croatia osiguranje“ d.d., Zagreb, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, završni rad, dostupno na <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A564/datastream/PDF/view>, 19.11.2017.
5. Buble, M: Menadžment, Veleučilište u Splitu, Split, 2006.
6. Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički menadžment, Opatija, 2003.
7. Glavočević A., Radman Peša A.: Društveno odgovorno poslovanje i CRM način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina, 2/2013, str. 28-49
8. Horvat, S.: „Društvena odgovornost kapitala“, Studio Artless, Zagreb, 2007.
9. Jurina M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2009., Zaprešić
10. Kotler, P.; Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa“, M.E.P Consult d.o.o., Zagreb, 2009.
11. Krkać, K.:Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menagmenta, Zagreb, 2007.
12. Kundid, A.:“Društveno odgovorno poslovanje banaka u Hrvatskoj“, Ekonomska misao i praksa, 2012., br. 2, 497-528
13. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2011.
14. Marušić, S: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
15. Pavić-Rogošić, L.:“Održivi razvoj“, studeni 2010., preuzeto sa stranice: Odras, www.odraz.hr, 19.11.2017.
16. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
17. Staničić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu, Odgojne znanosti, Vol. 8, br. 2, 2006.

18. Škrtić, M.: „Osnove poduzetništva i menadžmenta“, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
19. Škrtić, M.: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011.
20. Tafra-Vlahović, M.: „Održivo poslovanje i upravljanje: koncepti, upravljanje, komunikacija“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
21. Varičak, I., Petračić, M., Brajdić, A.: Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Veleučilište u Karlovcu, 2012., str. 61-69
22. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, pregledni rad, preuzeto sa stranice: www.hrcak.srce.hr, 18.11.2017.
23. Weihrich, Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998.
24. Žanić, V i dr.: Menadžment i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb, 1994.
25. Žugaj, M.: O razvoju ljudskih resursa, Journal of Information and Organizational Sciences, 1991., Vol. 15, str. 247-261

Internet stranice:

1. Hrvatski zavod za zapošljavanje.hr, e-usmjerenje, www.e-usmjerenje.hzz.hr, 19.11.2017.
2. Klemenčić, D.: Strateško planiranje razvoja zaposlenika – upravljanje ljudskim potencijalima, <https://www.posao.hr/clanci/karijera/poduzetnistvo/stratesko-planiranje-razvoja-zaposlenika-upravljanje-ljudskim-potencijalima/374/> , 19.11.2017.
3. Odras.hr, www.odraz.hr
4. Podravka d.d.: Izvještaj o održivom razvoju, Godišnji izvještaj za 2016. godinu, <https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/6/f/6f76f99fc3e1ab2762b92203f4c13062.pdf>
5. Podravka.hr, www.podravka.hr
6. Ramiro, <https://www.ramiro.hr/razvoj-karijere.aspx>
7. Sveučilište u Zadru, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf
8. Špiljak, B.: „Profesionalni razvoj zaposlenih, upravljanje ljudskim potencijalima“, prezentacija, Rabac, 2011., dostupno na

http://www.ssb.hr/libraries/0000/1964/Utvr%C4%91ivanje_potreba_i_profesionalni_razvoj_kadrova.pdf

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura intelektualnog kapitala	7
Tablica 2. Razlike između „kadrovskog“ razvoja i Protejeve karijere.....	11
Tablica 3. Teorijski model profesionalnog razvoja.....	13
Tablica 4. Prikaz uloga pojedinca, menadžera organizacije u upravljanju karijerom.....	24
Tablica 5. Proces razmjene između pojedinca i organizacije.....	28
Tablica 6. Broj zaposlenik u Podravci, Belupu i Danici od 2014. do 2016. godine	41
Tablica 7. Ukupno zaposlenih u Podravci po spolu	43
Tablica 8. Ukupan broj zaposlenih u Podravci po dobnoj skupini.....	44
Tablica 9. Prikaz stvarne spreme u Podravci d.d.	44
Tablica 10. Broj zaposlenih u Grupi Podravka od 2014. godine do 2016. godine	53
Tablica 11. Broj isplaćenih stimulativnih otpremnina u Podravci od 2014. do 2016. godini..	54

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa	8
Slika 2. Uloga planiranja ljudskih potencijala u povezivanju strateških i individualnih ciljeva	21
Slika 3. Glavne interesno – utjecajne skupine i njihova očekivanja	32
Slika 4. Hijerarhija društvene odgovornosti.....	33
Slika 5. Logo Podravke	37
Slika 6. SWOT analiza Podravke d.d.....	39
Slika 7. Ključni financijski pokazatelji Podravke	40
Slika 8. CEP – Certifikat poslodavac partner kojeg je dobila Podravka d.d.....	43
Slika 9. Horizontalni i vertikalni razvoj u kompaniji Podravka d.d.....	46
Slika 10. Prikaz rasta i razvoja kompanije Podravka d.d.	47
Slika 11. Prikaz zapošljavanja u Podravci na lokalnoj i na nacionalnoj razini od 2014. do 2016. godine	52
Slika 12. Održivi razvoj Podravke kroz tri aspekta.....	57
Slika 13. Materijalni aspekti Podravke	58
Slika 14. Istraživanje i razvoj kroz otvorene inovacije u Podravci d.d.	60