

# Razvoj karijere i društveno odgovorno poslovanje

---

**Bival, Tanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:354600>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Tanja Bival

**RAZVOJ KARIJERE I DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, srpanj 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

Tanja Bival

**CAREER DEVELOPMENT AND SOCIALLY  
RESPONSIBLE BUSINESS**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:  
Mirjana Trstenjak, v. pred.

Čakovec, srpanj 2023.

Čakovec, 20. veljače 2023.

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 2022-MTS-I-112

Pristupnik: **Tanja Bival (0010146140)**  
Studij: Izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta  
Smjer: Menadžment sporta

Zadatak: **Razvoj karijere i društveno odgovorno poslovanje**

Opis zadatka:

Ljudski resursi predstavljaju glavni faktor u organizaciji i ključ uspjeha organizacije. U završnom radu pojmovno je određena karijera, njezino planiranje, razvoj, životni ciklus te alati pomoću koji se može upravljati karijerom. Organizacije u današnjim turbulentnim i brzim promjenama na tržištu rada razvoj karijere ugrađuje u svoje strategije kako bi bile što fleksibilnije i time postigle konkurentsku prednost. Kroz svoj razvoj ljudi se mijenjaju, a time se mijenjaju i njihovi osobni i profesionalni ciljevi i potrebe i oni se razlikuju na početku, sredini i kraju karijere. Upravljanje karijerom značajno je za svaku organizaciju jer o tome ovisi da li će i u kojoj mjeri ljudski potencijal za organizaciju postati ljudski kapital. Osim važnosti dobrog planiranja ljudskim potencijalom, sve više organizacije u svoje poslovanje inkorporiraju i društveno odgovorno poslovanje koje u obzir uzima ekonomsku, ekološku i društvenu komponentu. U radu su obrađena područja primjene društvene odgovornosti kao efikasan alat za stjecanje konkurentske prednosti s naglaskom na zaposlenike i razvoj karijere. U zadnjem poglavlju u radu je kroz primjer organizacije prikazana društvena odgovornost kroz sve komponente, a osobito zaposlenike te mogućnosti koje organizacija pruža svojim zaposlenicima za razvoj karijere te stvaranju pozitivne radne klime.

Rok za predaju rada: 20. rujna 2023.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

  
\_\_\_\_\_  
Mirjana Trstenjak, v. pred.

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem mentorici Mirjani Trstenjak, v. pred. na pomoći, stručnim savjetima i vođenju tijekom izrade ovog rada, čime mi je omogućila da ga kvalitetno obradim i sročim u strukturiranu cjelinu.

Tanja Bival

## SAŽETAK

Ljudski resursi predstavljaju glavni faktor u organizaciji i ključ uspjeha organizacije. U završnom radu pojmovno je određena karijera, njezino planiranje, razvoj, životni ciklus te alati pomoću kojih se može upravljati karijerom. Organizacije u današnjim turbulentnim i brzim promjenama na tržištu rada razvoj karijere ugrađuju u svoje strategije kako bi bile što fleksibilnije i time postigle konkurentsku prednost. Kroz svoj razvoj ljudi se mijenjaju, a time se mijenjaju i njihovi osobni i profesionalni ciljevi i potrebe; i oni se razlikuju na početku, sredini i na kraju karijere.

Rad je koncipiran u šest poglavlja u kojima će se razraditi pojam karijere i usko povezani pojmovi. Uz pojam karijere i važnosti razvoja karijere na osobnoj i profesionalnoj razini veliku ulogu ima i društveno odgovorno poslovanje organizacije. Upravljanje karijerom važno je za svaku organizaciju jer o tome ovisi hoće li i u kojoj mjeri ljudski potencijal za organizaciju postati ljudski kapital. Osim važnosti dobrog planiranja ljudskim potencijalom, organizacije u svoje poslovanje sve više inkorporiraju i društveno odgovorno poslovanje koje u obzir uzima ekonomsku, ekološku i društvenu komponentu. U radu obrađena su područja primjene društvene odgovornosti kao efikasan alat za stjecanje konkurentске prednosti s naglaskom na zaposlenike i razvoj karijere. U zadnjem poglavlju u radu je kroz primjer organizacije prikazana društvena odgovornost kroz sve komponente, a osobito zaposlenike te mogućnosti koje im organizacija pruža za razvoj karijere i stvaranje pozitivnog radnog ozračja.

Na primjeru multinacionalne kompanije IKEA-e prikazat će se pozitivan primjer društveno odgovornog poslovanja na svim razinama te način na koje kompanija diljem svijeta zapošljava i brine se o razvoju karijere svojih zaposlenika. U svom radu IKEA ističe važnost svakog zaposlenika i jedna je od kompanija koja potiče multikulturalnost u svom poslovanju.

Upravljanje ljudskim potencijalom u IKEA-i ključni je aspekt njezina poslovanja. Kompanija ističe važnost brige o svojim zaposlenicima i razvoju njihovih talenata. IKEA je poznata po svojoj predanosti društvenoj odgovornosti i održivom razvoju. Društvena odgovornost i održivi razvoj nisu tek dio strategije na papiru, već je riječ o istinskoj posvećenosti i radu za kupce/korisnike te za zaposlenike, što je vidljivo u svim područjima rada.

**Ključne riječi:** *karijera, upravljanje ljudskim potencijalom, životni ciklus karijere, društveno odgovorno poslovanje, upravljanje karijerom, profesionalni razvoj*

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
1.UVOD .....	1
2. POJMOVNO ODREĐIVANJE KARIJERE I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALOM.....	2
3. PLANIRANJE I ŽIVOTNI CIKLUS KARIJERE.....	5
3.1. Planiranje karijere .....	5
3.2. Razvoj karijere i profesionalni razvoj .....	6
3.3. Životni ciklus karijere .....	8
3.4. Trodimenzionalni Scheinov model karijere .....	10
3.5. Model razvoja puta i cilja karijere.....	11
3.6. Alati za upravljanje karijerom.....	12
3.7. Razvojni put i cilj karijere na primjeru Davora Brukete.....	12
4. ULOGA I UTJECAJ POSLOVNE ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE I ZADOVOLJSTVO POSLOM .....	15
5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	17
6. RAZVOJ KARIJERE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST NA PRIMJERU MULTINACIONALNE KOMPANIJE IKEA-e.....	19
6.1. Općenito o poslovnoj organizaciji.....	19
6.2. Razvoj karijere i educiranje zaposlenika .....	21
6.3. Upravljanje ljudskim potencijalom .....	25
6.4. Društvena odgovornost i održivi razvoj .....	26
7. ZAKLJUČAK .....	30
LITERATURA.....	32
PRILOG .....	35

## 1.UVOD

Karijera je primarno obilježje svakog čovjeka, označava njegovu poslovnu postojanost unutar društvene zajednice u kojoj živi. O njoj govore svi, i stručnjaci za upravljanje karijerama, ali i oni koji ne znaju njezino suštinsko značenje. Poduzeća su ključna za razvoj karijere zaposlenika, pružajući potporu i prilike za rast. Otvorenost i potpora poduzeća mogu biti ključni faktori za napredak u karijeri.

Današnje poslovanje je globalizirano te vrlo dinamično i promjenjivo. Sve to pred poslovne organizacije stavlja velike izazove, a uspješna je ona organizacija koja se uspjeva prilagoditi svim zahtjevima tržišta i zakonodavstva. Moderne i uspješne organizacije danas ispred financijskog kapitala stavljaju ljudski kapital. Zaposlenici su ti koji stvaraju vrijednost za organizaciju; zato su zadovoljni zaposlenici ključ uspjeha i postizanja dobiti za svaku organizaciju. Kontinuirano ulaganje u individualni i profesionalni razvoj zaposlenika ključno je za poboljšanje njihovih kompetencija, proaktivnosti, originalnosti, kreativnosti i fleksibilnosti. Zadaća organizacije odnosno menadžmenta ljudskih potencijala jest motivirati na razvoj u karijeri, ali i prepoznati individualne ciljeve te omogućiti svakom pojedincu njihovo ostvarenje. Na taj način stvara se zadovoljan zaposlenik koji osjeća pripadnost organizaciji i postaje lojalan. Organizacije mogu također materijalnim i nematerijalnim načinima motivirati zaposlenike na još veći angažman u svom radu i napredovanju.

Rad je koncipiran u šest poglavlja u kojima će se razraditi pojam karijere i usko povezani pojmovi. Uz pojam karijere i važnosti razvoja karijere na osobnoj i profesionalnoj razini veliku ulogu ima i društveno odgovorno poslovanje organizacije. U prvom dijelu rada pojmovno je razrađena karijera i upravljanje ljudskim potencijalom, dok je u drugom poglavlju istaknuta važnost planiranja karijere i životni ciklus karijere. U planiranju karijere ključni koraci uključuju upravljanje karijerom, izradu vlastitog plana karijere i postavljanje ciljeva za razvoj karijere. U četvrtom poglavlju razrađena je uloga organizacije u razvoju karijere i njezin utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Peto poglavlje sadržava pregled društveno odgovornog djelovanja organizacije s posebnim naglaskom na odgovornost prema zaposlenicima. Šesto poglavlje razrađuje društveno odgovorno poslovanje, održiv razvoj te razvoj i brigu za zaposlenike na temelju primjera IKEA-e, vodeće multinacionalne kompanije u području opremanja doma.



## 2. POJMOVNO ODREĐIVANJE KARIJERE I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALOM

Karijera je inspirativni pojam s kojim se često susrećemo u današnjoj komunikaciji, kako unutar organizacija, tako i u svakodnevnom životu.

Arthur i sur. kažu da je karijera „evaluirajući slijed radnog iskustva osobe tijekom vremena“ (Arthur, Inkson, Pringle, 1999:18). Karijera se razvija kroz različite čimbenike, uključujući radno iskustvo i općenito životna iskustva. Radno iskustvo snažno utječe na profesionalni rast i napredak pojedinca. Važno je razlikovati karijeru od pojedinačnog posla. Karijera se odnosi na stabilnost i napredak tijekom vremena, dok je posao samo jedna epizoda u tom razvoju. Uspješna karijera uključuje razvojni put unutar stabilnih organizacija. Karijera se ne temelji samo na trenutačnim poslovima, već na prošlim iskustvima i budućim ambicijama (Arthur, Inkson, Pringle, 1999).

Globalizacija je utjecala na razvoj karijere, potičući zaposlenike da mijenjaju poslove prema svojim planovima. Dinamično tržište rada traži vještine poput tehnološke ekspertize, sposobnosti donošenja odluka, rješavanja problema te timskog i samostalnog rada. Aktivno upravljanje vlastitom karijerom postaje ključna strateška zadaća za unapređenje profesionalnog statusa. Odjel za upravljanje ljudskim potencijalom treba educirati i poticati zaposlenike na promjene u karijeri, a upravljanje karijerom postaje kontinuirani proces na tržištu rada.

Svaka osoba ima svoju karijeru, stoga je pogrešno fokusirati se samo na srednji i viši menadžerski nivo u organizacijama. Upravljanje ljudskim potencijalom treba obuhvatiti sve zaposlenike te organizacija treba imati sustav upravljanja karijerama za sve svoje zaposlenike.

Karijere više nisu nužno vezane uz promaknuća unutar organizacije. Danas se karijere sve više proširuju izvan tradicionalnih profesionalnih, organizacijskih i nacionalnih granica. Moderni koncepti karijere promatraju je kao niz različitih poslova koje pojedinac obavlja tijekom svog života i radnog vijeka (Martinčić, 2007).

Prema Mineru i Craineu razvoj karijere obuhvaća (Miner, Craine, 1975):

- ✓ planiranje karijere;
- ✓ procjenu razvoja karijere;
- ✓ izbor mogućih pravaca u karijeri;
- ✓ stjecanje znanja i vještina preko treninga i drugih oblika obrazovanja;
- ✓ mogućnosti promocije zaposlenih unutar organizacije;
- ✓ savjetovanje u razvoju karijere;
- ✓ poticanje mentorskog rada.

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ključna poslovna funkcija koja prepoznaje ljude kao najvažniji resurs organizacije. To predstavlja filozofiju i pristup upravljanju koji se fokusira na razumijevanje i valorizaciju ljudskog potencijala kao ključne strategijske i konkurentske prednosti organizacije (Bahtijarević-Šiber, F., 1998). Dvije organizacije mogu imati identičan broj zaposlenika, istu strukturu kvalifikacija, istu spolnu i dobnu raspodjelu, ali bitno se razlikovati po ljudskim resursima koje posjeduju (Buble, 2006).

Upravljanje ljudskim potencijalom (HRM – Human Resource Management) strateški je pristup koji se odnosi na upravljanje ljudskim resursima u organizaciji s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva te osiguranja optimalne produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Ključni aspekti upravljanja ljudskim potencijalom uključuju regrutiranje i selekciju, obuku i razvoj, motivaciju i nagrađivanje, upravljanje performansama, upravljanje promjenama te izgradnju pozitivne korporativne kulture (Buble, 2006).

Ljudski resurs daleko je najvažniji resurs poduzeća odnosno organizacije bez obzira na razvoj tehnologije, posebice umjetne inteligencije koja se u poslovanju sve više primjenjuje. Ljudski potencijal važan je u svakom segmentu jer pridonosi rastu i uspjehu poduzeća (Škrtić, 2011). Važnost ljudskih resursa te upravljanje njima počinje 80-ih godina 20. stoljeća, a dolazi pod utjecajem promjena u općoj, poslovnoj i internoj okolini (Buble, 2006).

Glavnu ulogu u upravljanju ljudskim potencijalom ima menadžment ljudskih potencijala koji mora ispuniti određene zahtjeve kojima će utjecati na poboljšanje rada zaposlenika odnosno na povećanje njihove produktivnosti jer će se na taj način moći ostvariti ciljevi organizacije – utjecati na poslovanje, kao i profit te u najgorem slučaju opstanak te organizacije (Marušić, S., 2006). Tri su primarna cilja kadrovanja: privlačenje efektivne radne snage u organizaciju, razvijanje radne snage prema njihovu potencijalu i dugoročno održavanje radne snage (Buble, 2006).

Strateško upravljanje ljudskim potencijalom pozitivno utječe na angažman, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika i rezultate organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalom je strategijski pristup koji se provodi na najvišem menadžerskom nivou, dok se kadrovska funkcija fokusira na konkretnije zadaće vezane uz ljude. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalom trebaju biti usklađeni s ciljevima organizacije, a menadžment ljudskih potencijala treba pratiti istraživanja i analize stručnjaka kako bi osigurao efikasno upravljanje ljudskim resursima (Jambrek, Penić, 2008).

Cilj razvoja ljudskih potencijala je stvaranje sustava koji promiče organizacijsku efikasnost, kvalitetu, inovacije i odgovornost prema potrošaču. Cilj toga sustava jest objediniti sve načine ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije (Škrtić, 2008). Menadžment ljudskih potencijala treba ulagati u zaposlenike kako bi zadržao postojeću radnu snagu. Moguće je koristiti i eksterno i interno zapošljavanje, s naglaskom na motivaciju internih kandidata za promjenom radnog mjesta ili napredovanjem unutar organizacije. Interno zapošljavanje često rezultira većim angažmanom, motivacijom i dugoročnom lojalnošću zaposlenika, a dovodi do sljedećega (Buble, 2006):

- ✓ timski rad i njegov utjecaj na politiku nagrađivanja postaju sve važniji;
- ✓ uz osnovnu plaću, koriste se i drugi oblici nagrađivanja;
- ✓ bonusi se usmjeravaju prema mentalnom angažmanu kako bi se potaknula kreativnost;
- ✓ pružanje fleksibilnijeg radnog vremena i plaćenog dopusta za osobno usavršavanje radi stvaranja dodane vrijednosti;
- ✓ delegiranje veće moći i utjecaja na svim razinama radi povećanja motivacije;
- ✓ novi zaposlenici pokazuju sklonost kontinuiranom usavršavanju;
- ✓ stvaranje pozitivne i poticajne radne atmosfere.

### 3. PLANIRANJE I ŽIVOTNI CIKLUS KARIJERE

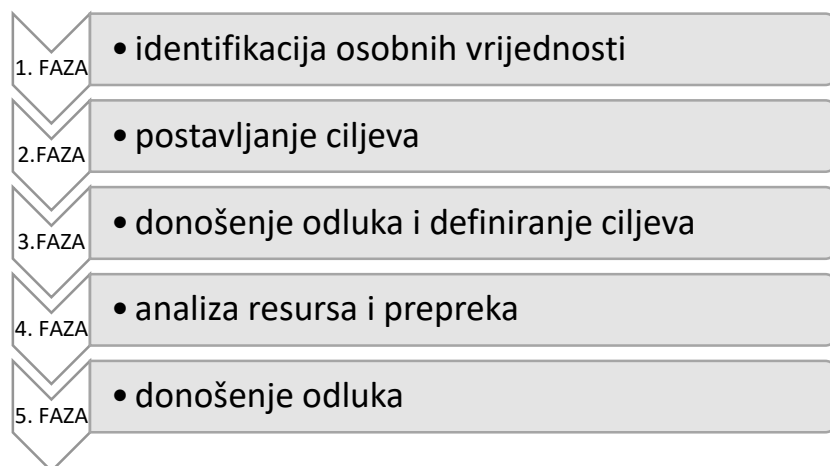
Kao što planiramo svoje putovanje, tako je potrebno planirati i svoj profesionalni put. Važno je postaviti ciljeve koje želimo postići na tom putu i u kojem smjeru želimo razvijati karijeru, odnosno svoje profesionalne vještine. U razvoju karijere ulogu ima pojedinac i organizacija u kojoj radi, pa razvoj karijere možemo promatrati kroz individualni i organizacijski aspekt.

Razvoj karijere ima životni ciklus koji možemo podijeliti u četiri faze. Prva faza je uspostavljanje karijere, druga faza napredovanje u karijeri, treća faza održavanje karijere i četvrta faza je kasna karijera. Svaka faza ima svoje značajke koje će biti opisane u nastavku.

#### 3.1. Planiranje karijere

Planiranje karijere uključuje pet faza što je prikazano na *Slici 1*. U prvoj fazi važno je da pojedinac osvijesti svoje sposobnosti i vještine koje posjeduje te koje su njegove potrebe na profesionalnom planu. U drugoj fazi važno je postavljanje ciljeva ovisno o vlastitim potrebama, a koji se žele postići u karijeri. Ciljevi se mogu postavljati od općih prema specifičnim, prema SMART metodi ili prema osobnim preferencijama. Na putu razvoja karijere važno je procijeniti i krećemo li se u željenom smjeru. Treća faza uključuje donošenje kratkoročnih i dugoročnih odluka o budućim ciljevima i postignućima u sljedećim godinama. Četvrta faza uključuje analizu resursa i prepreka, gdje pojedinac identificira svoje snage i slabosti te procjenjuje ključna znanja, vještine i sposobnosti potrebne za postizanje postavljenih ciljeva u karijeri. Peta faza obuhvaća donošenje odluka o akcijama koje će se poduzeti kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Praćenje napretka i prilagođavanje plana prema potrebi, izgradnja profesionalne mreže, cjeloživotno učenje samo su dio važnih odluka koje pojedinac može donijeti u planiranju i razvoju svoje karijere (Radulović, 2018).

Slika 1. Faze u procesu planiranja karijere



Izvor: Autoričina izrada prema: Radulović V. (2018.) Planiranje karijere (*on-line*), <https://epale.ec.europa.eu/hr/content/planiranje-karijere> (pristup 20. 5. 2023.)

Planiranje karijere je kontinuirani proces koji zahtijeva samorefleksiju, istraživanje i akciju. Važno je biti fleksibilan i prilagodljiv te se usredotočiti na postizanje dugoročnih ciljeva uz korake koji vode do uspjeha.

### 3.2. Razvoj karijere i profesionalni razvoj

Razvoj karijere i profesionalni razvoj odnose se na kontinuirani proces unapređivanja i napredovanja u profesionalnom životu. To uključuje stjecanje novih vještina, znanja i iskustava kako biste postigli svoje ciljeve i ostvarili napredak u karijeri.

Drljača ističe da je upravljanje karijerom procesni korak u upravljanju ljudskim potencijalom. Važan dio u upravljanju karijerom je i dokumentacijska potpora za upravljanje procesnim korakom kako bi se u konačnici moglo dokazati upravljanje ljudskim potencijalom u organizaciji (Drljača, 2012:254).

Postoje dva temeljna pristupa u razvoju karijere; to su tradicionalni pristup i suvremeni pristup razvoja karijere, a temeljne razlike prikazane su u *Tablici 1*. Tradicionalni pristup shvaća karijeru na način da odabrana karijera u ranijoj životnoj dobi traje cijeli život. Kod takvog pristupa karijera se razvija u jednoj do maksimalno tri organizacije tijekom cijele karijere, pa se takve karijere nazivaju i granične karijere. Karakteristično za granične karijere jest to da traju dugo u istoj organizaciji, temelje se na odanosti organizaciji, privrženosti poslu te radnom iskustvu. Uspjeh se

mjeri linearnim uspjehom u usponu unutar hijerarhijski postavljenih nivoa u organizaciji, što znači da zaposlenici ne moraju biti uključeni u stalni proces obrazovanja već se naučene vještine prenose na članove radne skupine. Suvremeni pristup razvoja karijere dijametralno je suprotan tradicionalnom pristupu. U suvremenom pristupu odabir karijere je cikličan tijekom cijele karijere te svaki pojedinac tijekom svoga radnog vijeka stalno dopunjava ili mijenja početni izbor karijere. Svaki pojedinac samostalno snosi odgovornost za izbor i razvoj svoje karijere. Kod ovakvog pristupa pojedinci se ne vežu uz jednu organizaciju, nego u pravilu mijenjaju organizaciju svakih tri do pet godina (Gutić Martinčić 2017).

Tablica 1. Razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa razvoja karijere

Razlike između pristupa	Tradicionalni razvoj karijere	Suvremeni razvoj karijere
Okruženje	Stabilnost	Dinamičnost
Napravljen jasan izbor karijere	U ranoj životnoj dobi i prvoj fazi karijere	Ponovljen izbor, ciklično, u različitim dobnim fazama
Glavna odgovornost za karijeru	Organizacija	Pojedinac
Put karijere	Unutar iste organizacije	Nekoliko organizacija
Vrijeme karijere (horizontalni pregled)	Dugo	Kratko
Opseg promjena u karijeri	Inkrementalni (povišen)	Transformacijski (promjenjiv)
Očekivanja poslodavca od zaposlenika	Odanost organizaciji, predanost poslu	Dugogodišnji radni staž
Kriteriji napretka	Odanost organizaciji, radno iskustvo	Rezultati rada, nova znanja, kreativnost
Mjerila uspjeha u razvoju karijere	Napredak u hijerarhiji organizacije	Unutrašnji osjećaj postignuća
Treninzi	Formalna uključenost	Stalni treninzi, učenje, prijenos znanja na druge
Tijek karijere	Linearni uspjeh i uspon na hijerarhijskoj piramidi organizacije	Višesmjerni

Izvor: Gutić Martinčić 2017: Upravljanje karijerom, Zagreb, str. 31.

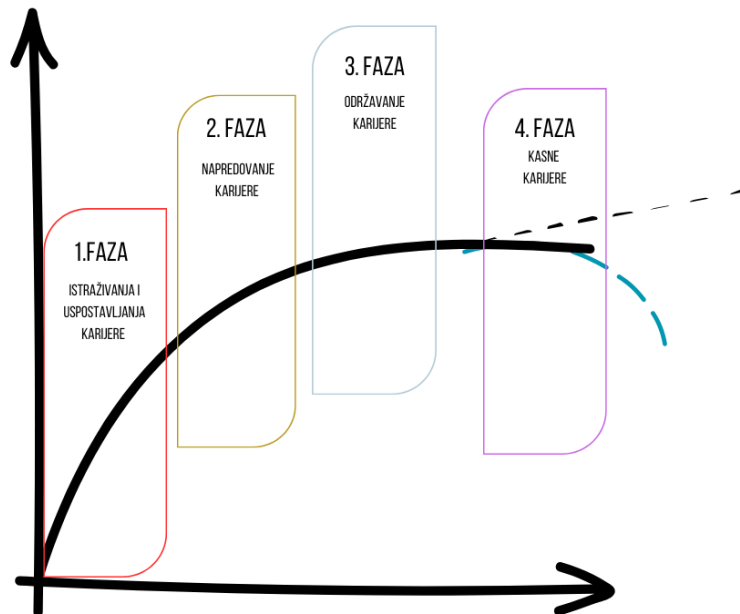
Profesionalni razvoj zaposlenika važan je uz individualni razvoj karijere. Razvoj zaposlenika temelji se na njihovim kompetencijama, a puni razvoj postiže se kada zaposlenik prepozna svoje razvojne potrebe. Nadređeni imaju važnu ulogu u prepoznavanju tih potreba. Razvoj karijere zaposleniku omogućuje stjecanje novih znanja i vještina, što rezultira osobnim i profesionalnim napretkom. Ovaj proces zahtijeva sustavan pristup razvoju svih kompetencija (Kiss 2011).

Individualni razvoj obuhvaća stjecanje novih znanja, promjenu vrijednosti, razvoj vještina i poboljšanje ponašanja na radnom mjestu. Profesionalni razvoj unutar organizacije uključuje planiranje usmjerenosti prema ciljevima u stručnom području i ostvarenje potencijala. Organizacija upravlja znanjem zaposlenika preko regrutacije (s) odgovarajućim znanjem i cjeloživotnim učenjem te potiče njihov profesionalni razvoj. Suradnja zaposlenika i organizacije u planiranju karijere ključna je za postizanje zajedničkih ciljeva i koristi. Važno je u obzir uzeti trenutačne kompetencije zaposlenika i mogućnosti razvoja u skladu s organizacijskim ciljevima i njihovim težnjama za samorazvojem. Zadovoljni, lojalni i predani zaposlenici doprinose razvoju i konkurentska su prednost organizacije. Posao osigurava sigurnost i zaradu, dok karijera pruža istraživački aspekt i omogućuje ispunjenje kreativnih potencijala (Zoretić, Čižmek Vujnović, Radovanić 2020).

### 3.3. Životni ciklus karijere

Životni ciklus karijere odnosi se na promjene koje osoba prolazi kroz svoj radni vijek. Također, životni ciklus karijere može se promatrati kroz tri međusobno komplementarna modela. Prvi model (koji se najviše upotrebljava) je model životnog ciklusa koji razvoj karijere prati kroz različite faze, a svaka faza ima svoje značajke, izazove i prioritetne ciljeve. Taj model objašnjava unutarnju evoluciju pojedinca i profesionalnu karijeru. Drugi model je trodimenzionalan; on objašnjava složenost razvoja karijere u organizacijama i prati suvremene trendove u upravljanju karijerom. Dovodi u pitanje tradicionalno jednodimenzionalno promatranje razvoja karijere kroz napredovanje po hijerarhijskoj organizacijskoj ljestvici i stavlja naglasak na horizontalno kretanje. Treći model predstavlja put odnosno cilj, a usredotočen je na teorije motivacije, prirodu odluka i razvoj karijere. Usmjeren je na individualne ciljeve, metode i načine postizanja te izbore i alternative u pravcu razvoja karijere (Bahtijarević Šiber, 1999). Broj faza u životnom ciklusu ponajprije ovisi o stupnju i trajanju obrazovanja, složenosti zanimanja, individualnim karakteristikama, a kreće se od tri do pet faza (prikazan na *Slici 2.*).

Slika 2. Faze životnog ciklusa karijere



Izvor: Autoričina izrada prema Bahtijarević Šiber, F. (1999: 834) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 48.

Faza istraživanja i uspostavljanja karijere prva je faza ulaska u organizaciju; obuhvaća period između 18. i 25. godine. U ovoj fazi upoznaje se s poslom, socijalizira s radnom okolinom, stječe se potrebna znanja i vještine te istražuje vlastite mogućnosti i preferencije. U fazi razvoja karijere, koja traje oko 6 do 8 godina, pojedinac propitkuje svoje ciljeve i prilagođava se novim zahtjevima posla. U ovoj fazi razvija se samostalnost, pridržava se uputa nadređenih te se dokazuje svoje sposobnosti i potencijal (Bahtijarević Šiber, 1999).

Faza napredovanja počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine. Karakterizira ju uspostavljanje karijere, izabrano područje rada i socijalizacija s organizacijom. Pojedinac u ovoj fazi dokazuje svoj potencijal, stječe sigurnost, samopouzdanje i samostalnost u radu. Napreduje vertikalno i horizontalno u hijerarhiji. Postaje svjestan svog razvoja, ocjenjuje prijetnje i procjenjuje potrebu za promjenom organizacije radi daljnjeg rasta i razvoja. Postaje svjestan i svoje tržišne vrijednosti te vrednuje postignuća i promociju. U ovoj se fazi kristaliziraju životne preferencije i odnos između posla i obitelji (Ibidem).

Faza održavanja karijere obično počinje između 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine života. U ovoj fazi pojedinac ostvaruje stabilan, priznat i potvrđen položaj unutar organizacije. Iako se naziva fazom održavanja, mogu se dogoditi važne promjene poput daljnjeg rasta, održavanja postojećeg stanja ili ulaska u fazu opadanja. Većina ljudi u ovoj fazi uspostavlja stabilnu karijeru i



osjeća privrženost organizaciji. Međutim, neki pojedinci mogu preispitivati svoje životne stilove i vrijednosti te osjećati potrebu za novim izazovima i promjenama. Krize karijere mogu se javiti izvan radnog konteksta i pridonijeti promjenama i istraživanjima u različitim aspektima života (Ibidem).

Faza kasne karijere počinje od 50. do 55. godine i traje do umirovljenja. Pojedinaac može odabrati održavanje posla do umirovljenja ili pripremu za mirovinu. U ovoj fazi suočava se s perspektivom završetka karijere i napuštanja organizacije. Izražen je osjećaj vlastite vrijednosti i doprinosa organizaciji. Nagomilano znanje i iskustvo prenose se na druge, a odvija se i priprema za umirovljenje. Ova faza može se nazvati fazom povlačenja, smanjenja aktivnosti i prijenosa odgovornosti na mlađe nasljednike. Za neke ova faza može biti izazovna, uz mogućnost depresije nakon prestanka aktivnosti i promjene svakodnevnog ritma (Ibidem).

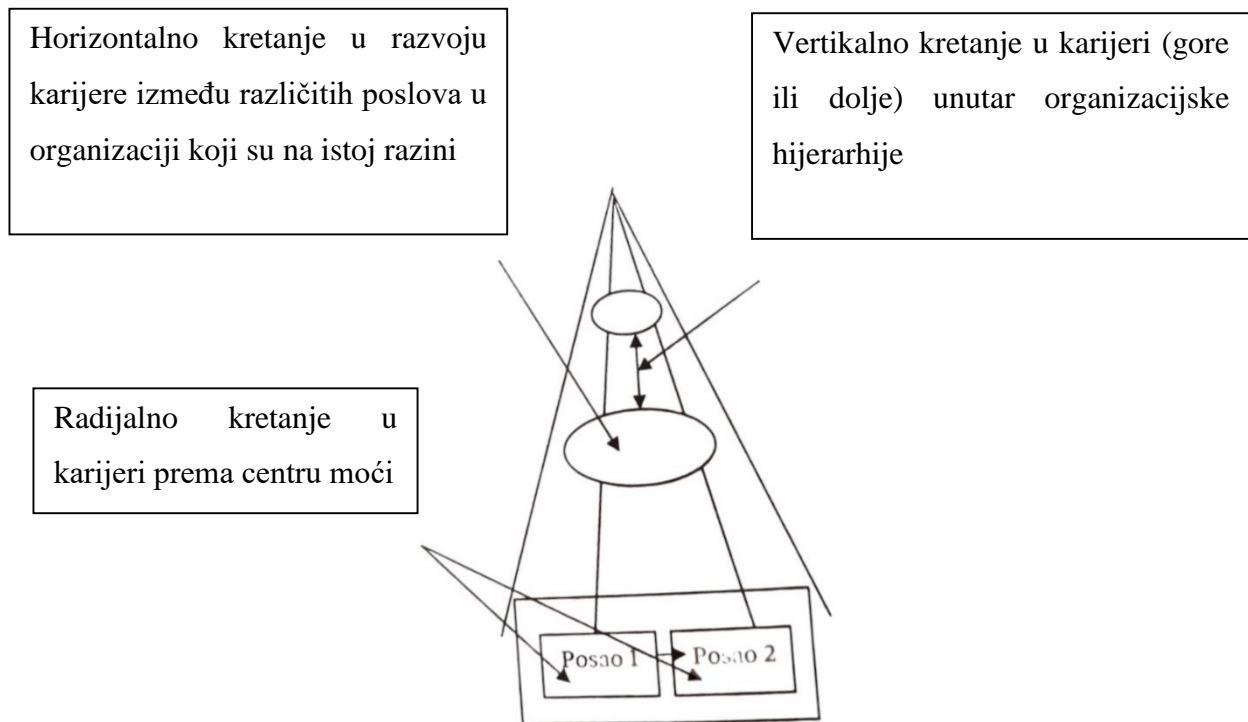
### 3.4. Trodimenzionalni Scheinov model karijere

Trodimenzionalni model karijere utemeljio je Edgar Henry Schein. Područja kojima se bavio i istraživao su: organizacijski razvoj, razvoj karijere i organizacijske kulture. Schein karijeru definira kroz model sidra gdje pojedinac samostalno percipira vlastite talente i mogućnosti, temeljne vrijednosti i motive koji pripadaju njegovu profesionalnom razvoju.

U Scheinovu modelu razvoj karijere prikazuje se kroz tri osnovna pravca (Schein, 1971; navedeno u: Gutić Martinčić, 2017); to su: 1. vertikalni; 2. horizontalni; 3. radijalni.

*Slika 3.* prikazuje Scheinov model u kojem horizontalni smjer u razvitku karijere pretpostavlja kretanje pojedinaca u različitim poslovima unutar iste organizacije i iste organizacijske razine. Vertikalni put razvoja karijere podrazumijeva uspon pojedinca unutar definirane hijerarhijske strukture organizacijske piramide. Piramida ima ograničeni hijerarhijski nivo, pa je i razvoj karijere ograničen, a što se više pojedinac kreće prema vrhu, to se više sužava mogućnost razvoja i napretka odnosno dolazi do zastoja na određenoj razini piramide, što je pak uvjetovano različitim čimbenicima. Radijalno kretanje u karijeri kreće od centra moći ili od unutarnjeg centra moći u organizaciji (Gutić Martinčić, 2017).

Slika 3. Scheinov model razvitka karijere



Izvor: Schein, 1971; navedeno u: Gutić Martinčić, 2017: Upravljanje karijerom, Zagreb, str. 32.

U trodimenzionalnom modelu karijere koristi se vizualizacija karijernog puta kao stošca, a primjenjiv je u većim i fleksibilnim organizacijama na tržištu. U ovom modelu zaposlenici su svjesni postojanja definiranih granica u razvoju karijere koje su kontrolirane i nadzirane od vrhovnih menadžera, te je njihov napredak uvjetovan propusnošću tih granica (Vitasović, 2019).

### 3.5. Model razvoja puta i cilja karijere

Svaki je pojedinac jedinstven, s vlastitim karakterom, osobinama, potrebama i preferencijama. U ovom modelu naglasak je na području razvoja karijere i uzimaju se u obzir faktori koji utječu na individualni izbor zaposlenika i njegovu profesionalnu orijentaciju.

Bahtijarević Šiber (1999) u svom radu ističe ove čimbenike u modelu razvoja puta i cilja karijere: vrijednost, preferencija, interes, potreba, sposobnost i vještine, obrazovanje te ličnost. Na navedene čimbenike primarno utječu uži članovi okoline poput obitelji, prijatelja, radnih kolega te menadžera koji usmjeravaju u razvoju karijere.

Model razvoja puta i cilja karijere fokusira se na motive, prirodu odluka i izbore u procesu razvoja karijere. Naglasak je na identifikaciji alternativa i odabiru između njih, s posebnim naglaskom na individualne izbore i odluke u razvoju karijere (Bahtijarević Šiber, 1999).

### 3.6. Alati za upravljanje karijerom

Alati za upravljanje karijerom služe kao pomoć za uspješno upravljanje karijerom te sadržavaju upitnike i pomagala sa svrhom (e-usmjeravanje, hzz, url):

- da se stekne jasnija slika o vlastitim interesima, kompetencijama i osobinama;
- da potiču na promišljanje o dodatnim mogućnostima u karijeri;
- da pomažu u određivanju cilja i donošenju odluke o budućim obrazovanjima i zapošljavanju;
- u određivanju plana aktivnosti sa svrhom postizanja postavljenog cilja.

Hrvatski zavod za zapošljavanje nudi e-usmjeravanje s alatima za upravljanje karijerom; to su: moj izbor, osobine tražene od poslodavaca, samoprocjena osobina ličnosti i plan karijere. Plan karijere ključan je za definiranje ciljeva i ostvarenje u profesionalnom putu. Izrada plana karijere u suradnji sa savjetnikom za usmjeravanje pruža stručnu potporu. On pomaže strukturirati razmišljanja, potiče racionalan pristup donošenju odluka i postavljanje dugoročnih ciljeva (Prstec, 2023).

U prilogu završnog rada nalazi se Plan karijere Hrvatskog zavoda za zapošljavanje koji se sastoji od 6 koraka: 1. Identifikacija želja i vrijednosti; 2. Razvoj kompetencija; 3. Istraživanje mogućnosti; 4. Postavljanje ciljeva; 5. Planiranje aktivnosti; 6. Praćenje realizacije plana karijere.

### 3.7. Razvojni put i cilj karijere na primjeru Davora Brukete

Davor Bruketa ostvario je impresivan razvojni put i postigao velik uspjeh u svojoj karijeri. Počeo je kao grafički dizajner, a poslije (točnije 1995.) zajedno s partnerom osnovao je marketinšku agenciju Bruketa&Žinić&Grey. Njihova agencija postala je jedna od vodećih u regiji i dobila mnogobrojne nagrade i priznanja za kreativne marketinške kampanje.

Davor Bruketa gostovao je na popularnom *podcastu* „Dan Za Podcast“ gdje je podijelio svoje iskustvo i znanje o kreativnosti i marketingu. Nikola Žinić i Davor Bruketa su 1995. godine osnovali dizajnerski studio Bruketa&Žinić OM nakon što su se upoznali u studiju Doroghy, gdje je Davor bio na praksi tijekom studija, a Nikola je radio. U početku su radili iz unajmljenog stana koji su dijelili s dvije arhitektice, a računala su im kupili roditelji. Tada su ta računala stajala kao

novi auto. Prvotno su se fokusirali na projekte za prijatelje i ljude s kulturne i medijske scene, kako bi stvorili dovoljno radova za svoj portfolio. S tim su portfolioom poslije posjetili različite tvrtke i agencije te im ponudili svoje usluge. Tako su počeli surađivati s BBDO-om i Sinišom Waldingerom, koji danas također djeluje kao suvlasnik i partner u njihovoj agenciji. Nakon nekoliko godina shvatili su da ih ne zanima samo dizajn, već općenito tržišna komunikacija, pa su se tijekom 2000-ih razvili u reklamnu agenciju te počeli raditi sve više oglasa i marketinških kampanja, ali dizajn je uvijek ostao njihova specijalnost. Nikola i Davor bili su među prvima u Hrvatskoj koji su dizajnirali na računalima, a sada je situacija potpuno drugačija s obzirom na promjene u komunikacijsko-marketinškom poslu. U početku su bili samo njih dvojica, usredotočeni na rješavanje izazova klijenata. No danas u agenciji radi više od 100 stručnjaka iz različitih područja, a velik dio njihova posla obuhvaća brigu o poslovanju. U intervju Davor ističe da aktivno sudjeluje u projektima za klijente kao dizajner, supervizor i kreativni direktor. Od trenutka ulaska u sustav Greya (od 2017.) njihova agencija postala je *Brand, product & retail design hub* u Zagrebu, te *Digital shopper hub* za globalnu mrežu Grey grupe. Nakon nekoliko mjeseci unutar Grey grupe radili su projekte u Moskvi, New Yorku i Londonu, što im je omogućilo suradnju s nekim od najambicioznijih oglašivača u regiji. Udruživanje je pridonijelo i pristupu informacijama o ponašanju potrošača te tehnološkom razvoju, što se pozitivno odrazilo na kvalitetu njihove usluge. Ambicioznost suvlasnika ali i odlično kadroviranje unutar poduzeća prilika je za rast kako bi zadovoljili svoje ciljeve i neprestano razvijali karijeru. Također, Bruketa u intervjuu ističe da su rizik i ponekad neuspjeh zapravo ključ za daljnji razvoj karijere i nove uspjehe, a poslovno iskustvo iz godine u godinu omogućava mu lakše donošenje odluka i preuzimanje rizika u razvoju karijere. Edukacije i neprestano istraživanje novih područja također znatno utječu na životni ciklus karijere (Youtube Podcast, 2022 url).

Bruketa je poznat po svom iznimnom talentu, strategijskom razmišljanju i vizionarskom pristupu oglašavanju. Za svoj rad dobio je mnogobrojne nacionalne i međunarodne nagrade i priznanja. Agencija je dobila mnoge prestižne nagrade u industriji, uključujući one na festivalima kao što su *Cannes Lions*, *D&AD*, *One Show*, *Clio* i mnoge druge. Davor Bruketa je i autor knjiga o marketingu i kreativnosti te čest predavač na konferencijama i sveučilištima diljem svijeta. Njegova stručnost i iskustvo u marketingu čine ga jednim od najcjenjenijih stručnjaka u industriji. Njegova kreativnost, inovativnost i stručnost nastavljaju oblikovati marketinšku industriju u Hrvatskoj i šire (Kežić, 2023, url).

Neki od važnijih projekata koje je Bruketa ostvario u svojoj karijeri (Bruketa-Žinić, url):

- ✓ Kampanja „Thank You Hvala“ za Hrvatsku turističku zajednicu. Ova inovativna kampanja osvojila je brojne nagrade i bila prepoznata kao jedna od najuspješnijih turističkih kampanja u Hrvatskoj.
- ✓ Brendiranje i dizajn pakiranja za Kraš. Bruketa je bio zadužen za kreiranje novog vizualnog identiteta za Kraš, jednog od najpoznatijih slatkiša u regiji.
- ✓ Kampanja „Liderstvo u dužnosti“ za T-HT (Hrvatski Telekom). Ova kampanja istaknula je važnost vođenja i odgovornosti u poslovnom svijetu te osvojila mnoge nagrade za kreativnost i učinkovitost.
- ✓ Dizajn ambalaže za Ledo. Bruketa je surađivao s Ledom na dizajnu novih pakiranja za njihove sladoledne proizvode, stvarajući privlačan i prepoznatljiv vizualni identitet.
- ✓ Kampanja „Knjige koje slične na vas“ za Profil knjigu. Ova kampanja promovirala je ljubav prema čitanju i personalizirane knjige, koristeći se inovativnim marketinškim strategijama.

Ovo su samo neki od projekata koje je Davor Bruketa ostvario tijekom karijere, a svaki od njih je pridonio njegovu statusu priznatog kreativnog stručnjaka i dizajnera (Bruketa-Žinić, url).

#### **4. ULOGA I UTJECAJ POSLOVNE ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE I ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Organizacija djeluje preko svojih odjela ljudskih potencijala. Za kvalitetno upravljanje karijerom važne su tri vrste informacija: opće informacije o organizaciji, informacije o zaposlenicima i informacije o poslovima i radnim mjestima (Bahtijarević Šiber, 1999).

Usklađivanje ciljeva i potreba pojedinca i organizacije uključuje razmjenu informacija, poticanje razvoja te savjetovanje i usmjeravanje. Odluku o karijeri donosi pojedinac. Važna je procjena uspješnosti i potencijala zaposlenika. Organizacije provode redovite procjene potencijala i koriste personalne dosjee kao izvor informacija. Odjel ljudskih potencijala informira o slobodnim radnim mjestima i pruža savjetovanje. Savjetovanje u razvoju karijere poboljšava organizacijsku uspješnost (Bahtijarević Šiber, 1999).

Aktivnosti za osposobljavanje zaposlenih u samoocjenjivanju, spoznavanju osobnih potencijala i planiranju karijere predstavljaju oblik pomoći u razvoju karijere. Korištenjem intelektualnih radionica i drugih metoda obučavanja organizacije pružaju jasan pregled prošlog i budućeg razvoja i aktivnosti. Savjetovanje ima važnu ulogu u usmjeravanju zaposlenika, potičući ih da sagledaju vlastite potencijale, obrazovanje i razvoj te u izradi planova aktivnosti. Dokumentiranje informacija o savjetovanju, kao što su interesi, ambicije i preporuke za profesionalni razvoj, omogućuje praćenje napretka zaposlenika (Bahtijarević Šiber, F., 1999).

Arthur i Rousseau navode šest skupina metoda kojima se kompanije mogu koristiti za učinkovit razvoj karijere zaposlenika i pružanje potpore u ostvarivanju njihovih karijernih planova. Alati za samovrednovanje pri zapošljavanju uključuju radionice, pripremu za mirovinu i softvere za upravljanje karijerom, omogućujući zaposlenicima bolje razumijevanje vještina i ciljeva. Procjena ljudskog potencijala obuhvaća promociju karijere, praćenje, intervjuiranje i analizu poslova. Unutarnje tržište rada obuhvaća priručnike, centre za karijerne resurse i potporu informacijama. Individualno savjetovanje zaposlenika provode voditelji, savjetnici, osoblje za ljudske potencijale i vanjski savjetnici. Sustavi za analizu poslova omogućuju razumijevanje zahtjeva, oglašavanje slobodnih radnih mjesta, reviziju poslova, zamjene, odbore za osoblje i unutarnje popunjavanje ljudstva. Razvojni programi obuhvaćaju obogaćivanje poslova, promjene, obuke, mentorske

sustave i orijentacijske programe za nove zaposlenike, pružajući mogućnosti za napredovanje (Gutić Martinčić, 2017).

Zadovoljstvo zaposlenih poslom varira čak i među zaposlenicima istih poslova. Očekivanja zaposlenih igraju ključnu ulogu u njihovu zadovoljstvu. Previsoka i neispunjiva očekivanja mogu dovesti do nezadovoljstva, dok nisko postavljena očekivanja nisu poželjna. Menadžeri trebaju podizati niska očekivanja kako bi objektivizirali zadovoljstvo zaposlenih. Identifikacija i upravljanje očekivanjima postaju važni zadaci za postizanje njihova zadovoljstva (Šverko, 2012). Zadovoljstvo zaposlenih obuhvaća emocionalnu reakciju i relaciju prema poslu koji obavljaju. Postoje dva glavna gledišta u definiranju zadovoljstva zaposlenih: orijentacija prema poslu (koja se odnosi na užitek ili patnju povezanu s poslom) te kognitivna procjena rada (koja se odnosi na spoznajni pristup zaposlenika u procjeni zadovoljstva na temelju zadovoljavanja njihovih potreba). To uključuje i percepciju razvoja karijere kroz trenutačno obavljenu posao (Šverko, 2012).

Od karakteristika osobnosti treba spomenuti: samopoštovanje, samoučinkovitost, afektivnost, upornost i dr. Ljudi koji imaju te osobine obično su skloni biti zadovoljniji u odnosu na one kod kojih su te osobine slabije izražene. Osobine poslova koji se obavljaju, naprimjer redizajniranje posla, obogaćivanje posla, rotacija zaposlenih i dr. pridonose povećanju zadovoljstva zaposlenih, a istodobno najčešće i zadovoljstvu razvoja karijere (Šverko, 2012).

Sva istraživanja dosad ukazuju na snažnu povezanost između zadovoljstva zaposlenih poslom i zadovoljstva razvojem karijere. Važno je uzeti u obzir da je zadovoljstvo poslom relativan koncept teško mjerljiv metrikama, za razliku od kvantificiranja razvoja karijere i zadovoljstva njome, što se može bolje kvantificirati. Stoga bi zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenika poslom trebalo sagledavati u kontekstu različitih faza razvoja karijere (Ibidem).

Zadovoljstvo zaposlenih nije uvijek znak ili signal neuspjeha u karijeri. Kod mladih zaposlenika koji su tek u ranoj fazi karijere, nezadovoljstvo poslom može biti kreativan i poticajan znak da ustaju u karijeri u istoj ili nekoj drugoj organizaciji. Također i to da preispituju svoj plan karijere i izbor karijere (Ibidem).

## 5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Tržišne promjene sve su brže, a kupci odnosno potrošači sve zahtjevniji i informiraniji te prate način rada, tj. poslovanja određenih korporacija odnosno poduzeća. Osim samih kupaca/potrošača mediji su ti koji prenose informacije o poslovanju i radu pojedinih poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje ponajprije se javilo zbog neodgovornog odnosa prema zaposlenicima, potrošačima te okolišu. Danas gotovo svako poduzeće (od mikro do velikih) te korporacije u svoje strategije rada imaju ugrađeno društveno odgovorno poslovanje.

Definicija društveno odgovornog poslovanja može varirati ovisno o kontekstu i interesnim skupinama. Ipak, postoje neki zajednički elementi koji obuhvaćaju zaštitu okoliša te različite društvene, etičke, upravne i zdravstvene aspekte. Važno je istaknuti da se pojam i obuhvat društveno odgovornog poslovanja razlikuju među državama, regijama i interesnim skupinama.

Društveno odgovorno poslovanje<sup>1</sup> je „*opredjeljenja tvrtki da potpomažu održivi ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unapređenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicama i društvom uopće*“. Druga definicija u knjizi glasi: „*poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja*“. Iz definicija koje smo naveli možemo zaključiti da društveno odgovorno poslovanje obuhvaća različite aspekte poslovanja i međusobno se isprepliće. Ono se odnosi na šire društvene i ekološke utjecaje poslovnih aktivnosti kao što su zaštita okoliša, ljudska prava, etika, transparentnost i socijalna odgovornost. Cilj društveno odgovornog poslovanja jest postizanje ravnoteže između profitabilnosti i društvene koristi te dugoročnog održivog razvoja (Kotler i Lee, 2009:12).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) uključuje upravljanje utjecajem poslovanja na treće strane, prepoznavanje pozitivnih i negativnih utjecaja te prelazak izvan zakonskih standarda. DOP obuhvaća odgovornost prema potrošačima, dobavljačima, zajednici i drugim dionicima. Važno je postići ravnotežu između društvene i ekonomske odgovornosti te integrirati DOP u sve aspekte poslovanja. Filantropija je samo jedan dio šire DOP strategije koja se provodi kroz svakodnevne poslovne funkcije (Glumac, 2018).

ISO 26000 je norma koja pruža smjernice za društvenu odgovornost poduzeća i organizacija. Objavljena 2010., ta norma ne predstavlja certificirani standard, nego pruža dokumente za implementaciju načela društvene odgovornosti. ISO 26000 pomaže organizacijama u svim

---

<sup>1</sup> U daljnjem tekstu: kratica DOP.



sektorima i veličinama da usvoje učinkovite akcije u skladu s načelima društvene odgovornosti (ISO).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) obuhvaća različite aktivnosti koje poslovne organizacije provode kako bi ostvarile pozitivan društveni utjecaj i održivost. Ključna područja primjene DOP-a su zaštita okoliša, etičko poslovanje, društvena dobrobit, dobra korporativna uprava te briga o zaposlenicima i radnom mjestu. To uključuje usklađivanje s propisima zaštite okoliša, smanjenje emisija stakleničkih plinova, recikliranje, poštivanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije, ulaganje u lokalne zajednice, potporu obrazovanju i zdravlju, transparentnost u korporativnoj upravi, pravedne radne uvjete, balans privatnog i poslovnog života, promicanje raznolikosti i sigurnosti u radu. DOP se prilagođava specifičnim potrebama i kontekstu svake organizacije kako bi se promovirala održivost, odgovornost i dobrobit zajednice (Glumac, 2018).

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije: eksternu i internu. Eksterna dimenzija obuhvaća odnos prema potrošačima, okolišu, dobavljačima, poslovnim partnerima i lokalnoj zajednici. Interna dimenzija usredotočena je na dobrobit zaposlenika i aktivnosti unutar poduzeća. Cilj je poboljšati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika radi veće profitabilnosti. To uključuje radna mjesta, uvjete rada, razvoj zaposlenika, raznolikost i inkluziju, radnu etiku te zdravlje i dobrobit. Zaposlenici imaju ključnu ulogu u uspjehu i održivosti organizacije, a njihov angažman snažno utječe na poslovne rezultate (Stojanović, Milinković, 2014).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) promiče raznolikost i inkluziju na radnom mjestu te pruža jednake mogućnosti za sve zaposlenike. Kroz timove s različitim perspektivama DOP potiče kreativnost, inovaciju i bolje donošenje odluka. Također, DOP osigurava jednakost u plaćama i napredovanju te pravedne i transparentne procese nagrađivanja i ocjenjivanja. Sretni i angažirani zaposlenici mogu pozitivno utjecati na produktivnost, kvalitetu rada i reputaciju poduzeća.

## 6. RAZVOJ KARIJERE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST NA PRIMJERU MULTINACIONALNE KOMPA NIJE IKEA-e

Na primjeru multinacionalne kompanije IKEA-e prikazat će se pozitivan primjer društveno odgovornog poslovanja na svim razinama te način na koji kompanija diljem svijeta zapošljava i brine se o razvoju karijere svojih zaposlenika.

### 6.1. Općenito o poslovnoj organizaciji

IKEA je multinacionalna kompanija koja se bavi prodajom namještaja i ostalih kućnih potrepština. Osnovana je u Švedskoj 1943. godine, a danas je jedan od najvećih svjetskih maloprodajnih lanaca namještaja u više od 50 zemalja svijeta (IKEA, url). Ingvar Kamprad (*Slika 4*) ima jasnu viziju poslovanja tvrtke i zbog toga je stvorio jedinstvenu organizacijsku kulturu s jedinstvenim načinom poslovanja, što stvara lojalnost zaposlenika i kupaca odnosno cijelog društva. Velik naglasak u svim korporativnim izjavama jest upravo na ljudima te održivom i društvenokorisnom poslovanju. Kamprad je bio vizionar i poduzetnik koji je stvorio jednu od najuspješnijih i najpoznatijih svjetskih kompanija. IKEA-u je osnovao 1943. godine, kada mu je bilo samo 17 godina. Ideja je bila ponuditi kvalitetan namještaj i proizvode po pristupačnim cijenama. Kompanija je počela s radom kao mali prodajni lanac namještaja, a s vremenom se razvila u globalno prepoznatljivu marku.

Slika 4. Osnivač tvrtke IKEA\_ Ingvar Kamprad i njegova vizija



Izvor: IKEA, <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/about-us/ikea-vizija-i-vrijednosti-pub9aa779d0> (pristup 1. 6. 2023.)

IKEA je poznata po svom konceptu samosluživanja, što znači da kupci sami odabiru proizvode u robnoj kući, a zatim ih sami preuzimaju i sastavljaju kod kuće. Njihova ponuda uključuje širok raspon namještaja; kuhinje, kupaonski namještaj, dnevne i spavaće sobe, blagovaonice, te razne dekorativne predmete, rasvjetu, kuhinjske i kućne potrepštine.

IKEA ima prepoznatljiv dizajn koji se odlikuje funkcionalnošću, jednostavnošću i modernim skandinavskim utjecajem. Njihov cilj je ponuditi pristupačne proizvode koji su dobro dizajnirani, funkcionalni i održivi. IKEA se ističe i po svojoj predanosti održivosti i društvenoj odgovornosti, te se trudi smanjiti negativan utjecaj na okoliš kroz različite inicijative (korištenje obnovljivih materijala, smanjenje otpada i poticanje recikliranja).

Osim prodaje namještaja, IKEA nudi i razne usluge (planiranje interijera, dostava proizvoda, montaža namještaja i održavanje). Poznata je i po svom katalogu, jednom od najrasprostranjenijih publikacija na svijetu, ali je prestao izlaziti u tiskanom obliku 2021., jer se fokus sve više preusmjerava na *on-line* prodaju.

*Slika 5.* prikazuje logo IKEA-e koji se sastoji od žute i plave boje. Žuta boja nalazi se iznad plave, pri čemu je riječ IKEA napisana velikim slovima. Žuta simbolizira radost, toplinu i energiju, dok plava boja predstavlja pouzdanost, mir i povjerenje. Logo je jednostavan i prepoznatljiv, s jasnim fontom i simetričnim rasporedom slova. Ovaj logo postao je sinonim za IKEA-u i prepoznatljiv je diljem svijeta kao simbol švedske kompanije koja se bavi proizvodnjom namještaja i opreme za dom.

*Slika 5. Logo IKEA*



Izvor: IKEA, <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/about-us/ikea-vizija-i-vrijednosti-pub9aa779d0> (pristup 1. 6. 2023.)

Područja rada odnosno odjeli unutar IKEA-e Hrvatska su:

1. Prodaja
2. Dizajn i razvoj proizvoda te interijera
3. Restoran
4. Odnosi s kupcima
5. IT

6. Marketing
7. Odjel upravljanja ljudskim potencijalima
8. Odjel financija
9. Logistika
10. Komunikacija i odnosi s medijima
11. Održivost.

IKEA je postala prepoznatljiva marka i sinonim za pristupačan, moderan i funkcionalan namještaj diljem svijeta. Njihov poslovni model i dizajn inspiracija su mnogim drugim kompanijama u industriji namještaja.

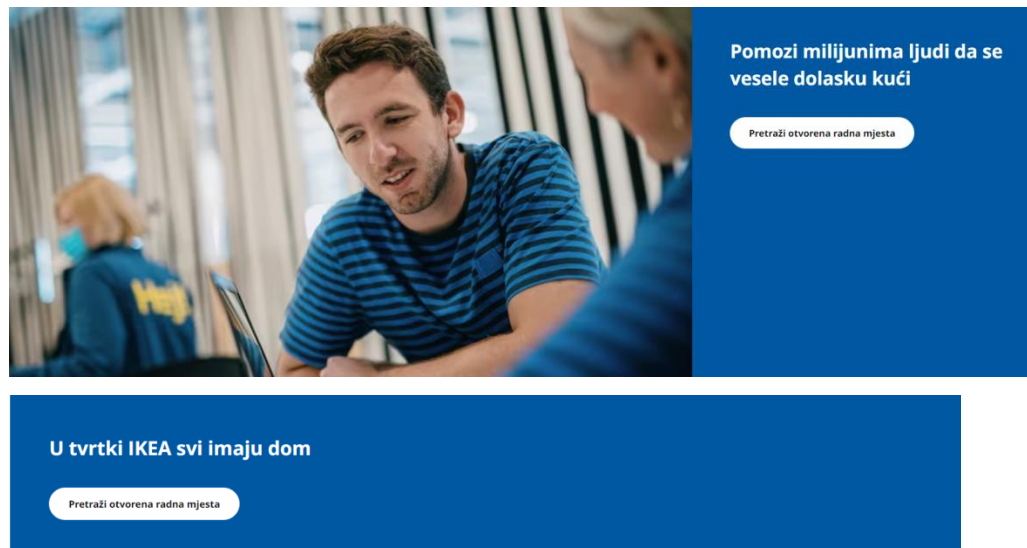
Prema Izvještaju o poslovanju za 2022., IKEA Hrvatska d.o.o. u 2022. godini ostvarila je 865.120 tisuća kuna prihoda od prodaje, a prodano je ukupno 11.586.811 pojedinačnih artikala. Na dan 31. 12. 2022. Ikea je zapošljavala 701 zaposlenika, u odnosu na godinu prije došlo je do povećanja za 51 zaposlenika. U ukupnoj strukturi zaposlenih podjednak je broj muških i ženskih. Troškovi osoblja u 2022. godini u 000 kn iznosili su kako slijedi: neto plaće (61.532), troškovi poreza i doprinosa iz plaća (22.634) te doprinosi na plaće (10.749). Ostali troškovi u 2022. u 000 kn iznosili su 60.453 kn, od čega najveći iznos otpada na naknade menadžmenta s udjelom od 36,29%, odnosno u apsolutnom iznosu 21.941; slijede naknade i provizije po karticama s udjelom od 26,86% (16.239), zatim ostali troškovi zaposlenika 15,77% (9.532); donacije su iznosile 0,71% (427), edukacije zaposlenih 0,61% (369); troškovi zapošljavanja 0,16% (102) te ostatak iznosa i udjela otpada na ostale troškove, osiguranje, bankovne naknade, intelektualne usluge itd. Dobit prije oporezivanja u 2022. godini iznosila je u 000 kn 33.520, dok je u 2021. iznosila 65.324. Razlog tomu su ograničeni uvjeti poslovanja (9 mjeseci) zbog pandemije COVIDA 19. Tijekom 2022. zbog utjecaja spomenute pandemije na poslovanje, IKEA je ojačala distribucijsku mrežu te kvalitetu usluge dostave i montaže. Kako bi svoje proizvode kupcima učinili dostupnijima, otvorena su mjesta za preuzimanje u Varaždinu, Čakovcu i Slavonskom Brodu. Godina 2022. obilježena je ograničenim uvjetima poslovanja zbog pandemije, inflatornim pritiscima te poteškoćama u opskrbnim kanalima.

## **6.2. Razvoj karijere i educiranje zaposlenika**

IKEA je multinacionalna kompanija prepoznata kao poželjan poslodavac u mnogim zemljama, uključujući i Republiku Hrvatsku. U svom radu ističe važnost svakog zaposlenika i jedna je od kompanija koja potiče multikulturalnost u svom poslovanju.

Na svojim stranicama, *Slika 6.*, u zapošljavanju ističe moto „Pomozimo milijunima ljudi da se vesele dolasku kući“. Na taj način stvara se osjećaj privrženosti i kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju kao jedna obitelj.

Slika 6. IKEA - poziv za pretraživanje radnih mjesta



Izvor: IKEA, <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/work-with-us/> (pristup 8. 6. 2023.)

IKEA je poznata po angažmanu u razvoju karijere i educiranju zaposlenika. Kompanija prepoznaje važnost ulaganja u svoje zaposlenike kako bi im pružila priliku za osobni i profesionalni rast. U svom djelovanju IKEA podupire razvoj karijere i educiranje svojih zaposlenika (obrazovanje i treninzi, mentorstvo i podrška, interna mobilnost, programi razvoja lidera te edukacije o vrijednosti). Posebno ističe održivo poslovanje i brigu kako za zaposlene tako i za sve kupce proizvoda, kako bi stvorili svoj održivi i ekološki dom, to jest prostor.

U rubrici „Radimo zajedno“ IKEA svakomu tko je zainteresiran predstavlja glavna područja rada i razvoja karijere. Ističu da „karijera u tvrtki IKEA može te odvesti u kojem god smjeru želiš“ s naglaskom na doprinos kroz pomaganje ljudima da ostvare bolji svakodnevni život u svom domu. Područja u kojem se može ostvariti karijera jesu: Food i Restoran, Prodaja, Centar za podršku kupcima, Opremanje doma i dizajn u maloprodaji, IT, Logistika i realizacija narudžbi kupaca te Administracija i usluge podrške. Za svaki odjel opisane su mogućnosti, kratko, zanimljivo i jasno, te postignuća i poslovi. Za razliku od većine kompanija IKEA ima jasan i transparentan detaljan vodič za postupak prijave na otvorena radna mjesta, te najčešća pitanja koja pomažu u dobroj pripremi za intervju. Postupak zapošljavanja prilično je jednostavan, a ističu: „Mi smo ipak jednostavni ljudi koji vole jednostavne stvari“. Prijava za radno mjesto sastoji se od 6 koraka:

1. Traženje otvorenog radnog mjesta;
2. Prijava na radno mjesto;

3. Predselekcija;
4. Upoznavanje;
5. Razgovor;
6. Ponuda;
7. Uvođenje u posao.

IKEA nudi razne programe obrazovanja i treninga kako bi zaposlenicima pružila potrebna znanja i vještine za uspjeh u njihovim trenutačnim i budućim ulogama.

To uključuje interne treninge, radionice, *on-line* tečajeve i druge oblike stručnog usavršavanja.

Odjel za ljudske potencijale potiče mentorstvo i potporu među zaposlenicima. Novi zaposlenici imaju priliku raditi s iskusnijim kolegama koji im mogu pružiti smjernice i potporu u njihovu profesionalnom razvoju. Također se osigurava da zaposlenici imaju pristup resursima i alatima koji im mogu pomoći u postizanju karijernih ciljeva. Na svojoj internetskoj stranici IKEA nudi priručnik za prijavu na radno mjesto, što omogućuje pripremu i jasnu viziju razvoja karijere. Tvrtka potiče internu mobilnost zaposlenika, pružajući im priliku za napredovanje unutar kompanije. Zaposlenike se potiče da istraže različite uloge i odjeljenja te se prilagode novim izazovima i mogućnostima. To može uključivati rotaciju poslova, prijenos znanja i iskustva između timova i odjela. Programi razvoja lidera omogućuju identifikaciju i razvoj vodstvenog potencijala među zaposlenicima. Ti programi obuhvaćaju treninge, mentorstvo, vođene projekte i druge aktivnosti usmjerene na razvoj vještina potrebnih za vođenje timova i ostvarivanje uspjeha u vodstvenim ulogama. IKEA također ulaže u edukaciju zaposlenika o vrijednostima i kulturi kompanije. To im pomaže da bolje razumiju misiju i viziju IKEA-e, te da ih usvoje u svom radu. Također, u IWAY standardu ističe se važnost održivosti, društvene odgovornosti i pozitivnog utjecaja na zajednicu (IKEA, 2019).

Interno pravilo poslovanja IKEA-e jest pozitivno i ugodno radno okruženje. U tu svrhu prikupljaju informacije od svih zaposlenih na svim razinama, a jednako tako svaki zaposlenik ima povratne informacije koliko je njihov posao važan za cjelokupan uspjeh. Sustav otvorene komunikacije omogućava predlaganje promjena svim zaposlenicima, što naposljetku omogućava poboljšanje svakodnevnog poslovanja tvrtke jer povratna informacija dolazi iz „prve ruke“, a zaposleniku napredovanje u poslu. Mišljenja zaposlenih uzimaju se u obzir pri donošenju odluka, što u konačnici utječe na razvoj i napredovanje u karijeri. Osim ugodnog, prijateljskog okruženja, IKEA zaposlenicima osigurava cjelodnevne obroke, prijevoz, *Tack* program lojalnosti i IKEA bonus program. Program lojalnosti *Tack* (u prijevodu: *hvala*) omogućava zaposlenicima koji su najmanje

pet godina proveli u programu da primaju određeni novčani iznos u interni mirovinski fond tvrtke. Dodatno, zaposlenici imaju mogućnost doprinosa od 2% svoje bruto plaće u mirovinski fond, a IKEA isti iznos dodaje kao doprinos. Osim toga, IKEA bonus program nagrađuje zaposlenike novčanom stimulacijom kada postignu poslovne ciljeve, što pruža mogućnost napredovanja i prelaska na druge radne pozicije. Svaki zaposlenik ima pravo na doručak i ručak; oba obroka subvencionira IKEA te zaposleni plaćaju samo trećinu cijene. Voće, kava i čaj besplatni su za svakog zaposlenika, a ponuda jela stalno se izmjenjuje kako bi zaposlenici jeli zdravo i ukusno. Uz obveznu 30-minutnu stanku postoji i mini-pauza, tzv. Fika, a zaposlenici samo odlučuju hoće li ju iskoristiti ili ne. Svakom zaposleniku IKEA omogućava besplatan prijevoz posebnom autobusnom linijom ili naknadu za prijevoz, te božićnice, regrese, dječje darove itd.

Svaki posao i radni zadatak te rutine zaposlenika opisane su u priručnicima za svaku poslovnu funkciju. Na taj način svaki zaposlenik jasno zna koji je njegov zadatak i radni cilj, što svakomu od njih omogućava jasnu sliku o pojedinom poslu i razvoju karijere prema njegovu „Planu karijere“. Funkcija prodaje je najveće područje rada koje zahtjeva mnogo zaposlenika i puno radnih zadataka u jednom danu. U sklopu poslovne funkcije prodaje postoji više odjela u kojem radi 10 do 12 zaposlenika, od čega je jedan voditelj tog odjela, a jedan voditelj tima.

Kroz ove inicijative, IKEA se trudi stvoriti poticajno okruženje za razvoj karijere i educiranje svojih zaposlenika. Kompanija prepoznaje da su obrazovanje, rast i napredak ključni za uspjeh pojedinaca i dugoročni uspjeh samog poduzeća.

Neki od ključnih projekata i programa usmjerenih na zaposlenike i njihov razvoj karijere su:

1. IKEA Business School. Ova interna obrazovna institucija pruža razne programe i treninge za zaposlenike kako bi razvili svoje vještine i znanja. To uključuje programe za menadžere, treninge za timski rad i komunikaciju, tečajeve o prodaji i kupcu, i druge relevantne teme.
2. IKEA Leadership Program. Ovaj program namijenjen je razvoju voditeljskih vještina među zaposlenicima. Pruža im alate i znanja potrebna za uspješno vođenje timova i postizanje ciljeva. Program uključuje radionice, mentorski program i praktične izazove.
3. IKEA Young Professionals Program. Ovaj program posebno je osmišljen za mlade talente koji su nedavno zaposleni u kompaniji. Pruža im priliku za intenzivan razvoj kroz rotacijske programe, mentorski rad i posebne projekte. Cilj je poduprijeti njihov rast i napredovanje u organizaciji.
4. IKEA Global Mobility Program. Ovaj program zaposlenicima omogućuje da steknu međunarodno iskustvo radeći u drugim zemljama gdje IKEA posluje. To im pruža priliku za razvoj kroz upoznavanje novih kultura, rad s različitim timovima i stjecanje novih vještina.

5. IKEA Career Growth & Development. IKEA ima strukturiran pristup razvoju karijere svojih zaposlenika. Pružaju im alate i potporu za postavljanje ciljeva, identificiranje područja razvoja i stvaranje plana za napredak u karijeri. To uključuje evaluacije performansi, planiranje razgovora o razvoju i pružanje resursa za učenje i usavršavanje.

Ovi projekti i programi pokazuju IKEA-inu posvećenost razvoju svojih zaposlenika i potpori njihovoj karijeri. Kompanija prepoznaje važnost ulaganja u svoje ljude i njihov kontinuirani rast i razvoj kako bi postigli svoje potencijale i pridonijeli uspjehu organizacije.

### 6.3. Upravljanje ljudskim potencijalom

Upravljanje ljudskim potencijalom u IKEA-i ključni je aspekt njezina poslovanja. Kompanija jako ističe brigu o svojim zaposlenicima i razvoju njihovih talenata. Postupci koje IKEA poduzima pri upravljanju ljudskim potencijalom kao najvažnijem resursu su:

- ✓ Rekrutiranje i selekcija. IKEA provodi pažljiv proces rekrutiranja i selekcije kako bi privukla i angažirala talentirane pojedince. Oni traže ljude koji dijele vrijednosti i viziju IKEA-e te one koji su spremni pridonijeti uspjehu kompanije.
- ✓ Obuka i razvoj. IKEA ulaže u obuku i razvoj zaposlenika za stjecanje potrebnih znanja, vještina te osiguranje alata za obavljanje svojih radnih zadaća. To uključuje interne treninge, radionice, mentorske programe i druge oblike obrazovanja.
- ✓ Karijerni razvoj. IKEA potiče karijerni razvoj svojih zaposlenika i nudi im mogućnosti napredovanja. Kroz program interne mobilnosti zaposlenike se potiče da istraže različite uloge i odjeljenja kako bi razvili svoje vještine i postigli karijerne ciljeve.
- ✓ Performanse i nagrađivanje. IKEA ima sustav upravljanja performansama koji omogućuje praćenje i procjenu postignuća zaposlenika. Zaposlenicima se pruža povratna informacija o njihovom radu i postignućima, te se nagrađuju za izvanredan rad i doprinos.
- ✓ Kultura i vrijednosti. IKEA ima snažnu korporativnu kulturu i vrijednosti koje se temelje na poštovanju, integritetu, jednostavnosti i održivosti. Te se vrijednosti promiču i njeguju u organizaciji, a zaposlenike se podupire u njihovu usklađivanju s tim vrijednostima.
- ✓ Radna okolina i ravnoteža između posla i privatnog života. IKEA stvara poticajnu radnu okolinu u kojoj se cijeni radni timski duh, suradnja i inkluzivnost. Također, kompanija potiče na ravnotežu između posla i privatnog života te pruža fleksibilne radne uvjete i potporu zaposlenicima u uspostavljanju te ravnoteže.

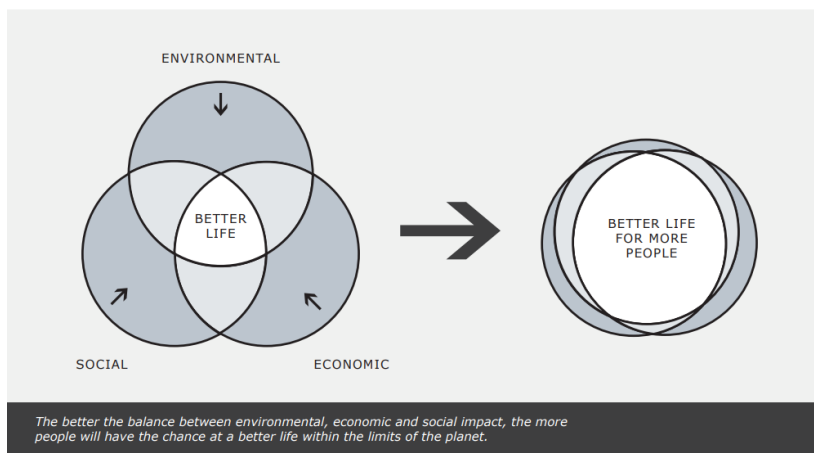
Upravljanje ljudskim potencijalom u IKEA-i usmjereno je na stvaranje motivirane, zadovoljne i angažirane radne snage koja će pridonijeti postizanju ciljeva kompanije. Kompanija prepoznaje da



su zaposlenici njezin najvažniji resurs i da njihov razvoj i blagostanje ključno utječu na uspjeh i rast poduzeća.

U svojoj razvojnoj strategiji „People & Planet Positive“ iz 2018. IKEA ističe model trostruke bilance, odnosno spajanje i uravnoteženje socijalnog, okolišnog i ekonomskog čimbenika za postizanje boljeg života ljudi. Primjer tog modela nalazi se na *Slici 7*.

Slika 7. Uravnoteženi model razvoja



Izvor: Razvojna strategija „People & Planet Positive“ Ikea 2018, [https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea\\_people\\_planet\\_positive\\_june2018\\_a.pdf](https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea_people_planet_positive_june2018_a.pdf), (1. 6. 2023.)

#### 6.4. Društvena odgovornost i održivi razvoj

IKEA je poznata po svojoj predanosti društvenoj odgovornosti i održivom razvoju. Kompanija aktivno radi na smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, poticanju socijalne pravde i promicanju održivih praksi u cijelom svom lancu opskrbe.

Ključna područja u kojima IKEA provodi društveno odgovorno poslovanje su:

1. Održivost proizvoda. IKEA je predana proizvodnji održivih proizvoda. To uključuje korištenje obnovljivih materijala, smanjenje potrošnje energije i resursa, recikliranje i ponovnu upotrebu materijala. Osim toga, IKEA potiče kupce na održivo ponašanje kroz promociju energetski učinkovitih proizvoda i rješenja.
2. Smanjenje emisija stakleničkih plinova. IKEA je postavila ambiciozan cilj postizanja klimatske neutralnosti u svom poslovanju. Ulaže u obnovljive izvore energije, povećava energetske učinkovitost i potiče korisnike na smanjenje emisija stakleničkih plinova.

3. Društvena pravda i radni uvjeti. IKEA se zauzima za poštivanje radnih prava i osiguravanje pravednih i sigurnih radnih uvjeta u cijelom lancu opskrbe. Kompanija podupire inicijative poput pravedne plaće, jednakosti spolova i zabrane dječjeg rada.

4. Društvena zajednica. IKEA aktivno sudjeluje u lokalnim zajednicama u kojima posluje. Kompanija podupire projekte i inicijative usmjerene na poboljšanje životnih uvjeta, obrazovanje, podupire izbjeglice i radi na smanjenju siromaštva.

5. Cirkularna ekonomija. IKEA promiče cirkularnu ekonomiju, što znači da se proizvodi dizajniraju kako bi bili dugotrajni, lako popravljivi i reciklirani. Kompanija nudi i usluge popravka i recikliranja namještaja kako bi se smanjila količina otpada.

6. Inovacija i istraživanje. IKEA ulaže u istraživanje i razvoj održivih tehnologija i materijala. Kompanija aktivno surađuje s partnerima, akademskom zajednicom i organizacijama kako bi pronašla inovativna rješenja za održivost.

IKEA je članica Inicijative Ujedinjenih naroda pod nazivom „Global Compact“, a glavna područja su ljudska i radna prava, zaštita okoliša te borba protiv korupcije. Unutar navedenih područja nalazi se deset načela, koja je IKEA integrirala u svoje strategije. UN-ovi ciljevi uravnoteženog razvoja su na *Slici 8*.

Slika 8. UN-ovi ciljevi uravnoteženog razvoja



Izvor: Razvojna strategija „People & Planet Positiv“ Ikea 2018, [https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea\\_people\\_planet\\_positive\\_june2018\\_a.pdf](https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea_people_planet_positive_june2018_a.pdf), (1. 6. 2023.)

Deset načela uravnoteženog razvoja:

1. Poštivanje i podupiranje zaštite međunarodnih ljudskih prava
2. Izbjegavanje kršenja ljudskih prava
3. Pravo na formiranje radničkih udruga / sindikata i kolektivno pregovaranje
4. Ukidanje prisilnog i obveznog rada
5. Ukidanje dječjeg rada

6. Ukidanje diskriminacije pri zapošljavanju i izboru zanimanja
7. Primjena načela opreza u zaštiti okoliša
8. Promicanje veće odgovornosti prema okolišu
9. Poticanje razvoja i veća primjena tehnologije prihvatljive za okoliš
10. Suzbijanje korupcije u svim segmentima i oblicima.

IKEA se trudi biti lider u području društvene odgovornosti i održivog razvoja. Njihove inicijative i prakse nastoje imati pozitivan utjecaj na okoliš, zajednice i ljude diljem svijeta, što dokazuju iz dana u dan novim idejama i primjerima odgovornog i održivog poslovanja.

Na svojim stranicama IKEA na zanimljiv način prezentira svoj rad te među ostalim ističe: „Uz solarne ploče za dom, vegetarijanski hot-dog, kuhinjske fronte od recikliranih plastičnih boca i energetske učinkovite rješenja mnogim ljudima otvaramo put prema održivijem domu. Vjerujemo da se ljudi trebaju osjećati osnaženo da žive održivijim načinom života, pa se zato fokusiramo na poticanje promjena uz povoljan i energetske učinkovit dizajn proizvoda koje je moguće reciklirati. Jer Ingvar Kamprad jednom je rekao: 'Nijedna metoda nije učinkovitija od dobrog primjera.'” (IKEA, url).

Od 2012. kroz program *IKEA društveno poduzetništvo – zajednički pokrećemo promjene*, IKEA surađuje s različitim poduzetnicima iz cijelog svijeta kako bi unaprijedila kvalitetu života na planetu. Kroz ovu inicijativu, IKEA podupire poduzetnike koji stvaraju radna mjesta koja jačaju zajednice i istodobno odgovaraju na razne društvene i ekološke izazove. Kroz različita partnerstva i društvene projekte uspostavljaju se partnerstva. IKEA nudi i njihove proizvode i usluge u svim svojim prodajnim kanalima. Kroz partnerstvo s društvenim poduzetnicima, IKEA se aktivno angažira u eliminaciji temeljnih uzroka siromaštva, isključenosti i nejednakosti. Svrha takve suradnje jest stvaranje održivije budućnosti u kojoj su svi ljudi viđeni i saslušani. Kroz društvene projekte kreiraju se i ručno rađeni proizvodi iz cijelog svijeta, a jedan od mnogobrojnih primjera su ukrasne jastučnice koje su otvorile radna mjesta. ÄNGSMÄTARE i MANDELPIL izrađuju žene iz Udruge *Jordan River Foundation*. Ženama iz Jordana i izbjeglicama iz Sirije na taj način omogućeno je da za život zarade na održiv način. Modele jastučnica Silomal i Vedmal proizvodi Rangсутra, što predstavlja još jedan društveni projekt u kojem gotovo svi radnici, njih 2000, su i vlasnici udjela. U kolovozu 2022. IKEA je predstavila još jedan hvalevrijedan projekt i kolekciju VARDANDE, (na švedskom = brižan). Kolekcija IKEA obuhvaća tekstilne proizvode (kimona, prostirke za jogu, košare za nošenje i slično). Značajan dio asortimana izrađen je ručno ili u održivim industrijskim okruženjima društvenih poduzeća. Ova suradnja pruža dugoročne prilike za zapošljavanje i potporu ranjivim skupinama, pridonoseći tako socijalnoj održivosti (IKEA, url).

IKEA je poznata i po društvenoj odgovornosti te je ostvarila nekoliko ključnih projekata koji promiču održivost, inkluzivnost i društvenu dobrobit, a najvažnije projekte spomenut ćemo u nastavku.

IKEA Foundation. To je dobrotvorna organizacija koja podupire projekte u području obrazovanja, zaštite djece, obnovljive energije i borbe protiv siromaštva. Fondacija surađuje s mnogobrojnim organizacijama diljem svijeta kako bi poboljšala uvjete života u ranjivim zajednicama.

Održivost i obnovljiva energija. IKEA je od 2020. postignula 100% izvora iz obnovljive energije za vlastite operacije. Kompanija ulaže u solarne panele, vjetroelektrane i druge obnovljive izvore energije kako bi smanjila svoj ekološki otisak.

Programi recikliranja. IKEA ima različite programe recikliranja i upotrebe obnovljivih materijala. Naprimjer, nudi mogućnost povratka i recikliranja starih proizvoda te njihovu pretvorbu u nove proizvode. Kompanija aktivno radi i na smanjenju otpada i poticanju kružnog gospodarstva.

IKEA Social Initiative. Ova inicijativa fokusira se na socijalne izazove poput poboljšanja uvjeta života za izbjeglice, pomoć u obrazovanju djece u siromašnim zajednicama i poticanje ženskog poduzetništva. Projektima kao što su *Brighter Lives for Refugees* i *Better Shelter* IKEA je pružila potporu ugroženim skupinama.

Društveno poduzetništvo. IKEA aktivno surađuje s lokalnim zajednicama i podupire društvena poduzeća. Primjerice, zapošljava izbjeglice i marginalizirane skupine, pružajući im priliku za zapošljavanje i razvoj karijere.

Zeleno planiranje i dizajn. IKEA je predana ekološki održivom dizajnu i proizvodnji. Kompanija je usvojila strategiju zelenog planiranja koja uključuje smanjenje potrošnje resursa, upotrebu obnovljivih materijala i proizvodnju energetski učinkovitih proizvoda.

## 7. ZAKLJUČAK

U radu se nastojalo istaknuti važnost i metode karijere sa stajališta pojedinca i sa stajališta organizacije. Ljudski kapital je, uz financijski, najvažniji resurs svake organizacije. Tehnološki napredak i inovacije pridonose automatizaciji i robotizaciji te se u pojedinim granama industrije ljudski rad zamjenjuje strojevima, ali ljudi su ti koji upravljaju njima i nikad neće biti u potpunosti zamjenjivi. U takvim uvjetima poslovanja važno je da svaka organizacija prepozna ulogu i potencijal svakog zaposlenika te da različitim metodama pojedincu omogući da se ostvari i na profesionalnom polju. Uz materijalne pogodnosti, zaposlenicima je vrlo važno napredovanje i postizanje ciljeva koje su si postavili u svom planu razvoja karijere. Svaki razvoj karijere prolazi kroz barem četiri faze.

Upravljanje ljudskim potencijalom odnosno znanjem dio je svake poslovne funkcije u organizaciji. Važno je da svaka organizacija prepozna i utvrdi kojim znanjima raspolaže kako bi ih učinkovito mogla primijeniti i isto tako „pribaviti“ nova znanja, te ih prenositi i nadopunjavati unutar organizacija. Ljudski kapital kao individualno vlasništvo treba neprestano nadograđivati kroz cjeloživotno obrazovanje kako bi se usmjerio prema individualnim i profesionalnim težnjama pojedinca. U tom procesu važno je stvaranje partnerskog odnosa između zaposlenih i organizacije, što utječe na povećanje zadovoljstva i lojalnost zaposlenika prema organizaciji, a s druge strane organizacija postiže konkurentsku prednost. Uloga menadžmenta jest prepoznati interese i ciljeve razvoja karijere svakog zaposlenika te njihove vještine, znanja i sposobnosti. Organizacije koje se aktivno bave profesionalnim razvojem svojih zaposlenika na svim razinama postižu uspjeh na tržištu i ostvaruju bolje financijske rezultate. Karijera je stoga važna kako za pojedinca tako i za organizaciju.

IKEA kao multinacionalna kompanija pozitivan je primjer u svim segmentima svog poslovanja. Društvena odgovornost i održivi razvoj nisu tek dio strategije na papiru, već je riječ o istinskoj posvećenosti i radu za kupce/korisnike i zaposlenike, što je vidljivo u svim područjima rada. IKEA Hrvatska zapošljava 701 djelatnika i velika novčana sredstva izdvaja upravo za razvoj karijere svakog pojedinca. Jedinствена kultura, jednostavan pristup, moderan i održiv asortiman temeljne su vrijednosti koje cijene svi dionici organizacije. IKEA provodi brojne projekte u sklopu društvenog poduzetništva te zapošljava imigrante, marginalizirane skupine i ostale teže zapošljive osobe te svima pruža jednake prilike da razviju svoje profesionalne ciljeve i karijeru. *Tack* (na švedskom „hvala“) jest program lojalnosti koji svakom zaposleniku (koji je proveo najmanje pet godina u programu lojalnosti) nudi dodatni doprinos u njihov mirovinski fond. Odjel, položaj i plaća nisu važni jer svi dobivaju isti iznos. Zaposlenicima koji se odluče izdvajati 2% bruto plaće

u mirovinski fond IKEA dodaje isti iznos. Tvrtka ističe važnost zadovoljstva zaposlenika, jer su oni ključni za uspjeh kompanije, te svakog zaposlenika smatraju vrijednim i talentiranim.

Zaključno, IKEA je kompanija koja se ističe ne samo po svojim inovativnim proizvodima i uslugama, već i po snažnom fokusu na razvoj karijere svojih zaposlenika. Sustavni pristup poticanju zaposlenika na razvoj karijere i stjecanje novih vještina izgrađen je na temelju vrijednosti i kulture koje IKEA njeguje. Njezina posvećenost kupcima/korisnicima i zaposlenicima jasno je vidljiva u svim aspektima rada. Ovaj holistički pristup prema zaposlenicima, koji uključuje razvoj karijere, socijalnu sigurnost i jednakost, pokazuje da je IKEA predana stvaranju motivirajućeg i poticajnog radnog okruženja. Kroz ove inicijative, IKEA gradi dugoročne odnose sa svojim zaposlenicima, promiče njihov razvoj i pruža im priliku da ostvare svoj puni potencijal. U konačnici, IKEA predstavlja primjer kompanije koja ne samo da postiže poslovni uspjeh, već i aktivno pridonosi društvu kroz poticanje razvoja karijere zaposlenika, aktivno društveno poduzetništvo te primjenu društveno odgovornog ponašanja u svim segmentima na visokoj razini. Njezina posvećenost društvenoj odgovornosti, održivom razvoju i jednakim prilikama svima stvara pozitivan utjecaj na zajednicu i ukupno poslovanje.

## LITERATURA

1. Arthur M., Inkson K., Pringle J. (1999) *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, Sage
2. Bačić, A. Škrabalo, M. Narančić L. (2006) *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: AED - Academy for Educational Development
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999a) *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Slobodno poduzetništvo
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999b) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Buble, M. (2009) *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Split
5. Bruketa – Žinić, (online) [https://bruketa-zinic.com/hr/?s=Davor+Bruketa&utm\\_source=potpis&utm\\_medium=email&utm\\_content=davor.bruketa](https://bruketa-zinic.com/hr/?s=Davor+Bruketa&utm_source=potpis&utm_medium=email&utm_content=davor.bruketa), (pristup 5. 7. 2023.)
6. Drljača M. (2012) *Upravljanje karijerom u funkciji kvalitete sustava upravljanja, Menadžment i sigurnost, Upravljanje ljudskim resursima i sigurnost*, Čakovec: Hrvatsko društvo inženjera sigurnosti (253-264)
7. Gutić Martinčić S. (2007) *Upravljanje karijerom*, Zagreb
8. Hrvatski zavod za zapošljavanje, E-usmjeravanje, (online) <https://e-usmjeravanje.hzz.hr/alati-za-upravljanje-karijerom> (28. 5. 2023.)
9. IKEA Sustainability strategy people and planet positive, (online) <https://www.ikea.com/hr/hr/files/pdf/07/d0/07d02090/sustainability-strategy-people-and-planet-positive-1.pdf> (pristup 20. 5. 2023.)
10. IKEA People & Planet Positiv, (online) [https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea\\_people\\_planet\\_positive\\_june2018\\_a.pdf](https://www.ikea.com/ca/en/files/pdf/ec/0c/ec0cbb98/ikea_people_planet_positive_june2018_a.pdf) (pristup 20. 5. 2023.)
11. Kiss, I. (2011) *Cjeloživotno obrazovanje kao ključni čimbenik zapošljivosti i profesionalnog razvoja: doktorska disertacija*, Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, (online) <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:188:096517> (1. 6. 2023.)
12. Kotler P. i Lee N. (2009) *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
13. Kežić D. (2023) *Davor Bruketa najveći neuspjesi u karijeri i razvoj karijere*, (online) <https://www.jutarnji.hr/native/pitali-smo-jednog-od-vodocih-kreativaca-u-hrvatskoj-o-najvecem-neuspjehu-2013-je-zamalo-bila-kobna-15320948> (pristup 1. 7. 2023.)
14. Marušić, S. (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adeco
15. Radulović V. (2018) *Planiranje karijere*, (online), <https://epale.ec.europa.eu/hr/content/planiranje-karijere> (20. 5. 2023.)

16. Perkov, M., Križan, L., i Hodak, Z. (2018) Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8(2), str. 221-236. <https://hrcak.srce.hr/213880> (21. 6. 2023.)
17. Perkov, D., Gregurić-Bajza, N., i Perkov, M. (2018) Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3(3), str. 81-94. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/195844> (21. 6. 2023.)
18. Škrtić, M. (2008) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
19. Šverko B. (2012) *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
20. Zoretić, G., Čižmek Vuković, O., i Radovanić, H. (2020) Upravljanje znanjem u funkciji individualnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 5(5), str. 87-103. <https://doi.org/10.46672/zsl.5.5.6> (pristup 1. 6. 2023.)
21. Youtub Podcat (2022) Dan Za Podcast: Davor Bruketa - Kreativni mišić kao glavni alat za preživljavanje, (online) <https://www.youtube.com/watch?v=5-Dx36sX-Rk&t=115s> (pristup 1. 7. 2023.)



**POPIS SLIKA I TABELA**

Slika 1. Faze u procesu planiranja karijere.....	6
Slika 2. Faze životnog ciklusa karijere.....	9
Slika 3. Scheinov model razvitka karijere.....	11
Slika 4. Osnivač tvrtke IKEA_Ingvar Kamprad i njegova vizija.....	19
Slika 5. Logo – IKEA.....	20
Slika 6. IKEA – poziv za pretraživanje radnih mjesta .....	22
Slika 7. Uravnoteženi model razvoja .....	26
Slika 8. UN-ovi ciljevi uravnoteženog razvoja .....	27
Tablica 1. Razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa razvoja karijere .....	7

## PRILOG

# PLAN KARIJERE

Ime i prezime:

Datum:

### Što je Plan karijere

Svrha individualnog plana karijere je olakšati osobno definiranje, praćenje te dostizanje ciljeva u vašoj karijeri. Dobro razrađeni plan sadrži kratkoročne i dugoročne ciljeve te korake koje je potrebno poduzeti kako biste ih ostvarili.

Plan je moguće samostalno izraditi slijedeći jednostavne upute, a za dodatnu pomoć možete se obratiti savjetniku za profesionalno usmjeravanje.

### Zašto je dobro napraviti Plan karijere

Razvoj karijere je dugotrajan proces tijekom kojeg je moguće naići na različite mogućnosti i izazove. Na neke od njih ne možemo utjecati, no nad nekima ipak možemo imati kontrolu. Izrada Plana karijere ponajprije vas potiče na razmišljanje o vašim ciljevima i načinima njihova ostvarenja. Kada konkretizirate vaše ciljeve i aktivnosti dobit ćete jasniju strukturu, moći ćete predvidjeti neke izazove i samim time unaprijed promisliti o načinima nošenja s njima. Konkretno definirani ciljevi usmjeravaju naše ponašanje, a time povećavamo šansu za njihovo ostvarenje.

### Značajke Plana karijere

Situacija na tržištu rada se neprestano mijenja, pojavljuju se neke nove mogućnosti za zapošljavanje, a neke se zatvaraju. Planom karijere ne morate u detalje definirati radno mjesto na kojem sebe vidite za deset godina. Možete definirati područje rada, vrstu zadataka i uvjete u kojima biste voljeli raditi. Na taj način ste sebi odredili jasniji smjer u kojem ćete ići prema ostvarenju svojih ciljeva, bez da se ograničavate u pogledu drugih prilika koje se nude i koje bi vam mogle biti zanimljive.

### Revidiranje Plana karijere u slučaju potrebe

Plan karijere ne mora biti nepromjenjiv. S obzirom na to da ga kreirate za duže razdoblje, logično je očekivati da će nastupiti neke promjene, bilo na tržištu rada, u ciljanom sektoru ili struci, bilo u vašem privatnom životu. Ovakve promjene mogu utjecati na izvedivost

aktivnosti koje ste predvidjeli Planom pa će biti potrebno prilagoditi ga novim uvjetima. Više informacija o revidiranju nalazi se na kraju Plana karijere.

### Koraci izrade Plana karijere

Preporučujemo da Plan karijere radite u šest koraka:

Želje, vrijednost ➤ Kompetencije ➤ Mogućnosti ➤ Ciljevi ➤ Plan aktivnosti za postizanje ciljeva ➤ Praćenje realizacije Plana karijere

#### MOJE ŽELJE I VRIJEDNOSTI ➤



- Za uspjeh u karijeri važno je da je plan u što većoj mjeri u skladu s našim željama. Zbog toga je poželjno razmisliti koje zanimanje je u skladu s našim vrijednostima i željama.
- Napišite jednu, dvije ili tri aktivnosti, povezane sa svojom karijerom, koje biste željeli raditi u životu. Kasnije ćete analizirati jesu li te želje realne.




#### MOJE KOMPETENCIJE ➤

Kompetencije uključuju znanja, vještine i stajališta potrebne za obavljanje zadataka. Ako niste sigurni koje su kompetencije kod vas najviše izražene, ispunite upitnike:

[Moj izbor: Upitnik interesa i kompetencija](#)

[Osobine koje traže poslodavci](#)

[Upitnik osobina ličnosti](#)

Navedite pet kompetencija koje su kod vas najviše izražene:

## MOJE MOGUĆNOSTI ➡

Razmislite o mogućnostima za vašu buduću karijeru: zanimanja, školovanje, radno iskustvo, rad na projektima, prekvalifikacije i slično. Širok pregled mogućnosti naći ćete na portalu [e-Usmjeravanje](#). Ako razmišljate o većem broju mogućnosti (obrazovni programi, programi (do)kvalifikacije, zanimanja itd.), pokušajte izdvojiti tri koje su vam najprivlačnije.

---



---



---



---

## MOJI CILJEVI ➡

- Razmislite koje su prednosti i slabosti mogućnosti koje ste naveli.
- Usporedite vaše kompetencije s mogućnostima koje su za vas realne.
- Odaberite cilj (odnosno neku mogućnost/opciju) koja najviše odgovara vašim osobinama i kompetencijama.
- Ako niste sigurni koji cilj je pravi za vas, potražite stručni savjet kod [savjetnika za profesionalno usmjeravanje](#) u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje ili [savjetnika u CISOK centrima](#).

- Ciljevi za čije je postizanje potrebno najprije postići mnogo manjih ciljeva nazivaju se dugoročnim ciljevima. Za postizanje ovih ciljeva potrebno je dulje vrijeme i više truda. Potrebno je dobro definirati kratkoročne, manje, ciljeve kako bi put do ostvarenja onog glavnog cilja bio olakšan. Primjerice, ako je vaš dugoročni cilj postati poduzetnik, kratkoročni ciljevi mogu biti završiti ekonomski fakultet, položiti tečaj iz poduzetništva, učlaniti se u udrugu poduzetnika i sl.

Moji KRATKOROČNI CILJEVI	Moj DUGOROČNI CILJ

## PLAN AKTIVNOSTI ZA POSTIZANJE CILJEVA ►

- Ostvarivanje našeg karijernog cilja često traje dulje vrijeme i od nas traži niz aktivnosti (primjerice: školovanje, prekvalifikacija ili neka druga aktivnost) da bismo postigli cilj koji smo odredili. Razmislite koje aktivnosti trebate napraviti kako biste postigli kratkoročni ili dugoročni cilj u vašoj karijeri. Zapišite ih i odredite vremenski rok u kojem biste trebali realizirati aktivnosti.
- Aktivnosti ne uključuju samo glavne aktivnosti za postizanje cilja (primjerice školovanje za željeno zanimanje), već i sve druge aktivnosti koje su potrebne za realizaciju cilja, na primjer, karijerno savjetovanje, rješavanje financijske situacije (naći stipendiju ili studentski posao), steći radno iskustvo, uključiti se u tečaj računarstva, radionicu o vještinama traženja posla i slično.

*Navedite onoliko aktivnosti koliko smatrate potrebnim.*

AKTIVNOST	ROK REALIZACIJE

## PRAĆENJE REALIZACIJE PLANA KARIJERE ►

- ✎ Pratite realizaciju aktivnosti vašeg plana karijere.
- ✎ Uspijevate li aktivnosti realizirati u skladu s planom? Ako je vaš odgovor DA, vjerojatno ste na dobrom putu.
- ✎ Ako je vaš odgovor NE, provjerite koji je razlog i razmislite što trebate učiniti kako bi se to promijenilo.
- ✎ Ako niste više sigurni u svoj cilj, ispunite upitnik [Moj izbor: Upitnik interesa i kompetencija](#).

- ✎ Ako pomoću upitnika ne uspijete naći pravi odgovor, potražite stručni savjet kod HZZ [savjetnika za profesionalno usmjeravanje](#) ili [savjetnika u CISOK centrima](#).
- ✎ Ako ste poslije nekog perioda ustanovili da ste izabrali karijerni cilj (posao, zanimanje, školu) koji vam iz različitih razloga ne odgovara, potrebno je promijeniti vaš Plan karijere ili napraviti novi. Iz tog iskustva pokušajte što više naučiti. Prije nego što počnete s izradom novog Plana karijere, trebete naći razloge zašto onaj prošli nije bio valjan, kako bi novi Plan karijere bio uspješniji od prethodnog.