

Utjecaj primjene individualnih razvojnih planova karijere zaposlenika u malim i srednjim poduzećima

Hajduković, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:667901>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

Helena Hajduković

**DIPLOMSKI RAD
UTJECAJ PRIMJENE INDIVIDUALNIH RAZVOJNIH
PLANOVA KARIJERE ZAPOSLENIKA U MALIM I
SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Zagreb, 2023.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA**

Utjecaj primjene individualnih razvojnih planova karijere zaposlenika u malim i srednjim poduzećima

KANDIDAT: Helena Hajduković

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Andreja Rudančić

Zagreb, rujan 2023.

LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, _____ svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad, odnosno diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuje popis korištene literature.

Izjavljujem da niti jedan dio specijalističkog diplomskog rada, odnosno diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, _____

Student:

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
SUMMARY	II
1.UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Sadržaj i struktura rada.....	2
1.3. Hipoteze rada.....	3
1.4. Istraživačka pitanja.....	3
1.5. Metode istraživanja	4
1.6. Doprinos rada	4
2. POJAM I ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA	6
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala	6
2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala	7
2.3. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost.....	8
2.4. Trendovi i transformacija menadžmenta ljudskih potencijala	9
3. INTELEKTUALNI KAPITAL PODUZEĆA – LJUDSKI KAPITAL	11
3.1. Pojmovno određenje intelektualnog kapitala	11
3.2. Modeli intelektualnog kapitala.....	12
3.3. Konceptija ljudskog kapitala	14
3.4. Kategorizacija ljudskog kapitala	16
3.5. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala u upravljanju ljudskim kapitalom	17
4. UPRAVLJANJE TALENTIMA U PODUZEĆU	20
4.1. Važnost talenata i njihovo upravljanje	20
4.2. Uloge i zadatci talenata	23
4.3. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca – employer branding.....	24
4.4. Selekcija i pribavljanje talenata.....	27
4.5. Razvoj talenata i njihovo zadržavanje unutar poduzeća	29

4.6. Mjerenje uspješnosti upravljanja talentima unutar poduzeća	31
5. INDIVIDUALNI RAZVOJNI PLANOVI KARIJERA ZAPOSLENIKA	34
5.1. Pojmovno određenje individualnih razvojnih planova zaposlenika.....	34
5.2. Aktivnosti individualnog razvojnog plana zaposlenika	35
5.3. Izrada individualnog razvojnog plana zaposlenika	37
5.4. Prednosti individualnih razvojnih planova zaposlenika.....	39
6. PRIMJENA I UTJECAJ INDIVIDUALNIH RAZVOJNIH PLANOVA NA MODELU PODUZEĆA ZEZ (Zelena energetska zadruga)	42
6.1. O poduzeću Zelena energetska zadruga	42
6.2. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća Zelena energetska zadruga.....	44
6.3. Strateški ciljevi poduzeća Zelena energetska zadruga	45
6.4. Individualni razvojni planovi i zaposlenici poduzeća Zelena energetska zadruga	46
6.5. Metodologija istraživanja.....	47
6.6. Analiza, rasprava i zaključci empirijskog dijela istraživanja.....	59
7. ZAKLJUČAK	62
POPIS LITERATURE	66
POPIS ILUSTRACIJA.....	70
PRILOG 1 : Anketni upitnik.....	71
ŽIVOTOPIS.....	76

SAŽETAK

Predmet ovog diplomskog rada je konzistentno utvrditi i objasniti sve relevantne teorijske značajke i činitelje vezane uz mogućnosti razvoja karijera unutar malih i srednjih poduzeća, korištenjem individualnih razvojnih planova u Republici Hrvatskoj te zadovoljstvo zaposlenika, na primjeru poduzeća ZEZ. Cilj rada proizlazi iz predmeta diplomskog rada, postavljenih hipoteza i istraživačkih pitanja. Utvrđuju se na dokazivanju veza i međuovisnosti poslodavaca i zaposlenika, u smjeru razvoja karijere zaposlenika kao i razvoja poduzeća tijekom tog procesa u svrhu boljeg razumijevanja kako, kvaliteta i naponi poslodavca vezani za individualne razvojne planove zaposlenika unutar malih i srednjih poduzeća, doprinose zadovoljstvu samih zaposlenika te razvoju organizacije u cjelini. Također, cilj rada je i prikazati važnost *employer branding* koji rezultira privlačenjem talenata i stručnjaka te njihov razvoj unutar poduzeća, koji doprinosi povećanjem ljudskog kapitala.

Teorijskim dijelom je utvrđeno da po svim aspektima, govoreći o dugogodišnjem poslovanju poduzeća, odnosno *employer branding*, individualni razvojni planovi pozitivno utječu na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika te na cjelokupno poslovanje poduzeća u kojem se primjenjuju. *Employer branding* doprinosi i pozitivnom imidžu Zelene energetske zadruge kao poslodavca, što pokazuje i broj stručnjaka unutar iste. Zelena energetska zadruga posjeduje značajan ljudski kapital te ju to čini uspješnom i vodećom hrvatskom organizacijom u području građanske energije.

Teorijski i praktični dio korištenja individualnih razvojnih planova unutar poduzeća Zelena energetska zadruga je bilo potrebno potkrijepiti empirijskim istraživanjem. Anketom su ispitanici iskazali svoje zadovoljstvo trenutačnom situacijom, vezanom za njihove karijere nakon provedbe individualnih razgovora i individualnih razvojnih planova. Poduzeće Zelena energetska zadruga, koristeći rezultate ankete, može prepoznati svoje prilike za povećanje zadovoljstva svojih zaposlenika, ali i određene nedostatke pretvoriti u priliku za svoje bolje pozicioniranje na tržištu. U današnjem vremenu globalizacije, naglih promjena, ali i velike konkurencije, za poduzeće je nužno da se razvija i raste na tržištu. Teorijski i empirijski dio je potvrdio kako poduzeće dio poslovanja može poboljšati korištenjem individualnih razvojnih planova, za razvoj budućih karijera svojih zaposlenika te njihovog zadovoljstva u određene promjene koje novo, ali i veće tržište zahtijeva.

Ključne riječi: individualni razvojni planovi, *employer branding*, Zelena energetska zadruga, ljudski kapital

SUMMARY

The subject of this thesis is to consistently determine and explain all relevant, theoretical features and factors related to the possibilities of career development within small and medium-sized companies using individual development plans in the Republic of Croatia, and employee satisfaction using them on the example of the company ZEZ. The aim of the work derives from the subject of the thesis, set hypotheses and research questions, and is determined by proving the connections and interdependence of employers and employees in the direction of employee career development as well as company development during this process in order to better understand how the quality and efforts of the employer related to individual development employee plans within small and medium-sized enterprises, contribute to the satisfaction of the employees themselves, and to the development of the organization as a whole. Also, show the importance of employer branding - which results in the attraction of talents and experts, and their development within the company, which contributes to the increase of human capital.

In the theoretical part, it was established that in all aspects, speaking of the company's long-term business, employer branding in individual development plans, positively affects the career development and satisfaction of employees, and the overall business of the company in which they are applied. Employer branding also contributes to the positive image of Green Energy Cooperative as an employer, which is also shown by the number of professionals within it. Green Energy Cooperative has significant human capital, which makes it a successful and leading Croatian organization in the field of civic energy.

The theoretical and practical part of the use of Individual Development Plans within the Green Energy Cooperative had to be supported by empirical research. Through the survey, respondents expressed their satisfaction with the current situation related to their careers after the implementation of Individual Interviews and Individual Development Plans. Using the results of the survey, the Green Energy Cooperative can recognize its opportunities to increase the satisfaction of its employees, but also turn certain shortcomings into an opportunity for its better positioning on the market. In today's time of globalization, sudden changes, but also great competition, it is necessary for a company to develop and grow in the market. The theoretical and empirical part confirmed that the company can improve part of its operations by using Individual Development Plans for the development of the future careers of its employees and their satisfaction in certain changes that the new and larger market requires.

Keywords :Individual development plans, employer branding, Green energy cooperative, human capital

1.UVOD

Globalizacija i iznimno jaka konkurencija uvjetovale su obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. U stvarnoj je spoznaji menadžera da su ljudi i njihovi potencijali najvažniji i jedini preostali realni izazov konkurentske sposobnosti razlikovanja od konkurenata, a time i održive konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Upravljanje nematerijalnom imovinom, u kojoj ključnu ulogu imaju ljudski potencijali, postaje nova opsesija suvremenog menadžmenta (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Stoga, menadžment ljudskih potencijala, u poslovnim i drugim organizacijama, dobiva iznimnu stratešku važnost i postaje ključan čimbenik strategije. Dominanti poslovni problemi postaju: razvoj i osiguranje potrebnih kompetencija zaposlenih, privlačenje i zadržavanje talenata koji su potrebni unutar poduzeća, ali isto tako mogu stvoriti razliku i osigurati nove poslovne iskorake te omogućiti razlikovanje od drugih, služenjem znanjem kao najvažnijim proizvodnim resursom i najmoćnijim sredstvom konkuriranja u suvremenim poslovnim uvjetima.

S obzirom na spomenutu globalizaciju, važno je pratiti trendove menadžmenta ljudskih potencijala koji svakako uključuju i mijenjanje trendova, odnosno potreba zaposlenika unutar određenog poduzeća.

Zelena energetska zadruga (ZEZ) osnovana je 2013. godine u sklopu projekta „Razvoj energetskih zadruga u Hrvatskoj“ koji je provodio Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) u Hrvatskoj. Po završetku projekta, ZEZ nastavlja samostalno djelovanje i do danas postaje krovna organizacija za područje energetskog zadrugarstva u Hrvatskoj i regiji. Misija ZEZ-a je pomoći građanima u razvoju, investiranju i korištenju obnovljivih izvora energije. Cilj je postizanje stvarnih promjena u razvoju energetike i uključivanje građana u proces energetske tranzicije, zatim omogućiti da građani sudjeluju u planiranju, odlučivanju, izgradnji i proizvodnji energije te da sudjeluju u podjeli dobiti. Kroz svoje djelovanje potiče razvoj društvenog poduzetništva u energetici, utječe na ravnopravnost društva i očuvanje okoliša.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je konzistentno utvrditi i objasniti sve relevantne teorijske značajke i činitelje vezane uz mogućnosti razvoja karijera, unutar malih i srednjih poduzeća, korištenjem individualnih razvojnih planova u Republici Hrvatskoj te zadovoljstvo zaposlenika korištenjem istih na primjeru poduzeća ZEZ.

Cilj rada proizlazi iz predmeta diplomskog rada, postavljenih hipoteza i istraživačkih pitanja. Utvrđuju se na dokazivanju veza i međuovisnosti poslodavaca i zaposlenika u smjeru razvoja karijere zaposlenika, kao i razvoja poduzeća tijekom tog procesa u svrhu boljeg razumijevanja kako, kvaliteta i naponi poslodavca vezanih za individualne razvojne planove zaposlenika unutar malih i srednjih poduzeća, doprinose zadovoljstvu samih zaposlenika te razvoju organizacije u cjelini. Također, cilj rada je i prikazati važnost *employer brandinga* koji rezultira privlačenjem talenata i stručnjaka te njihov razvoj unutar poduzeća koji doprinosi povećanjem ljudskog kapitala.

1.2. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad na temu *Utjecaj primjene individualnih razvojnih planova karijere zaposlenika u malim i srednjim poduzećima* strukturiran je u sedam poglavlja. U **uvodnom** dijelu definirat će se problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja te metode istraživanja. **Drugo** poglavlje odnosi se na značaj menadžmenta ljudskih potencijala i koliko je važan za organizacijsku uspješnost. Zatim, trendovi i transformacija menadžmenta ljudskih potencijala, zašto je važno pratiti određene trendove te koji su ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala. U **trećem** poglavlju će biti predstavljen intelektualni kapital poduzeća, odnosno ljudski kapital te koji su modeli, koncepcija i kategorizacija istog. Također, bit će predstavljena i uloga menadžmenta ljudskog potencijala u upravljanju ljudskim kapitalom. **Četvrto** poglavlje odnosit će se na upravljanje talentima u poduzeću, njihovu važnost, uloge i zadatke te kako stvoriti imidž poželjnog poslodavca, kako bi samim time potakli pribavljanje, selekciju, razvoj i zadržavanje talenata unutar poduzeća. Također, prikazat će se i mjerenje uspješnosti upravljanja talentima unutar poduzeća. **Peto** poglavlje odnosit će se na individualne razvojne planove karijera zaposlenika te je ujedno i najvažniji dio teorijskih poglavlja unutar rada. Definirane su aktivnosti, izrada, ali i prednosti individualnih razvojnih planova kako za

zaposlenike, tako i za poduzeće u kojem se primjenjuju. **Šesto** poglavlje odnosit će se na empirijski dio rada i predstavlja ocjene trenutne primjene individualnih razvojnih planova i potencijala karijernog rasta zaposlenika unutar poduzeća. Nadalje, ovo poglavlje će sadržavati viziju, misiju i vrijednosti poduzeća Zelena energetska zadruga, kao i strateške ciljeve te rezultate provedene ankete i raspravu. U posljednjem dijelu rada, **sedmom** poglavlju, iznijet će se zaključci i preporuke.

1.3. Hipoteze rada

Empirijsko istraživanje, u ovom diplomskom radu, je usmjereno prema stavovima i zadovoljstvu zaposlenika odabranog poduzeća, vezano za individualne razvojne planove i odraz istih na razvoj njihove karijere unutar poduzeća. Sukladno tome, postavljaju se sljedeće hipoteze:

H1 Individualni razvojni planovi pozitivno utječu na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika te na cjelokupno poslovanje poduzeća u kojem se primjenjuju.

H2 Zelena energetska zadruga posjeduje pozitivan imidž poslodavca – *employer branding* te privlači veći broj stručnjaka, što pokazuje i sam broj stručnjaka unutar iste.

H3 Zelena energetska zadruga posjeduje značajan ljudski kapital te ju to čini uspješnom i vodećom hrvatskom organizacijom u području građanske energije.

1.4. Istraživačka pitanja

U okviru determiniranog problema, predmeta i ciljeva istraživanja postavljaju se istraživačka pitanja:

IP1.: Utječu li individualni razvojni planovi pozitivno na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, ali i na cjelokupno poslovanje poduzeća?

IP2.: Utječe li stvaranje pozitivnog imidža poslodavca – *employer branding* pozitivno na privlačenje većeg broja stručnjaka ili talenata u to isto poduzeće ?

IP3.: Jesu li poduzeća, koja posjeduju više ljudskog kapitala od ostalih, uspješnija i konkurentnija na tržištu rada?

1.5. Metode istraživanja

Za pisanje ovog diplomskog rada korištena je brojna suvremena znanstvena i stručna literatura, kako strana tako i domaća. Također, primjenjena je metoda sinteze, metoda konkretizacije, metoda deskripcije kao postupak opisivanja pojava i predmeta te njihovih veza i odnosa.

Korištena je i induktivna metoda kako bi se donio opći zaključak na temelju pojedinačnih činjenica te metoda dedukcije za donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg zaključka. Zatim, metoda komparacije kako bi se među pojavama i događajima uočila sličnost ili različitost te zajednička obilježja.

Istraživanje osnovnog cilja rada provedeno je empirijskim istraživanjem pomoću anketnog upitnika na odabranom poduzeću Zelena energetska zadruga, odnosno anketirani su zaposlenici navedenog poduzeća. Primarni podaci prikupljeni su jednokratno kroz deskriptivno istraživanje. Empirijsko istraživanje unutar diplomskog rada usmjereno je na analizu i prikaz povezanosti zadovoljstva zaposlenika s korištenjem individualnih razvojnih planova na njihov osobni i profesionalni razvoj unutar poduzeća.

Za empirijski dio diplomskog rada korištena je metoda ispitivanja putem ankete na uzorku od 11 ispitanika. Anketa je provedena putem *Google Forms* upitnika te se sastojala od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Anketiranje je provedeno metodom prigodnog uzorka na ispitanicima koji su zaposleni unutar Zelene energetske zadruge. Podaci dobiveni anketiranjem su analizirani deskriptivnom statističkom metodom.

1.6. Doprinos rada

Ovim diplomskim radom ukazat će se na važnost poticanja razvoja zaposlenika, kao i njihovih karijera koje pozitivno doprinose samom zaposleniku, poduzeću, ali i gospodarstvu u cjelini. Rad nastoji pridonijeti boljem razumijevanju razloga zbog kojeg je važno poticati razvoj karijera i raditi na individualnim razvojnim planovima zaposlenika u vremenu kada se događaju ubrzane promjene, kako u poslovnom tako i u svijetu kao cjelini. Razumjeti kako zaposlenici postaju sve svjesniji svojih potencijala te da će tako uspijevati oni poslodavci koji će im pomoći da te iste potencijale razviju i prilagode tržišnim uvjetima. Nadalje, u radu će se prikazati utjecaj korištenja individualnih razvojnih planova u konkretnom primjeru ZEZ- a te kako isti potiče rast zaposlenika i ZEZ-a kao poduzeća, a ujedno će biti i primjer ostalim malim

i srednjim poduzećima, da ne postoji izgovor zašto ne početi razvijati i raditi na karijerama svojih zaposlenika, koji na kraju doprinose rastu cjelokupnog gospodarstva i poduzeća u cijelini.

2. POJAM I ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Drugo poglavlje podijeljeno je na četiri potpoglavlja. Ovo poglavlje predstavlja teoretski dio rada, a govorit će o značaju menadžmenta ljudskih potencijala te koji su ciljevi istog. Zadnja dva potpoglavlja odnose se na ulogu menadžmenta ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost te trendovi i transformacije koje se događaju, a vezani su za menadžment ljudskih potencijala.

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima različita značenja. Označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja, odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi posljednjih desetljeća, posebnu menadžersku funkciju u menadžmentu, specifičnu filozofiju menadžmenta, koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal te posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacije. Također, menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međusobno povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanja aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije te postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti (Bahtijarević - Šiber, 2014).

U današnje vrijeme ljudski potencijali postaju ključni čimbenici poslovanja. Uvriježeno je mišljenje da samo nedostatak novca može utjecati na loše poslovanje poduzeća, no nedostatak kvalitetne radne snage, ljudskog kapitala i njihovo upravljanje ima puno veći utjecaj. Poduzeće čine ljudi i ako ti isti ljudi nisu dovoljno kompetentni, razvijeni ili su nezadovoljni, svakako mogu dovesti do negativnog utjecaja na poduzeće.

Sama definicija menadžmenta ljudskih potencijala zvuči kompleksno. U stvarnosti je menadžment ljudskih potencijala i njegova provedba još kompleksnija stoga je značajno posvetiti mu pažnju u praksi jer može uvelike utjecati na budućnost poduzeća i njegovo poslovanje.

Rad je usmjeren na mala i srednja poduzeća i provedbu individualnih razvojnih planova u istima. Individualni razvojni planovi usko su povezani s menadžmentom ljudskih potencijala i načinom na koji će sam menadžment odlučiti da budu provedeni. Kvalitetan menadžment ljudskih potencijala ima veću vjerojatnost za postizanje pozitivnih rezultata provedbom individualnih razvojnih planova i obrnuto. To samo govori koliko je prvi korak važan, a to je osigurati da poduzeće ima kvalitetan menadžment ljudskih potencijala koji će svaki korak vezan za ljude unutar poduzeća, ljude koji zapravo čine poduzeće, odraditi profesionalno i kvalitetno kako bi ostvarili iste takve rezultate.

2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

Postoji niz kompleksnih ciljeva koje menadžment ljudskih potencijala mora ostvariti u određenom poduzeću. Sve se više ističu ekonomski aspekt i poslovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala. Potrebno je imati jasan cilj kako bi se moglo razumjeti način na koji organizacija konkurrira, vrste ljudskih potencijala koje su nužne za promicanje određenih sposobnosti organizacije da konkurrira i najprikladnije metode za privlačenje i razvijanje tih ljudskih potencijala (DeNisi & Griffin, 2005).

Kako bi svaki cilj menadžmenta ljudskih potencijala bio ostvaren, potrebno je uključiti ljude koji posluju unutar poduzeća kako bi ti ciljevi i bili ostvareni. Bez pravih i kvalitetnih ljudi, koji su jedini kompetentni za ostvarivanje ciljeva, menadžment ljudskih potencijala imat će težak zadatak. Upravljanje kvalitetnim ljudskim potencijalima i ostvarivanje ciljeva, osim što nije lak zadatak, težak je kad ih nema, a puno teži ako se menadžment ljudskih potencijala mora suočiti s manje kvalitetnim, odnosno nekompetentnim ljudskim potencijalima.

Važno je napomenuti da ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala mogu biti ostvarivi jedino ako se zadovolje individualni i organizacijski ciljevi. Sam diplomski rad je koncipiran na tome da ciljevi određene organizacije, u ovom slučaju Zelene energetske zadruge, mogu biti ostvarivi jedino ako postoji određena uzajamnost u ostvarivanju ta dva cilja. Zadržavanje i rad na kvalitetnim ljudima mogu biti određeni preduvjeti za razvoj i opstanak poduzeća. To može biti izrazito težak i kompleksan zadatak ukoliko (kako je navedeno u prijašnjim rečenicama) takvih ljudi nema u organizaciji. Sve upućuje na to da, bez posjedovanja kvalitetnih ljudskih potencijala u organizaciji, sama organizacija teško može imati dobre izgleda u budućem

poslovanju, osim ako se ne osvijesti i ne krene privlačiti iste. Neki od načina privlačenja i rada na tome će biti objašnjeni u sljedećim poglavljima.

2.3. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala za organizacijsku uspješnost

Prema istraživanjima, vrijednost ljudskog kapitala je više nego 36 % ukupnog prihoda u tipičnoj organizaciji. Ljudi sve više određuju i čine poslovanje tako da se često čuje izreka „posao su ljudi“ (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Vrsni će menadžeri prepoznati značaj ljudskog kapitala pa samim time rade na tome da svoje zaposlenike potiču da maksimalno porade na svojim potencijalima. Važno je napomenuti i da među zaposlenicima postoje određene individualne razlike koje menadžer mora znati prepoznati, uvažiti i usmjeriti te individualne razlike u područjima poslovanja u kojima će moći iskazati svoj puni potencijal. To govori da menadžer, osim što mora znati kako poslovati, mora prije svega, na neki način, biti i „psiholog“ koji će znati što očekivati od svakog zaposlenika, što razvijati kod svakog i što postići kod njih, a što će ujedno biti značajno i za samo poslovanje poduzeća.

Upravo ta snažna individualnost koja utječe na razlike između ljudi, usredotočuje menadžere na jake strane njihovih zaposlenika kako bi isti ostvarili svoje ciljeve, ciljeve organizacije te kako bi preuzeli odgovornost za ono što oni ustvari jesu (Buckingham & Coffman, 2004).

Značaj menadžmenta ljudskih potencijala velik je koliko i sami ljudski potencijali. Upravljanje i poticanje izrazito kvalitetnih zaposlenika, kao i njihovo poticanje da se ne drže prosjeka kako bi procijenili vlastiti uspjeh, već posvećujući se njihovom individualnom razvoju, dovodi, osim do organizacijske uspješnosti, do uspješnosti rada menadžmenta ljudskih potencijala, kao i do uspjeha rada zaposlenika. Kada je organizacija svjesna svojih zaposlenika i što oni znače za organizaciju, svjesna je i svog potencijala da bude uspješna.

Odjel menadžmenta ljudskih potencijala bi u strateškom promišljanju organizacije trebao biti u potpunosti ravnopravan s drugim odjelima unutar organizacije. Uspješno provođenje bilo koje strategije temelji se na stručnim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima te je zbog toga i značaj menadžmenta ljudskih potencijala unutar organizacija izrazito velik. Menadžment ljudskih potencijala može utjecati i na zapošljavanje, privlačnost organizacije na tržištu rada (*employer branding*), sustav kompenzacija i nagrađivanja, napredovanja i razvoja karijere, kao

i na druge faktore ključne za motiviran i produktivan rad zaposlenika u određenoj organizaciji (Obradović, Samardžija, & Jandrić, 2015).

Kvalitetno organiziran menadžment ljudskih potencijala stvara, ujedno, i preduvjet za privlačenje talentiranih ljudi unutar organizacije, pomaže im u njihovom napredovanju i razvoju unutar iste. Također, omogućuje im razvoj organizacije i njezine konkurentnosti te ostvaruje pozitivno i dugoročno poslovanje, ostvarujući strateške ciljeve stvaranjem obrazovanih i motiviranih zaposlenika koji čine ključni dio organizacije.

2.4. Trendovi i transformacija menadžmenta ljudskih potencijala

Kada se govori o promjenama u području menadžmenta ljudskih potencijala, uočava se da se način shvaćanja poduzeća i menadžera na menadžment ljudskih potencijala uvelike promijenio i još uvijek značajno mijenja. Prije više od dvadeset godina, pogled poduzeća na ljude kao intelektualni kapital poduzeća bio je manji negoli je to danas, upravo zbog toga što je cilj bilo postizanje brzog profita i zarade, bez dugoročnih ciljeva koje mogu ostvariti s „posjedovanjem“ kvalitetnih ljudskih potencijala i intelektualnog kadra.

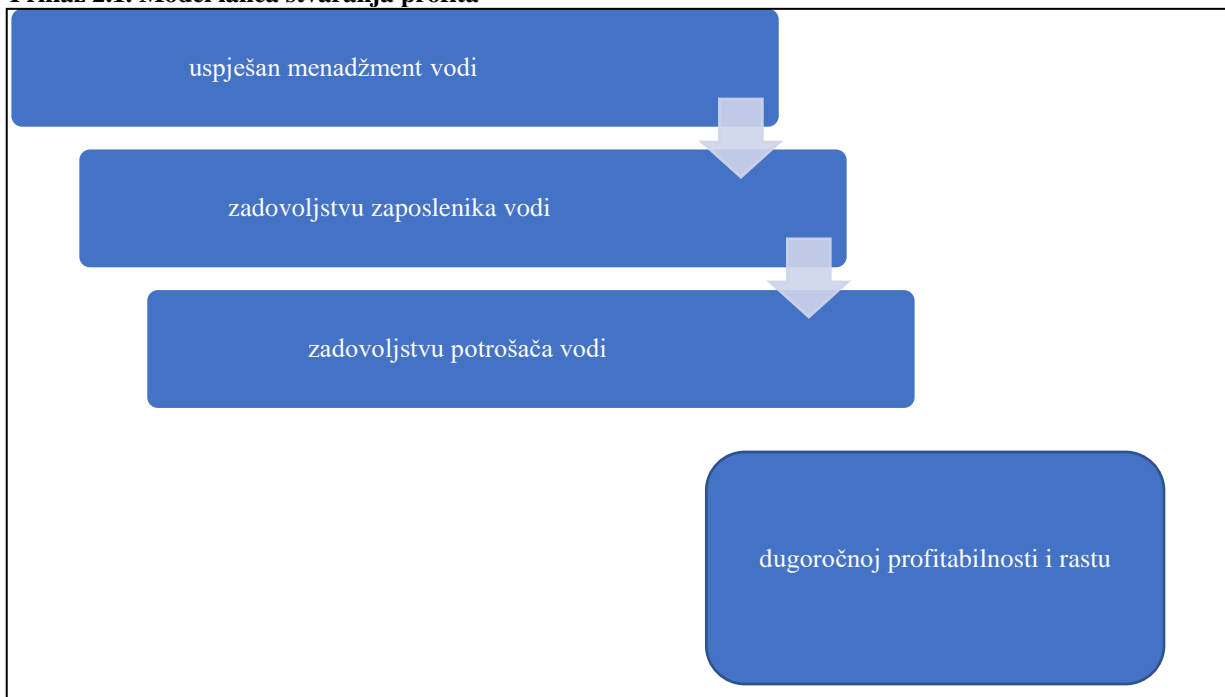
Ono što je u današnje vrijeme bitno poduzeću, osim ostvarivanja profita, je imati i kvalitetne ljudske potencijale s kojim će taj profit moći brže i lakše ostvariti. Poduzeća, koja i u današnjem vremenu toga nisu svjesna, ubrzo će postati jer će ti isti kvalitetni zaposlenici brzo otići konkurentu koji je toga svjesniji. To se može potvrditi i citatom Jacka Welcha koji kaže: „Bilo koje poduzeće koje se pokušava natjecati, mora pronaći način za angažman misli svakog zaposlenika.“ Bilo da se radilo o uslužnoj djelatnosti, gdje je gotovo čitava vrijednost poduzeća pružena kupcima od strane zaposlenika ili se radilo o proizvodnji, gdje kvalitetni proizvodi ne bi mogli biti proizvedeni bez kvalitetnih i predanih zaposlenika, važno je da poduzeće bude usmjereno na rad i zadovoljstvo istih (Buckingham & Coffman, 2004).

Treba zapamtiti da su ljudi samo ljudi, koliko god to zvučalo ustaljeno, ali često se na to zaboravlja bez obzira koliko se god i pogled poduzeća, na ljude kao intelektualni kapital, promijenio. Kada su ljudi zadovoljni, bilo to poslovno ili privatno (najbolje bi bilo oboje, ali nije uvijek moguće) očekuje se da će stvoriti i veće vrijednosti svojim djelovanjem. Tako i u ovom slučaju, u organizaciji koja cijeni svoje zaposlenike i radi na tome da budu zadovoljni.

Zaposlenici, odnosno ljudi, postali su najvažniji kapital i najvažnija konkurentska prednost suvremenih organizacija, a menadžment ljudskih potencijala njihova najvažnija strateška aktivnost jer upravlja njihovim najvažnijim resursom (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Na prikazu u nastavku je vidljivo stvaranje dobiti/profita koji uspješan menadžment postiže svojim upravljanjem:

Prikaz 2.1. Model lanca stvaranja profita



Izvor: Cascio, W.F. (2004). *HR in Alignment: The Link to Business Results*. Alexandria, Va.: SHRM Foundation

Snažna konkurencija i visoko obrazovani, ali prije svega, talentirani zaposlenici potaknuli su sve veću usmjerenost poduzeća na kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima. Grafikon prikazuje te s jedne strane potvrđuje da je za uspjeh svakog zaposlenika i njegovog zadovoljstva potreban i uspješan menadžment koji će ih znati voditi, a samim time stvoriti dugoročni uspjeh i profit. Upravo zbog toga, osim što su važni ljudski potencijali, važan je i menadžment bez kojih ti isti potencijali ne bi mogli postići svoj puni intenzitet i ostvarivati dugoročnu profitabilnost i rast.

3. INTELEKTUALNI KAPITAL PODUZEĆA – LJUDSKI KAPITAL

Treće poglavlje podijeljeno je na pet potpoglavlja. Ovo poglavlje predstavlja teoretski dio rada te će govoriti o intelektualnom kapitalu poduzeća koji predstavljaju ljudi te ga se može ujedno definirati i kao ljudski kapital. U potpoglavljima će biti objašnjen pojam intelektualnog kapitala, koji su to značajni modeli, kako shvatiti koncepciju intelektualnog kapitala poduzeća te će u zadnja dva potpoglavlja biti spomenuta i kategorizacija (velika i mala dodana vrijednost) i uloga menadžmenta ljudskih potencijala u upravljanju ljudskim kapitalom.

3.1. Pojmovno određenje intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital pokazuje stapanje znanja, praktičnog iskustva, organizacijske tehnologije, strukture, procesa, odnosa s potrošačima, profesionalnih vještina, znanja i inovacija koje osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. Najjednostavnije objašnjenje intelektualnog kapitala je sljedeće: Intelektualni kapital je skup svega što zaposleni u poslovnoj organizaciji znaju i što izoštrava njezine konkurentne sposobnosti. Preciznije, intelektualni kapital sadržava talent, vještine, znanje kako nešto učiniti, znanje što učiniti i odnose koji ih utjelovljuju. Jednostavnije, to je znanje koje transformira sirovine i čini ih mnogo vrijednijim, odnosno znanje koje se može pretvoriti u dobit ili profit (Sullivan, 2000).

Intelektualni kapital je snaga ljudskog mozga koju može proizvesti svojim djelovanjem, a važan je resurs za organizacijsku uspješnost.

Uspješno identificirati, izmjeriti i pravilno usmjeriti intelektualni kapital zahtjevan je zadatak menadžmenta poduzeća. Cilj je poboljšati korištenje vrijednosti u organizaciji putem identificiranja intelektualnog kapitala, zadržavanja, uravnoteženja, obnavljanja i pribavljanja novih vrijednosti za poduzeće (Srića, 2003).

Intelektualni kapital je važan, kako u velikim tako i u malim i srednjim poduzećima. Njihovo učinkovito upravljanje, osobito u malim i srednjim poduzećima koja, kao i velika poduzeća, moraju biti u mogućnosti brzo reagirati na promjene u konkurentnim uvjetima, dovodi do veće uspješnosti u poslovanju za razliku od poduzeća koja to ne čine. Upravo radi toga, Zelena energetska zadruga je prepoznala potencijal ulaganja u zaposlenike (vremenski i novčano) te je povećavanjem budžeta za edukacije postigla veće zadovoljstvo među svojim zaposlenicima, kao i bržu prilagodbu na tržištu na kojem posluje i na kojem je potrebno držati konkurentnost,

konstantno učeći i educirajući se. Zelena energetska zadruga također temelji svoj intelektualni kapital na idejama, tj. da ono što promiču nije samo usluga, već pravilni odabir usluge koji je dobar za građane, ali i neškodljiv za okruženje.

To je samo jedan od načina kako potaknuti rad intelektualnog kapitala poduzeća, a ujedno pokazuje i spremnost poduzeća na nadolazeće promjene na tržištu na koje je moguće spremno odgovoriti jedino kvalitetnom pripremom (obrambenog) intelektualnog kapitala poduzeća, ali isto tako i održivim poslovanjem.

3.2. Modeli intelektualnog kapitala

Modeli intelektualnog kapitala razlikuju se po načinu i njihovoj raščlambi, kao i po provedbi i određenju njihovih glavnih komponenata. Neki od značajnih modela će biti prikazani u sljedećoj tablici, koja prikazuje različite modele intelektualnog kapitala koji su višedimenzionalni, ali im je zajednička odrednica ljudski kapital.

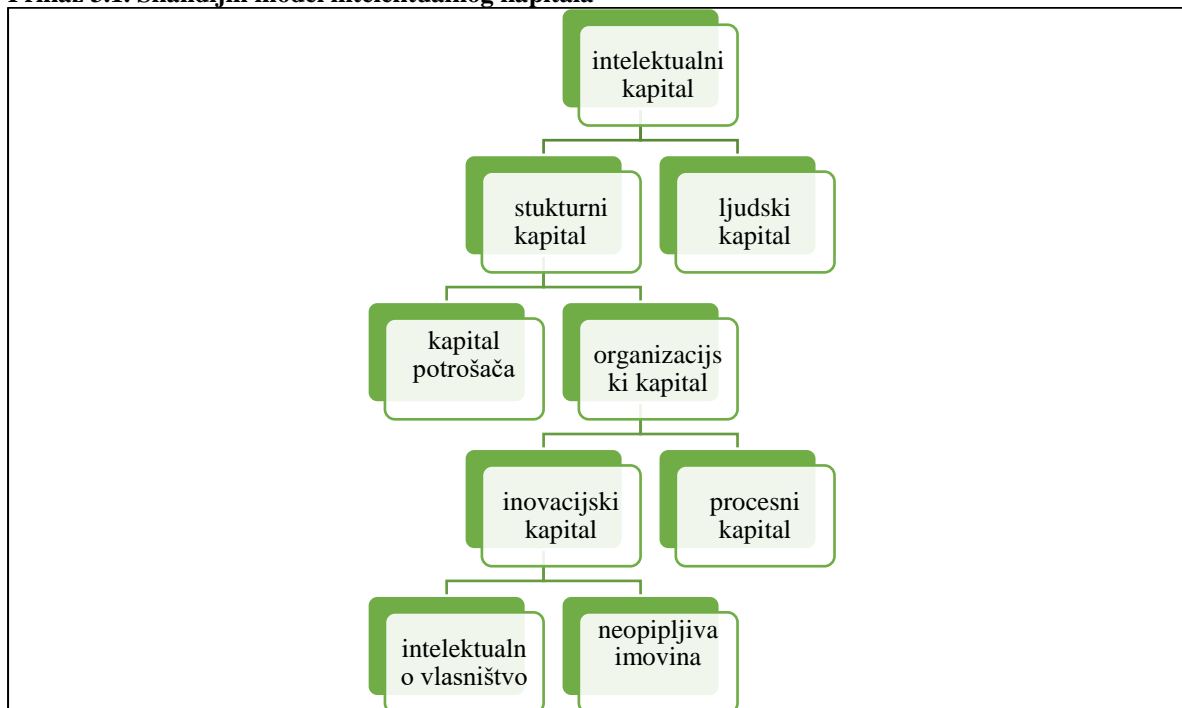
Tablica 3.1. Različiti modeli intelektualnog kapitala

Sveiby	Edvinsson	Stewart	McElroy	Roos & Roos
<ul style="list-style-type: none"> • kompetencije zaposlenika • unutarnje strukture • vanjske strukture. 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudski kapital • strukturni kapital. 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudski kapital • strukturni kapital • kapital potošača. 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudski kapital • strukturni kapital • socijalni kapital. 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudski kapital • organizacijski kapital • kapital potrošača i odnosa.

Izvor: Bahtijarević–Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Školska knjiga, str. 146.

Iako su prethodno spomenuti modeli značajni, jedan od najpoznatijih i češće spominjanih je Skandijin model, odnosno Skandijin navigator koji prikazuje područja intelektualnog kapitala. Skandijin model nalazi se u nastavku na sljedećem prikazu:

Prikaz 3.1. Skandijin model intelektualnog kapitala



Izvor: Bahtijarević–Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Školska knjiga, str. 120.

Kako je i navedeno, jedna od najčešće navođenih interpretacija intelektualnoga kapitala jest *Skandia Intellectual Capital Value Scheme* švedskog autora Leifa Edvinssona, objavljena 1997. godine. Prema njegovu mišljenju, ključne su sastavnice intelektualnoga kapitala, hijerarhijski promatrano na tri razine, ljudski kapital, kapital klijenata (vanjskih dionika – tržišnih partnera), kapital inovacija i kapital procesa (Lider, 2021). Kroz model je moguće prikazati rast ili opadanje u kapitalu i razmjeni.

Temeljna je svrha, svih modela intelektualnog kapitala, pomoći organizacijama i menadžmentu u mjerenju, identificiranju i izvještavanju o neopipljivoj, odnosno intelektualnoj imovini organizacija, kako bi uspješno mogli upravljati istom i ostvarivati vrijednost bitnu za poslovanje organizacije. Svako poduzeće za početak svog poslovanja mora imati i određeni kapital.

Samim time vidljivo je koliko je kapital bitan i koliko je sastavni dio organizacije. Uz novčani kapital, intelektualni kapital poprima sve veći značaj jer, kao što je i spomenuto, kapital je temelj svakog poslovanja, no taj temelj nije potpun bez ljudi, u ovom slučaju intelektualnog - ljudskog kapitala. Temelje je potrebno dobro izgraditi i održavati, a tu ulogu preuzima ljudski kapital. Izrazito je važno znati dobro upravljati ljudima u organizaciji jer upravo su oni ti koji

će uloženo (u najboljem slučaju i dobrim upravljanjem) opravdati i pomoći u ostvarivanju uspješnih rezultata poslovanja.

Relevantnost intelektualnog kapitala, u procesima stvaranja vrijednosti poduzeća, značajno je porasla. Pojačana uloga nematerijalnih resursa za organizacijski uspjeh odlučno naglašava njezin značaj, a ne samo fokusiranje na materijalnu imovinu (Salvia, Vitolla, Giakoumelou, Raimob, & Rubino, 2020).

Bitno je spomenuti i da je ključni čimbenik upravljanja omogućavanje dovoljno vremena i prostora zaposlenicima za njihov rad. Kako je glavni „alat“ ljudskog kapitala i njegove kreativnosti mozak, tako je vrijeme ono ključno u njegovom radu. Dati dovoljno vremena te omogućiti rad bez pritiska, organizaciju može osposobiti sa zaposlenicima koji će znati kreativno razmišljati i time pridonijeti organizaciji u stvaranju novih i inovativnih rješenja za njezino poslovanje.

Osim organizacija, često i sami zaposlenici zaboravljaju na to. Svi žele biti u korak s rokovima, međutim ponekad kvalitetan rad i najkreativnije ideje zahtijevaju više vremena od predviđenog. Stoga bi se kvalitetno upravljanje, vrijeme i dovoljno prostora zaposlenicima trebalo smatrati kao primarno prilikom ostvarivanja zadanih ciljeva, a tada će i rezultati prilikom interpretacije modela zasigurno dati pozitivne rezultate.

3.3. Konceptija ljudskog kapitala

Ljudski kapital je središnji i ključni dio intelektualnog kapitala. Ukratko, ljudski kapital je proizvođač intelektualnog kapitala. Konceptiju ljudskog kapitala, najkorisnije je promatrati i kao prenosnu konceptiju koja ima vezu između prakse menadžmenta ljudskih potencijala i poslovne uspješnosti promatrane kroz imovinu, prije nego procese (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Ulaganje u razvoj karijere, individualne razvojne planove zaposlenika, odnosno u ljudski kapital dovodi i do očekivanog povrata, kako za pojedince tako i za organizacije koje ulažu u spomenute. U sljedećoj tablici će biti prikazani neki od primjera povrata ulaganja u ljudski kapital, kako za pojedinca tako i za organizaciju:

Tablica 3.2. Povrati ulaganja u ljudski kapital

POJEDINCI	ORGANIZACIJA
<ul style="list-style-type: none"> • veća primanja • poslovi koji im predstavljaju izazov • veće zadovoljstvo poslom • mogućnost razvoja karijere • veća mogućnost zapošljivosti • sigurnost primanja – sigurnost radnog mjesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • povećana konkurentnost • povećana fleksibilnost i mogućnost inoviranja • veće zadovoljstvo potrošača zbog boljeg uvida u njihove potrebe • brži odgovor na promjene na tržištu uzorkovane globalizacijom.

Izvor: Bahtijarević–Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Školska knjiga, str.122.

Jasno je da je ulaganje u ljudski kapital isplativo. Današnje uspješne organizacije, kao što su Google, Rimac, IBM, Infobip i druge, osim tehnologije, iza sebe imaju i izvanredan ljudski kapital bez kojeg ne bi postigli ovo što su danas. Ovo su samo neke spomenute kompanije, međutim, teško da ijedna uspješna kompanija iza sebe nema i uspješan ljudski kapital, odnosno zaposlenike koji su u najvećoj mjeri doprinijeli tom uspjehu.

Ako i jesu postigli uspjeh bez ulaganja, teško da će taj uspjeh moći i zadržati bez budućeg ulaganja u ljudski kapital. Razlog tomu je što i najsofisticiranijom opremom (primjerice da se radi o proizvodnji) treba rukovati, nadzirati ili vidjeti mogućnost poboljšanja, dakle treba joj čovjek. I dalje na samoposlužnim blagajnama, u velikim supermarketima, može se vidjeti djelatnica ili djelatnik koji je prisutan ukoliko „oprema“ (u ovom slučaju blagajna) zakaže. Također, u velikim proizvodnjama, primjerice konditornih proizvoda, bez obzira na to što strojevi odrade velik dio posla, može se vidjeti zaposlenica i zaposlenik koji i dalje nadziru proizvodnju ako dođe do kakvog propusta.

U suvremenoj ekonomiji, znanja i tehnološki razvoj te učinkovito korištenje intelektualnog kapitala, uključujući i ljudski, može dovesti do važnih inovacija, budući da sposobnost tvrtke za inovacije ovisi upravo o intelektualnom - ljudskom kapitalu kojim raspolaže (Alvino & Di Vaio, 2019).

Ovdje se uklapa citat Alberta Einsteina koji je rekao: „Računala su nevjerojatno brza, precizna i glupa. Ljudi su nevjerojatno spori, neprecizni i inteligentni. Zajedno su nepojmljivo moćni.“ Sve se više radi na tome da se ljudski rad zamijeni sofisticiranom opremom. Iako će sada doći do jedne kontradiktornosti i toga da profit nije (jedina) najvažnija stavka za poduzeća, čini se da je on samo prikrivena stavka koja je i dalje interes nekih poduzeća, koja misle da će sav svoj uspjeh ostvariti potpunom zamjenom čovjeka robotom. Često će takva poduzeća imati kratkoročni uspjeh u svom poslovanju ili dugoročni uspjeh, samo s velikim gubicima na kraju.

3.4. Kategorizacija ljudskog kapitala

Govoreći o ljudskom kapitalu i njegovoj važnosti za poduzeće, treba napomenuti da svi zaposlenici unutar poduzeća nisu dio ljudskog kapitala. Time se ne umanjuje njihova vrijednost za poduzeće, već je potrebno odvojiti one koji doprinose više i one čijom dodatnom edukacijom ili usavršavanjem mogu doprinijeti više u daljnjem poslovanju.

Upravo radi toga, u nastavku će biti prikazana tablica u kojoj Stewart predlaže dvodimenzionalni pregled unutar tablice te dimenzije dodane vrijednosti i lakoće zamjenjivosti zaposlenika, koje prikazuju koji zaposlenici čine ljudski kapital (teško zamjenjivi) i oni koji ne čine ljudski kapital (lako zamjenjivi) (Stewart, 1997):

Tablica 3.3. Kategorizacija zaposlenika prema zamjenjivosti i dodanoj vrijednosti

	mala dodana vrijednost	velika dodana vrijednost
teško zamjenjivi	obučiti	kapitalizirati
lako zamjenjivi	automatizirati	diferencirati/premjestiti

Izvor: obrada autorice prema Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York

Tablica prikazuje da su zaposlenici koji dodaju veliku vrijednost teško zamjenjivi te čine ljudski kapital. Oni koji su lako zamjenjivi, no stvaraju veliku dodanu vrijednost potrebno je premjestiti ili u slučaju male dodane vrijednosti, automatizirati. S druge strane, teško zamjenjivi zaposlenici mogu stvarati i malu dodanu vrijednost te ih je stoga potrebno dodatno obučiti, kako bi stvarali veliku dodanu vrijednost te samim time činili ljudski kapital poduzeća.

Kako je i napomenuto, ljudski kapital ne čine svi zaposlenici unutar neke organizacije. Osim dobrog upravljanja, potrebno je znati i procijeniti koji su zaposlenici dio ljudskog kapitala i znati ih ujedno ili dalje obučavati, kako bi se vrijednost koju stvaraju poduzeću povećala, ili održavati njihov trenutni doprinos koji stvaraju u poslovanju. Pod održavanjem, smatra se održavati njihovo zadovoljstvo i radni učinak ako on trenutno ne stvara gubitke za poslovanje.

Prema Stinebaugh, ako prosječni pojedinci mogu stvoriti konkurentsku prednost, iznimno talentirani pojedinci (ljudski kapital) trebali bi biti utoliko bolji (Stinebaugh, 2021).

Oni zaposlenici koji su lako ili teško zamjenjivi unutar poduzeća, stvaraju manju dodanu vrijednost te je potrebno identificirati zašto je to tako. Zaposlenik koji je lako zamjenjiv, nije nužno nepotreban poduzeću. Možda ima određeni talent ili je sposobniji u obavljanju nekog drugog posla unutar poduzeća, bilo da se radi o drugom odjelu ili istom. To se lako može identificirati korištenjem individualnih razvojnih planova koji će biti spomenuti u kasnijim poglavljima.

3.5. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala u upravljanju ljudskim kapitalom

S obzirom na vrijednost koju stvaraju, menadžment ljudskih potencijala treba izrazito veliku posvećenost dati upravljanju intelektualnim - ljudskim kapitalom. Upravljanje intelektualnim kapitalom, sustavna je aktivnost menadžmenta okrenuta identificiranju, evaluiranju, kreiranju i izvlačenju vrijednosti iz neopipljive odnosno intelektualne imovine organizacije. To je proces optimalnog kombiniranja ljudskog, socijalnog i organizacijskog kapitala, kako bi se maksimizirala vrijednost i uvećala organizacijska intelektualna imovina pretvaranjem ljudskog u organizacijski kapital (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Uspješnost socijalnog i organizacijskog kapitala, u najvećoj mjeri, proizlazi iz uspješnosti upravljanja ljudskim kapitalom. Iako se ljudski kapital sastoji od sposobnosti i talenata, motivacije i odanosti, znanja i vještina i drugog, on izrazito utječe na socijalni i organizacijski kapital te u kojoj će mjeri biti uspješan. To se može objasniti na jednostavnim primjerima.

Socijalni kapital obuhvaća odnose s klijentima i dobavljačima te druge poslovne odnose, koje osim same organizacije i njezinog „vrha“ održava i ljudski kapital organizacije. Unutar Zelene energetske zadruge zaposleno je nekoliko voditelja projekta i projektnih asistenata. Kako se radi o manjem poduzeću, ponekad navedeni moraju održati i odnose s klijentima (korisnicima sunčanih elektrana), odnose s dobavljačima (instalaterima, dobavljačima *Shelly* uređaja) i na kraju ostalim poslovnim partnerima koji sudjeluju na istim ili sličnim projektima.

Zelena energetska zadruga kao i njezini zaposlenici (u ovom slučaju voditelji projekta i projektni asistenti) stvorili su izrazito jak socijalni kapital unutar poduzeća. Izrazito su cijenjeni

među poslovnim partnerima, što govori i brojka od osam projekata financiranih iz europskog programa za istraživanje i inovacije *Horizon2020: COMPILE, REGREEN, AgroBioHeat, REDREAM, NUDGE, I-ENERGY, CEES, SCCALE 20-30-50*, putem kojih su umreženi s brojnim organizacijama iz cijele Europe (Zelena energetska zadruga, 2023).

Na sunčanoj strani je neprofitni servis Zelene energetske zadruge (ZEZ) za podršku u realizaciji solarnih elektrana za kućanstva. Odnosi s dobavljačima (instalaterima sunčanih elektrana) izrazito su razvijeni, što dokazuje i podatak da imaju partnerstvo s najmanje jednim instalaterom iz svake županije unutar Republike Hrvatske. Time omogućuju pronalazak instalatera i lakšu realizaciju izgradnje sunčane elektrane svakom novom potencijalnom klijentu.

Iako se može dati puno primjera kako ljudski kapital utječe na organizacijski kapital, izdvojeni su neki od njih. Zelena energetska zadruga se, kada je u pitanju organizacijski kapital, može pohvaliti posjedovanjem (iako se radi o neopipljivoj imovini) snažne organizacijske kulture i organizacijske vrijednosti, koje je stekla ponajviše dobrim upravljanjem ljudskim kapitalom, ali i zadovoljstvom, odnosno odanošću njezinih zaposlenika (o čemu će više biti objašnjeno unutar predzadnjeg poglavlja - 6. PRIMJENA I UTJECAJ INDIVIDUALNIH RAZVOJNIH PLANOVA NA MODELU PODUZEĆA ZEZ (Zelena energetska zadruga)). Isto tako, važno je spomenuti i organizacijske procese na koje su utjecali zaposlenici, odnosno ljudski kapital i na čiju je efikasnost i uspješnost, prilikom poslovanja, utjecalo znanje i ideje koje zaposlenici imaju.

Naravno, to znanje i ideje dolaze tijekom rada i iskustva te kada zaposlenici uvide kako se određeni proces može pojednostaviti i unaprijediti. Međutim, radi se o mladim ljudima koji svoj talent (koji je isto komponenta ljudskog kapitala) koriste za uspjeh organizacije i samim time stvaraju visoko potencijalni organizacijski kapital koji će, s velikom vjerojatnošću, u doglednoj budućnosti biti još bolji i uspješniji.

Sve ovo ne bi bilo ostvarivo bez utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala, koji je u manjim poduzećima ujedno i manji. Upravo to dokazuje snagu i motivaciju manjih poduzeća da budu uspješna, shvaćaju važnost ljudskog kapitala unutar poduzeća te koliko je važno držati korak s konkurencijom na tržištu, a to će postići ulaganjem u svoj ljudski kapital koji ga čini. U manjim poduzećima, mali broj raspoloživih ljudi mora „pokriti“ brojna zaduženja (Alfirević, 2013). Manja poduzeća znaju da se ne smiju opustiti i da svakako moraju držati korak s tržištem da bi jednog dana, na kraju postala velika (ako im je to cilj). Upravo zato je zanimljivo promatrati

menadžment ljudskih potencijala u malim i srednjim poduzećima (osobito ako su još nova na tržištu) jer je veća mogućnost jasnije vidjeti njihove napore i rezultat tih napora, nego kod većih poduzeća čiji je taj proces već, u najboljem slučaju, organiziraniji i uhodan.

Bilo je potrebno dugo vremena da poduzeća prepoznaju vrijednost intelektualnog, odnosno ljudskog kapitala. Njegovi neopipljivi dobici možda se ne mogu kvantitativno iskazati, ali ga je zato važno zaštititi jer on svakako čini okosnicu svake organizacije.

4. UPRAVLJANJE TALENTIMA U PODUZEĆU

Talenti unutar poduzeća postaju ključni resurs za opstanak među konkurencijom i ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća. Poglavlje je podijeljeno na šest potpoglavlja. U njima će biti objašnjeno kako pravilno upravljati talentima, ujedno i kako biti svjestan uloge i značaja talenata i njihovog zadržavanja. Također, što rezultira time da organizacija postigne veliku tržišnu vrijednost i ostvari titulu poželjnog poslodavca (*employer branding*) i samim time privuče još više talenata putem selekcija i pribavljanja. U posljednjem potpoglavlju bit će objašnjeno kako je nakon prethodno navedenih koraka moguće izmjeriti koliko su poduzeća bila uspješna prilikom upravljanja talentima i ujedno im dati objektivnu povratnu informaciju.

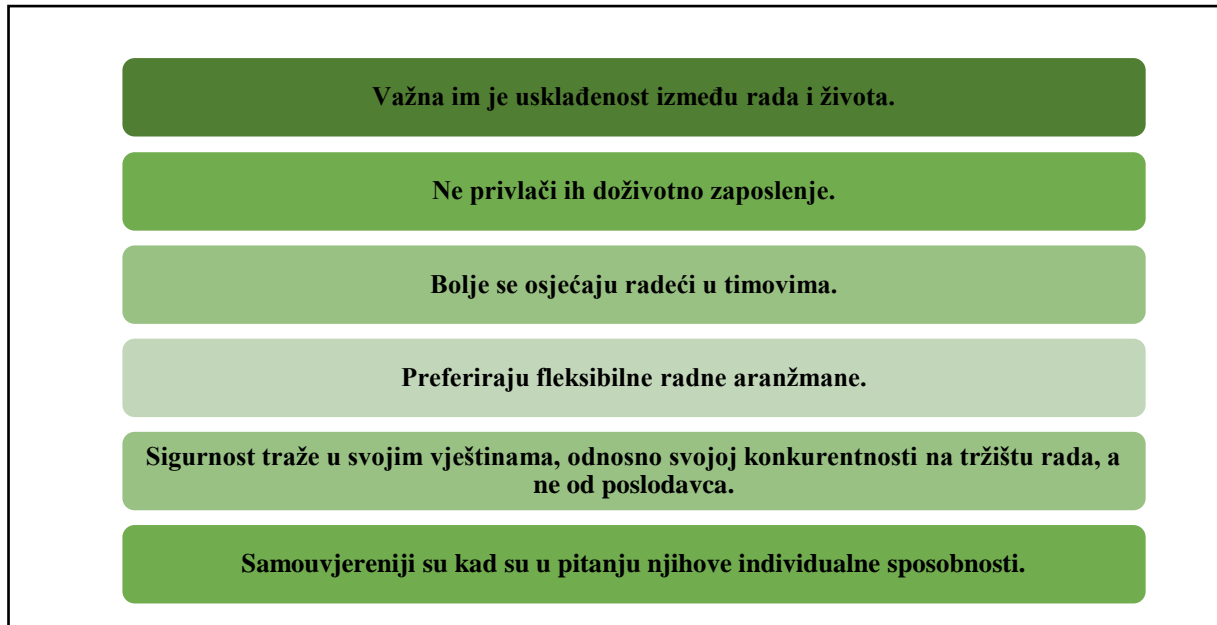
4.1. Važnost talenata i njihovo upravljanje

Upravljanje talentima je, od početka do kraja, automatiziran proces planiranja, pribavljanja, razvoja, upravljanja i kompenziranja djelatnika diljem cijele organizacije. Budući da upravljanje talentima podrazumijeva pribavljanje, zapošljavanje i razvoj djelatnika visokog potencijala, ono zahtijeva koordinaciju nekoliko djelatnosti ljudskih potencijala, posebice koordinaciju stjecanja radne snage, procjena, razvoja i zadržavanja. Najjednostavnije rečeno, upravljanje talentima jednostavno se odnosi na proces privlačenja, selekcije, osposobljavanja, razvoja i promicanja djelatnika diljem organizacije (Dessler, 2015).

Ono što je važno prilikom privlačenja talenata je znati prepoznati njihove potrebe i kreirati radno mjesto koje je u skladu s tim istim potrebama. Upravo radi toga, zadatak menadžmenta ljudskih potencijala nije nimalo lagan, no uspjeh u privlačenju i zadržavanju talenata jedino je tako moguć.

S obzirom na to da se potrebe i prioriteti poslovnih ljudi, ali i samih ljudi mijenjaju, organizacija mora pridati pažnju i tome kako bi, na neki način, bila u trendu i kako bi znala što određeni talenti očekuju od organizacije i poslodavca za kojeg bi potencijalno htjeli raditi. Neka od temeljnih obilježja bit će navedena u nastavku:

Prikaz 4.1. Temeljna obilježja nove generacije poslovnih ljudi i njihove preferencije



Izvor: obrada autorice prema Bahtijarević–Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Školska knjiga, str. 140.

Ono što se može uočiti je da im je izrazito bitna usklađenost između rada i života te da im rad ne predstavlja jedinu svrhu života. To je vidljivo i u sljedećem obilježju: ne privlači ih doživotno zaposlenje. S jedne strane, to može značiti da ih ne privlači zaposlenje kao svrha života (što je spomenuto u prethodnoj rečenici), a može se reći i da im nije primarno raditi za istog poslodavca cijeli život, kao što je to bilo uobičajeno u poslovnom svijetu tijekom godina prošloga stoljeća.

Zaposlenici su sve svjesniji svojih talenata, vještina i kompetencija te ih nije lako uvjeriti da vrijede manje ili da ostanu na poslu za koji smatraju da im ne pruža dovoljno očekivanog. Upravo radi toga, potrebno je konstantno pridavati pažnju zaposlenicima/talentima/ljudskom kapitalu i poboljšanju radnih uvjeta, smanjiti fluktuaciju unutar poduzeća, a povećati vrijednost koju ono stvara za svoje zaposlene, a koji će im zaposleni sigurno udvostručiti.

Tvrtka Pfizer je prepoznala važnost svojih zaposlenika. Da bi najbolje iskoristila svoje talentirane zaposlenike, vrhovno rukovodstvo pomno planira zapošljavanje, unaprjeđivanje vještina i znanja zaposlenika, pripremanje budućih vođa, pružanje mogućnosti za rast i minimaliziranje fluktuacije zaposlenika. Zadržavanje ključnih zaposlenika, također je ključan izazov. Pfizer je imao poseban projekt s voditeljima odjela o tome kako uočiti ljude koji razmišljaju o odlasku, kako ih uključiti u razgovore o tome što misle i osjećaju i kakve su im prilike u Pfizeru. Samo u prvoj godini provedbe, program je smanjio fluktuaciju zaposlenika

za 2 %. Pfizer je potrošio 150.000,00 dolara na zadržavanje, ali je dobio više od tri milijuna dolara u većoj proizvodnosti i nižim troškovima edukacije (Certo & Trevis, 2008).

Ovo je primjer kako dobro pratiti svoje zaposlenike, odnosno svoje talente unutar poduzeća. Iako je Pfizer potrošio 150.000,00 dolara na zadržavanje, zaradio je puno više od toga (oko 2.850.000,00 dolara). No kad se navede da je zaradio, ne mora značiti samo novčano, već i zadržao svoju najveću vrijednost unutar poduzeća, a to su njegovi zaposlenici, odnosno i najveći talenti.

Organizacije, osim što trebaju znati dobro privući i upravljati talentima, moraju imati i ljude koji će to znati dobro odraditi. Organizacije koje dugu niz godina posluju dobro, iza sebe imaju i najveće talente. Upravo Google je primjer kako tim talentima ponuditi raznolike izdašne pogodnosti, specifične kulture i atmosfere te kako posebno pristupiti svojim zaposlenicima.

Uz visoke plaće i dionice zbog kojih su mnogi njegovi zaposlenici postali milijunašima, nudi im i prehrambene, besplatne zdravstvene usluge, bonuse za kupnju hibridnih automobila, nagrade za preporuke prijatelja za zaposlenje, prostorije za opuštanje s brojnim rekvizitima i niz drugih pogodnosti. Osim toga, on svakom zaposleniku u godini nudi 100 sati obrazovanja za profesionalni razvoj (kao što je i Zelena energetska zadruga također započela s određenim iznosima koje nude svojim zaposlenicima za dodatnu edukaciju) pa se smatra uzornim poslodavcem (Levering, Moskowitz, & Katz).

No kada se ponovno usmjeri na ljude koji trebaju znati dobro privući i upravljati talentima. Ovdje je dan primjer Googlea, upravo radi toga jer je Google organizacija koja radi svojeg poslovanja i onoga čime se bavi, mora biti u trendu i u koraku s potrebama, kako svojih klijenata, tako i svojih zaposlenika, u prosjeku više, nego možda neka druga organizacija. S obzirom na to da se radi o velikim iznosima koje Google godišnje ostvari uz pomoć svojih zaposlenika, izrazitu pažnju posvećuje upravo njima.

Tvrtka primjenjuje različite pristupe u pronalaženju ljudskih potencijala. Naglasak na talentu i inovativnosti, kao i razvoju individualnih talenata, omogućuje tvrtki izvore za najbolje talente. Iako tvrtka svoje potrebne talente pronalazi kroz unutarnje procese, organizacija također primjenjuje *outsourcing* putem vanjskih izvora za obavljanje svojih procesa zapošljavanja, posebno tamo gdje su potrebni visoka vještina i stručnost, kao što su menadžerske pozicije (Henry, 2008).

Drugim riječima, *outsourcing* je učinkovit u slučaju kada su potrebni izuzetno specijalizirani radnici. Google koristi različite metode razvoja osoblja. Menadžerske prakse unutar organizacije privukle su najbolje talente budući da je većini ljudi dana prilika za razvoj talenata. Štoviše, mogućnosti za zaposlenike da postavljaju i održavaju vlastite standarde, također potiču inovativnost i rast individualnih talenata.

U Googleu čimbenici vanjskog okruženja, koji će vjerojatno dovesti do promjena, uključuju tehnološke transformacije, preferencije potrošača i pravne propise, političke, kao i ekonomske uvjete. U osnovi, vanjski pokretači kao što su financijski uvjeti, vlasništvo (udruživanje ili otkup), pravna i politička situacija, kao i varijacije na tržištu (tehnologija i novi sudionici) pokreću promjene u ljudskim potencijalima (Dobson, Starkey, & Richards, 2009).

Zaključak je da iako velike tvrtke imaju veće mogućnosti za razvijeni odjel ljudskih potencijala i vještine upravljanja talentima, iste napore moraju uložiti i mala i srednja poduzeća, kako bi mogla opstati na tržištu te biti uspješna u svom poslovanju. Razlog tome je da mala i srednja poduzeća nikad neće postati velika (bilo da im je to cilj ili ne) ako idu sa stavom da samo velika mogu uspjeti privući velike talente. Učiti od velikih svakako im može doprinijeti, a nikako odmoći.

4.2. Uloge i zadaci talenata

Uloge i zadaci talenata od iznimne su važnosti, kako za njih tako i za samu organizaciju. Dovoljno govori i činjenica da je velik dio (ako ne i cijeli) organizacije posvećen upravo njima i njihovom uspjehu. Primarna uloga i zadaci talenata su, kao i svakog zaposlenika, ostvariti željene rezultate poslovanja i očekivanja organizacije. Međutim, talenti su svakako presudni za uspjeh organizacije, oni povećavaju i ubrzavaju inovacije (što svaki zaposlenik ipak ne može), pomažu da se organizacija razlikuje na tržištu, kao i to da upravljanje njima koristi i pojedincima, ali i organizaciji (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Većina uspješnih organizacija ima velik broj zaposlenih talenata. Takve se organizacije često razlikuju na tržištu (primjer Googlea i Pfizera iz potpoglavlja 4.1. Važnost talenata i njihovo upravljanje) i smatra ih se uspješnima, što one i jesu.

Svaki zaposlenik koji ulaže trud u svoj rad, doprinosi organizaciji. Međutim, samo oni najbolji, u ovom slučaju talenti, doprinose organizaciji u kojoj posluju do te mjere da sama organizacija

može očekivati da će dugoročno dobro poslovati. Naravno, napominje se da je to moguće u optimalnim poslovnim uvjetima (dobro upravljanje talentima i situacija na tržištu). No to samo govori koliko je velika uloga talenata i koliko su njihovi zadaci, koje obavljaju u organizaciji, važni da bi sama organizacija uspješno poslovala.

Tvrtke i njihovi čelnici bore se da uravnoteže konkurentske prioritete pod teretom stalne neizvjesnosti i poremećaja. Gospodarski izgledi za 2023. godinu i dalje su mješoviti, uz mogućnost usporavanja. U međuvremenu, konkurencija za talente je žestoka. Ovo je povijesna kombinacija ekonomske neizvjesnosti sa zbunjujućim, mješovitim signalima i skućenim tržištem rada (Breschi, Carlin, & Schaninger, 2018).

Kako je već ranije spomenuto, najvrjednija stvar današnjice je ljudski kapital. Nekad su ljudi bili zapošljavani samo zbog znanja i vještina, kako bi ih se moglo odgajati u skladu s organizacijskom kulturom tvrtke.

Danas organizacije zapošljavaju svoje zaposlenike radi karaktera, a onda ih uče potrebnim znanjima i vještinama. Glavna borba na tržištu postaje bitka za talente. Svi se trude pronaći i zaposliti talentiranog stručnjaka, genijalnog inovatora te dobrog timskog radnika. Potrebno ih je čim prije prepoznati i dati im prostora za razvoj i napredovanje (Srića, Sve tajne harmoničnog vođenja - kako upravljati promjenama i izbjeći krize, 2015).

4.3. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca – *employer branding*

Stvaranje imidža poželjnog poslodavca, odnosno *employer branding* iako je još uvijek relativno neistražena tema, u današnje vrijeme poprima sve veći značaj. Razlog tomu je što potencijalni zaposlenici sve više shvaćaju svoje kompetencije i potrebe te traže tvrtku koja će cijeliti i zadovoljiti iste. U prethodnim poglavljima je navedeno da su se potrebe današnjeg poslovnog čovjeka promijenile te mu više nije u interesu raditi za isto poduzeće cijeli život.

Stoga, poduzeća moraju raditi na svom *employer branding* i pokušati promijeniti stav potencijalnih zaposlenika te ih privući u svoje poduzeće da ipak rade duži niz godina, nego što su to očekivali ili u najboljem slučaju, dugoročno. Poslodavcu, koncept brendiranja može biti posebno vrijedan u potrazi za organizacijskim okvirom za strateško upravljanje ljudskim potencijalima (Backhaus & Tikoo, 2004). Isto tako, *employer branding* svakako pomaže poduzećima da se istaknu među ostalim poduzećima koja ga nisu stvorila te lakše privuku

buduće talente, što im je svakako u interesu. Marketing je oduvijek bio značajan, no sada se počeo koristiti i u promoviranju poslodavaca, što govori da, pretraživanjem određenih internetskih stranica, primjerice poslodavaca godine, lako se može dobiti rezultat i lista istih. Više se ne reklamiraju samo proizvodi, sada se „reklamiraju“ i poslodavci. Poznato je da dobra reklama dobro prodaje proizvod, a isti je ishod i za poslodavca kada su u pitanju privlačenje potencijalnih stručnjaka i talenata u poduzeće.

Istraživanja pokazuju da strategije brendiranja poslodavaca utječu na konkurentsku prednost poduzeća, sposobnost zaposlenika da internaliziraju vrijednosti tvrtke i zadržavanje zaposlenika. Doprinos zaposlenika u postizanju cilja organizacije te održivost i rast poslovanja je povećao pozornost za izradu učinkovitih HR strategija kako bi mogli postići visoke stope zadržavanja zaposlenika u organizaciji (Arasanmi & Krishna, 2019).

Brend poslodavca se smatra kombinacijom ekonomske (npr. plaća), funkcionalne (npr. obuka) i psihološke (npr. timski duh) prednosti koje tvrtka nudi svojim zaposlenicima. Tvrtke ih mogu razviti i komunicirati svoje prednosti pri zapošljavanju kroz određene aktivnosti brendiranja poslodavca (npr. informativna kampanja). Glavni cilj, u vezi s brendiranjem poslodavca, su stvaranje znanja o brendu poslodavca što zauzvrat utječe na odluke, kao i na radnu motivaciju, a time i na zadržavanje zaposlenika (Ambler & Barrow, 1996).

Neke od tvrtki, poput PricewaterhouseCoopers d.o.o., koriste različite igre prilikom zapošljavanja svojih zaposlenika (engl. *serious games*) (Denise Marie, Kristina, & Völckner, 2019) koje ujedno upoznaju potencijalnog zaposlenika s poduzećem (video s upoznavanjem o PwC i o samoj igri), ali i igrom. Svaka ta igra ima pojedine zadatke različitih matematičkih funkcija, slagalica, provjeru znanja engleskog jezika, ali i provjeru znanja o poslovnom području za poziciju za koju se kandidat prijavio. Nakon svake odrađene igre, kandidat dobiva povratnu informaciju o svojim rezultatima. Ako su oni dobri ili iznad prosjeka, dobiva novi zadatak, sve dok ne dođe do završnog dijela procesa, odnosno intervjua.

Ovakav način zasigurno, osim što odjelu ljudskih potencijala olakšava rad i bolji pregled kompetencija potencijalnog zaposlenika, daje i dobar uvid potencijalnom zaposleniku što se od njega traži, kakve su mu postojeće kompetencije (odnosno usporedba kompetencija) za posao za koji se prijavljuje, ali i ujedno i dojam o samom poduzeću. Radi se o interaktivnom načinu koji su mnoga poduzeća već počela koristiti u svom poslovanju, no ne samo prilikom zapošljavanja, nego i u motiviranju postojećih zaposlenika. Kako je i tadašnji viši

potpredsjednik Salesforcea rekao: „To su igre koje omogućuju da ozbiljne poslove odradimo bolje.“ (Debow, 2019)

Za poslodavca, njihov brend spaja ljudski kapital, strateške sposobnosti i kulturu u svoju reputaciju kao najboljeg mjesta za rad (Ewing, Pitt, & Bussy, 2002). Za zaposlenika, brand poslodavca predstavlja kakvo će biti njegovo radno mjesto (McLaren, 2011). Za suvremene organizacije atraktivnost, profitabilnost i buduće poslovanje ovise o njihovoj spremnosti da zaposle zaposlenike te ih prepoznaju kao najvažnije sudionike organizacijskog razvoja, a preklapanje koncepata kao što su ugled, društvena odgovornost poduzeća i brendiranje poslodavca sastavni su dio toga.

Ulaganje u društveno odgovorno poslovanje i brendiranje poslodavaca vodi do korisnih ishoda jer je dokazano da su veze pozitivne. Drugim riječima, organizacije koje ulažu napor u DOP i aktivnosti brenda, prepoznati su po tome i taj napor zauzvat utječe na njihov ugled. Odluke o odabiru posla blisko su povezane s ugledom organizacije, koji opet ovisi o informacijama o organizaciji koje su dostupne potencijalnim zaposlenicima. Organizacije koje pokazuju višu razinu DOP-a, imaju veće šanse privući zaposlenike. Iz tog razloga bi menadžeri trebali u potpunosti razmotriti percepcije potencijalnih zaposlenika u pogledu DOP aktivnosti. Poslodavci koji razumiju važnost korporativnih društvenih odgovornosti, možda će htjeti naglasiti ove informacije kada komuniciraju sa svojim budućim zaposlenicima (Tkalac Verčić & Sinčić Ćorić, 2018).

Zelena energetska zadruga, osim što prakticira društveno odgovorno poslovanje u trenucima svijeta kad je ono postalo bitnije nego ikada (govoreći i okolišno i gospodarski), samim time privlači istomišljenike koji dijele njihove vrijednosti i cilj poslovanja. Osim što može doprinijeti poduzeću, dugoročno doprinosi i razvijanju svijesti kod ljudi, ali i poticanju zainteresiranosti za ovakav način poslovanja i sudjelovanja u istom. Očekuje se da će se sve više značaja pridavati i tome, ne samo zbog trenutačne energetske krize, već i globalne koja traži nova i ambiciozna razmišljanja za buduće pozitivne promjene.

Poduzeća posluju u visoko konkurentnom globalnom gospodarstvu stoga, ne samo da moraju biti učinkovita i isporučivati vrijednost, već također moraju biti i odgovorna i učinkovita prema okolišu. Intenziviranje brige za okoliš diljem svijeta, dovela je tvrtke do prihvaćanja ekoloških praksi sve većom stopom, a od takvih usvajanja mogu imati koristi tvrtke koje postaju „zelene i konkurentne“.

Zelena energetska zadruga je prepoznala važnost toga te joj je jedan od ciljeva da svako drugo kućanstvo do 2030. godine proizvodi vlastitu električnu energiju iz Sunca. Svojim poslovanjem osnažuju građane da donesu odluku o ulaganju i posreduju u cjelokupnom procesu, od ideje do ugradnje solarne elektrane.

Samim time, potiču ostvarivanje ideje da se proizvodnja vrati u ruke građana i time učine otpornijima na krize koje se upravo događaju, a sunčevu energiju pokušavaju staviti u službu održivog razvoja hrvatskih gradova i lokalnih zajednica. Zelena energetska zadruga je isto tako i poslodavac prijatelj bicikliranja, certificiran u okviru europskog programa *Cycle Friendly Employer Certification*.

Chen (2008) je u svojoj studiji otkrila da poduzeća ulaganjem mnogih resursa i napora u zeleni intelektualni kapital ne ulažu samo da bi mogli zadovoljiti stroge međunarodne propise o zaštiti okoliša i ekološke svijesti potrošača, već i eventualno steći korporativnu konkurentsku prednost. Ovo je važno pristajanje za organizacije u gospodarstvima u nastajanju kako bi privukli prikladne talente, postigli konkurentske prednosti i održivost okoliša (Jing Yi, M-Y, T, & Olawole, 2018).

Zaključak je da se inovativost i ulaganje u *employer branding* svakako isplati. Poduzeća imaju veću mogućnost privući talente, stvoriti pozitivni imidž (dodajući zeleno i odgovorno poslovanje), ali i smanjiti brigu oko problema za privlačenjem i pribavljanjem novih potencijalnih zaposlenika u svoje poduzeće onda kada budu imali potrebu za time. Također, zeleno i odgovorno poslovanje, osim što doprinosi okolišu (koje je i dalje pod velikim utjecajem čovjeka), doprinosi i osjećaju i smislu zaposlenika da čini nešto dobro svojim djelovanjem. Jasno je da tvrtke više ne mogu napredovati ako ujedno ne napreduju i ljudi i planet u cjelini. Održivo i društveno odgovorno poslovanje je važno za postojanje svake tvrtke kao i za njezin imidž.

4.4. Selekcija i pribavljanje talenata

Selekcija je proces kojim se detaljnom analizom i primjenom različitih metoda i tehnika utvrđuju osobine kandidata i odabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima poslova ili mjesta za koja se traže. Pribavljanje je niz međusobno povezanih odluka i aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi privukle i osigurale najbolje kandidate i talente za svoje aktualne i razvojne poslovne potrebe (Bahtijarević - Šiber, 2014).

Pribavljanje i selekcija svakako su usko povezane. Bez dobro organiziranog pribavljanja, selekcija neće biti uspješna jer neće ni biti talenata koji će se moći selektirati.

Kandidati žele *web* stranice i oglase koje će lako moći koristiti i uz čiju će pomoć brzo i jednostavno postaviti svoj životopis i prijaviti se. Ako ovi procesi nisu jednostavni potencijalni talenti će potražiti poslodavce čiji su procesi prijave za posao optimizirani. Također je malo vjerojatno da će kandidati preporučiti poslodavca za kojeg smatraju da su mu procesi prijave spori i komplicirani (Marson, 2022).

Premda ovo zvuči poznato, nakon COVID–19 pandemije je započelo doba kada se uočila sve veća mogućnost obavljanja velikih procesa i poslova putem daljine. Upravo radi toga se promijenila i svijest ljudi o tome da velik dio procesa mogu obaviti iz daljine, bez fizičkog kontakta. Jednostavno i brzo, ostavljajući im dovoljno vremena za neke druge vlastite aktivnosti. Tako se i proces selekcije i pribavljanje talenata u nekim poduzećima (PwC) oslonio na takav način. Očekivanja potencijalnih zaposlenika i talenata postala su toliko visoka da će ih i loš i spor način prijave i selekcije odvratiti od tog poduzeća te će se ako ima više izbora, možda već u prvim koracima, odlučiti za ono drugo čiji je sustav selekcije i pribavljanja bolji.

Način na koji tvrtke komuniciraju s kandidatima, organiziraju i provode intervjue te provode procese praćenja pokazuje kandidatima koliko je organizacija profesionalna i bi li željeli tamo raditi. Kada organizacija ne informira kandidata o stanju selekcijskog procesa ili ga ne informira da kandidat nije prihvaćen, ista se smatra prilično neprofesionalnom. Na ionako konkurentnom tržištu rada koje je poremećeno inflatornim pritiscima cjelokupno iskustvo je ključno, ne samo za privlačenje najboljih dostupnih talenata, već i za pridobivanje tog talenta od konkurencije i izgradnju snažnog brenda poslodavca koje je spomenuto u prethodnom potpoglavlju.

Raznolikost i uključenost su još jedno područje sve većeg fokusa za voditelje ljudskih potencijala koje izravno utječe na selekciju i pribavljanje talenata. Statistike pokazuju da tvrtke s raznolikom radnom snagom i inkluzivnim radnim mjestom imaju bolju produktivnost i profitabilnost (Marson, 2022).

Posjedovanje svijesti o određenim vještinama i kompetencijama može biti ključno za zapošljavanje pravih zaposlenika. Naprimjer, položaj u zdravstvu zahtijeva specifične vještine u usporedbi s psihijatom, no one se također mogu preklapati u jednom ili dva ključna područja. Netehničke ili meke vještine, poput upravljanja vremenom i kritičkog razmišljanja, kao i teške vještine, poput inženjeringa i razvoja softvera, moraju se uzeti u obzir. Posjedovanje pravog

softvera koji će pomoći u pronalaženju pravih kandidata za prave poslove, na temelju niza vještina i kompetencija, povećat će uspjeh procesa zapošljavanja (Marson, 2022).

Međutim, iako je umjetna inteligencija počela zauzimati mjesto u procesima selekcije i pribavljanja talenata (i uspješna je u tome), svakako treba imati na umu da i dalje treba postojati ta „prirodna“ inteligencija prilikom zapošljavanja. Premda će veću vjerojatnost u uspješnosti imati umjetna inteligencija, upravo radi brzine i bolje usklađenosti podataka, nijedna tehnologija ne može zamijeniti ljudsku objektivnost koja može, u ovom slučaju, biti korisna kod prepoznavanja potencijalnog talenta.

Stručnjaci u odjelima ljudskih potencijala, s pretpostavkom da se bave tim poslom dugi niz godina, ujedno i znaju što očekivati od potencijalnih talenata i kako će se određeni zaposlenik uklopiti u organizacijsku kulturu poduzeća. To će umjetna inteligencija teško moći prepoznati. Iako je velika važnost u vještinama, kompetencijama i znanju koji određeni talenti imaju i s kojima mogu pridonijeti poduzeću, isto tako je bitno da pridonese s osjećajem koji imaju za kulturu poduzeća. Samo tako će moći iskoristiti puni potencijal vlastitog talenta, u svoju i u korist poduzeća u kojem posluju.

4.5. Razvoj talenata i njihovo zadržavanje unutar poduzeća

U prethodnim potpoglavljima, spomenuti su načini kako privući talente u organizaciju, dok će u ovom potpoglavlju biti objašnjeno na koji način zadržati te iste talente i omogućiti im da se dugoročno razvijaju unutar organizacije. Razvoj i zadržavanje talenata unutar poduzeća strateški je važno i izazovno. Važno je znati kako određeni talent zadržati u poduzeću i koji su razlozi njegova ostanka ili odlaska unutar istog.

U sljedećoj tablici bit će prikazani neki od razloga ostanka i odlaska pojedenih talenata unutar organizacije (Franičević & Puljiz, 2009):

Tablica 4.1. Razlozi ostanka i razlozi odlaska talenata iz poduzeća

RAZLOZI ZADRŽAVANJA TALENATA	RAZLOZI ODLASKA TALENATA
mogućnost napredovanja – 79 %	nezadovoljstvo menadžmentom – 56 %
preoblikovani posao – 68 %	neadekvatne mogućnosti napredovanja – 56 %
učenje novih vještina u poslu – 65 %.	nezadovoljstvo plaćom – 50 %

Izvor: Franičević, V. I Puljiz, V. (2009). *Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti*. Zagreb, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo i Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Iz tablice je vidljivo da je najveći razlog zadržavanja talenata unutar poduzeća upravo mogućnost napredovanja. To ni nije začuđujuće jer većina zaposlenika očekuje da se njihov rad i trud zna cijeliti i da mogu napredovati u svojoj karijeri ukoliko im se to omogući unutar poduzeća. Najčešći razlog odlaska iz poduzeća je nezadovoljstvo menadžmentom. Ovdje se lako može povezati nezadovoljstvo menadžmentom s ostala dva razloga odlaska. Iako se smatra da materijalno nagrađivanje (plaće) ima puno manji utjecaj prilikom odabira ostanka ili odlaska na određenoj radnoj poziciji, negoli je to bilo u poslovanju u godinama prošlog stoljeća, i dalje je vidljivo da zauzima veliku ulogu (čak 50 %).

Globalizacija, zajedno s novom generacijom potrošača koji žele osobnija, intuitivnija iskustva robne marke, potiče tvrtke da preispitaju svoj pristup upravljanju talentima i akviziciji. Talenti sa sposobnostima koje im omogućuju da drže korak s ovim tempom promjena - kao što su prilagodljivost, tehnološka pismenost i upravljanje ljudima - sada su u velikoj potražnji i današnji se poslodavci bore da ih zadrže.

Obećanja ugodnih povlastica i plaća često se koriste za natjecanje za najbolje talente. Ipak, kada se u obzir uzmu troškovi fluktuacije zaposlenika - 600 milijardi dolara u 2018. godini te povećanje u narednim godinama - ova se ekstravagancija čini kontraintuitivnom. Gotovo jedna trećina te fluktuacije pripisana je upravljanju koje nije podržavalo i nedostatku mogućnosti za razvoj (Rogers, 2020).

Vidljivo je da podaci iz tablice 4. (Razlozi ostanka i razlozi odlaska talenata iz poduzeća), bez obzira što se radi o podacima iz 2009. godine te podacima iz 2020. godine (Rogers), dolaze do gotovo istih podudarnosti u smislu napredovanja i razvoja, koje je zaposlenicima i dalje jedan od najvažnijih razloga njihovog ostanka unutar poduzeća ili ako ne postoji, razlog njihovog odlaska iz poduzeća.

Menadžment se treba, jednako tako, usredotočiti i na zadržavanje vlastitih zaposlenika, koliko i na zapošljavanje novih ako žele imati talent koji im je potreban. Postizanje visokih stopa zadržavanja zaposlenika znači stvaranje prave kulture s konkurentnošću i fleksibilnim radnim mogućnostima. Zadržavanje zaposlenika zahtijeva rad i višestruke strategije kako bi se stope zadržavanja povećavale.

Jedno od optimalnijih rješenja, za povećanje zadržavanja zaposlenika, je stvaranje učinkovitijih programa obuke i razvoja. Međutim, ponekad određeni poslodavci imaju razrađene programe, no i dalje ne postižu svoje ciljeve. Glavni problem ovdje je da mnogi od ovih programa nisu dizajnirani imajući na umu zaposlenika. Prilikom kreiranja određenog proizvoda za potrošače,

korisnik je na prvom mjestu kako bi se osigurao uspjeh i razumijevanje. Isti način razmišljanja vrijedi i za učinkovit razvoj zaposlenika.

Najutjecajniji razvoj ne događa se kroz formalne programe, već kroz manje trenutke koji se događaju na radnom mjestu: prilike za učenje na radnom mjestu, koje su prilagođene individualnim potrebama i izazovima radnika. Takav pristup ima Zelena energetska zadruga koja je tijekom prošle godine organizirala interne edukacije – Jesenska MZEZ akademija.

Prilikom tih edukacija zaposlenici su dodatno obogatili svoje znanje o solarnim panelima i drugim temama vezanim za poslovanje, raspravljali i pridonijeli idejama za koje su smatrali da će doprinijeti i samom poslovanju. Teme koje su se obrađivale su: integrirani solari za kućanstva, mjerenje društvenog utjecaja, elementi studije izvedivosti, istraživanje & razvoj i inovacije, energetske zajednice te ulaganja u projekte zelene/građanske energije.

Ovakav način omogućuje bolje povezivanje s organizacijskom kulturom poduzeća i onime čime se bavi, obogaćuje postojeće znanje, a zaposlenici imaju bolji uvid u to čime se njihove kolegice i kolege bave jer su neke od tema držali i sami zaposlenici te imaju veći interes za poboljšanje postojećih poslovnih procesa.

Budući da je pandemija COVID-a utjecala na svjetsko gospodarstvo, gubitak vrhunskih zaposlenika može biti skup za tvrtke. Osim visokih troškova zamjene radnika, odljev zaposlenika smanjuje ukupnu produktivnost poduzeća te smanjuje moral postojećih zaposlenika. Prema Houston Chronicleu, velika fluktuacija zaposlenika negativno utječe na postojeće zaposlenike i kupce tvrtke. Odlazak stvara dodatno opterećenje za postojeće zaposlenike. S tako velikim opterećenjem, nije ni moguće dobro raditi. Stoga bi tvrtke trebale učiniti sve što mogu kako bi zadržale svoje talente (Engagedly, 2022).

Tvrtke koje osiguravaju visoke stope zadržavanja zaposlenika, uvijek su u konkurentskoj prednosti u odnosu na druge u smislu postizanja poslovnih ciljeva ili zapošljavanja novih radnika. Stoga je od iznimne važnosti razviti dobro izvedene metode zadržavanja zaposlenika, kako bi se povećao potencijal tvrtke da zadrži vrhunske talente.

4.6. Mjerenje uspješnosti upravljanja talentima unutar poduzeća

Da bi poslodavci znali bolje odrediti učinkovitost i uspješnost upravljanja talentima unutar poduzeća, prvo je potrebno znati što pokušavaju postići. Primjerice, zašto zaposlenici sudjeluju

u programu učenja i kako će to utjecati na njih? Koja su ponašanja ključna za njih kako bi pokazali kompetentnost u područjima ključnim za obavljanje posla?

Nakon toga, potrebno je usredotočiti se na ponašanja koja potiču određene rezultate. Razvoj vještina je zapravo „upakirani supstitut“ za promjenu ponašanja. Kada zaposlenici imaju mogućnost pristupiti programu učenja, poduzeće želi promijeniti način na koji radi - bilo da je to način na koji komuniciraju, upravljaju svojim vremenom ili potiču i inspiriraju svoj tim.

Zaposlenici trebaju „zašto“, a ne samo „što“. Potrebno je izmjeriti njihovu promjenu u ponašanju na temelju utjecaja na njihove specifične rezultate posla, ali i hoće li njihove kompetencije biti dobro iskorištene. Naprimjer, ako se njihov posao obavlja u određenom vremenu jer su poboljšali svoje vještine upravljanja vremenom i određivanja prioriteta, potrebno im je pokazati kako to pozitivno utječe na poslovanje. Češće i ranije povratne informacije omogućuju zaposlenicima da znaju da je ono što rade prepoznato te da poslodavac cijeni njihov rad. Samim time, ojačavaju se ponašanja koja potiču te željene rezultate.

Talent se različito mjeri u različitim organizacijama i industrijama. Čak se može različito mjeriti ovisno o opisu posla, razini staža i opsegu odgovornosti. Kada se strategija razvoja talenata promatra holistički, važno je usavršiti koji pokazatelji govore o poslovnom i individualnom rastu zaposlenika. To omogućuje jasnu sliku o tome koji će biti ključni, primarni pokazatelji izvedbe, a koji mogu biti sekundarni pokazatelji. Ovo je posebno korisno kada se rade izvještaji prema višim razinama vodstva jer određene dionike mogu zanimati samo najvažniji pokazatelji na visokoj razini, a ne sitni detalji (Engagedly, 2022).

U nastavku će biti navedene neke od metrika koje se koriste prilikom mjerenja uspjeha upravljanja talentima unutar poduzeća (InStride, 2021):

Mobilnost talenata - Ova metrika prati mobilnost zaposlenika unutar i izvan tvrtke. Jednostavnije rečeno, to znači napreduju li zaposlenici i zarađuju li napredovanjem unutar organizacije (interno) ili napuštaju tvrtku radi viših pozicija u drugim tvrtkama (eksterno). Mobilnost je važna metrika za razumijevanje ukupne učinkovitosti razvoja talenata i napora u obrazovanju radne snage.

Fluktuacija zaposlenika - Ova metrika se koristi za praćenje koliko često zaposlenici napuštaju tvrtku. Stopa fluktuacije složena je metrika koja može ukazivati na ukupni uspjeh ako je niska ili niz problema, u rasponu od loše kulture tvrtke do neučinkovitog uključivanja, ako je previsoka.

Distribucija talenata - Ova metrika pomaže pratiti demografske informacije o talentima kao što su dob, nacionalnost i spolni identitet. Ako se primijete trendovi u podacima, kao što je smanjenje dobi vrhunskih talenata, te informacije mogu se koristiti za usmjeravanje praksi zapošljavanja, kao i za druge inicijative za raznolikost, jednakost i uključivanje. Također, ova metrika može biti korisna ako se pokušavaju identificirati skrivene predrasude pri zapošljavanju unutar tvrtke.

Potrošnja na obuku - Potrošnja na obuku odnosi se na iznos potrošen na napore u obuci, uključujući obuku novih talenata, kontinuirano obrazovanje i programe usavršavanja. Interni troškovi obuke uključivat će vrijednost vremena, koje su uprava ili stručnjaci proveli na predavanjima ili drugim vježbama usavršavanja ili iznos plaćen vanjskim stručnjacima ili organizacijama za slične usluge. Njegovanje talenta za napredovanje unutar tvrtke znači da je utrošeni novac na nastavak obrazovanja nužnost, ali na poduzeću je da procijeni koliko je potrošnje financijski izvedivo unutar proračunskih ograničenja.

Izlazni intervjui - Ovo je kvalitativna metrika koja pruža uvid u razlog zašto talenti napuštaju tvrtku. Prikupljanje iskrenih povratnih informacija, od bivših zaposlenika, omogućit će identificiranje nematerijalnih aspekata iskustva zaposlenika u tvrtki i istodobno poduzimanje akcije za rješavanje problema s kulturom i nedostatkom mogućnosti napredovanja ili drugim uzrocima fluktuacije.

Kao što je i navedeno, teško je razviti talent i uspješno ga mjeriti ako poduzeće nema odgovarajuću metriku za točno praćenje i izvještavanje o izvedbi. Mjerenje učinkovitosti i uspješnosti upravljanja talentima važni su upravo radi činjenice da su ljudi najveći trošak za organizaciju, stoga ako je potrebno, treba potražiti i bolje načine za njihovim upravljanjem.

Mjerenje može učiniti procese učinkovitijima i usmjeravati organizacije prema ciljevima. Iako je moguće subjektivno procijeniti uspješnost upravljanja talentima, potrebno je i objektivno mjerenje. Također, mjerenje pomaže organizacijama da steknu bolji uvid u pružanju boljeg poslovnog okruženja zaposlenicima. Koristeći prethodno navedene metrike, poduzeće može biti u dobroj poziciji da pokaže svoje uspjehe i utjecaj napora koji postiže prilikom upravljanja talentima. Osim što će time potaknuti zaposlenike i njihovo zadovoljstvo, uspješno doprinosi i svojem *employer branding*u.

5. INDIVIDUALNI RAZVOJNI PLANOVI KARIJERA ZAPOSLENIKA

Kako je već poznato, najvrjednija imovina svake organizacije su njezini ljudi. Snažan program i mogućnosti razvoja karijere zaposlenika, jedna je od glavnih pogodnosti koju zaposlenici traže. Jedan od smislenih načina, kako naglašavati da su poduzeću bitni njezini zaposlenici te također naglašavati njihov rast, postaju individualni razvojni planovi. Poglavlje se sastoji od četiri potpoglavlja u kojima će biti objašnjen sam pojam individualnih razvojnih planova, koje aktivnosti djeluju tijekom individualnih razvojnih planova, kako izraditi dobar individualni razvojni plan i što on treba sadržavati da bi se iskoristile njegove najveće prednosti.

5.1. Pojmovno određenje individualnih razvojnih planova zaposlenika

Sveučilište Yale daje ovu sažetu definiciju procesa individualnog razvojnog plana: Individualni razvojni plan je akcijski plan realnih koraka koje zaposlenik može poduzeti kako bi ostvario željenu vještinu, bolje iskoristio svoje postojeće talente ili se pripremio za postizanje cilja u karijeri. Također, potiče članove osoblja da rade sa svojim menadžerima kako bi identificirali jake strane, talente i strasti te odredili načine da ih uključe u svoj posao (Yale, 2023).

Individualni razvojni planovi omogućuju zaposlenicima poticaj u ostvarenju njihovih ciljeva u karijeri, a uz to i organizacijskih ciljeva u poduzeću u kojem posluju.

IRP je partnerstvo između zaposlenika i ocjenjivača u osobnom razvoju. Priprema IRP-a uključuje otvorenu povratnu informaciju, razjašnjenje i raspravu o razvojnim potrebama, ciljevima i planovima. Povremena komunikacija između ocjenjivača i zaposlenika ključna je za funkcioniranje i uspjeh IRP-a (Edukacije.hr, 2023).

U vremenima sve većih gospodarskih oscilacija, utjecaja globalizacije i velike konkurencije, individualni razvojni planovi predstavljaju prekretnicu u strateškom planiranju poduzeća za njegovo daljnje poslovanje, ali i pripremu na buduće trendove, kako poslovanja tako i potreba zaposlenika i njihovih očekivanja prilikom razvoja vlastite karijere. Većina ljudi teži samostalnosti u radu i odlučivanju, autonomnosti u radu i vlastitom izboru pravog načina rada i planiranja svojih obaveza te rastu i razvoju. Zadovoljenjem tih potreba dolazi do rasta osobnog zadovoljstva i porasta motivacije na poslu (Tudor, 2010).

Za suvremene organizacije atraktivnost, profitabilnost i buduće poslovanje ovise o njihovoj spremnosti da stave zaposlenike i potencijalne zaposlenike kao najvažnije dionike organizacije, čemu značajno doprinosi interna komunikacijska praksa (Tkalac Verčić, 2021) te u ovom slučaju, izrada individualnih razvojnih planova.

Osobne potrebe zaposlenika moraju biti zadovoljene. To je izrazito teško, no ne i nemoguće. Ostvariti takvo zadovoljstvo među zaposlenicima, od menadžera bi zahtijevalo da istu razinu komunikacije „jedan na jedan“ koju primjenjuju s kupcima, primijene i na svoje radnike. Jednostavno je stvar u utvrđivanju prave kulture brižnosti na samom vrhu i primjenjivanju načela ekonomije zahvalnosti unutar i izvan, što se svakako može postići i individualnim razvojnim planovima (Vaynerchuk, 2011).

5.2. Aktivnosti individualnog razvojnog plana zaposlenika

Iako se čini jednostavnim, individualni razvojni planovi, njihove aktivnosti i njihovo praćenje iziskuju vrijeme i detaljni pregled. Preporuka je da se na svaki redak ne treba potrošiti većina vremena, no ipak je potrebno bilježiti područja za poboljšanje kao i ciljeve zaposlenika.

Aktivnosti koje sadrže individualni razvojni planovi zaposlenika, dijele se na obuku, razvoj i jačanje. Karijerogram može uključivati: vanjsku i internu formalnu obuku na radnom mjestu, samoobrazovanje, sudjelovanje na novim projektima radi stjecanja dodatnih vještina i iskustva, horizontalni trening i rotaciju, trening s trenerom ili mentorom, pripravništvo, samostalno izvršavanje dodatnih zadataka te stručni skupovi i seminari (KnowledgeCity, 2022).

U nastavku će biti prikazana slika strukture individualnog razvojnog plana te položaj i značaj aktivnosti unutar istog:

Prikaz 5.1. Prikaz dijelova individualnog razvojnog plana

Retrospektiva prethodne godine	• Procjena prošlih performansi i usklađivanje u narednoj godini
SMART CILJEVI	• Specifični, mjerljivi, djelotvorni, realni i pravovremeni
Ciljevi obuke i treninga	• Ulaganje u razvoj vještina zaposlenika za podršku organizacijskim potrebama
Tri najveće snage	
Petogodišnji plan	
Željeni ishodi	
Tri razvojna područja	

Izvor: Collidu - Individual Development Plan, URL: <https://www.collidu.com/presentation-individual-development-plan>

Uočeno je da se navedeni dijelovi – *Ciljevi obuke i treninga* i *Tri razvojna područja* nadopunjuju. Potrebno je uložiti u trening i razvoj zaposlenika, no ujedno to treba prilagoditi postojećim znanjima koja se mogu ojačati. Ostale navedene aktivnosti (na koje je potrebno odgovoriti i obratiti pažnju) individualnih razvojnih planova uvelike su značajne da bi se postigao uspjeh samih planova, upravo radi toga jer o tome ovisi sama realizacija i uspjeh postavljenih ciljeva, kako zaposlenikovih tako i organizacijskih.

Naprimjer, ako se zaposlenica ili zaposlenik želi razvijati u području ljudskih potencijala ili poduzeće uvidi potencijala u toj zaposlenici ili zaposleniku za rad u tom području, postoji mogućnost da organizacija, osim što vidi potencijal u toj zaposlenici ili zaposleniku, isto tako ima i potrebu za popunjavanjem kadrova ili ostvarenjem nekih specifičnijih ciljeva što potvrđuje činjenicu da osim što zaposlenik ostvaruje svoje karijerne ciljeve, ujedno organizacija ostvaruje i svoje. Kada individualni razvojni plan bude proveden u početnoj fazi, određuje se koja vrsta obuke/treninga će se provesti. Ukoliko zaposlenica/zaposlenik ne bude uspješna/uspješan u treningu/obuci ili rezultati ne budu zadovoljavajući, cjelokupni plan ne može ostvariti svoj zadani cilj.

Prema istraživanju (Mittal, 2019) treba uzeti u obzir ne samo trenutni učinak zaposlenika, nego i potencijal zaposlenika kako bi se na najbolji mogući način mogla ocijeniti spremnost zaposlenika za određeni posao. Potrebno je voditi računa o potrebama zaposlenika i njihovim željama te im omogućiti da koriste maksimum svojih sposobnosti, kroz individualizirano

postavljanje ciljeva, planiranje strategije za budućnost, ali i stalno potvrđivanje da je zaposlenik zadovoljan.

5.3. Izrada individualnog razvojnog plana zaposlenika

Iako se sami obrasci razlikuju od poduzeća do poduzeća i njihovih prilagođavanja, postavljanjem eventualnih dodatnih pitanja, suština je ista. Međutim, radi jednostavnosti, bitne komponente svakog individualnog razvojnog plana trebale bi uključivati sljedeće:

- profesionalni ciljevi i težnje
- snage i talenti
- mogućnosti razvoja
- akcijski planovi.

Pomoću ovih odjeljaka zaposlenici i menadžeri mogu lakše artikulirati specifične kvalitete ili slabosti i razviti jasne, izvedive ciljeve te ono što je potrebno za njihovo postizanje.

U nastavku će biti prikazan jedan od mogućih obrazaca koji se koristi prilikom izrade individualnih razvojnih planova:

Tablica 5.1. Obrazac za popunjavanje prilikom izrade IRP-a

Odjel:	
Ime, prezime i radno mjesto zaposlenika:	
Ime, prezime i radno mjesto nadređene osobe:	
Ciljevi koje zaposlenik treba ostvariti u dogovorenom roku:	
Razvojni zadaci (što zaposlenik treba učiniti u dogovorenom roku kako bi ostvario ciljeve (aktivnosti, treninzi, projekti i sl.) :	
Rok ostvarenja cilja:	
Bilješke:	
Potpis zaposlenika / Datum:	Potpis nadređene osobe / Datum:

Izvor: obrada autorice prema raznim izvorima

Kako je individualni razvojni plan izrazito bitan za poduzeće i zaposlenika, premda se čini jednostavnim za popunjavanje, kompleksan je i postoje određene upute za njegovo popunjavanje koje će biti navedene u nastavku (Cooks-Campbell, 2022):

Razvojni ciljevi i ciljevi za razvoj karijere za zaposlenike – Kako bi se nekoga dovelo na pravi put prema svojim profesionalnim ciljevima, potrebno je razumjeti gdje se trenutno nalazi. Iako ovo nije potpuni pregled izvedbe, potrebno je zabilježiti očekivanja od njihove uloge i kako se trenutno uspoređuju s njima. Individualni razvojni plan prati radnje potrebne za prelazak na sljedeću razinu. Čak i ako zaposleniku ide dobro, uvijek postoji sljedeća razina na koju mora prijeći. Zaposlenik i nadređeni rade zajedno na određivanju ciljeva za uspješnu izvedbu na zaposlenikovoju trenutnoj poziciji i na zaposlenikovim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima za razvoj karijere u IRP-u.

Razvojni ciljevi – Potrebno je zabilježiti datum provedbe plana. Kakav rast se očekuje sljedeći tjedan, mjesec, četvrtinu ili godinu. Ako je vremenski okvir duži od mjesec dana, određuju se privremeni koraci kako bi ostali na pravom putu. Potrebno je opisati što zaposlenik treba učiniti kako bi ostvario svoje ciljeve. Ciljevi opisuju što zaposlenik treba naučiti ili postići u smislu dosezanja svojih ciljeva. Zajedno, zaposlenik i menadžer bi trebali smisliti ciljeve za sljedeće razdoblje (vjerojatno mjesec ili tromjesečje). To bi trebali biti SMART ciljevi: specifični, mjerljivi, djelotvorni, realni i pravovremeni. Moguće je uključiti određeni broj dovršenih zadataka, projekata ili prezentacija. Osim prethodno navedenog, moguće je usredotočiti se i na rezultate, poput povećanja prodaje za određeni postotak.

Kada su ciljevi jasni, trebalo bi biti lako pregledati uspjeh IRP-a. Zato je ključno započeti s mjerljivim ciljevima i očekivanjima. I menadžeri i zaposlenici trebaju raditi zajedno na stvaranju IRP-a.

Određivanje vrste i metode treninga i vremenskog okvira treninga – Potrebno je odrediti koju vrstu treninga (koji će biti navedeni u nastavku) ili aktivnost treba poduzeti kako bi zaposlenik ostvario svoje razvojne ciljeve. To može biti *on-the-job* trening, formalni trening ili kombinacija navedenih metoda. Također, potrebno je odrediti datume za treninge i aktivnosti u polju „predviđeni datumi“. Unose se aktualni ili očekivani troškovi za navedene aktivnosti u polje „predviđeni troškovi“. Ovo polje može se koristiti u pripremi godišnjeg budžeta za ured. Kada je trening završen, upisuje se datum u polje „datum završetka“.

Prema istraživanju *HOW TO MOTIVATE THE STARS? - A qualitative study on how to retain high potential employees* program osposobljavanja i mogućnosti razvoja karijere bili su, bez iznimke, najviše istaknuti čimbenici u smislu zadovoljstva poslom i motivacije među ispitanicima u tvrtki Construct. Svi ispitanici su smatrali da imaju potrebu za mogućnošću razvoja karijere. Stariji stručnjaci su svoj razvoj karijere unutar tvrtke vidjeli kao jedan od

razloga zašto su ostali u tvrtki. Mlađi ispitanici su, s druge strane, vidjeli priliku za razvoj karijere unutar tvrtke kao istaknuti razlog za njihovo zadržavanje unutar iste (Fritsch, 2018).

Izrazito je bitno evaluirati provedeni individualni razvojni plan i dati povratnu informaciju zaposleniku s kojim je plan proveden, upravo kako bi se mogle provesti eventualne modifikacije. Prije početka izrade individualnog razvojnog plana, bitno je provesti anketu sa zaposlenicima kako bi se dobiveni rezultati (odgovori) mogli koristiti za bolju pripremu kod razgovora sa svakim pojedinačnim zaposlenikom, što je Zelena energetska zadruga i provela prije negoli je intervjuirala svoje zaposlenike u svrhu izrade IRP-a. Cilj je povezati vlastito razumijevanje zaposlenika s načinima na koje oni mogu postići svoje ciljeve i pomoći u ispunjenju organizacijskih ciljeva.

5.4. Prednosti individualnih razvojnih planova zaposlenika

Od zaposlenika koji je tek počeo raditi do iskusnih profesionalaca u karijeri, svi imaju koristi od jačanja svojih sposobnosti, učenja novih vještina i postajanja učinkovitijim u svojoj ulozi. To je zato što su individualni razvojni planovi korisni pojedincima da zacrtaju svoj put rasta kako bi postigli opći cilj koji se može, a i ne mora nastaviti u istom poduzeću. Izrada i korištenje individualnih razvojnih planova u poduzeću ima brojne prednosti, a neke od njih će biti navedene u nastavku (Blog, 2022):

Povećanje profitabilnosti - Postavljanje općeg cilja daje jasan osjećaj smjera i svrhe, što pomaže u održavanju visoke razine motivacije i produktivnosti. Kada su zaposlenici visoko angažirani, prema studiji Gallupa, dolazi i do povećanja razine profitabilnosti poduzeća, u prosjeku 21 %, a 17 % su produktivnija. Individualni razvojni planovi mogu povećati razinu samopouzdanja zaposlenika. Iako se možda čini beznačajnim, za poslovanje može biti izrazito značajno. Primjerice, ako zaposlenik ponajviše vremena provodi u izravnoj komunikaciji s klijentima, razina samopouzdanja se itekako može odraziti na samu komunikaciju. Vjerojatnije je da će klijent preporučiti poduzeće ako ima pozitivno iskustvo dok razgovara sa samouvjerenim zaposlenicima.

Smanjenje fluktuacije zaposlenika – Individualni razvojni planovi pomažu organizacijama da smanje stope odlaska. To je zato što individualni razvojni planovi pomažu identificirati neangažirane pojedince koji bi mogli biti na pogrešnom poslu ili ulozi, pružajući priliku da ih

se ponovno angažira na njihovom postojećem položaju ili ih premjesti na novu ulogu. Zapošljavanje je skup i dugotrajan proces. Ako se individualni razvojni plan pravilno implementira, to će zasigurno rezultirati nižim stopama fluktuacije.

Pomaže u procesu zapošljavanja - Moguće je da čak i nakon provedbe pažljivo osmišljenog plana, neki zaposlenici odluče dati otkaz. Ako su podaci dosljedno bilježeni, moći će se identificirati glavne nedoumice - opisi poslova, uloge na poslovima, prijelazi itd. koji su doveli do odljeva, što će dati korisnu povratnu informaciju u budućim planovima zapošljavanja.

Razvija unutarnje zaposlenike - Uvijek je dobra ideja zadržati postojeće zaposlenike, ali također je potrebno osigurati da dobiju pravu ulogu i odgovornosti za napredovanje u karijeri. Osim plaće, zaposlenici brinu o zadovoljstvu i ispunjenju posla. Individualni razvojni planovi pomažu u identificiranju kandidata s visokim učinkom i ako im se pruži odgovarajuća obuka i smjernice, mogle bi im se dodijeliti poslovne uloge koje nude velike mogućnosti.

Također, karakteristika nove generacije poslovnih ljudi je da vole intelektualne izazove, odnosno privlači ih rad koji im omogućuje razvoj novih vještina i stjecanje novih uvida i iskustava koja mogu koristiti unutar svojih širih poslovnih i životnih planova. Motivirati ih znači omogućiti im kontinuirano učenje i brigu o njihovim ciljevima. Važno je reći da ih dugoročna financijska korist možda neće motivirati, no neposredna i trajna mogućnost edukacije i razvoja u sklopu zaposlenja svakako hoće (Lammiman & Syrett, 2005).

Na individualne razvojne planove treba gledati kao na partnerstvo i čvrstu vezu između zaposlenika i poduzeća. To uključuje pripremu i stalne povratne informacije kako bi zaposlenici bili u toku samog procesa. Prema istraživanju (Bialek & Hagen, 2021), davanje povratne informacije zaposlenicima visokog potencijala o njihovoj izvedbi, pozitivno utječe na njihov daljnji rad i zadovoljstvo poslom. Individualni razvojni planovi nisu novost u poslovnom svijetu, ali ih se u nekim poduzećima premalo koristi ili ne koristi uopće te u velikoj mjeri zanemaruje. Je li to zbog opsežnog procesa, nedovoljnog znanja o tome što individualni razvojni planovi pružaju ili zbog toga što većina poduzeća samouvjereno smatra da im to nije potrebno. U svakom slučaju, individualni razvojni planovi uvelike doprinose (iako je nekoliko puta spomenuto, važno je naglasiti), kako zaposlenicima tako i organizaciji, brojnim benefitima koje sa sobom nose i važno je stvoriti svijest o tome da ih organizacije imaju naviku češće uvrstiti u poslovanje svog poduzeća.

U nastavku, navedena je parafrazirana rečenica koja se često može čuti u različitim oblicima (s istom poantom) i lako se može povezati s prijašnjim stajalištima, a to je da osoba koja misli

da sve zna, nikada neće moći naučiti nešto novo, a bez novih ideja ne možemo ni rasti. Dobro je da toga budu svjesni i zaposlenici i poduzeća, koji možda dosad nisu koristili individualne razvojne planove i shvatili benefite koje oni donose.

Ovdje se također dobro uklapa i rečenica s kojom se može zaključiti cjelokupna teorija koja je spomenuta u ovom diplomskom radu: „Čuvajte svoje ljude. Ne koristite ih samo da biste zahvaljujući njihovom rezultatu i rezultatima, koje su ostvarili kao članovi grupe kojom upravljate, napredovali u tvrtki. Nije svako napredovanje u poslu i napredovanje u životu, jer ako nemate nikoga s kim ćete podijeliti postignuti uspjeh, čemu vam onda uspjeh služi?“ (Petar & Vrhovski, 2004).

6. PRIMJENA I UTJECAJ INDIVIDUALNIH RAZVOJNIH PLANOVA NA MODELU PODUZEĆA ZEZ (Zelena energetska zadruga)

S obzirom na to da se Zelena energetska zadruga izvrsno uklapa u sve veći budući trend kako bi poduzeća trebala izgledati, odnosno poslovati, upravo je Zelena energetska zadruga i dobar primjer kako je uz društveno poslovanje (eksterni dio) i brigu oko zaposlenika (interni dio) moguće stvoriti sinergiju poslovanja. Također, dobar je primjer upravo radi toga jer se ne radi o velikom poduzeću, koje bez obzira na to ima uspješan odjel ljudskih potencijala.

6.1. O poduzeću Zelena energetska zadruga

Zelena energetska zadruga (dalje u tekstu: ZEZ) je neprofitna zadruga i društveno poduzeće sa sjedištem u Zagrebu. ZEZ je osnovan u rujnu 2013. godine s ciljem pružanja usluga podrške građanima u razvoju, korištenju i ulaganju u obnovljive izvore energije (OIE) te razvija inovativne poslovne modele građanske energije. U svrhu jačanja gospodarstva na lokalnoj razini kroz izravno uključenje građana i predstavnika lokalnih vlasti u realizaciju projekata OIE, zajedno s ostalim dionicima na tržištu energije, traže odgovore na pitanja kako uspostaviti lokalne energetske zajednice te osigurati sudjelovanje građana u energetske sektoru koji je demokratičan, pravedan, održiv, ne ovisi o uvozu energenata i pogonjen je lokalnim izvorima.

Zelena energetska zadruga je tvorac i administrator javne grupe na Facebook društvenoj mreži pod nazivom Solarni klub koja ima 31,7 tisuća pratitelja, a omogućuje povezivanje, izmjenu iskustva i informacija te postavljanje pitanja svim zainteresiranim stanovnicima Republike Hrvatske te je trenutno jedan od glavnih kohezivnih elemenata društvene zajednice koja se interesira za solarne elektrane na nacionalnom nivou.

U posljednje dvije godine, putem servisa, podršku je dobilo preko 3000 građana (a može se ciljati na dodatnih 3000 u 2023. godini). Odradili su preko pedeset fizičkih i *online* radionica te posjetili 23 grada. Grade suradnju s preko pedeset partnera koji nude usluge u području sunčanih elektrana (od proizvođača do projektanata), od koji je i četrdeset instalatera objavljenih na njihovim stranicama. Putem NSS mrežnih stranica pruža se mogućnost povezivanja zainteresiranih građana sa certificiranim i provjerenim instalaterima SE-a čime se podržava poslovni rast i razvoj poslovnih subjekata koji stvaraju zelena radna mjesta.

ZEZ trenutno broji 17 zadrugara, od čega je osam žena. Šest članova zadruge je ujedno i zaposleno u ZEZ-u. Trenutno ZEZ ima 13 zaposlenika, a početkom 2023. godine planira se zaposliti još minimalno dvije osobe. ZEZ također ima bogato iskustvo u energetske sektoru i razumijevanju složenih interakcija energije i gospodarstva, društva i okoliša. ZEZ nudi aktivno uključivanje dionika, posebice kreatora politika i skupina građana, u proces razrade i provedbe politika i projekata građanske energije.

Zadruga se većinski financira europskim projektima, nacionalnim potporama te pružanjem savjetodavnih usluga, usluga grupnog ulaganja u OIE, izrade glavnog elektrotehničkog projekta (GEP) sunčanih elektrana za građane te usluge podrške i savjetovanja građanima tijekom prijave na Javni poziv za energetske obnovu obiteljskih kuća.

ZEZ se kroz 2021. i 2022. godinu fokusirao na razvoj platforme Na sunčanoj strani (NSS), servis podrške za građane koji iskazuju interes za realizacijom solarne elektrane na vlastitom krovu i za vlastitu potrošnju. Kroz navedenu uslugu u 2020. godini su isporučili GEP sunčanih elektrana za tri kućanstva, u 2021. godini za četrdeset kućanstva, a s krajem trećeg kvartala 2022. godine čak 173 projekata za kućanstva, te do kraja 2022. godine ukupno isporučenih 180 GEP sunčanih elektrana za kućanstva. Baza Na sunčanoj strani danas broji preko 2000 obrađenih upita građana preko *e-maila* i sunčanog telefona, realizirali su suradnju sa trideset kooperanata te je realizirano isto toliko malih elektrana ukupne snage od oko 150 kW. Samo u prvih devet mjeseci 2022. godine su zaprimili 392 nova iskaza interesa građana. Kroz provedbu edukacijskih aktivnosti podržanih od strane Google.org uključili su još 1658 građana u set *webinara* 'Solarna energija za kućanstva'.

U nastavku će biti navedeni neki od partnera ZEZ-a, s kojim dijele slične, ako ne i iste vrijednosti poslovanja :

- DOOR (DOOR, 2023)
- Energética coop (Energetica, 2023)
- Energetska zadruga Elektropionir (Elektropionir, 2023)
- REScoop (REScoop.eu, 2023)
- Zelena Istra (Zelena Istra, 2023).

Fokus rada u 2023. godini će i dalje biti lokalno inicirani projekti OIE i EnU, s ciljem jačanja lokalnih zajednica kroz omogućavanje da se za proizvodnju energije koriste lokalni resursi i da

sama proizvodnja energije ostane u rukama lokalne zajednice. U sklopu projekta Križevački sunčani krovovi (2017. – 2019.), prvi projekt grupnog ulaganja građana u obnovljive izvore energije u Hrvatskoj, instalirane su dvije sunčane elektrane na javnim zgradama u Križevcima i to na krovu Razvojnog centra i tehnološkog parka Križevci (FN elektrana snage 39,6 kW) te na krovu Gradske knjižnice (FN elektrana snage 33 kW). Obe elektrane se koriste za vlastitu potrošnju, a u realizaciju projekata aktivno se uključilo sedamdeset građana. Prihodi od zakupnine solarne opreme, u sklopu projekta Križevački sunčani krovovi, godišnje iznose 74.000 kn.

6.2. Vizija, misija i temeljne vrijednosti poduzeća Zelena energetska zadruga

Vizija Zelene energetske zadruge je potaknuti instalaciju deset MW solarnih kapaciteta po zemljama zapadnog Balkana te na taj način ojačati otpornost gradova, potaknuti pravičan gospodarski oporavak i utjecati na razvoj ‘zelenih’ poslova.

Misija ZEZ-a je pomoći građanima u razvoju, investiranju i korištenju obnovljivih izvora energije.

Cilj je postizanje stvarnih promjena u razvoju energetike i uključenje građana u proces energetske tranzicije. Žele omogućiti građanima da sudjeluju u planiranju, odlučivanju, izgradnji i proizvodnji energije te u podjeli dobiti. Kroz svoje djelovanje potiču razvoj društvenog poduzetništva u energetici, utječu na ravnopravnost društva i očuvanje okoliša. Razvijaju konkretna i održiva rješenja koja unaprjeđuju razvoj lokalne zajednice.

Temeljne vrijednosti i ujedno glavna područja djelovanja ZEZ-a su korištenje OIE i poboljšanje energetske učinkovitosti (EnU), a uključuju:

- Razvoj inovacija u području OIE i održivog razvoja te njihova implementacija.
- Povećanje sudjelovanja građana u provedbi i vlasništvu projekata OIE.
- Razvoj inovativnih poslovnih modela i mehanizama financiranja provedbe lokalnih energetske inicijativa.
- Savjetovanje u kreiranju regionalnih politika, nacionalnih i lokalnih politika OIE i demokratizacije energetske sektora.

- Jačanje kapaciteta lokalnih vlasti i dionika za provođenje niskougličnih razvojnih strategija.
- Promocija OIE i održivog razvoja.

ZEZ kroz svoje aktivnosti istražuje različite modele uključivanja građana u proces solarizacije sa željom da energiju iz OIE učini dostupnom svima te da omogući svima ulaganje u OIE. Ono što je sadašnjost u razvijenim gradovima zapadne Europe su energetske zajednice i mogućnost suvlasnika stambenih zgrada da se udružuju, investiraju i prodaju električnu energiju proizvedenu iz solarnih elektrana s krovova njihovih zgrada. To je sadašnjost koju ZEZ želi vidjeti u Hrvatskoj.

6.3. Strateški ciljevi poduzeća Zelena energetska zadruga

Ambicija ZEZ-a je da do kraja 2023. godine omogući uključivanje više od 150 građana u realizaciju dvaju projekata sunčanih elektrana na javnim zgradama u suradnji s lokalnom samoupravom. U 2024. godini ciljaju na uključivanje još tristotinjak građana u tri ili četiri projekta, a do kraja 2025. planiraju dostići broj od 1000 članova koji su se odlučili uložiti u projekte OIE.

Ostvarivanje te ambicije podržano je i kroz dva nova trogodišnja projekta sufinancirana iz programa LIFE (LOOP i ACCE). Projekt LOOP fokusiran je na uključivanje građana u energetske zajednice s ciljem instalacije 1 MW solarni FN za kućanstva, što čini 10 % ukupnog očekivanog, prema planovima Grada Zagreba. Projekt ACCE analizira postojeće financijske mehanizme i najbolje prakse razvoja energetske zajednice u Europi.

Rezultat projekta će biti novoosnovani fond koji će nuditi inovativne modele financiranja za energetske zajednice. Nadalje, kao partner na projektu sufinanciranom iz Norveškog fonda, u cilju povećanja instaliranih kapaciteta za proizvodnju solarne energije, ZEZ je zadužen za komunikacijski paket kroz koji će provoditi radionice s građanima. Projekt okuplja 11 partnera, od toga šest gradova u Hrvatskoj i Istarsku županiju, a glavni cilj projekta je instalacija 22 elektrane na javnim zgradama.

U svrhu realizacije navedenih aktivnosti, ZEZ planira povećanje svog tima osobama koje nemaju radno iskustvo i zbog toga pripadaju teže zapošljivoj skupini koje će sudjelovati u realizaciji terenskih aktivnosti, ali imati i priliku raditi u NSS servisu na složenijim poslovima za koje će biti dodatno obučeni od strane stručnjaka iz ZEZ-a.

Razvojem projekata građanske energije, građani se aktivno uključuju u investiranje, naprimjer u zajedničku sunčanu elektranu, u donošenje odluka i javne rasprave o planiranim energetske projektima te u zajedničku provedbu različitih i novih energetske usluga poput razmjene energije, trgovanja energijom, agregiranja ili pružanja usluga fleksibilnosti.

Primjer EZG-a može uključivati gradsku četvrt ili područje mjesnog odbora u kojem se dobrovoljno udružuju građani (vlasnici obiteljskih kuća ili vlasnici stanova u višestambenim zgradama, ustanove JLS-a, npr. vrtići ili škole te poduzetnici) koji djeluju na istoj mikrolokaciji u prostoru.

Prednosti takvog udruživanja su višestruke za sve sudionike uključene u energetske zajednicu. Europska unija naglašava važnost takvih inicijativa i projekata za poticanje građana na sudjelovanje, stvaranje inovacija i uključivanje u poslove energetske sektora te naglašava bitnu ulogu vlasništva zajednice nad proizvodnjom energije, čime zajednica izravno utječe na ispunjavanje globalnih i lokalnih klimatskih i energetske ciljeva.

Također, bitno je da EZG ima pravo koristiti javnu mrežu za razmjenu energije koja je dostupna unutar zajednice, pod pravednim uvjetima i u slučaju da mjerna mjesta, koja razmjenjuju energiju, pripadaju zajednici. Dugoročno, poticanjem EZG-a lokalna zajednica aktivno sudjeluje i postaje jedan od bitnih aktera, a moguće i nova pokretačka snaga energetske tranzicije prema ugljično neutralnom društvu.

6.4. Individualni razvojni planovi i zaposlenici poduzeća Zelena energetske zadruga

Zelena energetske zadruga je prepoznala važnost svojih zaposlenika i, može se reći, važnost tema koje su bile spomenute kao poglavlja te su obrađene u ovom diplomskom radom. Sama ideja uvođenja individualnih razvojnih planova krenula je na način da su odjel ljudskih potencijala (koji broji jednu djelatnicu) te upravitelj, smatrali da je potrebno omogućiti

zaposlenicima razvoj karijera unutar poduzeća. Iako se radi o malom poduzeću, smatrali su da je to način na koji će se i poduzeće moći razvijati.

Specifičnost izrade ovih individualnih razvojnih planova leži u tome što Zelena energetska zadruga posjeduje, osim spomenutog intelektualnog kapitala, i zeleni intelektualni kapital. Zeleni intelektualni kapital je integracija intelektualnog kapitala i brige za okoliš na organizacijskoj ili individualnoj razini imajući sve vrste imovine, koje se smatraju nematerijalnim, poput kompetencija, znanja i interakcija (Yusliza, Yong, Tanveer, Ramayah, & Faezah Juhari, 2019). Samim time, zaposlenici osim vlastitih razvojnih i poslovnih ciljeva, imaju ciljeve koji će doprinijeti okolišu.

Plan je bio izraditi i definirati individualne razvojne planove te obaviti razgovore sa svakom zaposlenicom i zaposlenikom do kraja 2022. godine, što se i ostvarilo. Smatrali su da je potrebno da svatko promisli, ne samo od danas do sutra, nego gdje se vide za četiri godine te na kojim bi stvarima htjeli raditi i usavršavati se. Bitno im je bilo raditi na specifičnim edukacijama za svakog zaposlenog. Kako je i spomenuto, veličinom malo, ali snagom veliko poduzeće, Zelena energetska zadruga je krenula s izradom individualnih razvojnih planova, kako za zaposlenice i zaposlenike, tako i za studente. Prije samih individualnih razvojnih planova izrađena je anketa za zaposlenike i studente u kojima se htjela dobiti povratna informacija o zadovoljstvu radom unutar poduzeća, kako bi se lakše moglo razgovarati o konkretnim temama tijekom samih razgovora.

6.5. Metodologija istraživanja

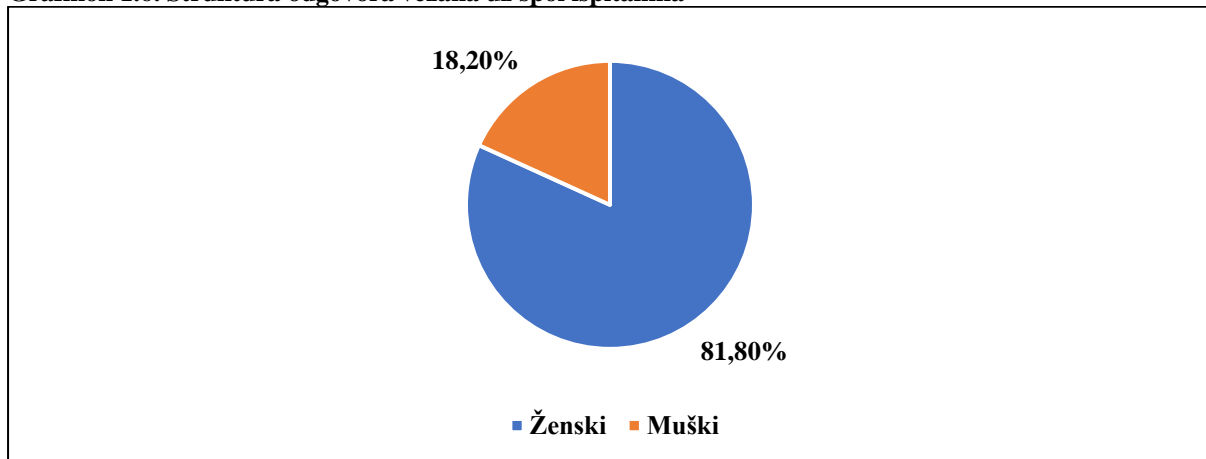
Istraživanje osnovnog cilja rada provedeno je empirijskim istraživanjem pomoću *Google Forms* upitnika na odabranom poduzeću Zelena energetska zadruga, odnosno anketirani su zaposlenici navedenog poduzeća. Empirijski dio istraživanja diplomskog rada usmjeren je na analizu i prikaz povezanosti zadovoljstva zaposlenika, nakon provedbe individualnih razvojnih planova na njihov osobni i profesionalni razvoj unutar poduzeća. Broj ispitanika je bio 11.

Anketna pitanja sastojala su se od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Cilj ove ankete bio je prikupiti feedback na temelju provedenih individualnih razgovora tijekom listopada 2022. godine te ocijeniti zadovoljstvo zaposlenika individualnim razvojnim planovima. Isto tako, svrha je kroz rezultate ankete uvidjeti efikasnost provedenih razgovora i izrađenih planova te

jesu li ispunili očekivanja zaposlenika ili u budućnosti očekuju njihovu bolju provedbu. Rezultati ankete će pomoći poduzeću pri odluci hoće li ovakav način razvoja karijere zaposlenika koristiti u budućem poslovanju, hoće li biti potrebne određene korekcije prilikom provedbe istih i doprinose li takvi individualni razvojni planovi/razgovori zaposlenicima u razvoju karijere, kao i poduzeću u cjelini.

➤ **Omjer spola, dobi i razine obrazovanja zaposlenika u poduzeću Zelena energetska zadruga**

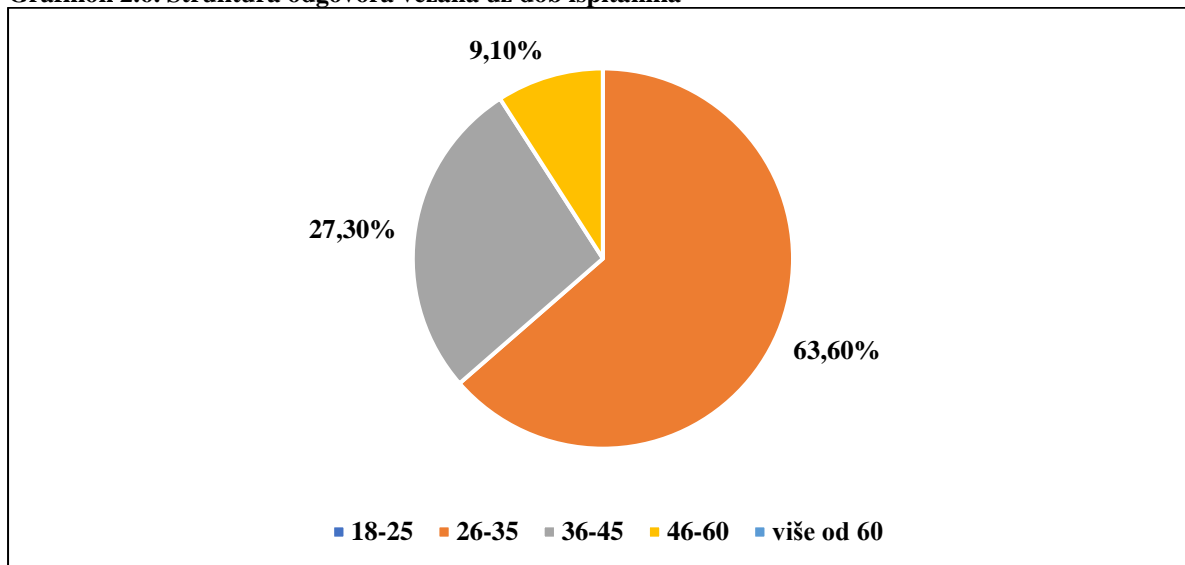
Grafikon 1.6. Struktura odgovora vezana uz spol ispitanika



Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Iz grafikona je vidljivo da je unutar poduzeća zaposleno gotovo 81,8 % zaposlenica i 18,2 % zaposlenika. Poduzeće je usmjereno na ravnopravnost i jednakost spolova, ali i na poticanje zapošljavanja žena. Zelena energetska zadruga koristi svaku priliku za isticanje važnosti svojih zaposlenica (i zaposlenika, naravno) te je tako nedavno sudjelovala u natječaju NAJ NEPOSLUŠNA GODINE zadrugne pivovare Brlog čiji je cilj bio nominirati žene koje su istaknute u borbi za ljudska prava, okoliš, kao i male poduzetnice koje cijene kvalitetu naspram kvantitete, ali i one koje su inspiracija drugima. Tako je i jedna od zaposlenica Zelene energetske zadruge bila nominirana od strane ZEZ-a te je ušla u top pet kandidatkinja. Ovo je samo jedan od primjera koliko ZEZ cijeni te koristi priliku za promicanje svojih zaposlenica.

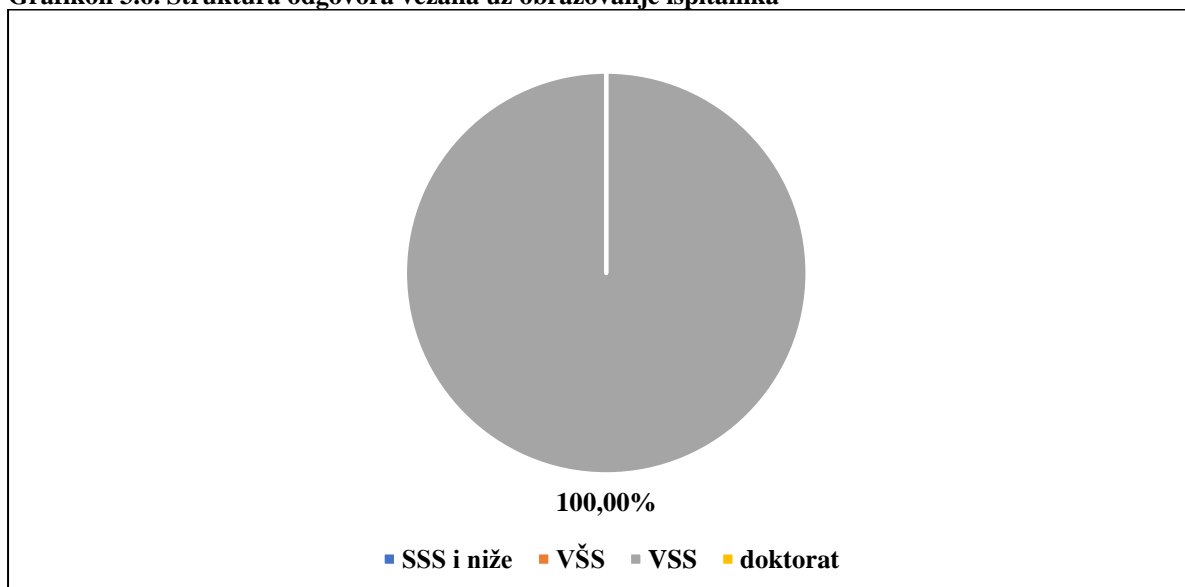
Grafikon 2.6. Struktura odgovora vezana uz dob ispitanika



Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Iz grafikona je vidljivo da poduzeće čine pretežito zaposlenici mlađe dobne skupine (26 – 35 godina), no isto tako i oni nešto viših (od 36 – 45 kao i od 46 – 60 godina). Poduzeće se usmjerava na mlađu populaciju, upravo radi toga jer u njima vidi veliki potencijal za daljnji napredak kao i poticaj za njihov daljnji razvoj unutar poduzeća. Poduzeće je usmjereno na mlađe dobne skupine i zbog činjenice da je ta dobna skupina više usmjerena na stvaranje pozitivnih promjena, ali i ideja koje doprinose realizaciji istih. Prethodna izjava nikako ne umanjuje važnost starijih dobnih skupina, već samo govori koliko je ZEZ usmjeren na poticanje mlađe dobne skupine te davanje prilika kako bi bili dio stvaranja budućih, kako poslovnih tako i globalnih promjena koje će utjecati pozitivno na budućnost svijeta u cjelini.

Grafikon 3.6. Struktura odgovora vezana uz obrazovanje ispitanika

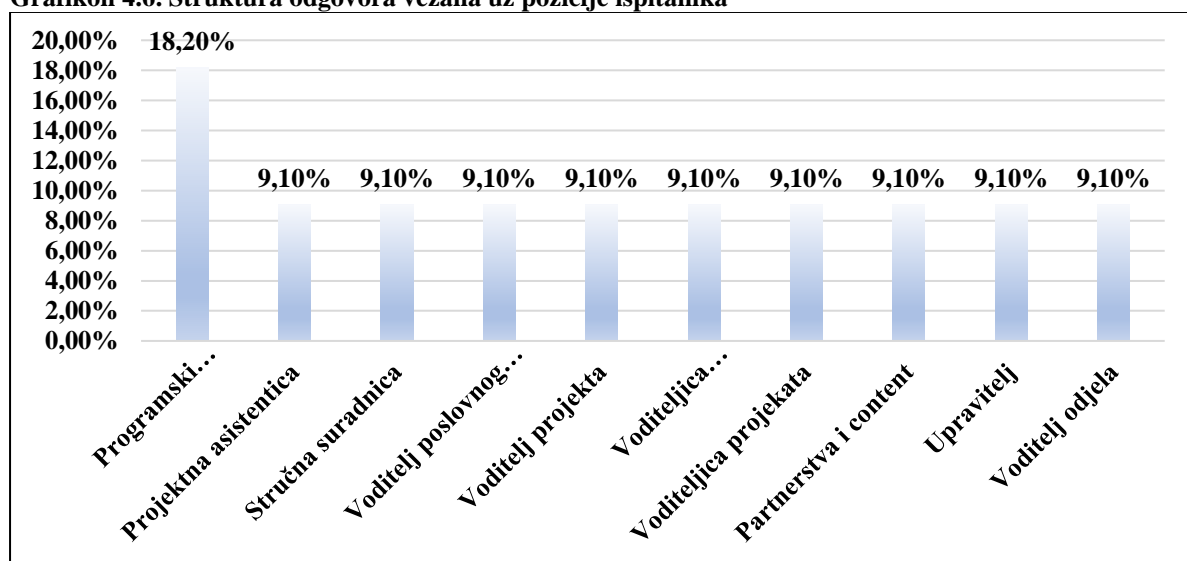


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

U Zelenoj energetskej zadruzi svi zaposlenici posjeduju VSS, što potvrđuje činjenicu da Zelena energetska zadruga zapošljava veliki broj stručnjaka, od kojih neki imaju afinitet u bližoj budućnosti pohađati i doktorski studij.

➤ **Pozicije unutar Zelene energetske zadruge te radni staž izvan i unutar poduzeća**

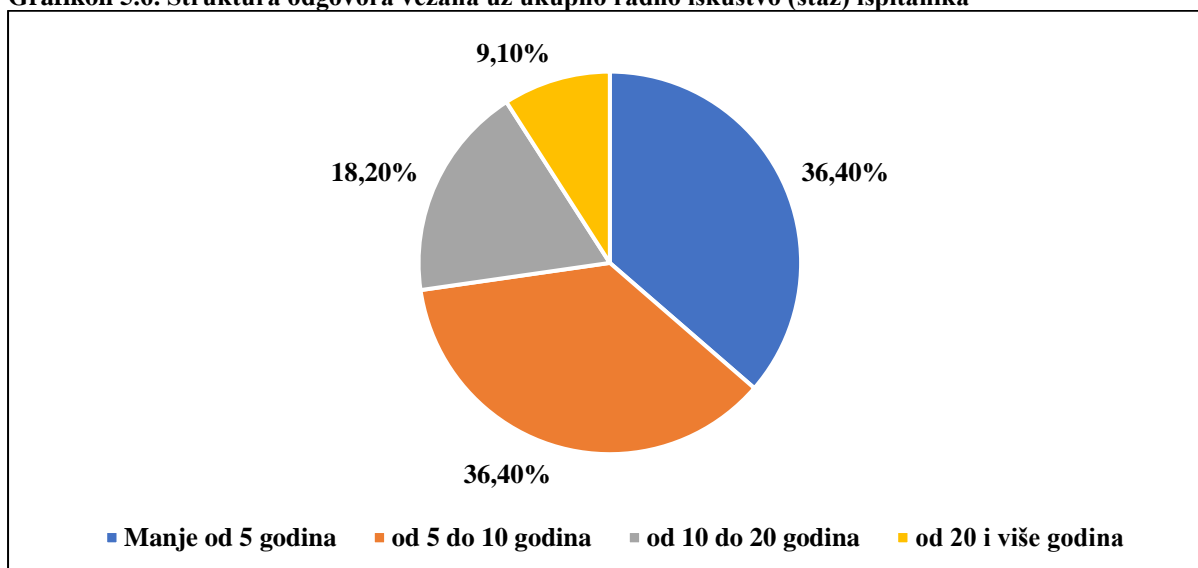
Grafikon 4.6. Struktura odgovora vezana uz pozicije ispitanika



Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Premda se radi o manjem poduzeću, unutar istog postoji raznovrsan broj pozicija kako bi poduzeće optimalno poslovalo. Premda se čini da jedna osoba obavlja velik dio posla, što bi u nekom drugom poduzeću bilo raspodijeljeno na više njih, Zelena energetska zadruga radi na tome da se nijedan zaposlenik ne osjeća opterećenim, što dokazuje da se svaku srijedu na *all team* sastancima govori o mogućim poteškoćama, opterećenjima, upućuju se ostali zaposlenici (čak i studenti) na kojim projektima svaki od zaposlenika radi, je li mu potrebna pomoć itd. Također, održavaju se i radionice kojima se želi osvijestiti zaposlenike da govore o svojim preprekama te kako im drugi mogu doprinijeti u njihovom smanjenju. Može se reći da unutar ZEZ-a „svi znaju sve“ i da su upućeni što i tko radi, kako bi smanjili moguće nedoumice i omogućili rasterećenje.

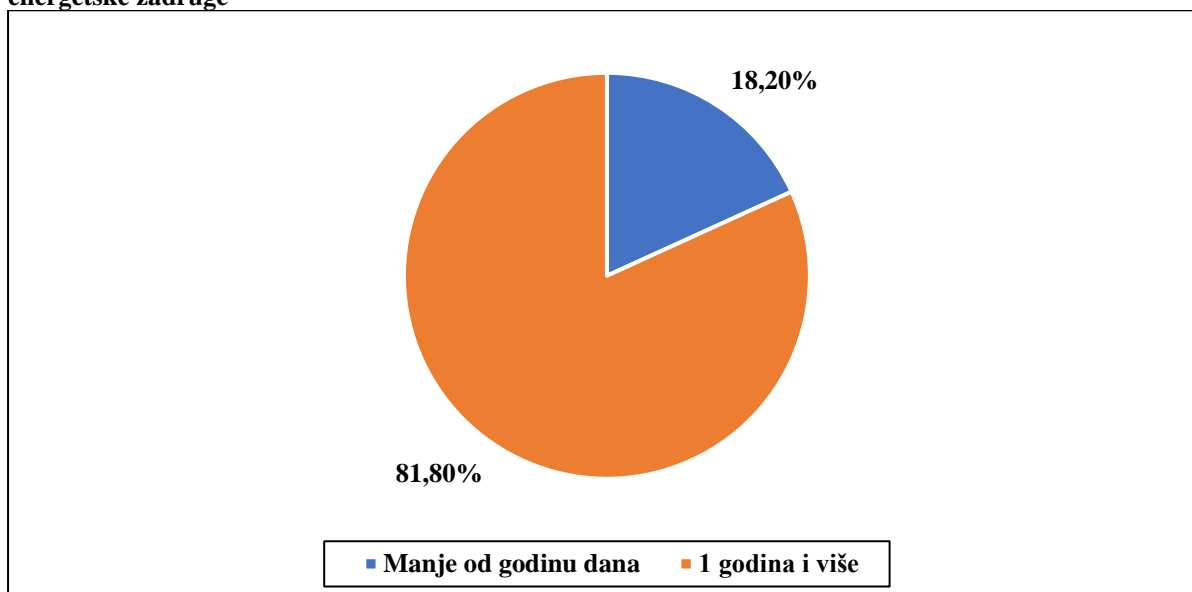
Grafikon 5.6. Struktura odgovora vezana uz ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika



Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Vidljivo je da jednak postotak ispitanika ima radno iskustvo manje od pet godina i od pet do deset godina (36,4 %). Određeni postotak, od 18,2 %, ima radno iskustvo od deset do dvadeset godina i 9,1 % zaposlenika ima radno iskustvo od dvadeset i više godina. Samim time, može se zaključiti da postoji određena sinergija između mladosti i iskustva.

Grafikon 6.6. Struktura odgovora vezana uz ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika unutar Zelene energetske zadruge

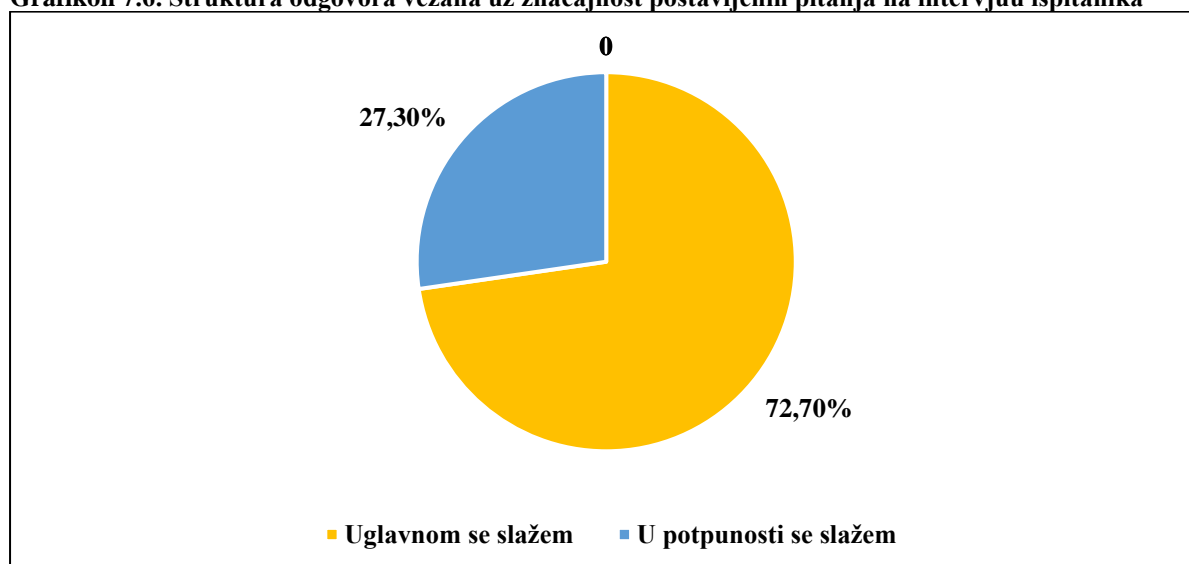


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Uspoređujući grafikone, vidljivo je da je dio zaposlenika svoje radno iskustvo (staž) započelo u ZEZ-u. Također, bitan je i podatak da neki od ispitanika posjeduju radno iskustvo od deset do dvadeset i više godina te da su trenutno zaposleni u Zelenoj energetskej zadruzi, kojoj zasigurno doprinosi da u svom poslovanju ima osobe s bogatim radnim iskustvom. Može se zaključiti da postoji određena sinergija (koja je već vidljiva u grafikonu dobi zaposlenika) koja ZEZ-u doprinosi kao poduzeću.

- **Značajnost postavljenih pitanja na intervjuu kako bi se zaposlenikov individualni razvojni plan mogao kvalitetno izraditi**

Grafikon 7.6. Struktura odgovora vezana uz značajnost postavljenih pitanja na intervjuu ispitanika

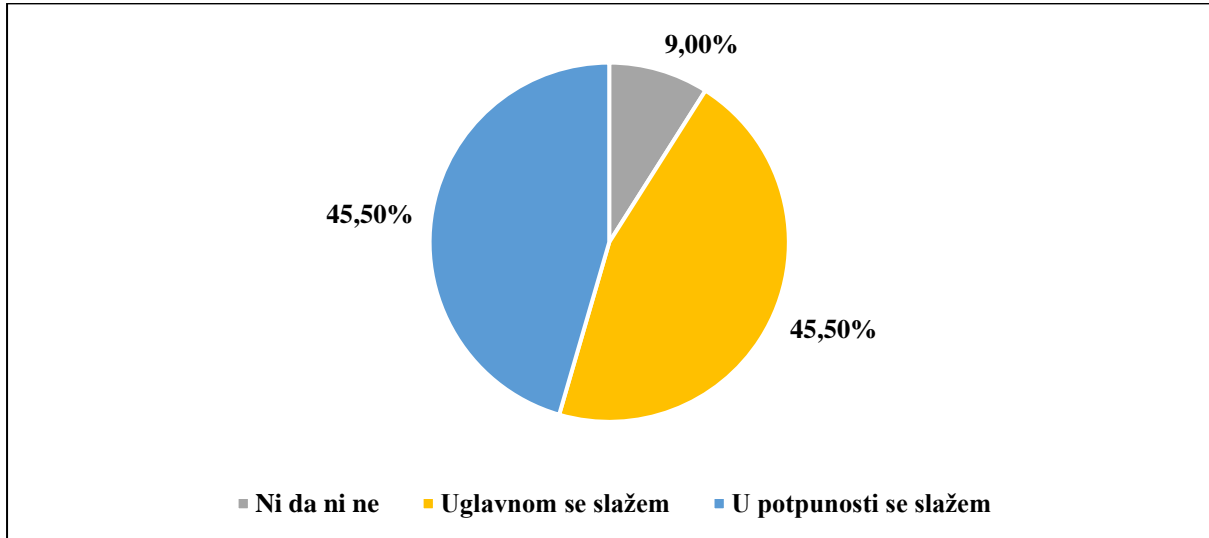


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Njih 72,7 % uglavnom se slaže s navedenom tvrdnjom, dok 27,3 % zaposlenika se u potpunosti slaže. Razlog ovako dobrih rezultata proizlazi iz toga da je prije provedbe ove ankete, provedena anketa kojom su se htjeli saznati stavovi i mišljenja zaposlenika poslom, prije provedbe IRP-a, kako bi se za svakog zaposlenika mogla pripremiti pitanja koja će najbolje odgovarati njihovim potrebama za dobivanje odgovora koji će utjecati na izradu njihovog individualnog razvojnog plana. Samim time, riječ individualni dobiva na značaju upravo radi navedene činjenice da su se pitanja jednim dijelom formirala individualno za svakog pojedinca.

➤ **Jasniji uvid mogućnosti razvoja karijere unutar ZEZ-a i očekivanja u daljnjem radu**

Grafikon 8.6. Struktura odgovora vezana uz jasniji uvid mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar ZEZ-a

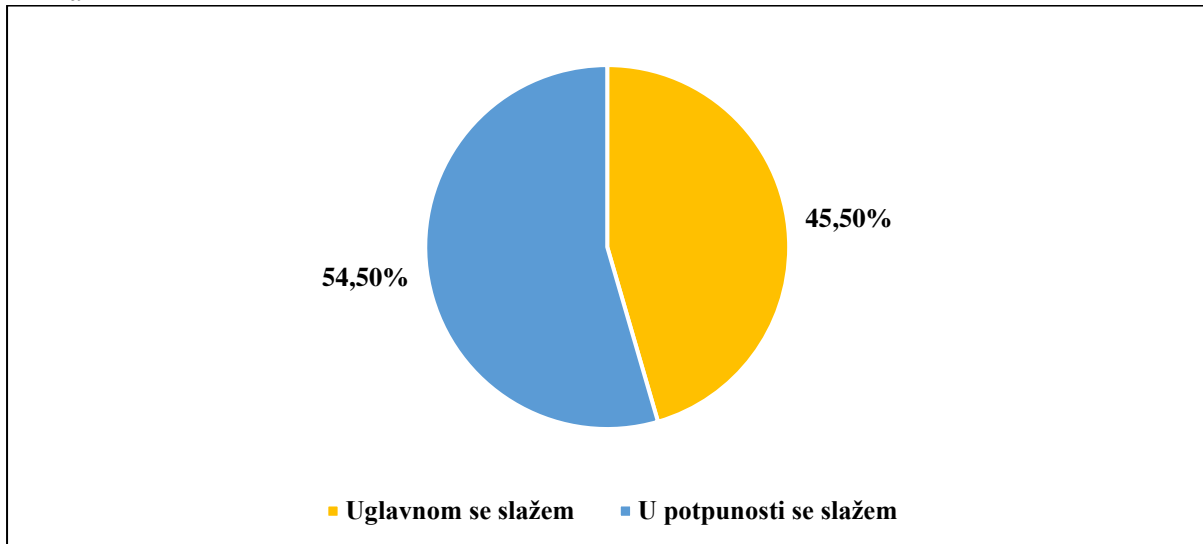


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Premda su rezultati zadovoljavajući i čine 45,5 % onih koji se u potpunosti slažu i uglavnom slažu, 9,1 % čine oni koji su neodlučni. Razlog tomu je što Zelena energetska zadruga i dalje želi sudjelovati u što više projekata i dati što veće mogućnosti za razvoj svojim zaposlenicima (kroz brojne edukacije i navedene projekte). Ponekad to dovodi do nejasnih ciljeva upravo radi činjenice da se ponekad treba fokusirati na manji broj projekata i mogućnosti koje će dati jasniji uvid gdje se nalazi, ne samo ZEZ-u, već bilo kojem poduzeću. Međutim, ZEZ ima energiju i volju koja rezultira time da želi uhvatiti svaku priliku za sudjelovanjem i napretkom, stoga je i prema zaposlenicima ponekad teško iskomunicirati gdje i što se očekuje od njih u daljnjem radu ili im dati jasniji uvid u njihove mogućnosti razvoja karijere. Poslovne prilike i tržište, osobito u području obnovljivih izvora energije, svakodnevno se mijenjaju. Tako i očekivanja od zaposlenika te njihov razvoj mora biti prilagođen tim promjenama. Prilika za razvoj svakako postoji i tog su zaposlenici svjesni, no predlaže se da mora biti realno i jasno iskomuniciran.

- **Veća mogućnost razvoja karijere unutar ZEZ-a nakon provedbe individualnih razvojnih planova/razgovora**

Grafikon 9.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenje veće mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar ZEZ-a

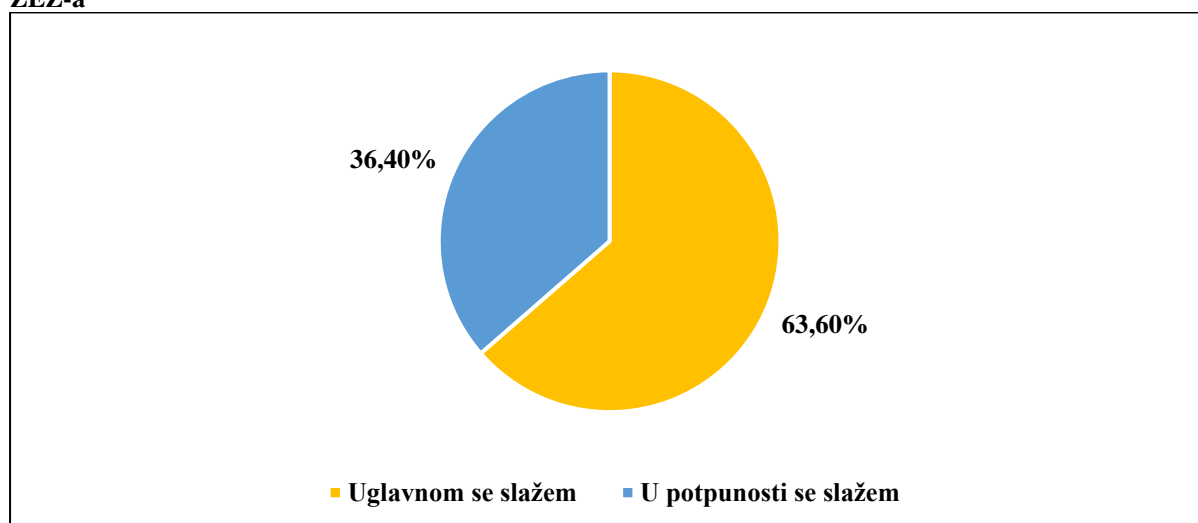


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Njih 54,5 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom, dok se 45,5 % ispitanika uglavnom slaže. To govori da su, bez obzira što se Zelena energetska zadruga prvi put susreće s individualnim razvojnim planovima, odnosno njihovom provedbom, isti postigli njihov primarni rezultat. Primarni rezultat svakog plana je osim što će dati jasniji uvid u to gdje se poduzeće nalazi, s kakvim zaposlenicima raspolaže i kako ih dalje razvijati, da i zaposlenici imaju jasan uvid gdje se oni nalaze unutar svojih karijera i da vide veću priliku za razvojem karijera unutar poduzeća u kojem se primjenjuju individualni razvojni planovi.

- **Uravnoteženost osobnih ciljeva i ciljeva Zelene energetske zadruge**

Grafikon 10.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenje uravnoteženosti osobnih ciljeva ispitanika i ciljeva ZEZ-a

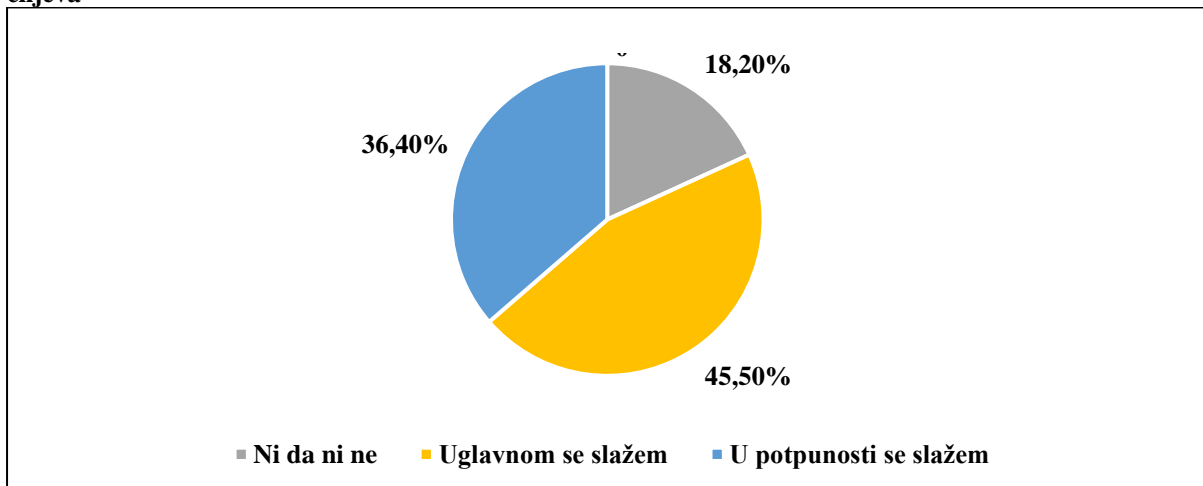


Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Njih 63,6 % se uglavnom slaže da su ciljevi koje žele postići u ZEZ-u i ciljevi ZEZ-a uravnoteženi, dok 36,4 % zaposlenika se u potpunosti slaže. To govori da se zaposlenici mogu poistovjetiti s onime što ZEZ kao poduzeće želi postići svojim poslovanjem, a tada je i mogućnost realizacije tih ciljeva uvelike olakšana. Kada se ciljevi zaposlenika razlikuju od ciljeva poduzeća, vrlo lako dolazi do nezadovoljstva zaposlenika. Zaposlenici tada ne vide svrhu njihovog posla, ne razumiju misiju poduzeća, a samim time, najčešće odlučuju otići u neko drugo poduzeće. Kako bi se to izbjeglo, u spomenutoj anketi koja je provedena prije same provedbe individualnih razvojnih planova i razgovora, jedno od pitanja bilo je opisati u jednoj rečenici svoje trenutačno razumijevanje misije ZEZ-a. Gotovo svi razumiju misiju ZEZ-a, ciljeve i što žele postići u budućnosti. Stoga ni rezultati prethodne tvrdnje nisu iznenađujući.

➤ **Realni i ostvarivi ciljevi u zadanom vremenskom periodu**

Grafikon 11.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenja zaposlenika o realnosti i ostvarivosti razvojnih ciljeva



Izvor: obrada autorice prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Njih 45,5 %, odnosno ispitanika, uglavnom se slaže s navedenom tvrdnjom. Ovdje se može zaključiti da iako su rezultati zadovoljavajući, mogli bi biti i bolji. Razlog tomu je što i dalje postoji velik broj projekata u kojima ZEZ kao poduzeće želi sudjelovati, a ključnu ulogu u pravovremenom sudjelovanju (prijava na projekt, rad na samom projektu, izvedba projekta) imaju zaposlenici. Samim time, zaposlenici su svjesni da veliko vremensko opterećenje odlazi na taj dio njihove izvedbe te je određeno „nepovjerenje“, u ovom slučaju, razumno. Ipak, ZEZ je svjestan da ključ uspjeha za njihovo poslovanje imaju zaposlenici te velik dio pozornosti pridaje planiranju i realnom vremenskom periodu za ostvarenje njihovih razvojnih ciljeva.

U nastavku slijede pitanja otvorenog tipa, na koja su zaposlenici morali odgovoriti vlastitim riječima i dati vlastito mišljenje na postavljena pitanja.

➤ **Obrazloži smatraš li da su tvoje kompetencije pravilno iskorištene i dobro postavljene u razvojnom planu?**

Većina ispitanika smatraju da jesu. Smatraju da je stavljen veći fokus na nove vještine i izazove koje one nose, a manje na već usvojene vještine te se s tim smjerom i slažu. Također, napomenuto je, u nekoliko navrata, da uvijek postoji prostor za poboljšanje te su ispitanici navodili gdje misle da bi njihove kompetencije bile najbolje iskorištene (edukacije, radionice, rad s ljudima, javni nastupi itd.).

- **Kako su individualni razvojni plan i mogućnost razvoja karijere koja ti je pružena, utjecali na tvoje mišljenje o budućnosti rada i ostanka u ZEZ-u?**

Ispitanici u svojim odgovorima jasno daju do znanja da vide prostora za rast i razvoj unutar Zelene energetske zadruge. Svjesni su da određene vještine neće moći u potpunosti usvojiti ostankom u istom okruženju, ali zato se pružaju prilike za dodatno obrazovanje/treninge ili suradnju s partnerima od kojih imaju priliku učiti. Razvojni planovi su značajno utjecali na njihovu odluku o ostanku, upravo radi toga jer im je pružena slika napredovanja i dodatnog razvoja. Neki od njih su i prije i poslije provedbe ostali pri pozitivnom stavu vezanom uz ovo pitanje. Također, individualni razvojni planovi dali su perspektivu, odnosno malo jasniju sliku očekivanja ZEZ-a od pojedinaca te prilika koje imaju da se razviju unutar poduzeća. Ispitanici ističu da su utjecali pozitivno jer smatraju da sada mogu bolje razumjeti svoju ulogu u timu i organizaciji. Neki od njih su zaključili da ima smisla ostati u ZEZ-u i razvijati se te da im puno znači da ih se uvažava.

- **Da li svoje samopouzdanje, zadovoljstvo i vrijednost unutar poduzeća smatraš većim, negoli je to bilo prije planova i individualnih razgovora?**

Ispitanici su se izjasnili da je njihovo samopouzdanje, zadovoljstvo i vrijednost poduzeća postalo veće. Raduje ih da je ZEZ kao poduzeće krenulo tim putem te da su potencijalno pronašli smjer u kojem bi se mogli nastaviti razvijati i dalje.

- **Utječe li, po tebi, provedba individualnih razvojnih planova u ZEZ-u na jačanje organizacijske kulture i samog imidža (*employer branding*) ZEZ-a kao poslodavca i smatraš li da bi i u budućnosti trebali biti korišteni kao jedan od načina razvoja karijere?**

Gotovo svi ispitanici su se složili s navedenim pitanjem, odnosno tvrdnjom. Smatraju da je proces potrebno dodatno uskladiti kako bi mogao doprinijeti još većem razvoju imidža ZEZ-a. Isto tako, vjeruju da je bitno imati istu ili sličnu sliku o tome što žele postići. Kako je ovo prvi put da Zelena energetska zadruga koristi individualne razvojne planove kao dio svog

poslovanja, smatraju da postoji mjesta za unaprijediti proces te da je to potencijal za još veći *employer branding*, ali da je isto tako važna dosljednost i rezultati tih praksi kako bi se to moglo koristiti u *brandingu*.

- **Objasni smatraš li da su se od odrađenih individualnih razgovora i postavljenih IRP-a dogodile (značajnije) promjene koje su utjecale na povećanje tvog zadovoljstva i motivacije poslom, negoli je to bilo prije?**

Iako ispitanici ističu da su bili zadovoljni i prije individualnih razvojnih planova i razgovora, ipak im se povećala motivacija jer su uvidjeli važnosti svojih pozicija u strateškim ciljevima te da mogu značajno utjecati na razvoj ZEZ-a, što im je dodatna motivacija i zadovoljstvo da ispune sve planove. Smatraju da dobro postavljeni ciljevi mogu podići motivaciju na svakodnevnoj razini te ona postaje sve veća.

- **Smatraš li da su nakon odrađenih individualnih razgovora riješene/rješavaju se i saslušane nedoumice/problemi/smetnje/savjeti koji su postojali prije, a do tada nije bilo posvećeno dovoljno vremena za njihovo rješavanje?**

Ispitanici se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom. Smatraju da su dobili jasniju informaciju o sebi i svojim mogućnostima i ograničenjima. Ističu da je svaki sat, uloženi u razgovor o ovim temama, dobro uloženi sat. Također, napominju da su imali priliku izraziti svoje nedoumice glede definiranja određenog cilja ili uloge te da su nedoumice nakon toga i riješene.

- **Koje su, po tebi, pozitivne, a koje negativne strane ovakvih individualnih razgovora i individualnih razvojnih planova? Imaš li prijedlog kako bi oni u budućnosti trebali izgledati?**

Ispitanici smatraju da je ovakav proces važan za svaku organizaciju. Pozitivno je da postoji jasna slika očekivanja poslodavca u periodu kroz četiri godina, jasnije smjernice za

zaposlenika, promišljanja su iskomunicirana na formalnijoj razini te postoji interes i volja na razini organizacije. Ističu da se mogu riješiti eventualna nerazumijevanja plana te da individualni razgovori otvaraju mogućnost izražavanju mišljenja, razgovoru o konkretnom planu, mogućnost pitanja za pomoć oko realizacije te je moguće potražiti ispravan smjer provođenja. Neke od negativnih strana ili prijedloga koji su istaknuti je ono što bi dodatno trebalo popraviti, a to je izvedba procesa – da su upute i očekivanja u samom početku jasno zadana, da se razgovori obavljaju pravovremeno (bez značajnog vremenskog odmaka u odnosu na planirano), da se razgovor ponavlja u jednakim vremenskim intervalima (primjerice svakih šest ili 12 mjeseci) i slično. Također, da se kontinuirano radi pregled i ispravak plana (ako je nužno). Shvaćaju individualne razvojne planove kao iscrpan proces koji traži dosta promišljanja.

6.6. Analiza, rasprava i zaključci empirijskog dijela istraživanja

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju kako su, bez obzira na činjenicu da Zelena energetska zadruga prvi put u svojem poslovanju primjenjuje individualne razvojne planove, zaposlenici zadovoljni provedenim i smatraju to važnim korakom za njihov daljnji razvoj unutar ZEŽ-a, ali i za razvoj poduzeća kao cjeline.

U prethodnim poglavljima je spomenut razvoj karijera zaposlenika unutar poduzeća i kako on postaje sve bitniji faktor za ostanak zaposlenika u poduzeću. Ljudi postaju sve fleksibilniji i spremniji su potražiti novi posao ako im poslodavac ne odgovara. Zaposlenik, osim što neće ostati cijeli život na istom poslu ili bar neće težiti tome, brine i o *work – life balanceu*. Rad od kuće, svijest da ih poslodavac cijeni, mogućnost razvoja karijere, daljnje edukacije i fleksibilno radno vrijeme neke su od mogućnosti kako poslodavac može učiniti optimalni *work – life balance* zaposlenika. Jedan neispunjeni uvjet može svakako poljuljati zaposlenikovu odluku o ostanku u tom poduzeću.

Organizacije koje imaju razvijeniji odjel ljudskih potencijala te organizacije koje su dugi niz godina na tržištu i zapošljavaju velik broj zaposlenika, ali i organizacije čiji su procesi ljudskih potencijala daleko automatiziraniji od nekih manjih poduzeća (uključujući i Zelenu energetska zadrugu) imaju veće preduvjete za privlačenje većeg broja stručnjaka. Činjenica je da Zelena energetska zadruga prvi put primjenjuje individualne razvojne planove te da se ne radi o velikom poduzeću koje gotovo da nema ni dvadeset zaposlenika (iako joj je cilj zaposliti i

privući nove kadrove), nastavno na rezultate ankete, ipak se može pohvaliti uspješno provedenim individualnim razgovorima, ali i provedbom samih planova.

Svaka uspješna organizacija i poslovni čovjek će reći da uvijek ima prostora za napredak, što se također odnosi i na ovaj slučaj provedbe individualnih razvojnih planova unutar ZEZ-a. Zelena energetska zadruga je poduzeće koje se ubraja u ona poduzeća koja uče i koja su učeća, a takva mogu biti samo uspješna. Kako je i napomenuto, za svaku izradu individualnog razvojnog plana potrebna je detaljna priprema. ZEZ je pokazao da je dobra priprema pola obavljenog posla. Pripremom ankete, prije same provedbe plana i razgovora, lako su se mogli pripremiti za same planove i razgovore što je rezultiralo zadovoljstvom (prema rezultatima ovog empirijskog istraživanja) zaposlenika.

Razvoj karijera zaposlenika važan je dio odjela ljudskih potencijala, ne samo zato što se tržište mijenja, već zbog toga što se sama psihologija ljudi mijenja. Prije dvadeset do trideset godina ovakva istraživanja (ispitivanje zadovoljstva zaposlenika od strane poduzeća) gotovo da nisu ni postojala. Uvaženi stav je bio ostanak u nekom poduzeću cijeli život ili se pokušati nekako prilagoditi iako se zaposleniku možda nisu sviđali svi uvjeti. Danas, u dobro organiziranim poduzećima, zaposlenik više ne mora „vući poslodavca za rukav“ kako bi s njime popričao o razvoju svoje karijere. Poslodavac postaje svjestan da ako ne prida dovoljno pažnje svom zaposleniku ili ako ne prepozna njegov potencijal i ne bude proaktivan, lako može izgubiti potencijal istog. Danas se poslodavac trudi zadržati zaposlenika, a zaposlenik to uvelike cijeni i ostaje u takvom poduzeću, umjesto da gubi vrijeme tražeći da ga se cijeni.

Zelena energetska zadruga traži načine kako privući novi broj stručnjaka radeći na svom *employer branding* (uvelike i kroz provedeni individualni razvojni plan). Voditeljica odjela educira se u području ljudskih potencijala i sve stečene ideje pokušava primijeniti u praksi, što joj je do sada uspijevalo, a zasigurno će i u budućem poslovanju. Literatura vezana za ljudske potencijale se mijenja ubrzano, a stavovi i mišljenja, prije samo par godina i sada, uvelike se razlikuju i razlikovat će se.

Iako je za kvalitetno odrađivanje bilo kojeg posla iz bilo koje branše važna edukacija i praćenje trendova, prije svega je važno taj posao razumjeti. U ovom slučaju, ako osoba koja radi s ljudima ne razumije ljude, tada joj nijedna edukacija ne može pomoći. Ljudski potencijali su specifičan odjel jer osim što je vezan za posao pojedinog zaposlenika, vezan je i za osjećaje, mišljenje i stavove tog zaposlenika.

Ovo empirijskog istraživanje, kada se poveže s literaturom i prethodnim dijelovima rada, svakako potvrđuje i doprinosi činjenice da su ljudi bili (i bit će) najvažniji dio organizacije. Zaposlenici će i dalje cijeniti uvažavanje, prilike za rast i razvoj, fleksibilnost poslodavca itd. Treba biti svjestan da će (bilo to dobro ili loše) takve želje i zahtjevi od strane zaposlenika biti sve veći, ali vjerojatno će tada i zahtjevi poslodavaca porasti. No, o tome će zasigurno u budućnost biti neko drugo istraživanje.

7. ZAKLJUČAK

Cilj rada proizlazio je iz predmeta diplomskog rada, postavljenih hipoteza i istraživačkih pitanja. Utvrđuje se na dokazivanju veza i međuovisnosti poslodavaca i zaposlenika, u smjeru razvoja karijere zaposlenika kao i razvoja poduzeća tijekom tog procesa, u svrhu boljeg razumijevanja kako kvalitete i naponi poslodavca vezani za individualne razvojne planove zaposlenika, unutar malih i srednjih poduzeća, doprinose zadovoljstvu samih zaposlenika te razvoju organizacije u cjelini. Također, cilj je bio prikazati važnost *employer brandinga* koji rezultira privlačenjem talenata i stručnjaka te njihov razvoj unutar poduzeća koji doprinosi povećanju ljudskog kapitala.

Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali u kojoj mjeri individualni razvojni planovi i provedeni razgovori uvelike doprinose Zelenoj energetske zadruzi kao poduzeću te povećanju prilika u poslovanju, kao i zadovoljstvu zaposlenika samim poslom te prilikom razvoja njihovih karijera. U nastavku rada su navedeni rezultati istraživanja te je predstavljeno na koji se način odgovaranjem na zadana istraživačka pitanja pokušalo postići ciljeve rada, kao i potvrđivanje hipoteza.

H1 Individualni razvojni planovi pozitivno utječu na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika te na cjelokupno poslovanje poduzeća u kojem se primjenjuju.

Zaposlenici smatraju da postoji jasna slika očekivanja poslodavca, jasnije smjernice za zaposlenika, promišljanja su iskomunicirana na formalnijoj razini te postoji interes i volja na razini organizacije korištenjem individualnih razvojnih planova. Spomenuto je da zaposlenici sve više očekuju i cijene interes i volju poslodavca za njih i njihove potrebe pa tako i za razvoj karijere. Sretni zaposlenici, znači i sretnije, uspješnije i organiziranije poduzeće. Teorijski, ali i u praktičnom smislu potvrđeno je da iza svakog uspješnog poduzeća, stoje uspješni i zadovoljni zaposlenici koji će pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća i mogućnost stvaranja novih poslovnih prilika na tržištu sa svojim idejama.

H2 Zelena energetska zadruga posjeduje pozitivni imidž poslodavca – *employer branding* te privlači veći broj stručnjaka što pokazuje i sam broj stručnjaka unutar iste.

Zelena energetska zadruga zapošljava velik broj stručnjaka, svi zaposlenici su VSS te imaju dugogodišnje iskustvo u području energetike i obnovljivih izvora energije. *Branding* Zelene energetske zadruge poznat je poslovnim partnerima i interesnim skupinama te samim time ZEZ dobiva i dosta novih upita u vezi pridruživanja njihovom timu. Naravno, zaposlenici smatraju da postoji mjesta za napredak i da bi *employer branding* trebao biti još više iskomuniciran eksterno. Iako se radi na tome putem društvenih mreža (Instagram, LinkedIn), preporuka je da ZEZ ozbiljno shvati ovu priliku, a ne da imidž poželjnog poslodavca bude vezan samo za branšu u kojoj posluje te da bude poznata samo poslovnim partnerima, klijentima i ostalim zainteresiranim skupinama, već i onima koji možda još uvijek ne znaju puno o području obnovljivih izvora energije. Time bi mogli privući potencijalne stručnjake, nove zaposlenike, ali i one koje će zainteresirati za to područje premda im to možda i nije bio prvotni cilj. Svakako, može se stvoriti *win – win* situacija za ZEZ, potencijalne zaposlenike, ali i za okruženje.

H3 Zelena energetska zadruga posjeduje značajan ljudski kapital te ju to čini uspješnom i vodećom hrvatskom organizacijom u području građanske energije.

Zelena energetska zadruga se može pohvaliti da je krovna organizacija za područje energetskog zadrugarstva u Hrvatskoj i regiji. Iskustvo razvoja novih, inovativnih ekonomskih modela korištenja obnovljivih izvora energije, koje ljudski kapital ZEZ-a posjeduje, svakako doprinosi statusu ZEZ-a koji posjeduje. Tim koji čini ZEZ, prepoznaju perspektivu koju građanska energija nudi i žele doprinijeti njenom daljnjem razvoju u Hrvatskoj. Sam cilj, znanje, volja i entuzijazam koji čini ljudski kapital ZEZ-a, omogućuje da ZEZ bude konkurentan i uspješan na tržištu na kojem posluje.

IP1.: Utječu li individualni razvojni planovi pozitivno na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, ali i na cjelokupno poslovanje poduzeća?

Individualni razvojni planovi pozitivno utječu na karijerni razvoj i zadovoljstvo zaposlenika, kao i na cjelokupno poslovanje poduzeća. Individualnim razvojnim planovima postavljaju se jasni koraci karijernog razvoja svakog pojedinog zaposlenika unutar konkretnog poduzeća, odnosno Zelene energetske zadruge. Jasni koraci, kao i jasni smjer kako će se svaki pojedini zaposlenik razvijati unutar poduzeća, što se od njega očekuje u daljnjem poslovanju, kao i

prilike koje ima za razvoj svoje karijere, uvelike doprinosi zadovoljstvu zaposlenika što je potvrđeno i provedenom anketom.

IP2.: Utječe li stvaranje pozitivnog imidža poslodavca – *employer branding* pozitivno na privlačenje većeg broja stručnjaka ili talenata u to isto poduzeće ?

Zelena energetska zadruga posjeduje velik broj stručnjaka, svi zaposlenici su VSS. Zelena energetska zadruga njeguje imidž poželjnog poslodavca najviše sa svojim ciljem poslovanja koji želi postići, a s kojim se gotovo svi mogu poistovjetiti. Radni uvjeti, a sada i individualni razvojni planovi, kao i briga za zaposlenike i njihovu karijeru, ZEZ dovodi u prednost pred ostalim poslodavcima koji takve uvjete ne prakticiraju u svom poslovanju, a samim time privlači i veći broj stručnjaka koji vjeruju *brandingu* poduzeća i povećava njihovu motivaciju da svoju karijeru započnu upravo tamo.

IP3.: Jesu li poduzeća, koja posjeduju više ljudskog kapitala od ostalih, uspješnija i konkurentnija na tržištu rada?

Ljudski kapital nekog poduzeća, njihova ambicija, volja i znanje, zasigurno doprinose uspjehu poduzeća u cjelini. Temelje svakog uspješnog poduzeća čine njezini najvrijedniji potencijali, a to su njihovi zaposlenici. Bez kvalitetnog, obrazovanog i iskusnog ljudskog kapitala, poduzeće neće napredovati i biti u koraku sa zahtjevima tržišta koje je pod utjecajem globalizacije.

Utvrđeno je da i mala poduzeća, poput Zelene energetske zadruge, mogu konkurirati ili imaju potencijala u budućnosti konkurirati velikim samo ako razmišljaju veliko. Razmišljati veliko znači misliti dugoročno i voditi brigu o svojim najvećim potencijalima, a to su zaposlenici. Zelena energetska zadruga, osim što ima izrazito plemenitu misiju poslovanja, kao i cilj, ujedno vodi i brigu o tome da tu misiju mogu provesti na kvalitetan način uz kvalitetne kadrove. Individualni razvojni planovi jedan su od načina kako potaknuti veće zadovoljstvo zaposlenika, a ujedno doprinijeti poduzeću u cjelini. Individualni razvojni planovi ne spominju se često u poslovanju. Češće se može čuti razvoj karijere, unaprjeđenje itd. Međutim, individualni razvojni planovi doprinose da na temeljit i pripremljen način karijera zaposlenika bude podignuta na višu razinu. Poznato je da je za svaki uspješan posao potrebna i temeljita priprema, plan i organizacija, a isto vrijedi i za karijeru. Globalizacija, tržište koje se ubrzano mijenja, kao i potrebe, dovode do toga da je, isto tako, razvoj karijere zaposlenika potrebno temeljito pripremiti kako bi organizacija mogla uspješno odgovoriti na potrebe kako tržišta, tako zaposlenika i organizacije u cjelini. Nekoliko je puta spomenuto da ljudski potencijali u

poduzećima poprimaju sve veći značaj, no u malim i srednjim poduzećima ono i dalje dosta zaostaje naspram velikih. U većini malih i srednjih poduzeća i dalje vrijedi mišljenje da nisu dovoljno velika da bi uopće trebala imati odjel ljudskih potencijala (ili je ono dodijeljeno *pro forme* nekoj osobi u poduzeću), a osobito da bi trebala pridavati pažnju tome. Predmet ovog diplomskog rada, empirijski dio kao i doprinos mene kao autora, smatram od izrazitog značaja. Zelena energetska zadruga, osim sa svojim društveno odgovornim poslovanjem, *employer brandingom* koji je i dalje u rastu, značajnim ljudskim kapitalom, ali i veličinom malog poduzeća, no snagom velikog uvelike može biti primjer ostalim malim i srednjim poduzećima da je izrazito važno ulagati u ljudske potencijale kako bi u budućnosti mogli poslovati kao veliki. Smatram da je to svakom poduzeću cilj – biti konkurentan, profitabilan i uspješan, a ujedno iza sebe imati podršku svojeg najvećeg kapitala, a to su ljudi.

POPIS LITERATURE :

KNJIGE :

1. Alfirević, N. i. (2013). *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević - Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Buckingham, M., & Coffman, C. (2004). *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?* Zagreb: MASMEDIA.
4. Certo, S. C., & Trevis, C. S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Franičević, V., & Puljiz, V. (2009). *Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti*. Zagreb: Centar za demokraciju i pravo "Miko Tripalo".
7. Lammiman, J., & Syrett, M. (2005). *Cool generacija - nova poslovna filozofija*. Zagreb: LJEVAK d.o.o.
8. Obradović, V., Samardžija, J., & Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada.
9. Petar, S., & Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Srića, V. (2003). *Inventivni menadžer u 100 lekcija - Kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d.
11. Srića, V. (2015). *Sve tajne harmoničnog vođenja - kako upravljati promjenama i izbjeći krize*. Zagreb: Algoritam.
12. Tudor, G. i. (2010). *Voženje i motiviranje ljudi - kako nadahnuti svoje ljude*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
13. Vaynerchuk, G. (2011). *Ekonomija zahvalnosti*. Zagreb: Znanje d.d.

ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI :

1. Alvino, F., & Di Vaio, A. (2019). Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*.
2. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.

3. Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*.
4. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching. *The Emerald Research Register*.
5. Bialek, T. K., & Hagen, M. S. (2021). Cohort-based leadership development for high-potential employees: A model for programmatic design. *Human Resource Development Quarterly*.
6. Blog, M. (8. 6. 2022). *Personal development plans and how they can benefit your organization*. Dohvaćeno iz MindManager: <https://blog.mindmanager.com/personal-development-plans-and-how-they-can-benefit-your-organization/>
7. Breschi, R., Carlin, D., & Schaninger, B. (2018). *Matching the right talent to the right roles*. Dohvaćeno iz McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/matching-the-right-talent-to-the-right-roles>
8. Cooks-Campbell, A. (7. 10. 2022). *Your guide to individual development plans (with examples)*. Dohvaćeno iz BetterUp: <https://www.betterup.com/blog/individual-development-plan>
9. Debow, D. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and. *Human Resource Management Review*.
10. Denise Marie, K., Kristina, K., & Völckner, F. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and. *Human Resource Management Review*.
11. DeNisi, A., & Griffin, R. (2005). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
12. Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2009). *Strategic Management: Issues and Cases*. John Wiley & Sons.
13. Engagedly. (2. 8. 2022). *Why Your Business Needs This Foolproof “Talent Retention Strategy”*. Dohvaćeno iz Engagedly: <https://engagedly.com/foolproof-talent-retention-strategy/>
14. Ewing, M., Pitt, L., & Bussy, N. M. (2002). Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*.
15. Fritsch, L. (2018). HOW TO MOTIVATE THE STARS? A qualitative study on how to retain high potential employees.
16. Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. United Kingdom: Oxford University.
17. Jing Yi, Y., M-Y, Y., T, R., & Olawole, F. (2018). Nexus between green intellectual capital and green human resource. *Journal of Cleaner Production*, 364-374.

18. Levering, R., Moskowitz, M., & Katz, M. (n.d.). The 100 Best Companies to Work for in America.
19. McLaren, J. P. (2011). *Mind the Gap: Exploring Congruence Between the Espoused and Experienced Employer Brand*. University of Pennsylvania.
20. Mittal, S. (2019). Comprehensive moderated mediation model of potential appraisal of employees. *Journal of Management Development*.
21. Salvia, A., Vitolla, F., Giakoumelou, A., Raimob, N., & Rubino, M. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. *Technological Forecasting & Social Change*.
22. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
23. Stinebaugh, Z. D. (2021). The Minds of Future Organizational Leaders: Assessing Resilience and Perseverance of High Potential (Hi-Po) Employees.
24. Sullivan, P. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley.
25. Tkalac Verčić, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and. *Public Relations Review*.
26. Tkalac Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer. *Public Relations Review*.
27. Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., & Faezah Juhari, N. (2019). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable. *Journal of Cleaner Production*, 1-39.

INTERNETSKI IZVORI :

1. *DOOR*. (2023). Dohvaćeno iz : <https://www.door.hr/> (12.3.2023.)
2. Edukacije.hr. (2023). *Izrada individualnih razvojnih planova*. Dohvaćeno iz Edukacije.hr: <https://lms.edukacije.hr/lp-courses/> (12.3.2023.)
3. *Energética coop* (2023). Dohvaćeno iz: <https://www.energetica.coop/> (12.3.2023.)
4. *Energetska zadruga Elektropionir*. (2023). Dohvaćeno iz: <https://elektropionir.rs/> (12.03.2023.)
5. InStride. (12. 4 2021). *Key talent development metrics every HR leader needs to track*. Dohvaćeno iz InStride: <https://www.instride.com/insights/talent-development-metrics/> (12.3.2023.)

6. KnowledgeCity. (6. 5 2022). *The 6 Steps of Individual Development Planning for Employees*. Dohvaćeno iz KnowledgeCity: <https://www.knowledgcity.com/blog/individual-development-planning/> (12.3.2023.)
7. *Lider*. (24. 11. 2021). Dohvaćeno iz: <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/intelektualni-kapital-vrijednost-zbog-koje-je-organizacija-znatno-otpornija-na-razne-oblike-kriza-139849> (12.3.2023.)
8. *Minimax*. (8. 8. 2018). Dohvaćeno iz: <https://www.minimax.hr/blog-vaznost-ljudskog-kapitala-suvremenom-poslovanju/> (14.3.2023.)
9. *REScoop.eu* (2023). Dohvaćeno iz: <https://www.rescoop.eu/> (12.3.2023.)
10. Rogers, M. (20. 1. 2020). *A Better Way to Develop and Retain Top Talent*. Dohvaćeno iz Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/01/a-better-way-to-develop-and-retain-top-talent> (14.3.2023.)
11. Yadav, A. (2023). *How A Personal Development Plan Can Help Your Business Employees?* Dohvaćeno iz iSmartRecruit: <https://www.ismartrecruit.com/blog-personal-development-plan-help-your-employees> (14.3.2023.)
12. Yale. (2023). *Individual Development Planning*. Dohvaćeno iz It's Your Yale: <https://your.yale.edu/work-yale/learn-and-grow/career-development/individual-development-planning> (14.3.2023.)
13. *Zelena energetska zadruga*. (2023). Dohvaćeno iz: <https://www.zez.coop/> (14.3.2023.)
14. *Zelena Istra*. (2023). Dohvaćeno iz: <https://www.zelena-istra.hr/hr/> (14.3.2023.)

POPIS ILUSTRACIJA:

POPIS TABLICA :

Tablica 3.1. Različiti modeli intelektualnog kapitala	12
Tablica 3.2. Povrati ulaganja u ljudski kapital.....	15
Tablica 3.3. Kategorizacija zaposlenika prema zamjenjivosti i dodanoj vrijednosti.....	16
Tablica 4.1. Razlozi ostanka i razlozi odlaska talenata iz poduzeća	29
Tablica 5.1. Obrazac za popunjavanje prilikom izrade IRP-a	37

POPIS PRIKAZA :

Prikaz 2.1. Model lanca stvaranja profita	10
---	----

POPIS GRAFIKONA :

Grafikon 1.6. Struktura odgovora vezana uz spol ispitanika	48
Grafikon 2.6. Struktura odgovora vezana uz dob ispitanika.....	49
Grafikon 3.6. Struktura odgovora vezana uz obrazovanje ispitanika	49
Grafikon 4.6. Struktura odgovora vezana uz pozicije ispitanika	50
Grafikon 5.6. Struktura odgovora vezana uz ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika	51
Grafikon 6.6. Struktura odgovora vezana uz ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika unutar Zelene energetske zadruge	51
Grafikon 7.6. Struktura odgovora vezana uz značajnost postavljenih pitanja na intervjuu ispitanika.....	52
Grafikon 8.6. Struktura odgovora vezana uz jasniji uvid mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar ZEZ-a.....	53
Grafikon 9.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenje veće mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar ZEZ-a	54
Grafikon 10.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenje uravnoteženosti osobnih ciljeva ispitanika i ciljeva ZEZ-a.....	55
Grafikon 11.6. Struktura odgovora vezana uz mišljenja zaposlenika o realnosti i ostvarivosti razvojnih ciljeva.....	56

PRILOG 1: Anketni upitnik

Ispitivanje mišljenja zaposlenika ZEZ-a nakon provedenih individualnih razgovora i sastavljanja IRP

Drage kolegice i kolege!

Cilj ove ankete je prikupiti feedback na provedene individualne razgovore tijekom 10.2022 i vaše zadovoljstvo istima. Isto tako, svrha je kroz rezultate ankete uvidjeti efikasnost provedenih razgovora i izrađenih planova te da li su ispunila vaša očekivanja ili u budućnosti očekujete njihovu bolju provedbu. Dobiveni rezultati koristit će se u svrhu izrade istraživačkog dijela diplomskog rada.

Anketa je anonimna, a dobiveni rezultati koristit će se isključivo za potrebe rada te se neće prikazivati individualni odgovori osoba koje su sudjelovale u istraživanju.

Molim da na pitanja otvorenog tipa odgovorite i obrazložite svoje mišljenje.

Zahvaljujem vam se na sudjelovanju i vremenu koje ste odvojili za ispunjavanje ove ankete!

* Označava obavezno pitanje

Spol*

Ženski

Muški

Dob*

18-25

26-35

36-45

46-60

više od 60

Obrazovanje*

SSS i niže

VŠS

VSS

doktorat

Pozicija u poduzeću*

Vaš odgovor

Ukupno radno iskustvo (staž) *

Manje od 5 godina

od 5 do 10 godina

od 10 do 20 godina

od 20 i više godina

Ukupno radno iskustvo (staž) unutar Zelene energetske zadruge*

Manje od godinu dana

1 godina i više

Pitanja postavljena na intervjuu bila su značajna za davanje korisnih odgovora (*inputa*) na temelju kojih bi se kvalitetno mogao izraditi moj individualni razvojni plan.

*

Uopće se ne slažem

Ne slažem se

Ni da ni ne

Uglavnom se slažem

U potpunosti se slažem

Nakon individualnog razgovora imam jasniji uvid u mogućnosti razvoja moje karijere unutar ZEZ-a i što se od mene očekuje u daljnjem radu.

*

Uopće se ne slažem

Ne slažem se

Ni da ni ne

Uglavnom se slažem

U potpunosti se slažem

Smatram da mi je izradom individualnog razvojnog plana pružena veća mogućnost za razvojem karijere i svojih vještina unutar ZEZ-a, negoli je to bilo prije.

*

Uopće se ne slažem

Ne slažem se

Ni da ni ne

Uglavnom se slažem

U potpunosti se slažem

Ciljevi koje želim postići u ZEZ-u i ciljevi ZEZ-a su uravnoteženi.

*

Uopće se ne slažem

Ne slažem se

Ni da ni ne

Uglavnom se slažem

U potpunosti se slažem

Postavljene razvojne ciljeve smatram realnim i ostvarivim u zadanom vremenskom periodu.

*

Uopće se ne slažem

Ne slažem se

Ni da ni ne

Uglavnom se slažem

U potpunosti se slažem

Obrazloži smatraš li da su tvoje kompetencije pravilno iskorištene i dobro postavljene u razvojnom planu?

*

Vaš odgovor



Kako su individualni razvojni plan i mogućnost razvoja karijere koja ti je pružena, utjecali na tvoje mišljenje o budućnosti rada i ostanka u ZEZ-u?

*

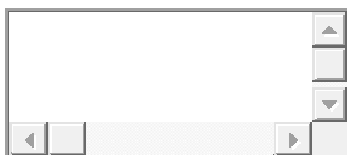
Vaš odgovor



Smatraš li svoje samopouzdanje, zadovoljstvo i vrijednost unutar poduzeća većim, negoli je to bilo prije planova i individualnih razgovora?

*

Vaš odgovor



Utječe li po tebi provedba individualnih razvojnih planova u ZEZ-u na jačanje organizacijske kulture i samog imidža (*employer branding*) ZEZ-a kao poslodavca i smatraš li da bi i u budućnosti trebali biti korišteni kao jedan od načina razvoja karijere?

*

Vaš odgovor

Obrazloži smatraš li da su se od odrađenih individualnih razgovora i postavljenih IRP-a dogodile (značajnije) promjene koje su utjecale na povećanje tvog zadovoljstva i motivacije poslom, negoli je to bilo prije?

*

Vaš odgovor

Smatraš li da su nakon odrađenih individualnih razgovora riješene/rješavaju se i saslušane nedoumice/problemi/smetnje/savjeti koji su postojali prije, a do tada nije bilo posvećeno dovoljno vremena za njihovo rješavanje?

*

Vaš odgovor

Koje su po tebi pozitivne, a koje negativne strane ovakvih individualnih razgovora i individualnih razvojnih planova? Imaš li prijedlog kako bi oni u budućnosti trebali izgledati?

*

Vaš odgovor

ŽIVOTOPIS



europass

Helena Hajduković

Datum rođenja: 15/11/1997

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: žensko

RADNOI SKUSTVO

09/02/2022 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska
ADMINISTRATIVNA RADNICA-OFFICE MANAGER-ZELENA ENERGETSKA
ZADRUGA

15/08/2020–13/08/2021–Zagreb, Hrvatska
ADMINISTRATIVNA RADNICA – AGENCIJA ZA PLAĆANJA U
POLJOPRIVREDI, RIBARSTVU I RURALNOM RAZVOJU

03/01/2018–01/09/2018–Zagreb, Hrvatska
ADMINISTRATIVNA RADNICA-ERSTE LEASING

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

28/09/2020 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska
MAGISTRA EKONOMIJE–Libertas međunarodno sveučilište

Adresa : Zagreb, Hrvatska

03/10/2016–09/09/2020–Zagreb, Hrvatska
PRVOSTUPNICA POSLOVNE EKONOMIJE–Libertas međunarodno sveučilište

Adresa : Zagreb, Hrvatska

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

Drugi jezici :

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLISKI	C1	C1	C1	C1	C1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik