

# Značaj poduzetničkih kompetencija u upravljanju karijerom

Hrvatska gospodarska komora, Centar za razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska, vstefica@hgk.hr

## Sažetak

Dramatične promjene u proteklim desetljećima, pritisak globalizacije, tehnološke promjene uvelike su utjecale na poslovno okruženje. Ukoliko žele izdržati sav taj pritisak i napredovati, organizacije moraju pripremiti strateški odgovor na navedene zahtjeve.

S druge pak strane, zaposlenici koji su obrazovani te socijalno i mentalno pripremljeni za promjene na radnom mjestu imat će najviše koristi od globalizacije. Najveća potražnja bit će za zaposlenicima koji su kreativni i inovativni, koji posjeduju osnovne vještine te tehnološke vještine nužne za djelovanje u promjenljivom radnom okruženju. Umjesto zadanih specifičnih vještina, zaposlenici trebaju razviti vještine donošenja odluka i rješavanja problema te biti spremni učiti sami i od drugih.

Preuzimanje odgovornosti za razvoj i upravljanje karijerom najvažniji je strateški zadatak za poboljšanje položaja zaposlenika na tržištu rada. Rukovoditelji ljudskih potencijala mogu pomoći zaposlenicima da osvijeste potrebu za promjenama u karijeri koje su nužne zbog promjene organizacijske strukture i situacije u okruženju.

Važnu ulogu u tom procesu ima upravljanje karijerom. Pojam možemo definirati kao cjelovitni proces ulaganja u resurse kako bismo postigli zadane ciljeve u karijeri. Upravljanje karijerom nije događaj koji se dogodi samo jednom, već stalni proces koji je nužan radi prilagodbe promjenama koje donosi ekonomija 21. stoljeća.

**Ključne riječi:** *globalizacija, vještine, poduzetničke kompetencije, upravljanje karijerom*

## 1. Funkcija razvoja ljudskih potencijala

S promjenama koje se u Hrvatskoj zbivaju u svezi s tehnologijom, političkim promjenama, prijelazom na tržišno gospodarstvo, umjesto personala i kadrova uvodimo upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Novim terminom naglašavaju se mnoge promjene u odnosu na ranija razdoblja, kao npr. da nisu svi ljudi jednaki, već imaju jednaka prava u startu te da za svako radno mjesto postoji konkurencija koja počinje već u školi. U toj konkurenciji slabiji zaostaju, a odlučuje stručnost više nego obiteljska ili stranačka pripadnost.

### 1.1. Strateška uloga i ciljevi

Kadrovski menadžment započeo je svoju aktivnost kao operativna funkcija, no njegova strateška uloga svakodnevno raste. Od operativne (administrativni postupci, odabir zaposlenika, rješavanje različitih upita i sl.) do strateške koja naglašava da su ljudi u organizaciji najvredniji potencijal. Ta uloga izvire iz spoznaje da za svaku posebnu strategiju poduzeća treba projektirati primjerenu strategiju ljudskih potencijala, jer zaposlenici mogu biti izvor konkurentne snage poduzeća samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima djelotvorno rukovodi.

Svako poduzeće kreira službu razvoja ljudskih potencijala sukladno svojim potrebama. Naravno, u mikro i malim poduzećima sigurno neće biti cijele službe koja se bavi tim procesima jer je to jednostavno neisplativo, ali trebalo bi poraditi na tome da vlasnici/direktori prepoznaju važnost razvoja ljudskog potencijala i kontinuirano prate njihov razvoj, a ukoliko su u mogućnosti da angažiraju konzultante za područje razvoja ljudskih potencijala kako bi imali stalnu i stvarnu sliku stanja.

## 2. Razvoj i upravljanje karijerom

Karijera se može definirati kao odrednica individualnog profesionalnog razvoja, odnosno individualnih profesionalnih uspona i padova tijekom radnog vijeka. Objektivni aspekt promatranja karijere tradicionalno se vezuje za profesionalni razvoj i sustav napredovanja. Karijera, promatrana i sa subjektivnog i s objektivnog stajališta predstavlja međusobno povezan i sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tijekom radnog vijeka, koji prati promjene u njegovim mogućnostima i stavovima, njegovoj uspješnosti i njegovom iskustvu i ponašanju.

### 2.1. Upravljanje karijerom

Razvoj karijere specifičan je i partnerski odnos između pojedinca i poduzeća, a rukovoditelji ljudskih potencijala sve veću pažnju posvećuje upravljanju karijerom.

Pod upravljanjem karijerom podrazumijeva se proces kojim rukovodstvo poduzeća odabire, ocjenjuje, razmješta i razvija ljudske potencije, kako bi se osigurao potreban broj stručnih resursa koji će zadovoljiti buduće potrebe poduzeća. U uskoj vezi s upravljanjem karijerom jest i planiranje karijere. Riječ je o procesu izbora zanimanja, poduzeća i smjera koji će slijediti nečija karijera. Većina se autora slaže da postoje dvije vrste planiranja karijere: individualno i organizacijsko. Organizacijsko planiranje karijere jest proces kojim rukovodstvo poduzeća planira ciljeve karijere ljudskih potencijala, dok je individualno planiranje karijere proces kojim svaki zaposleni planira ciljeve vlastite karijere. Program planiranja karijere pomaže i omogućava poduzeću identifikaciju talenata s visokim razvojnim potencijalom i budućih rukovoditelja, poboljšanje zadovoljstva poslom, identifikaciju s poduzećem i opći razvoj pozitivnih stavova kod zaposlenih.

#### 2.1.1. Faze u razvoju karijere

U analizi razvoja karijere mora se promatrati životni ciklus kroz koji se sukcesivno smjenjuju različite faze kroz koje prolazi profesionalna karijera. Faze karijere obično se povezuju s nekim općim životnim fazama, s tim da se uglavnom odnose na svijet rada i kretanja u njemu.

Moguće su znatne varijacije u pojedinim fazama razvoja karijere, a ovise o individualnim karakteristikama i drugim faktorima koji utječu na razvoj individualne karijere. U svim fazama karijere potrebe i aktivnosti pojedinca i poduzeća su različite, zbog toga ih oba aktera (pojedinaac i poduzeće) trebaju dobro upoznati i razumjeti kako bi se zajednički razvijali u željenom smjeru.

U literaturi povezanoj s rukovođenjem uglavnom se susreću četiri faze u razvoju karijere:

#### **Prva faza:**

Ovu fazu možemo podijeliti na dva dijela jer se prvi dio koji bi mogli nazvati i istraživanjem odvija prije stvarnog ulaska u svijet rada i obično je pod velikim utjecajem izrečenih i neizrečenih poruka u vezi sa životnim putem. Ove poruke obično dolaze od osoba koje predstavljaju autoritet,

one utječu na osobu da stvori želju o vrsti posla kojom se želi baviti, gdje treba živjeti i izgradi duhovne dimenzije o načinu života kao što je izbor partnera, broja djece i tako dalje.

Faza ulaska u poduzeće ujedno je i ulazak u karijeru. To je faza uvođenja u posao, socijalizacija s radnom sredinom i uklapanje u organizacijsku strukturu poduzeća. Za uspostavljanje ove faze karijere potrebno je 6 do 8 godina rada, gdje je zaposlenik u velikoj mjeri samostalan, prihvaća upute i smjernice drugih, nastoji se dokazati kako bi njegovi potencijali i ambicije došli do punog izražaja.

#### **Druga faza:**

Ovo je faza napredovanja, koja počinje između 30 i 35 godine i traje do 40 ili 45 godine života. Zaposlenik je uspostavio karijeru, izabrao područje rada i pokazao potencijale, socijalizirao se i uklopio u radnu sredinu, stekao sigurnost i praksu za samostalni rad. U ovoj fazi svjestan je svojih mogućnosti napredovanja i razvoja. Može procijeniti svoje sposobnosti i "šanse" za razvoj karijere. Zadovoljstvo karijerom povećava osjećaj kompetentnosti i odanosti poduzeću, a nezadovoljstvo ga motivira za traganjem za drugim poduzećem.

#### **Treća faza:**

Faza održavanja karijere, počinje između 40 i 45 godine života i traje negdje do 50 ili 55 godine. U tom periodu zaposlenik ima stabilan, potvrđen i misaoni položaj unutar poduzeća, gdje se nastavlja dalji rast ili se održava postojeće stanje, a ponekad već započinje i faza opadanja. Ipak je to za većinu faza u kojoj se uspostavlja stabilna karijera, a radno mjesto i položaj žele se zadržati po svaku cijenu. U ovoj fazi jasno se sagledava uspjeh, odnosno neuspjeh u karijeri i profesionalnom životu.

#### **Četvrta faza:**

Faza kasne karijere, počinje u životnom periodu od 50 do 55 godine i traje do odlaska u mirovinu. To je u stvari faza povlačenja i opadanja aktivnosti. Zaposlenik se suočava s neminovnim završetkom profesionalne karijere i prenosi ovlaštenja, obaveze i odgovornosti na mlađe kolege/e.

### **2.1.2. Faktori utjecaja na razvoj karijere**

Proces donošenja odluka i izbora u tijeku karijere pod utjecajem je više faktora vezanih za pojedinca, i njegovo uže i šire okruženje u kojem djeluje. Primarni se faktori vežu za osobne karakteristike pojedinca, njegov sustav vrijednosti, ambicije, interese, potrebe, sposobnosti, vještine, nivo obrazovanja, stil života. Utjecaj obitelji, prijatelja, kolega i rukovoditelja također je važan faktor. Potrebe, zahtjevi i mogućnosti koje pruža poduzeće također se javljaju kao bitan faktor u procesu odlučivanja o karijeri.

### **2.1.3. Uloge u razvoju karijere**

Zaposleni predstavljaju najznačajniji resurs, ali je on istovremeno i najskuplji i najproblematičniji resurs. Značajan je jer je direktno povezan s provedbom aktivnosti poduzeća i njegovom konkurentnom prednošću. Od načina na koji poduzeće upravlja zaposlenima u velikoj mjeri ovisi njegova konkurentna prednost. Zaposleni, kao ljudski potencijal, obuhvaćaju cjelokupno iskustvo, vještine, procjene, sposobnosti i mudrosti pojedinaca povezanih s jednim poduzećem, stoga treba prihvatiti potpuni zaokret u odnosu na nekadašnju strategiju razvoja, srednjoročne i kratkoročne planove i prihvatiti sve promjene koje su nužne na razini mikroorganizacije u području razvoja karijere.

Generalno su pojedinci odgovorni za planiranje svoje karijere, međutim poduzeća mogu pružiti veliki doprinos u ovom procesu. Od ključne važnosti je da poduzeće uspostavi dobar sustav procjene uspješnosti zaposlenika i njihovih potencijala. Velik broj srednjih i velikih poduzeća ima izgrađen sustav podrške putem kojeg provodi jednom godišnje posebnu procjenu potencijala za napredovanje, identificiranje talenata i kandidata za ključne pozicije.

Zadatak je rukovoditelja identificirati individualne potrebe, interese i mogućnosti koje poduzeće pruža zaposlenima. Njihov zadatak je također prenijeti i objasniti misiju, strategiju i ciljeve poduzeća te pomoći zaposlenima da svoju karijeru usklade sa svojim i mogućnostima poduzeća. Ipak temeljni je zadatak praćenje uspješnosti i razvojnih potencijala zaposlenih, poticanje njihovog razvoja, ukazivanje na utjecaj promjena okoline, poslovnih potreba vezano za promjene u potrebnim znanjima i vještinama.

### 3. Ključne kompetencije

U današnje vrijeme sve se češće susrećemo s terminom ključnih kompetencija kao temeljem nužnim za obrazovni sustav, ali i za zapošljivost. Preporuke Europskog parlamenta i Vijeća Europe obuhvaćaju osam ključnih kompetencija i to:

- Sposobnost komunikacije na materinjem jeziku
- Sposobnost komunikacije na stranom jeziku
- Matematičke kompetencije i temeljne kompetencije u znanosti i tehnologiji
- Digitalne kompetencije
- Sposobnost i voljnost za učenje
- Međuljudske, međukulturalne i društvene te građanske kompetencije
- Poduzetništvo
- Kultura izražavanja

Relevantni dokumenti Europske unije ove kompetencije definiraju kao kombinaciju znanja, stručnosti, sposobnosti i stavova koja odgovaraju okruženju. Ključne su kompetencije one koje pojedinac treba za osobno ispunjenje i razvoj, aktivno građanstvo, socijalnu uključenost i zapošljavanje. Do kraja formalnog obrazovanja i osposobljavanja pojedinci bi trebali imati razvijene ključne kompetencije koje im omogućavaju ponašanje i rad odrasle osobe, s time da ih trebaju nadalje razvijati, očuvati i unaprijediti kao dio cjeloživotnog učenja i obrazovanja odraslih. (EC: Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje: Europski referentni okvir, 2004).

#### 3.1. Poduzetničke kompetencije

Prema definiciji poduzetništvo se odnosi na sposobnost pojedinca da ideju pretvori u akciju. Uključuje kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja i vođenja projekata kako bi se ostvarili predviđeni ciljevi. To zahtjeva svakodnevnu svijest o okruženju i uvjetima te iskorištavanju prilike, a temelj je sposobnostima, vještinama i znanjima koja su potrebna poduzetnicima za uspostavljanje i ostvarivanje društvenih i poslovnih aktivnosti.

Neophodna znanja uključuju odgovarajuće mogućnosti za osobne, profesionalne i/ili poslovne aktivnosti, uključujući stvaranje opće slike o uvjetima u kojima ljudi žive i rade, kao što su razumijevanje djelovanja gospodarstva te shvaćanje mogućnosti i izazova koji stoje pred poslodavcem ili organizacijom.

Vještine i sposobnosti odnose se na aktivno upravljanje projektom (uključujući vještine i sposobnosti planiranja, organiziranja, upravljanja, vođenja i delegiranja, analiziranja, komuniciranja,

razumijevanja, evaluiranja i memoriranja), kao i mogućnosti pojedinačnog i timskog rada. Pritom su prisutne sposobnosti procjenjivanja vlastitih snaga i slabosti, te procjena rizika, odnosno iznalaženje mogućnosti osiguranja. Poduzetnički se stav očituje u inicijativnosti, proaktivnosti, samostalnosti i inventivnosti u osobnom i društvenom životu, kao i u radu. To također uključuje motiviranost i odlučnost u postizanju ciljeva u osobnom i poslovnom životu.

## 4. Konkurentnost radne snage

Prema najšire prihvaćenoj definiciji, konkurentnost je sposobnost postizanja uspjeha na tržištima koja vodi k visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanom životnom standardu cjelokupnog stanovništva. Konkurentnost radne snage zasniva se na obrazovnoj strukturi, podudarnosti ponude i potražnje u smislu znanja, vještina i sposobnosti te troškova samog rada.

Određeni broj institucija iz različitih pobuda provodi istraživanja vezana za tržište rada. U slučaju obrazovnih institucija radi se o potrebi inoviranja programa obrazovanja kako bi maksimalno odgovarale potrebama poslodavaca. Predstavnici tržišta rada (Hrvatski zavod za zapošljavanje, portali i agencije koje posreduju u zapošljavanju), istražuju u cilju prilagodbe nezaposlenih potrebama poslodavaca.

Hrvatska gospodarska komora provodi istraživanje potreba za obrazovanjem i usavršavanjem u malim i srednjim poduzećima s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama. Iz dobivenih rezultata moguće je jednoznačno utvrditi da su te vještine više nego potrebne te da poduzeća koja su prepoznala važnost upravljanja karijerom lakše utvrđuju potrebe svojih zaposlenika za dodatnim usavršavanjem, a samim tim i napredovanjem. Prilikom interpretacije rezultata treba uzeti u obzir da se radi o mikro (1-5 zaposlenih), malim (6-50 zaposlenih) i srednjim poduzećima (51-250 zaposlenih). Mikro i mala poduzeća neće nikada imati odjele za razvoj ljudskih potencijala jer broj zaposlenih ne opravdava takav trošak, ali od iznimne je važnosti da poduzetnici koji su i vlasnici tih poduzeća imaju osjećaj za važnost ulaganja u ljude i brigu o njima. Na taj način osigurat će im sve ono što dobivaju i zaposlenici u velikim poduzećima zahvaljujući odjelima koji brinu samo o njima. Najveći problem, bio je i bit će sa srednjim poduzećima, koja su naglo prešla iz faze malih u srednja, te se zatekla u nepoznatom području. Za takva poduzeća bilo bi najbolje rješenje da njihovi vlasnici u trenutku kada se broj zaposlenih poveća preko 50 angažiraju vanjskog stručnjaka (outsourcing), koji će im pomoći u izradi strategije razvoja ljudskih potencijala i stalno pratiti buduće potrebe.

Ukoliko bi usporedili rezultate istraživanja iz 2011. i 2012. vidljivo je da poduzetničke kompetencije nisu dovoljno razvijene, te da je nužan njihov daljnji razvoj. U istraživanju za 2012. godinu posebno se ističe potreba za osobnom kreativnošću, no zabrinjava nizak rezultat vezan za unapređivanje zaposlenika, a što ukazuje da MSP nisu prepoznala važnost cjeloživotnog učenja kao poticaja za razvoj karijere.

S obzirom da rezultati u svim istraživanjima koja provodi Komora od 2009. ukazuju na potrebu za usavršavanjem na području poduzetničkih kompetencija, nužno je da se više poradi na uvođenju ključnih kompetencija u formalni sustav obrazovanja kako bi se već od malih nogu razvijale vještine potrebne za razvoj karijere.

## 5. Zaključak

Pri upravljanju karijerom nužna je usmjerenost na interese zaposlenih jer će na taj način dobiti mogućnost da dio svog razvoja karijere stave pod svoju kontrolu iskazivanjem svojih interesa.

Sustav upravljanja ključnim i perspektivnim zaposlenicima osnova je učinkovitog sustava razvoja karijere. Ukoliko bi napravili jednostavnu anketu među poslodavcima tko su ti perspektivni zaposlenici vjerojatno bi dobiveni odgovori sadržavali sljedeće karakteristike: znatiželjni, inovativni, kreativni, prihvaćaju promjene, preuzimaju inicijativu, preuzimaju odgovornost i tako dalje. Navedeno možemo usporediti s cijelim nizom različitih definicija vezano za poduzetničke kompetencije i naći ćemo stopostotno preklapanje. Možemo, stoga, pretpostaviti da osobe koje imaju razvijene poduzetničke kompetencije, ali i ostale ključne kompetencije imaju više šansi da se njihova karijera razvija u smjeru koji su oni odabrali, a u slučaju nepreklapanja postavljenih i dostignutih ciljeva sigurno je da će te osobe preuzeti inicijativu i krenuti s punom odgovornošću u istraživanje novih područja na kojima će moći doseći postavljene ciljeve.

# The role of entrepreneurship competences at career management

## Abstract

The world has undergone a dramatic change over the last few decades, the forces of globalization; technological changes have greatly changed the business environment. Organizations were required to respond in a strategic manner to the changes taking place in order to survive and progress.

At the other side workers who are educationally, socially, and mentally prepared for a changing workplace will be able to reap benefits from global integration. The demand will be for workers who are creative and innovative, who have the basic skills and technological competence to succeed in a changing work environment. Instead of task-specific skills, these workers must have decision-making and problem-solving skills and be able to learn on their own and with others.

Taking responsibility for one's personal career management appears to be the prevalent strategy for increasing one's marketability in today's workplace. Human resource managers can help current employees in this endeavour by incorporating in their clients an awareness of the changing reality of careers, emerging organizational structures, and environmental situations.

Most important role in that process has career management. We can define career management as the lifelong process of investing resources to achieve career goals. Career management is not a singular event but a continuing process that is a necessity for adapting to the changing demands of the 21st Century economy.

**Key words:** globalization, skills, entrepreneurship competences, career management,

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb,
2. Marušić, S. (2001): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Ekonomski institut, Zagreb,
3. Vujić V. (2004): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci
4. Bejaković, P. (2004) Konkurentnost radne snage u Hrvatskoj- stanje i problemi, Institut za javne financije, Zagreb
5. Analiza potreba za obrazovanjem i usavršavanjem u malim i srednjim poduzećima s posebnim naglaskom na poduzetničkim vještinama, (2011, 2012), Hrvatska gospodarska komora
6. Strategija učenja za poduzetništvo 2010-2014, www.vlada.rh (lipanj 2010.)

## Ostali izvori:

1. [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf) (2007)
2. <http://www.gemhrvatska.org/> (svibanj 2012)
3. <http://www.atadria.com> (ožujak 2012)
4. <http://www.seecel.hr/> (srpanj 2011)