

Andreja Rudančić\*  
Helena Hajduković\*\*  
Siniša Hajdaš Dončić\*\*\*

## UTJECAJ PRIMJENE INDIVIDUALNIH RAZVOJNIH PLANOVA KARIJERE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

### Sažetak

Predmet je ovog rada konzistentno utvrditi i objasniti sve relevantne teorijske značajke i činitelje vezane za mogućnosti razvoja karijera unutar malih i srednjih poduzeća primjenom individualnih razvojnih planova u Republici Hrvatskoj te ispitati zadovoljstvo zaposlenika upotrebom tih planova na primjeru društvenog poduzeća osnovanog za pružanje usluga podrške građanima u razvoju, upotrebi i ulaganju u obnovljive izvore energije. Individualni razvojni planovi omogućuju zaposlenicima poticaj u ostvarenju njihovih ciljeva u karijeri, a uz to i organizacijskih ciljeva u poduzeću u kojem posluju. Istraživanje osnovnog cilja rada provedeno je empirijskim istraživanjem pomoću upitnika *Google Forms* na odabranom poduzeću, odnosno anketirani su zaposlenici navedenog poduzeća. Empirijski dio istraživanja rada bio je usmjeren na analizu i prikaz povezanosti zadovoljstva zaposlenika nakon primjene individualnih razvojnih planova na njihov osobni i profesionalni razvoj unutar poduzeća. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da su, bez obzira na činjenicu da poduzeće prvi put u svomu poslovanju primjenjuje individualne razvojne planove, zaposlenici zadovoljni provedenim i smatraju to važnim korakom za svoj daljnji razvoj unutar poduzeća (engl. *employer branding*), ali i za razvoj poduzeća kao cjeline.

**Ključne riječi:** individualni razvojni planovi, *employer branding*.

\* izv. prof. dr. sc. Andreja Rudančić, Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, arudan-  
cic@libertas.hr

\*\* Helena Hajduković, mag. oec., Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, helena.haj-  
dukovic2@gmail.com

\*\*\* doc. dr. sc. Siniša Hajdaš Dončić, Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb, Hrvatska, shajdas@  
libertas.hr

## 1. Uvod

Polazeći od općih ljudskih karakteristika, tj. života između straha i nade, razumijevanja načina kako ljudi rade te od analize temeljnih karakteristika pojedinaca, svaka uspješna organizacija teži postići višu razinu zadovoljstva ili, bolje rečeno, ispunjenja želja participiranja radnih procesa uz uspješno izvođenje radnih aktivnosti.

Globalizacija i iznimno jaka konkurencija uvjetovale su obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. U uvjetima velikih promjena i sve većeg razvoja društva globalizacija je utjecala na promjene u tehnologiji, gospodarstvu, politici, kulturnom i javnom životu. Radno mjesto više nije fiksno određeno, protok informacija pojednostavljen je i ubrzan, prostornih i vremenskih razlika gotovo da i nema.

Svjesnost o postojanju kulturnih razlika od izuzetnog je značaja za razvoj i napredak poduzeća te će se ovim radom objasniti utjecaj kroskulturnih čimbenika na uspješnost poslovne komunikacije, a time i na sam poslovni uspjeh.

U stvarnoj je spoznaji menadžera da su zaposlenici i njihovi potencijali najvažniji i jedini preostali realni izazov konkurentne sposobnosti razlikovanja, a time i održive konkurentne prednosti i poslovne uspješnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima (HRM) strateški je i koherentan pristup upravljanju najvrjednijom imovinom organizacije – ljudima koji tamo rade, a koji pojedinačno i kolektivno doprinose postizanju ciljeva organizacije (Armstrong, 1999).

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 ključni čimbenik strategije. Dominanti poslovni problemi tako postaju razvoj i osiguranje potrebnih kompetencija zaposlenih, privlačenje i zadržavanje talenata koji su potrebni poduzeću, ali isto tako mogu stvoriti razliku i osigurati nove poslovne iskorake te omogućiti razlikovanje od drugih poslovnih subjekata, te služenje 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.

### 1.1. Zajedništvo i kvaliteta kao faktor upravljanja ljudskim potencijalima

Koncept zajedništva važna je spona u pristupu upravljanju ljudskim resursima, bolje rečeno, umijeću poticanja skrivenih i potisnutih ljudskih potencijala. Zajedništvo je najlakše objasniti kao odanost organizaciji ili želju za pripadnošću nekom organizacijskom subjektu i identifikacijom s ciljevima i vrijednostima organizacije.

Dvije su dominantne škole koje izučavaju zajedništvo. Prema Waltonu (Armstrong, 1985) zajedništvo polazi od faze kontrole prema fazi zajedništva i obuhvaća pristup koji odbacuje tradicionalizam i formalizam, dok Ouchi (Armstrong, 1985) smatra da je najbolji način motiviranja ljudi njihovo poistovjećivanje s vrijednostima organizacije i njezinog vodstva, stvarajući na taj način vezu između menadžmenta i radnika.

Pojam proširenoga procesa upravljanja kvalitetom nadograđuje tradicionalno zamišljene granice organizacije te obuhvaća kupce, dobavljače, ulagače, zaposlenike i zajednicu u kojoj organizacija djeluje. Tako se može govoriti o svojevrsnoj misiji logističkog menadžmenta.

Bitan su element proširenoga procesa i kupci. Glavni bi cilj organizacije trebao biti zadovoljavanje potreba kupaca. Ostvarenje glavnog cilja, tj. zadovoljstva kupaca, automatski dovodi do ostvarenja drugih ciljeva.

Ako tvrtka želi zadržati ili proširiti svoje tržište, njezini proizvodi moraju odražavati potrebe i želje kupaca. Ona stoga mora neprekidno istraživati potrebe kupaca te tako dobivene podatke rabiti pri oblikovanju proizvoda (dobar je primjer tvrtka *Nestle* sa svojim sloganom *Good Food, Good Life*).

Dio proširenoga procesa također je i zajednica u kojoj tvrtka djeluje. Zajednica obuhvaća potrošače, zaposlenike i sve druge koji su izravno ili neizravno uključeni u rad tvrtke. Težište takve filozofije kreira upravo menadžment.

## 1.2. Individualni razvojni planovi karijera zaposlenika

Već je poznato da su najvrjednija imovina svake organizacije njezini ljudi. Snažan program i mogućnosti razvoja karijere zaposlenika neke su od glavnih pogodnosti koju zaposlenici traže. Jedan od smislenih načina kako naglasiti da su poduzeću bitni njezini zaposlenici, te također naglasiti njihov rast, postaju individualni razvojni planovi (Izrada individualnih razvojnih planova, 2023). Sveučilište Yale daje sažetu definiciju procesa individualnog razvojnog plana kao akcijskog plana realnih koraka koje zaposlenik može poduzeti da bi ostvario željenu vještinu, bolje iskoristio svoje postojeće talente ili se pripremio za postizanje cilja u karijeri. Također, plan potiče članove osoblja da rade sa svojim menadžerima da bi identificirali jake strane, talente i strasti te odredili načine da ih uključe u svoj posao (Yale, 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 obveza te rastu i razvoju. Zadovoljenjem tih potreba dolazi do rasta osobnog zadovoljstva i porasta motivacije na poslu (Tudor, 2010).

Atraktivnost, profitabilnost i buduće poslovanje suvremenih organizacija ovise o njihovoj spremnosti da tretiraju zaposlenike i potencijalne zaposlenike kao najvažnije dio organizacije čemu značajno doprinosi interna komunikacijska praksa (Tkalac Verčić, 2021) te u ovom slučaju i 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, riječ je o uspostavi prave kulture brižnosti na samom vrhu i primjenjivanju načela ekonomije zahvalnosti unutar i izvan pravnog subjekta, što se svakako može postići i individualnim razvojnim planovima (Vaynerchuk, 2011).

### 1.3. 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 upit o svakoj aktivnosti ne troši previše vremena, no ipak je potrebno bilježiti područja u kojima je nužno učiniti poboljšanja, kao i ciljeve zaposlenika.

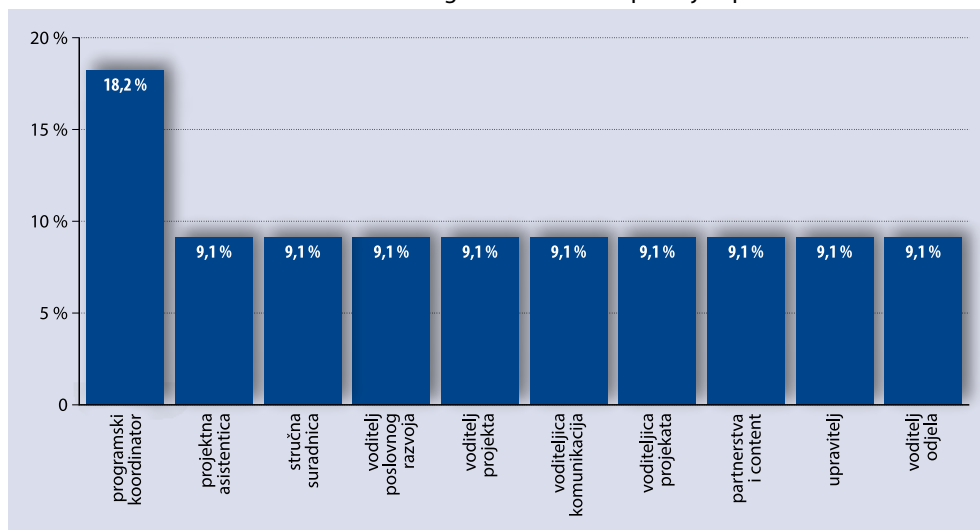
Aktivnosti koje sadrže individualni razvojni planovi zaposlenika dijele se na obuku, razvoj i jačanje. Karijerogram može uključivati: vanjsku i internu formalnu obuku na radnom mjestu, samoobrazovanje, sudjelovanje na novim projektima radi stjecanja dodatnih vještina i iskustva, horizontalni trening i rotaciju, trening s trenerom ili mentorom, pripravnništvo, samostalno izvršavanje dodatnih zadataka te stručne skupove i seminare (*KnowledgeCity*, 2022). Prema istraživanju (Mittal, 2020), treba uzeti u obzir ne samo trenutni učinak zaposlenika, nego i potencijal zaposlenika da 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 korištenje maksimuma svojih sposobnosti putem individualiziranog postavljanja ciljeva, planiranja strategije za budućnost, ali i stalnog potvrđivanja da je zaposlenik zadovoljan.

## 2. Metodologija istraživanja

Istraživanje osnovnog cilja rada provedeno je empirijskim istraživanjem pomoću upitnika *Google Forms* na odabranom poduzeću u travnju 2023. godine, odnosno anketirani su zaposlenici navedenog poduzeća. Empirijski dio istraživanja rada usmjeren je na analizu i prikaz povezanosti zadovoljstva zaposlenika nakon provedbe individualnih razvojnih planova u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju unutar poduzeća. Broj je ispitanika bio jedanaest. Anketna pitanja sastojala su se od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Cilj ove ankete bio je prikupiti povratnu informaciju na

temelju provedenih individualnih razgovora tijekom listopada 2022. godine te ocijeniti zadovoljstvo zaposlenika individualnim razvojnim planovima. Isto je tako svrha putem rezultata ankete uvidjeti efikasnost provedenih razgovora i izrađenih planova te jesu li ispunili očekivanja zaposlenika ili u budućnosti očekuju njihovu bolju provedbu. Rezultati će ankete pomoći poduzeću pri odluci hoće li ovakav način razvoja karijere zaposlenika primjenjivati u budućem poslovanju, hoće li biti potrebne određene korekcije prilikom njihove provedbe i doprinose li takvi individualni razvojni planovi/razgovori zaposlenicima u razvoju karijere, kao i poduzeću u cjelini. Među ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju njih 18,2 % bili su muškog, a 81,8 % ženskog spola. Većina ispitanika (63,6 %) pripada mlađoj dobnoj skupini između 26 i 35 godina. Svi zaposlenici posjeduju VSS.

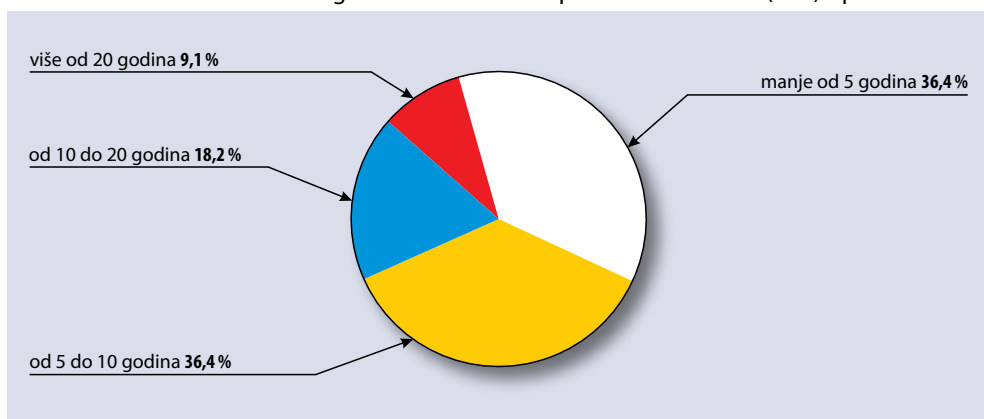
**Grafikon 1.** Struktura odgovora vezana za pozicije ispitanika



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Premda se radi o manjem poduzeću, unutar njega postoji raznovrstan broj pozicija da bi poduzeće optimalno poslovalo. Iako se čini da jedna osoba obavlja velik dio posla, što bi u nekom drugom poduzeću bilo raspodijeljeno na više djelatnika, poduzeće radi na tome da se nijedan zaposlenik ne osjeća opterećenim, što dokazuje i činjenica da se svaku srijedu na sastancima cijelog kolektiva govori o mogućim poteškoćama i opterećenjima te se zaposlenici međusobno upućuju (čak i studenti) na kojem projektu rade, je li im potrebna pomoć itd. Također se održavaju i radionice kojima se želi osvijestiti zaposlenike o potrebi razgovora o poteškoćama te o doprinosu ostalih članova tima u smanjenju tih poteškoća ili problema. Može se reći da unutar poduzeća „svi znaju sve”, tj. da su upućeni tko što radi da bi zajedno mogli smanjiti moguće nedoumice i omogućiti rasterećenje.

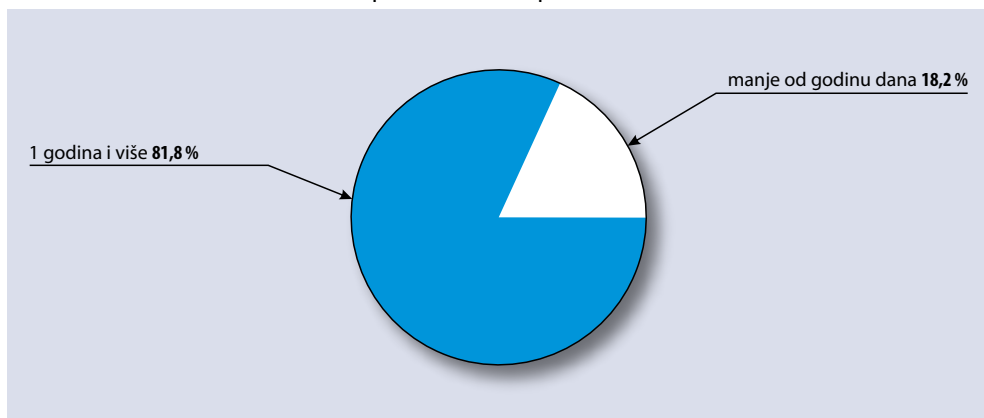
**Grafikon 2.** Struktura odgovora vezana za ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Iz Grafikona 1 vidljivo je da jednak postotak ispitanika ima radno iskustvo manje od pet godina i od pet do deset godina (36,4 %). Određeni postotak, njih 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.

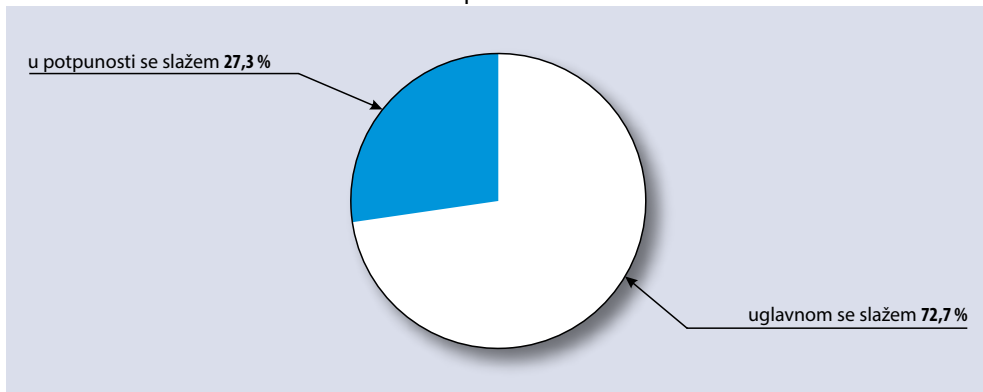
**Grafikon 3.** Struktura odgovora vezana za ukupno radno iskustvo (staž) ispitanika unutar poduzeća



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Iz usporedbe grafikona vidljivo je da je dio zaposlenika svoje radno iskustvo (staž) započeo u odabranom poduzeću. Također, bitan je i podatak da neki od ispitanika posjeduju radno iskustvo od deset do dvadeset i više godina te da su trenutno zaposleni unutar poduzeća kojem zasigurno doprinosi da u svom poslovanju ima osobe s bogatim radnim iskustvom.

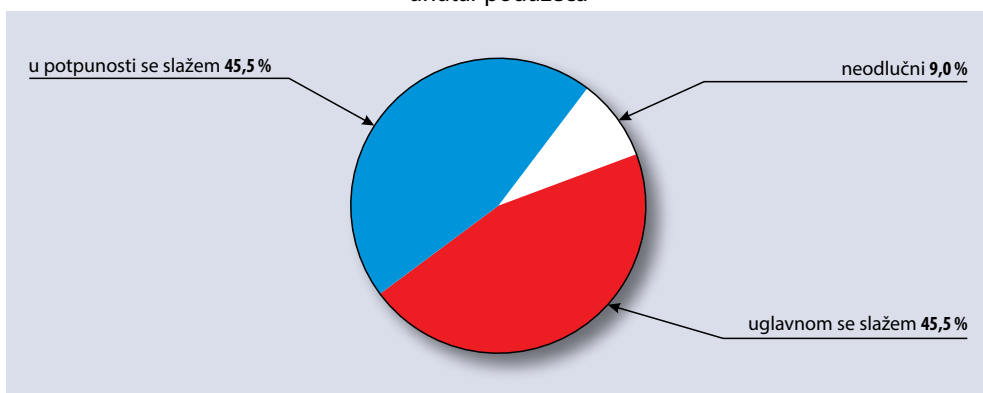
**Grafikon 4.** Struktura odgovora vezana za značajnost postavljenih pitanja na intervjuu ispitanika



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Čak se 72,7 % ispitanika uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 27,3 % zaposlenika s njom u potpunosti slaže. Razlog ovako dobrih rezultata proizlazi iz činjenice da je prije provedbe ove ankete provedena inicijalna anketa kojom su se htjeli saznati stavovi i mišljenja zaposlenika prije provedbe IRP-a, a da bi se za svakog zaposlenika mogla pripremiti pitanja koja će najbolje odgovarati njegovim potrebama i da bi se dobili odgovori koji će utjecati na izradu individualnog razvojnog plana svakog zaposlenika. Samim time riječ „individualni” dobiva na značaju upravo zbog navedene činjenice da su se pitanja jednim dijelom formirala individualno za svakog pojedinca.

**Grafikon 5.** Struktura odgovora vezana za jasniji uvid mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar poduzeća

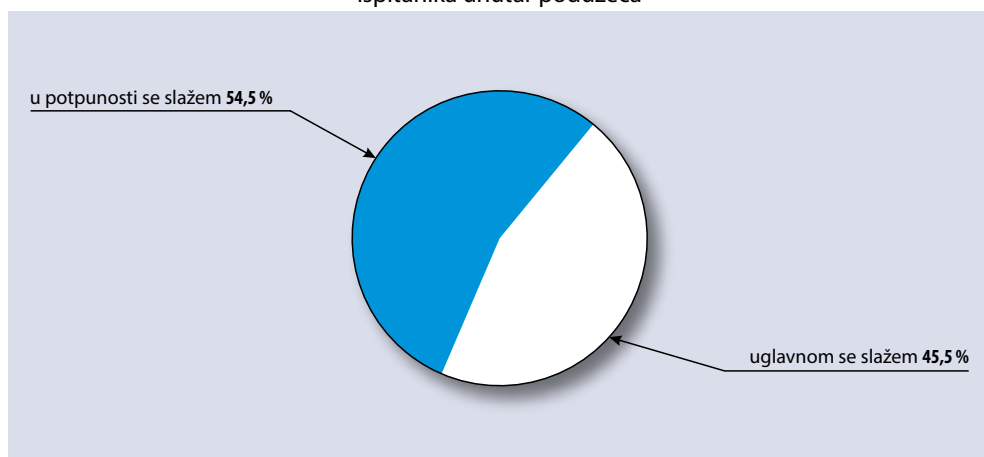


Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Premda su rezultati zadovoljavajući i čine 45,5 % onih koji se u potpunosti slažu i uglavnom slažu, ipak 9,1 % ispitanika čine oni koji su neodlučni. Razlog je

tomu što poduzeće i dalje želi sudjelovati u što više projekata i pružiti što veće mogućnosti za razvoj svojim zaposlenicima (kroz brojne edukacije i navedene projekte). Ponekad to dovodi do nejasnih ciljeva jer je zbog potreba posla nužno usmjeriti se na manji broj projekata i mogućnosti koje će dati jasniji uvid gdje se ne samo navedeno već i bilo koje drugo poduzeće nalazi. Međutim, odabrano poduzeće ima energiju i volju koja rezultira time da želi uhvatiti svaku priliku za sudjelovanjem i napretkom, stoga je i prema zaposlenicima ponekad teško komunicirati što se očekuje od njih u daljnjem radu ili im dati jasniji uvid u mogućnosti razvoja njihove karijere. Poslovne prilike i tržište, osobito u području obnovljivih izvora energije, svakodnevno se mijenjaju. Tako se mijenjaju i očekivanja od zaposlenika te njihov razvoj mora biti prilagođen tim promjenama. Prilike za razvoj svakako postoje i toga su zaposlenici svjesni, no plan razvoja mora biti realno i jasno predstavljen svim zaposlenicima.

**Grafikon 6.** Struktura odgovora vezana za mišljenje veće mogućnosti razvoja karijere ispitanika unutar poduzeća

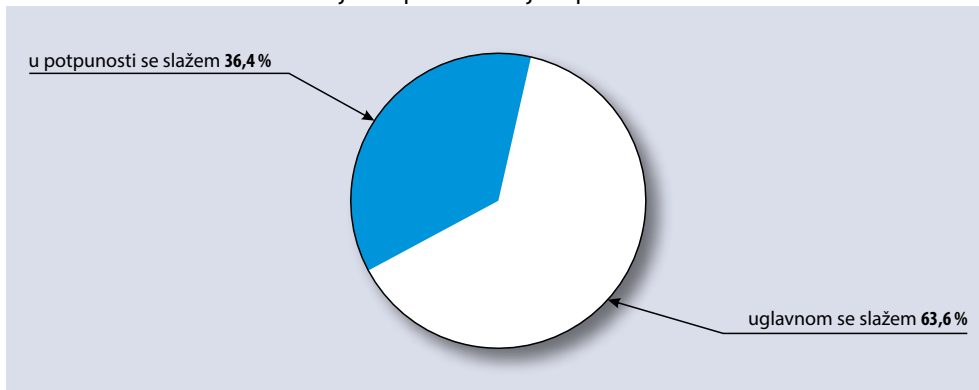


Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Čak se 54,5 % ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 45,5 % ispitanika s njom uglavnom slaže. To govori da su individualni razvojni planovi postigli svoj primarni cilj, bez obzira što se poduzeće prvi put susreće s individualnim razvojnim planovima odnosno njihovom provedbom. Rezultat je svakog plana da je dao jasniji uvid u to gdje se poduzeće nalazi, s kakvim zaposlenicima raspolaže i kako dalje razvijati njihove potencijale te omogućio da i zaposlenici imaju jasan uvid gdje se oni nalaze unutar svojih karijera i da vide veću priliku za razvojem karijere unutar poduzeća u kojem se primjenjuju individualni razvojni planovi.



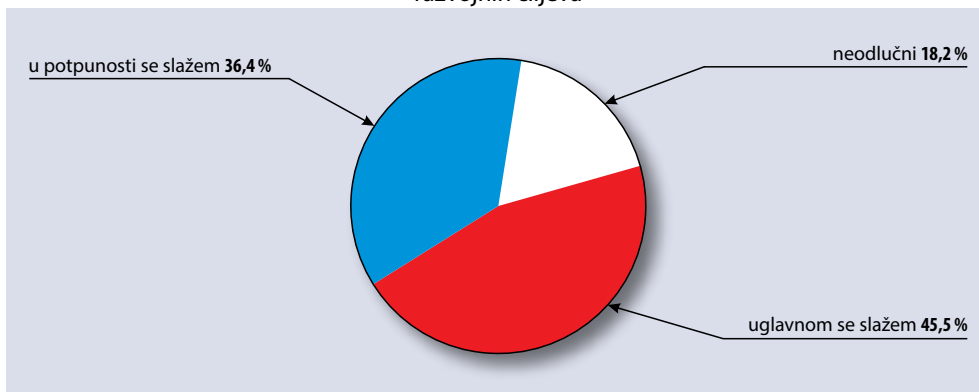
**Grafikon 7.** Struktura odgovora vezana za mišljenje uravnoteženosti osobnih ciljeva ispitanika i ciljeva poduzeća



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Njih 63,6 % uglavnom se slaže da su ciljevi koje žele postići u odabranom poduzeću i ciljevi poduzeća uravnoteženi, dok se 36,4 % zaposlenika s tim u potpunosti slaže. To govori da se zaposlenici mogu poistovjetiti s onime što 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 svoga posla, ne razumiju misiju poduzeća, a samim time najčešće odlučuju otići u neko drugo poduzeće.

**Grafikon 8.** Struktura odgovora vezana za mišljenja zaposlenika o realnosti i ostvarivosti razvojnih ciljeva



Izvor: obrada autora prema odgovorima iz anketnog istraživanja

Također, 45,5 % ispitanika uglavnom se slaže s navedenom tvrdnjom. Ovdje se može zaključiti da iako su rezultati zadovoljavajući, mogli bi biti i bolji. Razlog je tomu što i dalje postoji velik broj projekata u kojima odabrano poduzeće želi sudjelovati, a ključnu ulogu u pravovremenom sudjelovanju (prijave na projekt, rad

na samom projektu, izvedba projekta) imaju zaposlenici. Samim time zaposlenici su svjesni velikog vremenskog opterećenja pri realizaciji individualnih razvojnih projekata te je određeno „nepovjerenje”, u ovom slučaju, razumno. No, ipak je poduzeće svjesno da ključ uspjeha u poslovanju 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 smatra da jesu. Smatraju da je više pažnje posvećeno novim vještinama i izazovima koje te vještine nose, a manje već usvojenim vještinama te se s tim smjerom i slažu. Također je napomenuto u nekoliko navrata da uvijek postoji prostor za poboljšanje te su ispitanici navodili gdje misle da bi njihove kompetencije bile najbolje upotrijebljene (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 unutar poduzeća?** Ispitanici u svojim odgovorima jasno daju do znanja da vide prostor za rast i razvoj unutar poduzeća. Svjesni su da određene vještine neće moći u potpunosti usvojiti ostankom u istom okruženju, ali se zato pružaju prilike za dodatno obrazovanje (treninge) ili suradnju s partnerima od kojih imaju priliku učiti. Razvojni su planovi značajno utjecali na njihovu odluku o ostanku u poduzeću jer im je pružena slika napredovanja i dodatnog razvoja. Neki od njih su i prije i poslije provedbe programa ostali pri pozitivnom stavu vezanom za ovo pitanje. Također su individualni razvojni planovi dali perspektivu, odnosno malo jasniju sliku očekivanja poduzeća od pojedinaca, te priliku za profesionalni razvoj zaposlenika unutar poduzeća. Ispitanici ističu da su programi imali pozitivan utjecaj jer smatraju da sada mogu bolje razumjeti svoju ulogu u timu i organizaciji. Neki od njih zaključili su da ima smisla ostati unutar odabranog poduzeća i profesionalno se razvijati te da im puno znači da ih se uvažava.

**Smatraš li svoje samopouzdanje, zadovoljstvo i vrijednost unutar poduzeća 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 poduzeće krenulo tim putem te da su potencijalno pronašli smjer u kojem bi se mogli nastaviti razvijati.

**Utječe li, po tebi, provedba individualnih razvojnih planova unutar poduzeća na jačanje organizacijske kulture i samog imidža (*employer branding*) poduzeća kao poslodavca i smatraš li da bi i u budućnosti planovi trebali biti korišteni kao jedan od načina razvoja karijere?** Gotovo su svi ispitanici potvrdno odgovorili na navedeno pitanje, odnosno tvrdnju. Također, smatraju da je proces potrebno

dobitno uskladiti da bi mogao doprinijeti još većem razvoju imidža poduzeća. Isto tako, vjeruju da je bitno imati istu ili sličnu sliku o tome što žele postići. S obzirom na to da je ovo prvi puta da poduzeće koristi individualne razvojne planove kao dio svog poslovanja, ispitanici smatraju da postoji prostor za unaprjeđenje procesa te da je to potencijal za još veći *employer branding*, ali da je isto tako važna dosljednost i rezultati tih praksi da bi se to moglo upotrijebiti u *employer branding*u.

**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?** Iako ispitanici ističu da su bili zadovoljni i prije individualnih razvojnih planova i razgovora, ipak im se povećala motivacija jer su uvidjeli važnost svojih pozicija u strateškim ciljevima te da mogu značajno utjecati na razvoj unutar poduzeća, što im je dodatna motivacija uz osjećaj osobnog zadovoljstva ispunjenjem svih planova. 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 tvrdnjom jer smatraju da su dobili jasniju informaciju o sebi, svojim mogućnostima i ograničenjima. Ističu da je svaki sat uložen u razgovor o ovim temama dobro uložen sat. Također napominju da su imali priliku izraziti svoje nedoumice u vezi s definiranjem 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 četverogodišnjem periodu, jasnije smjernice za zaposlenika, promišljanja su komunicirana na formalnijoj razini te postoji interes i volja na razini organizacije. Ispitanici ističu da se mogu riješiti eventualna nerazumijevanja plana te da individualni razgovori otvaraju mogućnost izražavanja mišljenja, razgovora o konkretnom planu, postavljanja pitanja za pomoć oko realizacije te je moguće potražiti ispravan smjer provođenja radnih zadataka. Neke su od istaknutih negativnih strana ili prijedloga elementi procesa koje bi dodatno trebalo popraviti, a to je izvedba procesa – zaposlenici ističu važnost jasno zadanih uputa i očekivanja na samom početku provođenja aktivnosti, pravovremenog obavljanja razgovora (bez značajnog vremenskog odmaka u odnosu na planirano), ponavljanja razgovora u jednakim vremenskim intervalima (primjerice, svakih šest ili dvanaest mjeseci) i slično. Ispitanici također predlažu da se kontinuirano pregledava i ispravlja plan ako je to nužno. Naposljetku, ispitanici shvaćaju individualne razvojne planove kao iscrpan proces koji traži dosta promišljanja.

### 3. Zaključak

Organizacijski sustav upravljanja ljudskim potencijalima vrlo je kompleksan i ovisi o načinu na koji se donose odluke. Definiranje elemenata i procesa upravljanja ljudskim potencijalima najvažniji su preduvjeti za stvaranje razvojne strategije i ukazivanje na strateške smjerove kuda neko poduzeće želi ići.

Utvrđeno je da i mala poduzeća, poput navedenog, mogu konkurirati ili imaju potencijala u budućnosti konkurirati velikima samo ako razmišljaju veliko. Razmišljati veliko znači misliti dugoročno i voditi brigu o svojim najvećim potencijalima, a to su zaposlenici. Odabrano poduzeće, 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 te se češće može čuti pojam poput razvoja ili unaprjeđenja karijere. Međutim, individualni razvojni planovi doprinose podizanju karijere zaposlenika na višu razinu, i to na temeljit i dobro pripremljen način. Poznato je da je za svaki uspješan posao potrebna i temeljita priprema, plan i organizacija, a isto vrijedi i za karijere. Globalizacija i tržište koje se ubrzano mijenja, kao i različite potrebe zaposlenika, dovode do nužnosti temeljite pripreme plana razvoja karijera zaposlenika da bi organizacija mogla uspješno odgovoriti na potrebe kako tržišta tako i zaposlenika i organizacije u cjelini. Nekoliko je puta spomenuto da ljudski potencijali u poduzećima poprimaju sve veći značaj, no u malim i srednjim poduzećima skrb o ljudskim potencijalima i dalje dosta zaostaje u odnosu na tu skrb u velikima. 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 tome trebala pridavati posebnu pažnju. Odabrano poduzeće osim sa svojim društveno odgovornim poslovanjem, *employer brandingom* koji je i dalje u rastu, značajnim ljudskim kapitalom, ali i veličinom malog, no snagom velikog poduzeća, uvelike može biti primjer ostalim malim i srednjim poduzećima. Naime, izrazito je važno ulagati u ljudske potencijale da bi u budućnosti i manja i srednja poduzeća mogla poslovati kao i velika. Svakom je poduzeću cilj biti konkurentan, profitabilan i uspješan, a ujedno iza sebe imati podršku svojeg najvećeg kapitala, a to su ljudi.

## Literatura:

1. Armstrong, M. (1999). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Izrada individualnih razvojnih planova (2023). *Edukacije.hr*. <https://lms.edukacije.hr/lp-courses/> (1. ožujka 2023.)
4. KnowledgeCity (2022). The 6 Steps of Individual Development Planning for Employees. <https://www.knowledgcity.com/blog/individual-development-planning/> (6. svibnja 2022.)
5. Mittal, S. (2020). Comprehensive moderated mediation model of potential appraisal of employees. *Journal of Management Development*, 39 (2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0077>
6. Tkalac Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47 (1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
7. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi – kako nadahnuti svoje ljude*. Zagreb: M.E.P. d. o. o.
8. Vaynerchuk, G. (2011). *Ekonomija zahvalnosti*. Zagreb: Znanje d. d.
9. Yale. (2023). Individual Development Planning. It's Your Yale. <https://your.yale.edu/work-yale/learn-and-grow/career-development/individual-development-planning> (1. listopada 2023.)



## **Impact of individual career development plans on employee satisfaction in small and medium-sized enterprises**

### **Abstract**

This paper aims to systematically determine and explain the key theoretical aspects and factors related to career development prospects within small and medium-sized enterprises using individual development plans in the Republic of Croatia. It focuses on individual development plans and their impact on employee satisfaction on the example of a social enterprise whose goal is to provide support services to citizens in the development, use, and investment in renewable energy sources. Individual development plans provide employees with an incentive to achieve their career goals, as well as organizational goals of the company where they work. The main objective of this paper was researched empirically, employing a Google Forms questionnaire within a selected company, i.e. surveying the employees of the said company. The empirical part of the research was focused on the analysis and presentation of the connection between employee satisfaction after the implementation of individual development plans and their personal and professional development within the company. The results of the empirical research show that, although the company applied individual development plans for the first time in its operations, employees were satisfied with its implementation and considered it an important step toward their further development within the company (i.e. employer branding), and also a step forward in the development of the company as a whole.

**Keywords:** individual development plans, employer branding