

## UPRAVLJANJE I RAZVOJ KARIJERA RADNO AKTIVNOG STANOVNIŠTVA GRADA KOPRIVNICE

### MANAGEMENT AND CAREER DEVELOPMENT OF WORKINGLY ACTIVE POPULATION OF THE CITY OF KOPRIVNICA

**Sandra ŠOKČEVIĆ**

Libertas međunarodno sveučilište  
Trg J. F. Kennedy 6b  
10000 Zagreb  
ssokcevic@libertas.hr

Received / Primljeno: 11. 10. 2023.

Accepted / Prihvaćeno: 4. 12. 2023.

Review / Pregledni rad

UDK / UDC: 005.966(497.525.1Koprivnica)  
331.108(497.525.1Koprivnica)

**Andreja RUDANČIĆ**

Libertas međunarodno sveučilište  
Trg J. F. Kennedy 6b  
10000 Zagreb  
arudancic@libertas.hr

**Marina PERIĆ KASELJ**

Znanstvena savjetnica  
Institut za migracije i narodnosti  
Trg Stjepana Radića 3  
10 000 Zagreb  
marina.peric@imin.hr

**SAŽETAK**

*Upravljanje i razvoj karijera zaposlenika kompleksan je segment menadžmenta ljudskih resursa na koji utječe mnogo faktora. Karijera podrazumijeva razvoj pojedinca i njegovo integriranje u organizaciju te razvoj organizacije. Na razvoj i upravljanje karijerama može se gledati kao na dugoročnu motivaciju. Menadžment ljudskih resursa određene organizacije treba osigurati sve preduvjete i upravljati razvojem karijera zaposlenika kako bi organizacija zadržala i dobila najbolje zaposlenike. Na osnovi navedenih činjenica autori ovog istraživanja proveli su anketu u kojoj je sudjelovao slučajno odabran uzorak radno aktivne populacije grada Koprivnice. Empirijsko istraživanje fokusirano je na analizu osobnih stavova, percepcije i iskustva radnog kontingenta Koprivnice kao jednog od nerazvijenijih urbanih središta Republike Hrvatske. Stoga je predmet istraživanja, uz analizu sustava menadžmenta ljudskih resursa, način upravljanja karijerama zaposlenika kod njihovih poslodavaca. Ovim istraživanjem mogu se detektirati faktori važni za razvoj karijera zaposlenika i upravljanje ljudskim resursima te utjecaji na poslovanje organizacije. Rezultati ankete obrađeni su primjenom statističkih metoda, poput neparametrijskih testova i deskriptivne statistike te metodom analize varijanci uz primjenu SPSS Statistics programa. Generalni je zaključak provedene analize da su uočene pojedine slabosti u modelu upravljanja karijerama ispitanika kod njihovih poslodavaca te da postoji jasna potreba za dubinskim restrukturiranjem funkcije menadžmenta ljudskih resursa i podizanjem svijesti o važnosti zaposlenika i karijera za organizaciju.*

**Ključne riječi:** ljudski resurs, upravljanje karijerom, radno aktivno stanovništvo, grad Koprivnica

**Keywords:** human resources, career management, working population, city of Koprivnica

## UVOD

Ljudski resursi su jedinstven kapital poduzeća i investicija na koje treba gledati kao na suradnike i dio određene organizacije. Upravljanje tim kapitalom presudno je za uspješno poslovanje, konkurenciju i opstanak na tržištu. Neke djelatnosti u pojedinim područjima više ovise o ovom resursu, a neke manje. Usprkos tome, ljudski faktor je nezamjenjiv u odlučivanju, prilagodbi situacijama te kontaktu s javnošću i kupcima. Upravljanje podrazumijeva pronalazak, privlačenje, selekciju, usavršavanje i razvoj te raspored i zadržavanje zaposlenika, što se definira kao upravljanje ljudskim potencijalima u razvoju karijera zaposlenika. Karijera se najjednostavnije može definirati kao obavljanje posla temeljeno na razvoju, usavršavanju i napretku te ostvarenju ciljeva prosperiteta i samoostvarenja. Svaka karijera ne mora nužno biti posao, ali svaki posao uz određene napore pojedinca i organizacije može postati karijera. Karijeru također može različito poimati pojedinac zato što je osjećaj samoostvarenja i uspjeha individualan i subjektivan. Mnoge uspješne organizacije imaju zaposlenike koji nemaju karijeru, stoga je očigledno da neadekvatno upravljanje razdvaja osnovni cilj organizacije (stjecanje profita) od razvoja zaposlenika. Orijentacija isključivo na profit moguća je upravo na račun zaposlenika i kupaca, ali to nije održivo i ima određenu cijenu (nemotivirani zaposlenici, smanjena konkurentnosti i dr.). Sagledavanje ove problematike važno je zbog upućivanja na izazove i promjene koje se događaju na tržištu rada te na potrebe za prilagodbom, istraživanjem i učenjem o ponašanju, psihologiji ljudi i novim modelima upravljanja u organizacijama prema načelima društvene odgovornosti s ciljem održivosti.

## PREGLED DOSADAŠNJIH TEORIJSKIH SPOZNAJA O LJUDSKIM RESURSIMA I RAZVOJU KARIJERA

Ljudski resursi su nositelj procesa glavnih i potpornih funkcija poslovanja tako da menadžment ljudskih resursa utječe na performanse i uspjeh svake od njih. Dessler (2015: 30) navodi da je menadžment ljudskih potencijala niz procesa koji obuhvaćaju od upošljavanja, usavršavanja, procjene i nagrađivanja zaposlenika, preko vođenja računa o klimi i međuljudskim odnosima do zdravstvenog stanja i sigurnosti radnika. Činjenica da je svaki pojedinac jedinstven upućuje na kompleksne zadatke menadžmenta ljudskih resursa i potvrđuje potrebu za multidisciplinarnim pristupom. Stoga Bahtijarević-Šiber (1999: 3) naglašava da menadžment svojim funkcijama i ulogama usmjerava ponašanje ljudi kako bi organizacija ostvarila ciljeve te se osiguralo odgovorno i korisno upravljanje ljudima. Isti autor ističe i funkcije Human resource managementa (HRM) (1999: 5): strategijski menadžment ljudskih potencijala, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiza i uređenje poslova i radnih mjesta, pribavljanje, izbor, integracija i raspored osoblja, monitoring i ocjena uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj zaposlenih, oblikovanje željene organizacijske klime i kulture, socijalna i zdravstvena zaštita, radni odnosi te ostale usluge zaposlenima. Upravljanje ljudima promatrano s aspekta zaposlenika odnosi se uglavnom na upravljanje razvojem i karijerom. Ono zahtijeva praćenje učinka i ponašanja zaposlenika, detektiranje potencijala zaposlenika te razvoj potencijala i karijere kako bi se dobio maksimum od zaposlenika uslijed samoostvarenja i prosperiteta (Bahtijarević-Šiber, 2014: 56). Prema Jurinu (2009.), vrijedi stav da zaposlenici donose konačne odluke o svojoj karijeri, što je točno, ali u tim procesima postoji utjecaj organizacije ponudom, tj. izborom pruženim u razvoju zaposlenika i potrebom za razvojem zaposlenika u određenom smjeru. Rupčić (2018.) ističe da ulaganje u zaposlenike ima dugoročne efekte, kako povećanjem produktivnosti tako i na duge staze povećanjem performansi zaposlenika i motiviranosti zahvaljujući razvoju i samoostvarenju. Produktivnost zaposlenika reflektira se na outpute pa time i na kupce, stoga naponi menadžmenta ljudskih resursa donose sinergijske efekte koji multiplikativno utječu na rezultate. Prema autorima Bagdadil i Gianecchini (2019: 362), uloga menadžmenta ljudskih resursa jest upravljanje karijerom zaposlenika tako da se njihova strategija integrira u strategiju poslovanja kako bi se ostvarili ciljevi održivosti, koji su sve više problematika vrhovnog menadžmenta svjetskih korporacija, ali i težnja poduzeća diljem svijeta. U stručnoj literaturi postoji niz definicija karijere, a razlikuju se po pristupu i obuhvatu. Karijera obuhvaća profesionalni razvoj i napredovanje u poslovnom, ali i profesionalnom životu svakog pojedinca. Ona je iznimno važna odrednica napretka svakog pojedinca. Valja istaknuti da je za sve to također zaslužan pojedinac trudom i vremenom uloženi u profesionalni život (Škrtić, 2008: 218). Nastavno, razvoj karijera zaposlenika

**Tablica 1.** Razlike između posla i karijere

POSAO	KARIJERA
kratkoročna vremenska dimenzija	dugoročna vremenska dimenzija
neposredni rezultati	dugoročni razvoj i ciljevi
glavno zaduženje organizacije	potrebna suradnja organizacije i pojedinca
osiguran unutar postojeće trenutačne organizacije	osigurava se u definiciji i obuhvatu profesije, struke ili djelatnosti
zadovoljava tekuće potrebe organizacije	povezuje ciljeve pojedinca i organizacije
pomalo nefleksibilan sustav motivacije uglavnom vezan uz promociju i novac	fleksibilan motivacijski sustav koji povećava ulogu intrinzičnih faktora motivacije

**Izvor:** Bahtijarević-Šiber, F., »Menadžment ljudskih potencijala«, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999., str. 828

različit je od obuke jer se obuka odnosi na specifičnu potrebu organizacije i provodi se za više zaposlenika, dok je razvoj karijera usmjeren na pojedinog zaposlenika (Buble, 2006: 46). Prema autorima Boon et. al. (2019.), razvoj karijere nije jednokratni i ostvarenjem statusa karijere zaposlenika briga za nju ne prestaje. Zadaća menadžmenta ljudskih resursa je održavanje i upravljanje karijerom u životnim fazama. Održavanje karijere ne znači samo održavanje kompetencija na određenoj razini, nego njihov daljnji razvoj, kao i svih ostalih elemenata koji se temelje na evaluaciji ostvarenih kvaliteta (Liani et. al., 2017: 15).

Marušić (2006: 175) ističe da pojedini autori u definiciji karijere naglasak stavljaju na individualni pogled na stavove i ponašanje vezano uz posao tijekom radnog vijeka koji se transferiraju na sve druge životne aspekte u istom vremenu. Autori Shuck et. al. (2018.: 3) također u definiciji karijere ističu slične relacije pa karijeru definiraju kao individualno percipiran slijed stavova i ponašanja povezanih s iskustvom i aktivnostima vezanim uz rad, odnosno ističu da karijeru čine promjene u vrijednostima, stavovima i motivaciji koje se događaju kako osoba postaje starija. Potonje upućuje na važnost i gotovo nužnost vremenskog raspona i životne dobi u karijeri pojedinca. Navedeni faktori jesu važni, ali ne i presudni. Vrijeme i životna dob svakako utječe na osjećaje pojedinca, poimanje posla i karijere te vrednovanje vlastitih uloga i dostignuća. No bez konkretne osnove da se određeni dosezi evaluiraju kao dio karijere oni nemaju težinu u određivanju koncepta i iskustva u karijeri. Često se posao poistovjećuje s karijerom, ali to nisu sinonimi i treba ih razlikovati. Posao prerasta u karijeru kada omogućuje razvoj zaposlenika i organizacije uz zajedničko putovanje naprijed. Ono mora uključivati trud objiju strana i zajedničke ciljeve.

Posao može biti trenutačan i promjenjiv, a karijera je jedna i veže se uz razvoj pojedinca te sve što on radi bilo u jednoj ili nekoliko organizacija. Kada se ostvari kvalitetna karijera, ona se može promatrati izolirano izvan jedne organizacije te se nastavljati u drugoj, a to se događa u najvišoj fazi usavršavanja i razvoja, kada se pojedincu povećava vrijednost s aspekta profesionalnog razvoja koju »nosi« sa sobom. U stručnoj se literaturi, prema autorima Samuel i Guantai (2018.), u istraživanju definicija karijere može naići na sinonime karijere, a jedan od njih je uz posao i kadrovski razvoj. Kadrovski razvoj uključuje ulaganje u zaposlenike isključivo za obavljanje posla. Mnoge organizacije ne žele i ne pružaju drugačiji razvoj zaposlenika od onog koji im je ključan za neka područja te tako kočje razvoj karijera zaposlenika. U tom slučaju karijeri treba pristupiti drugačije i promatrati je s aspekta dotičnog radnog mjesta, a zaposleniku osigurati razvoj, doprinos i prosperitet unutar njega barem na određeno vrijeme i uz prikladnu kompenzaciju. Karijera nije jedno radno mjesto, ali ne znači da to ne može biti. Karijera podrazumijeva posao koji ispunjava i omogućuje razvoj, ali nije nužno uvjetovana brojem pozicija i njihovom visinom te radnim mjestima ako donosi napredak i ostvarenje. Prema Ratnasari i Sutjahjo (2019.), na karijeru pojedinca utječe mnogo faktora, od internih do eksternih, koji utječu i na modele upravljanja te razvoja karijera zaposlenika. Interni faktori proizlaze iz karaktera pojedinca, njegovih preferencija i ciljeva te poimanja vlastite uloge i doprinosa obitelji i društvu, kao i vrijednosti koje njeguje. Eksterni faktori odnose se na sve vanjske determinante karijere pojedinca, od obrazovanja, iskustava do profesionalnog razvoja u poslu, ali i stanja u organizaciji u kojoj gradi karijeru. Na interne

faktore pojedinac može utjecati, a na eksterne samo djelomice svojim zalaganjem i naporima u domeni stjecanja znanja i vještina te dokazivanjem. Nadalje, u modelu životnog ciklusa karijera ne uzima se u obzir činjenicu da karijera ima smjerove razvoja, tj. da osnovna srž u razvoju karijere (vrhunac) ne obuhvaća mogućnosti razvoja pod raznim faktorima utjecaja. Te aspekte i faktore utjecaja u definiranju razvoja karijere uzima u obzir trodimenzionalni model karijere koji je utemeljio Schein (1971: 401). Autor objašnjava karijeru na osnovi modela koncepta sidra, gdje pojedinac samostalno percipira vlastite talente i mogućnosti, svoje temeljne vrijednosti i motive koji bi trebali pripadati njegovu profesionalnom razvoju. Važno je istaknuti da je na temelju Scheinova istraživanja u praksi uočena korelacija između kretanja zaposlenika i opisanih smjerova, ali i to da se kretanje odvija uvijek u jednom smjeru, nikada istodobno u njih nekoliko pa stoga autori Gutić i Martinčić (2017: 20) ističu tri vrste granica karijere: hijerarhijske granice, granice uključenja te funkcionalne ili odjelske granice. Karijera se u osnovici razlikuje iskustvom i doživljajem te razvojem pojedinca. O razvoju karijera odlučuje organizacija svojim ponudama, alatima motivacije i spremnošću na ulaganje sredstava u upravljanje karijerama i ljudskim potencijalima općenito. S obzirom na to da je poslovanje uvijek izloženo riziku i neizvjesno, kao i na činjenicu da su fluktuacije zaposlenika i karakteristike ljudskih potencijala stalno pod utjecajem promjena, upravljanje promjenama i fleksibilnošću ljudskog resursa je zadatak HRM poslovne funkcije.

### KOPRIVNICA KAO POSLOVNO ODREDIŠTE

Koprivnica je smještena na sjeverozapadu Republike Hrvatske i prostire se na 91,73 km<sup>2</sup>, čime zauzima 5,2% teritorija Koprivničko-križevačke županije, odnosno 0,16% teritorija Republike Hrvatske. Najgušće je naseljen prostor u županiji s 326 st/km<sup>2</sup>. U županiji graniči s općinama Koprivnički Ivanec, Peteranec, Koprivnički Bregi, Sokolovac i Rasinja, a na krajnjem jugu s Općinom Kapela koja je dio Bjelovarsko-bilogorske županije. Sjecište je važnih željezničkih i cestovnih smjerova, poput magistralne željezničke pruge Zagreb - Budimpešta, državne ceste prema Mađarskoj te dionice Podravske magistrale koja povezuje Varaždin i Osijek. Na razvoj grada utjecale su povijesne i gospodarske promjene koje su se odrazile i na demografsko kretanje stanovništva. Pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća Podravinu je zahvatio proces deagrarizacije i deruralizacije koji karakterizira velik transfer radne snage iz sela u grad, ali i promjene iz poljoprivrednih u nepoljoprivredna zanimanja (Feletar, 1977.). Općina Koprivnica transformaciju doživljava sredinom šezdesetih godina uglavnom razvojem prehrambene industrije (Podravka), a dijelom i drvne (Bilo-Kalnik). Razvojem agroindustrije i drugih sekundarnih i tercijarnih djelatnosti u Koprivnici je stanovništvo intenzivno raslo pa je od 1971. do 1977. broj prosječno godišnje rastao za 553 stanovnika, i to uglavnom doseljavanjem (Feletar, 1977: 52). Broj radnih mjesta nije pratio stambenu izgradnju pa se u tom razdoblju bilježe intenzivne dnevne migracije stanovništva iz okolnih mjesta. Raspad SFRJ, tranzicija i procesi privatizacije nisu negativno utjecali na koprivničku industriju koja je, unatoč gospodarskim krizama u državi, nastavila dobro poslovati. Prije svega to se odnosi na trgovačko društvo Podravka (s tvrtkama kćerima) u Koprivnici i INA-Naftaplin (s velikim ležištima plina oko Molvi) te križevačku tvrtku KTC (trgovački lanac), što je rezultiralo dobrim BDP po stanovniku - odmah iza Zagreba, istarskog i riječkog kraja (Feletar, 2005: 175-177). Promijenila se i ekonomska struktura stanovništva. Nova tržišna privreda nakon 90-ih godina prošlog stoljeća dovela je do novih trendova koji se ogledaju u tercijarnim i osobito kvartarnim djelatnostima. Od Drugoga svjetskog rata do popisa stanovništva iz 2011. godine naselje Koprivnica bilježi stalni rast broja stanovnika, što se odvijalo paralelno s industrijalizacijom i urbanizacijom. Posljednja dva popisa iz 2011. i 2022. godine govore o padu broja stanovnika Koprivnice uslijed sve većeg iseljavanja i starenja stanovništva. Odvijaju se i procesi deindustrijalizacije i deurbanizacije. Osim pada ukupnog broja stanovnika, bilježe se negativno prirodno kretanje, negativna migracijska bilanca, smanjen broj radno sposobnog stanovništva, porast broja starog stanovništva, smanjenje udjela žena u fertilejnoj dobi i dr. (Balija, 2017: 133). Od imigracijskog to je postalo emigracijsko područje. Ključni pokazatelji za razvoj gospodarstva su struktura i kvaliteta ljudskih resursa pojedinog područja/lokacije, što Koprivnicu zbog negativnih trendova čini izazovnim područjem za strategiju budućeg proaktivnog razvoja. Sukladno popisu stanovništva iz 2022. godine, u Koprivnici živi 22.262 stanovnika. Koprivni-

**Tablica 2.** Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti prema novom modelu izračuna na lokalnoj razini (od 2014. do 2016.) za grad Koprivnicu

GRAD KOPRIVNICA	VRIJEDNOST OSNOVNIH POKAZATELJA	VRIJEDNOST STANDARDNIH POKAZATELJA
PROSJEČNI IZVORNI PRIHODI PO STANOVNIKU	34.863,71	104,00
PROSJEČNA STOPA NEZAPOSLENOSTI	0,1102	106,96
OPĆE KRETANJE STANOVNIŠTVA (2016./2006.)	99,52	105,31
INDEKS STARENJA	103,0	104,22
STUPANJ OBRAZOVANJA (VSS, 20 - 65), (2011.)	0,25040	118,09
PROSJEČNI IZVORNI PRIHODI PO STANOVNIKU	3.165,08	104,00
INDEKS RAZVIJENOSTI	108,851	
SKUPINA	VIII	

**Izvor:** Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije ([https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti\\_jedinice%20lokalne%20samouprave.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti_jedinice%20lokalne%20samouprave.pdf))

ca je prema gospodarskoj djelatnosti jedno od razvijenijih urbanih središta Republike Hrvatske, a prema Strategiji razvoja grada Koprivnice do 2030. (Strategija grada Koprivnice do 2030: 59), pripada VIII. skupini, odnosno prvoj četvrtini iznadprosječno razvijenih jedinica lokalne samouprave.

Aktivnih poslovnih subjekata u Koprivnici je 784 (Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/e-gospodarske-informacije/poslovne-informacije/vodici/2220>). Najveće poduzeće u Koprivnici je Podravka, prehrambena industrija d.d., koja je u 2020. godini imala 3105 zaposlenika, što je 37% od ukupnog broja zaposlenih (9238) u svim poduzećima na koprivničkom području. Osim Podravke, u Koprivnici posluju Belupo, lijekovi i kozmetika d.d., Calsberg Croatia d.o.o. i Hratman, papirna ambalaža d.o.o., tvrtke koje su i na razini države među najvećima u svom sektoru (Strategija grada Koprivnice do 2030: 60). Prema Jurčević, Perić-Kaselj i Velhes (2022: 201), Podravka je tvrtka čiji se proizvodi mogu kupiti u zemljama diljem svijeta, a uvjerljivo je najviše prisutna na tržištima jugoistočne, srednje i istočne Europe, u kojima je otvoren i djeluje sustav podružnica. Podravka je 2005. otvorila predstavništvo u New Yorku i ujedno je jedina hrvatska tvrtka koja ima proizvodne pogone u SAD-u te širi poslovanje diljem Sjeverne i Južne Amerike. Odlikuje se liberalizacijom poslovanja i pozicijskom strategijom na globalnom tržištu.

## EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA RADNO AKTIVNOG STANOVNIŠTVA GRADA KOPRIVNICE O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA I RAZVOJU NJIHOVE KARIJERE

Istraživanje problematike ljudskih resursa je kompleksno i donosi višedimenzionalan uvid te omogućuje da se određeni problemi vide u novom svjetlu. Empirijski dio ovog dijela rada oslanja se na kvalitativno istraživanje, točnije anketno istraživanje kao temelj za identifikaciju određenog fenomena. Ovakva je metoda istraživanja posebno učinkovita u sagledavanju društvenog konteksta populacije te traženju i dobivanju informacija o percepcijama, stavovima i iskustvima ispitanika vezanih uz razvoj karijere kod njihovih poslodavaca. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom od rujna do prosinca 2022. godine kako bi se dobio što bolji odaziv ispitanika. Dakle, istraživanjem se željelo utvrditi cilj i prilike za razvoj karijera ispitanika. Kako bi se dobio vjerodostojan uzorak, nastojalo se u odgovarajućem omjeru osigurati zastupljenost ispitanika, odnosno radno aktivnog stanovništva Koprivnice na slučajno odabranom uzorku. Grad Koprivnica uzet je u razmatranje kao iznimno razvijeno urbano i poduzetno središte s najvećom stopom etabliranog malog i srednjeg poduzetništva (čak 88%) uz poslovanje najvećih tvrtki na razini hrvatske ekonomije unutar svog sektora. Anketu je ispunilo 200 ispitanika aktivnog stanovništva Koprivnice, što čini reprezentativan uzorak. Varijable ankete bile su spol, dob, stručna sprema i radni staž, uz formiranje kontrolnih varijabli vezanih uz percepciju i iskustva kada je riječ o karijerama, a promatrale su se međusobno. Mjerni instrument bio je upitnik s pitanjima zatvore-

nog tipa stupnjevanim Likertovom ljestvicom, uz kodiranje i analiziranje korištenjem SPSS softvera. U istraživanju temeljenom ne anketiranju uvijek je problem činjenica da pojedini ispitanici, iako je anonimnost naznačena i zagantirana, nevoljko odstupaju od deklariranih stavova koje zastupaju njihovi poslodavci, što upućuje na zaključak da neke rezultate treba prihvatiti s određenom zadržkom.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na početku anketiranja svi su ispitanici bili upitani jesu li u radnom odnosu kod svog poslodavca (bez upita o nazivu tvrtke u kojoj su zaposleni) pa je time isključeno nezaposleno stanovništvo grada Koprivnice. U istraživanju su dominirali ispitanici muškog spola, i to udjelom od 91%, dok je udio ispitanika ženskog spola bio 9%. Strukturu je definirao i odziv radno aktivne populacije Koprivnice. Potonje nije uzeto kao diskriminirajući faktor, nego kao slučajno odabrani uzorak koji je na jedan način odredio rezultate istraživanja. Struktura odgovora ispitanika vezana je uz dobnu skupinu, iz koje se uočava da uzorkom dominiraju ispitanici u dobi od 34 do 41 godine s 24%, a podjednakim udjelom slijede zaposlenici u dobi od 26 do 33 godine te zaposlenici u dobi od 42 do 49 godina (21%) pa se generalno može reći da u organizaciji dominiraju zaposlenici u dobi od 26 do 49 godina, što predstavlja dob najveće fizičke spremu u kombinaciji s iskustvom. Iz dobivenih odgovora ispitanika vidi se da udjel aktivnog stanovništva u dobi od 18 do 25 godina iznosi 12%. Mladi se izgrađuju i stječu nova iskustva te poslodavcu predstavljaju investiciju koja donosi niz benefita pojedinoj organizaciji jer mladi zaposlenici lakše usvajaju određene prakse, znanja i pravila te su otvorenog uma kada je riječ o vrijednostima i sustavima, posebno oni kojima je to prvi posao pa se lakše integriraju u okruženje i samu organizaciju, što u osnovi predstavlja ljudski kapital ako im se omogući razvoj i izgradnja karijere. Stupanj obrazovanja ispitanika važan je čimbenik prilikom davanja odgovora jer predstavlja okosnicu razvoja karijere. Od ukupno 200 ispitanika svi (100%) su se izjasnili o stupnju obrazovanja kako slijedi: srednja stručna sprema 72%, viša stručna sprema 20% i osnovna škola ili niska stručna sprema 8%. Ispitanici koji imaju samo osnovnu školu oni su starijih generacija pred mirovinom, a u svom radnom vijeku nisu se željeli dodatno obrazovati i napredovati. Usko povezano s prethodnim pitanjem, u sljedećem se od ispitanika tražilo da se izjasne o svom radnom stažu. Do pet godina izjasnilo se njih 24%, dominiraju ispitanici sa stažem od 6 do 10 godina (41%), slijede oni sa stažem od 11 do 15 godina (24%), a 8% označilo je da imaju staž od 16 do 20 godina. Njih 3% izjasnilo se da imaju 26 i više godina radnog staža. Staž dulji od 10 godina ne znači nužno privrženost, nego može upućivati na apatiju zaposlenika, strah i dugo čekanje prilike za razvoj. Negativna doza opreza u tumačenju tih podataka opravdana je uočenim nedostacima u organizaciji i doprinosu menadžmenta ljudskih resursa, ali i općim stanjem te plaćama u industriji i nedostatku radnog stanovništva, što je generalna situacija na hrvatskom tržištu rada.

Uočava se da je tijekom staža kod trenutnog poslodavca unaprijeđeno 41% zaposlenika. Manji udio unaprijeđenih posljedica je činjenice da neki na određene pozicije dođu odmah. Razlog je što se u većini slučajeva u praksi ne provode određene evaluacije zaposlenika unutar organizacije pa se u slučaju potražnje za zaposlenikom na nekoj višoj poziciji ne povuče postojećeg zaposlenika, nego se objavi natječaj i regrutira zaposlenike izvan organizacije. To je očiti pokazatelj nedovoljne organiziranosti ljudskih resursa i upravljanja karijerama.

**Tablica 3.** Odgovori ispitanika o unapređenju i povećanju plaća

	Je li vaša plaća pratila unapređenje?		UKUPNO
	Da	Ne	
Jeste li bili unaprijeđeni tijekom radnog staža kod trenutnog poslodavca?	28	12	40
	0	1	1
UKUPNO	28	13	41

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

**Tablica 4.** Struktura odgovora ispitanika o visini njihova dohotka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Visina plaće	do 5000 kn*	15	15	15
	5001 - 6000 kn	40	40	55
	6001 - 7000 kn	26	26	81
	7001 - 8000 kn	15	15	96
	8001 - 9000 kn	4	4	100
	UKUPNO	100	100	100

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

\* u provedenom anketnom istraživanju korištena je kunska vrijednost osobnih dohodaka, odnosno istraživanje se provodilo prije uvođenja eura kao novčane monete Republike Hrvatske

**Tablica 5.** Prosječne razine slaganja s izabranim tvrdnjama

	U organizaciji za koju trenutačno radim postoji formalno ustrojen odjel ljudskih resursa	Upravljanje ljudskim resursima jednako je upravljanju karijerom zaposlenika	Za razvoj karijere odgovorni su menadžment i organizacija	Da bi se iz posla mogla razviti karijera, zaposlenici trebaju biti motivirani u svim segmentima (plaća, uvjeti rada, radni zadaci, ostali faktori...)
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean	3,18	3,59	3,76	4,76
Mode	4	3	4	5
Std. Deviation	1,158	0,767	0,712	0,429
Minimum	1	2	3	4
Maximum	5	5	5	5

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

**Tablica 6.** Prosječni stavovi ispitanika o odlikama posla koji ima predispozicije da bude polazište karijere

	Posao i karijera sinonimi su u organizaciji u kojoj sam zaposlen	Izravni nadređeni motivira me na bolji rad	Rad se redovito evaluira standardiziranim objektivnim pokazateljima	Da bi posao bio karijera, moram ga voljeti i mora me ispunjavati
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean	2,92	3,01	2,52	3,9
Mode	3	4	1	4
Std. Deviation	1,3	1,367	1,283	0,905
Minimum	1	1	1	2
Maximum	5	5	5	5

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Jedan od faktora razvoja i kreiranja karijere jest i plaća. Iako napredak i razvoj karijere nisu nužno uvjetovani plaćom, trebamo biti svjesni da svi radimo za novac i da motivacija mora biti konstanta te da nije determinirana jednim faktorom, ali bez faktora plaće nije održiva, kao ni poimanje zadovoljstva karijerom. Činjenica je da je 41% ispitanika ipak imalo priliku za promaknuće koje je uvertira u razvoj karijera, ali ono nije donijelo znatnije povećanje plaće. Pokazatelj je to nedostataka sustava upravljanja karijerama zaposlenika, a u konačnici i procesima te poslovanjem jer se njih čak 30% izjasnilo da procija nije praćena povećanjem plaće.

Uočava se da ispitanici nemaju konkretnu predodžbu o odjelu ljudskih resursa jer se u prosjeku niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom (3,18) da je taj odjel ustrojen formalno s konkretnim zadaćama i obvezama prema zaposlenicima u njihovim poduzećima. Ispitanici također nemaju čvrst stav o tome je li upravljanje ljudskim resursima ekvivalent upravljanju karijerama. Sve to upućuje na nedovoljnu komunikaciju menadžmenta ljudskih resursa sa zaposlenicima u njihovim organizacijama. Više se slažu s tvrdnjama da je za razvoj karijere odgovoran menadžment te da je za poimanje i realizaciju karijere potrebno zadovoljiti uvjete u nekoliko dimenzija, od plaće i uvjeta rada do razvoja, učenja i ostalih pozitivnih učinaka.

Rezultati pokazuju da prosječna razina slaganja s tvrdnjom da su posao i karijera sinonimi u organizaciji za koju ispitanik radi iznosi čak 2,92, što je bliže indiferentnosti nego negiranju ili slaganju s tvrdnjom. Bilo je ispitanika koji se s tom tvrdnjom ne slažu u potpunosti te onih koji se u potpunosti slažu (vidljivo iz zabilježenog minimuma i maksimuma). Tvrdnja da se rad redovito evaluira pomoću standardiziranih pokazatelja zabilježila je izrazito skromno prosječno slaganje od 2,5 te najčešće od 1, što je poražavajuće, primjerice, ako ispitanici u Koprivnici rade u organizacijama s međunarodnim tržištem. Ispitanici važnim za poimanje svoje karijere najčešće smatraju to što moraju voljeti posao i on ih mora ispunjati, što je zadaća HRM odjela poduzeća. Važno je istaknut i kako je uočeno da zaposlenike izravni nadređeni motivira na bolji rad s čim se uglavnom slažu. Potonje ukazuje na solidne odnose među zaposlenicima na tim razinama. Takav je odnos održiv uz kvalitetan sustav motivacije i razvoj međuljudskih odnosa ako oni prate uvjete i kompenzacije.

**Tablica 7.** Prosječni stavovi ispitanika o ulozima nadređenih u izgradnji karijera

	Da bih volio svoj posao, primarno mora biti dobro plaćen, ali i da su odnosi u organizaciji dobri	Karijera je kada posao prati moje potrebe, mogućnosti i pruža mi izazove, razvoj te ostvarenje vlastitih vizija onoga što radim	Plaća je preduvjet da posao postane karijera	Upravitelji moraju pratiti zaposlenike, prepoznati njihov rad i doprinos te ukazati na pojedince koji se ističu kako bi im se pružio razvoj
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean	4,64	4,55	4,62	4,49
Mode	5	5	5	5
Std. Deviation	0,56	0,822	0,546	0,643
Minimum	3	2	3	3
Maximum	5	5	5	5

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

**Tablica 8.** Prosječni stavovi zaposlenika o naporima menadžmenta ljudskih resursa u upravljanju karijerama

	Menadžment ljudskih resursa provodi ankete zadovoljstva, ispitivanja stavova zaposlenika o određenoj temi i događaju u vašoj organizaciji	U organizaciji i timu otvoreno se razgovara o određenim problemima i idejama vezanim uz posao i vašoj organizaciji kao cjelini	Menadžment ljudskih resursa ne pruža logističku potporu upravljanja karijerama (evaluacija, motivacija, sistematizacija radnih mjesta i sl.)	Razvoj karijera podložan je poznanstvima i vezama u vašoj organizaciji
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean	2,53	2,77	3,9	3,39
Mode	1	2	5	5
Std. Deviation	1,267	1,278	1,308	1,406
Minimum	2	2	2	1
Maximum	5	5	5	5

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku



Povezanost posla i njegove uloge u izgradnji i razvoju karijere vidljiva je iz stavova zaposlenika koji su dani u tablici 7. Uočava se da plaća ima važnu ulogu u stavu i odnosu prema poslu, ali i karijeri (najčešće razina slaganja 5, a prosječan 4,6). Potonje je vidljivo iz toga da posao mora zadovoljiti potrebe i omogućiti realizaciju vizije djelovanja zaposlenika da bi postao karijera (prosječna razina slaganja s tvrdnjom 4,55). Upravitelje smatraju zaduženima za promociju zaposlenika koji se ističu (prosječna razina slaganja 4,49). Stavovi ispitanika pokazuju da je presudna uloga menadžmenta ljudskih resursa u osiguranju preduvjeta i prilika za razvoj karijera te za upravljanje njome. Zaposlenici uvijek imaju izbor, ali bez ponude nema ni izbora, posebno u početnim fazama izgradnje karijere. U organizacijama se često brinu isključivo za to da su određena radna mjesta popunjena, tj. da se procesi i posao obavljaju. Važna je kvaliteta radnika na određenom poslu, ali razvoj, planiranje unapređenja i upravljanje karijerom još je izolirani plan od upravljanja poslovnim procesima te nedovoljno integriran u strateške ciljeve organizacije. Razdvajanje takvih ciljeva utječe na tromost organizacije u izgradnji izvrsnosti te variraju u konkurentnosti.

Kao jedan od nedostataka u upravljanju karijerama ispitanici ističu to što menadžment ljudskih resursa u njihovim organizacijama ne provodi ankete zadovoljstva, tj. motivacije, stavova i percepcija zaposlenika te problema i događaja u organizaciji kako bi se osiguralo detektiranje probleme i iznašla rješenja. Nedostatak ispitivanja mišljenja zaposlenika i motiviranosti uočen je u analizi procesa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, stoga zaključke analize potkrjepljuju ovi podaci, tj. iskustva ispitanika. Kao nedostatak ističe se i nedovoljno razgovora o problemima, bilo na razini radnog mjesta, odjela ili njihove organizacije. Većina ispitanika ne slaže se s tvrdnjom o postojanju takvih napora. Zaposlenici se ipak najčešće u potpunosti slažu s tvrdnjom da je upravljanje karijerama neadekvatno u njihovim organizacijama jer ne postoji sustav evaluacije, kao ni praćenja zaposlenika, razvoja i usavršavanja izvan potreba radnog mjesta (najčešće slaganje s tvrdnjom 5). Isti je rezultat i kada je riječ o tvrdnji da je razvoj karijera ovisan o vezama i poznanstvima, što ispitanici uočavaju. Takva praksa stvara konflikte i loše međuljudske odnose jer organizacije time izravno diskriminiraju sve svoje zaposlenike koji su zaslužili promaknuće. Nadalje, kada se razvoj karijera događa na osnovi veza i poznanstava, nastaje višestruka šteta, i to u obliku smanjenja ili gubitka povjerenja u organizaciju, smanjenja interesa i motiva za zalaganje, pogoršanja međuljudskih odnosa i izgradnje pogrešnih vrijednosti među zaposlenicima te, dugoročno, smanjenja konkurentnosti. Isto vrijedi ako se na visoke pozicije postavi netko bez adekvatnog iskustava i/ili nedovoljnog znanja. U mnogim organizacijama upravljanje karijerama zaposlenika svede se na motiviranje na rad, ali ne i na usavršavanje i razvoj te na preferencije za vlastitu karijeru, što najčešće poprilično lošim smatraju i ispitanici analizirane organizacije. Takvo ponašanje suprotno djeluje na želju za izgradnjom karijere u postojećoj organizaciji. Nadalje, u skladu s tim ispitanici ističu da osjete kako nadležni i HRM zanemaruju ključne aspekte razvoja karijera (prosječno slaganje s tvrdnjom 3,92). Ispitanici smatraju da je karijera više od jednog promaknuća, da ima svoj vrhunac i dosezanje svrhe te su spremni mnogo više dati organizaciji ako ona pruža prilike za razvoj karijere i upravlja njome. Bez tih elemenata propadaju međuljudski odnosi, radna klima i sustav vrijednosti, a ujedno se smanjuje potencijal postojećeg kadra jer su ulaganja u razvoj minimalna.

**Tablica 9.** Prosječne razine slaganja o temi odrednica karijere

		Karijera je definirana stažem	S nadređenim razgovaram o tome kako i gdje se vidim u budućnosti	Smatram da karijeru imaju moji nadređeni
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean		3,01	2,28	4,28
Mode		3	1	5
Std. Deviation		1,078	1,443	0,975
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5

**Izvor:** Obrada autora prema ispunjenom anketnom upitniku

Ispitanicima je važan element posla i faktor sigurnosti, koji je analiziran kao odrednica karijera kako bi se doznala percepcija zaposlenika o toj determinanti karijere. Na pitanje je li duljina radnog staža dio karijere i definira li je, ispitanici su se izjasnili kako smatraju da jest, ali nije presudna, što je i ispravno, ali ne uvijek doslovno jer je staž važan i upućuje na iskustvo u poslu. Također, ispitanici su se izjasnili da u komunikaciji s nadređenim ne razgovaraju o razvoju svojih karijera i tome gdje se vide u budućnosti jer se s potvrdnom tvrdnjom u prosjeku slabo slažu. Kao konačan pogled na sve na temelju rezultata, u tablici 9 uočava se da ispitanici smatraju kako njihovi nadređeni imaju karijeru iako vjerojatno smatraju da su do pozicije došli preko poznanstva te da njihov posao ne poznaju možda koliko bi trebali. Takvi stavovi pokazatelj su idealiziranja instant karijera i promjene sustava vrijednosti zaposlenika o tome što ona jest. Takvo ponašanje potiče dosadašnje prakse i klimu u pojedinim organizacijama jer će svaki pojedinac, pruži li mu se prilika, krenuti istim putem. Dakle, cilj opravdava sredstvo i očigledno funkcionira jer donosi osjećaj zadovoljstva karijerom. U konačnici od karijere ostane materijalni benefiti vidljivi u stečenom, dok se doprinos organizaciji i društvu te požrtvovnost, na žalost, sve brže i lakše zaboravljaju. Podizanje svijesti i davanje priznanja u organizaciji treba biti dio kulture i po mjeri djelatnika kako bi se karijere shvaćalo ozbiljnije i pristupalo im se s odgovornošću. Karijere obilježavaju živote pojedinaca i njihovih suradnika, stoga je upravljanje ljudskim resursima i karijerama zaista odgovoran skup procesa organizacije, koliko i samo poslovanje, pa i više jer preko zaposlenika utječe na vrijednosti, odnos prema radu, tržištu rada i sl. Kako je već istaknuto, u stručnoj literaturi postoji nekoliko modela razvoja i upravljanja karijerama zaposlenika. Dok su jedni fokusirani na način razvoja, a drugi na dimenzije i širinu aspekata koje donose zaposleniku, to nije konačan i jedini format modela razvoja karijera zaposlenika. Iako su različiti, nemaju svi jednak koncept poimanja karijera te ne obuhvaćaju njihovu složenost. Modela u praksi još je više i predstavljaju hibridne modele koje je definirala struka jer je svaka organizacija posebna i čine je individue. Također, upravljanje zaposlenicima predstavlja kompleksan i dugoročan proces te zahtijeva interdisciplinarni pristup, stoga se može istaknuti da iako modeli razvoja karijera zaposlenika u stručnoj literaturi imaju strogo definirane granice, oni se mijenjaju tijekom vremena u skladu s promjenama u organizacijama i društvu te percepcijom i poimanjem karijera i vrijednosti koje ona mora pružati zaposleniku. Važna je upravo pojava hibridnih modela i modela koji se prilagođavaju promjenama unutar organizacija.

## ZAKLJUČAK

Razvoj i upravljanje karijerama zaposlenika dio je koncepta održivog poslovanja te društveno odgovornog djelovanja jer je održivi rast i razvoj poslovanja moguć jedino uz zaposlenike koji mogu pratiti taj razvoj. Motivacija potiče vokaciju, stoga je upravljanje ljudskim resursima ključ održavanja konkurentnosti, a upravljanje karijerama presudno je za njezino održavanje na duge staze. Upravljanje karijerama je motivacija na putu prema održivom poslovanju i izvrsnosti poslovanja organizacije te po potrebi povremena kompenzacija za određene padove, što se ostvaruje samo kada su zaposlenici povezani sa svojom organizacijom, odnosno kada s njom razvijaju. Dakle, može se istaknuti da je kolinearnost svih dimenzija poslovanja, a posebno temelja svake organizacije - ljudskih resursa - odgovor da razvoj i upravljanje njima mogu imati samo pozitivne i dalekosežne posljedice za održivost poslovanja organizacije. Na temelju prezentiranih rezultata istraživanja radno aktivnog stanovništva Koprivnice uočavaju se slabosti modela upravljanja karijerama zaposlenika, ali i procesa HRM-a u njihovim organizacijama kao što su: nerazvijenost strategije razvoja i upravljanja karijerama ispitanika u njihovim organizacijama, niska razina integriranosti razvoja karijera u strategije poslovanja, jako niska razina korištenja znanja, baze i praksi u upravljanju karijerama zaposlenika, nerazvijeni sustavi evaluacije i praćenja učinka i razvoja u svrhu upravljanja karijerama, slaba komunikacija na relaciji nadređeni i podređeni, kao i na relaciji menadžmenta ljudskih resursa i zaposlenika, prisutnost veza i poznanstava u upravljanju karijerama, nedovoljno razvijen koncept poimanja karijera i važnosti upravljanja njima s aspekta dugoročnih ciljeva organizacije u odnosu na kratkoročne te nedostaci u početnim procesima HRM-a, ali i kasnijim po pitanju upravljanja karijerama ispitanika u njihovim organizacijama. Problemsko ograničenje u ovom radu, koje dolazi do izražaja u prikupljanju mišljenja i stavova ispitanika radno aktivne populacije, jest što je odabrano samo jedno područje, u ovom slučaju Koprivnica, ali ne i njezina oko-

lica, a kao prednost ističe se slučajno odabrani uzorak radno aktivnog stanovništvo. U istraživanju koje se temelji na anketiranju uvijek je problem činjenica da pojedini ispitanici, iako je anonimnost naznačena i zagwarantirana, nevoljko odstupaju od deklariranih stavova koje zastupaju njihovi poslodavci, što upućuje na zaključak da neke rezultate treba prihvatiti s određenom zadržkom. Kao dodatno ograničenje autori ističu da je istraživanje provedeno jednokratno. Stoga autori ističu kako bi bilo kvalitetnije provesti istraživanje u više duljih vremenskih serija kako bi se u korelaciju mogle dovesti određene promjene kojima bi se dodatno ispitivao utjecaj upravljanja karijerama ispitanika.

## LITERATURA

1. Bagdadil, S., Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success, A systematic review and framework, No 29, *Human Resource Management Review*, pp. 353-370.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
4. Balija, M. (2017). Naselje Koprivnica - suvremeni demografski izazovi, *Podravina*, 16 (32), pp. 117-135.
5. Boon, C., Den Harteg, D., N., Lepak P., D. (2019). A Systematic Review of Human Resoure Management Systems and Their Measurement, *Journal of Management*, Vol. XX No. X, pp.1-40.
6. Buble, M. (2006). *Menadžment*, Veleučilište u Splitu, Split.
7. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb.
8. Feltar, D. (1977). Dnevne migracije u Koprivnicu. *Geografski glasnik*, 39 (1), pp. 45-64.
9. Feletar, D. (2005). Razlike u razvijenosti regija u Hrvatskoj s posebnim osvrtom na Koprivničko-križevačku županiju, *Podravina* 4 (8), pp. 167-178.
10. Feletar, D., Feletar, P. (2016). Stanovništvo kao faktor razvoja Podravine, *Podravina*, 15 (30), pp. 9-100.
11. Gutić Martinčić, S. (2017). *Upravljanje karijerom*, Effectus, Zagreb.
12. Hrvatska gospodarska komora, (2023). Broj aktivnih poslovnih subjekata, Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/e-gospodarske-informacije/poslovne-informacije/vodici/2220>.
13. Jurina, M. (2009). *O upravljanju ljudskim resursima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić«, Zaprešić.
14. Jurčević, K., Perić Kaselj, M., i Velhes, P. (2022). Podravka na tržištima s izraženom ekonomijom manjinskih etničkih zajednica. *Podravina*, 21 (41), pp. 195-203.
15. Liani, R., A., Hayrono, T., Sawitri., H., Napitupulu, S. (2017). The impact of career development on employee performance, *International Review of Public Administration* 22(1), pp. 1-24.
16. Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim resursima*, Adeco i Ekonomski fakultet, Zagreb.
17. Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2022). Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti prema novom modelu izračuna na lokalnoj razini (od 2014. do 2016), grad Koprivnica, [https://razvoj.gov.hr/UserDocImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti\\_jedinice%20lokalne%20samouprave.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti/Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti_jedinice%20lokalne%20samouprave.pdf)
18. Ratnasari, L., S., Sutjahjo, G., (2019). The Employee Performance: Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction, International Conference of Organizational Innovation, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vo. 100, pp. 583-589.
19. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment - teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
20. Samuel, G., Guantai, H., G. (2018). Career development in organizations: Placing the organization and employee on the same pedestal to enhance maximum productivity, *European Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 14, pp. 40-45.
21. Schein, E. (1971). Vol. 7, 1, The Individual, the Organization and the Career; A Conceptual Sheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, NTL Institute, Silver Spring, pp. 401-426.
22. Shuck, B., McDonald, K., Rocco, S., T., Byrd, M. (2018). Human Resources Development and Career Development: Where Are We, and Where Do We Need to Go, *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development* 30(1), pp. 3-18.
23. Strategija razvoja grada Koprivnice do 2030. (2021). Grad Koprivnica, <https://koprivnica.hr/wp-content/uploads/2022/05/Strategija-razvoja-grada-Koprivnice-do-2030.-godine.pdf>

## SUMMARY

Management and career development of employees is a complex segment of human resources management influenced by a variety of factors. Career involves the individual's development and integration into the organization, as well as development in tandem with the organization's growth. Career development and management can be seen as long-term motivation. It is the responsibility of the human resources management of a given organization to ensure all necessary conditions are met and to oversee the career development of employees as well as to retain and acquire the best from the workforce. Based on the aforementioned facts, the authors conducted a survey where a random sample of the working population of the city of Koprivnica was selected. The empirical research focused on exploring personal attitudes, perceptions, and experiences of the workforce in the city of Koprivnica, which is considered one of the less developed urban centers in the Republic of Croatia. Therefore, the research subject includes the analysis of the human resources management system and the ways in which employees' careers are managed by their employers. This research aims to identify factors influencing employee career development and human resources management, as well as their impact on organizational performance. The survey results were analyzed using statistical methods such as non-parametric tests, descriptive statistics, and analysis of variance, with the application of the SPSS Statistics program. The general conclusion drawn from the conducted analysis is that certain weaknesses in the career management models of the respondents have been identified within their employers. There is a clear need for an in-depth restructuring of the resource management function and raising awareness of the importance of employees and careers for the organization.