

Др Ранко Лојић\*

Организације у којима људи раде и природа посла којим се баве, непрестано се мењају и развијају, тако стварају нове трендове који захтевају њихово разматрање и решавање. Сталне промене и новонастале околности имају директан утицај и на каријеру запослених. Концепт каријере све више замењује концепт посла и, у вези с тим, савремене организације велики значај придају каријери запослених и њиховом развоју. Перспектива развоја каријере уместо перспективе посла осигурава организацији квалитетније и способније запослене што доприноси повећању конкурентске способности организације.

У чланку су разматрани: појам каријере, организационе и индивидуалне потребе развоја и фазе развоја каријере. Анализирани су фактори који утичу на развој каријере, као и место и улога организације, руководиоца и појединца у планирању и развоју каријере.

Кључне речи: *посао, каријера, развој, организација, руководилац.*

## Увод

Савремени свет је захваћен убрзаним променама. Индустријска технологија уступа место информационим технологијама, а традиционални начин организовања увелико се трансформише и прилагођава захтевима 21. века. Људски ресурси и њихови потенцијали постају главни фактор конкурентске способности и организационе успешности и према њима се мора исказивати пажња и интересовање. Борба за искусне руководиоце, квалитетне стручњаке и младе таленте постаје најоштрији и најбезобзирнији облик конкуренције, тако јак и очигледан, да се већ сада може сматрати једном од кључних одредница 21. века. Све је то изменило концепт, струк-

\* Аутор је запослен у Војној академији у Београду.

туру и изглед традиционалне организације, као и природу посла којим се људи баве. Људи, по правилу, раде на више различитих послова у току (свог) радног века. Последице ових сталних промена су и промене у каријерама запослених.

Данас ни у једној организацији нема традиционалних каријера, које су засноване на хијерархијском напредовању према планираним основама организације. У овим каријерама кључно је било „знати како“, а у савременим каријерама запослени још морају „знати зашто“ и „знати коме“. Данашње организације су флексибилне, покретљиве, с непредвидљивом будућношћу и не нуде дугорочно напредовање у каријери – награду за посвећеност послу, као што је то био случај у традиционалним организацијама. Запослени се у планирању своје каријере не могу више ослањати само на организацију, већ треба сами да управљају својим развојем и својом каријером.

Концепт каријере све више замењује концепт посла. *Посао* је краткорочна временска перспектива који одређује организација ради задовољења организацијских потреба, док је *каријера* дугорочна (животна) временска перспектива коју одређује појединац и која у себи уједињује индивидуалне и организацијске интересе и потребе.<sup>1</sup> Каријера и њен развој значајни су, не само за запослене, већ и за организацију. Концепт каријере захтева од организације да се она више бави индивидуалним интересима и циљевима запослених ради остварења организационе успешности и развоја. Индивидуални циљеви каријере морају да буду повезани са стратегијским циљевима развоја организације. Организација треба да усклади своју инфраструктуру тако да њене визије, мисије и циљеви развоја буду видљиви и јасни сваком њеном појединцу. Она треба да показује интерес за планирање и развој каријере запослених и да разуме њихове потребе. Запослени у таквој организацији стављају свој професионални развој и каријеру на прво место и остају у њој све док остварују жељени развој.

## Веза развоја, обуке и каријере

Изазови глобалне конкуренције, друштвене промене и технолошки развој приморавају организације да помогну развој својих запослених. *Развој* се односи на формално образовање, радна искуства, односе и процену особина и способности, који помажу запосленима да се припреме за будућност, за разлику од традиционалне обуке која је усмерена на побољшање успешности запослених за свакодневне послове.

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 829.

Обука се налази у центру дешавања; усмерена је на садашњост и обуку хвата незнатно радно искуство. Циљ обуке је припрема за текући посао, а учествовање на обуци је обавезно. Развој је усредсређен на будућност и помаже запосленима да се припреме за промене које можда још и не постоје и подразумева велико радно искуство. Циљ развоја је припрема за промене, а учествовање је добровољно.

Каријере су описиване на више начина. Нови концепт каријере често се назива флексибилна каријера. *Флексибилна каријера* је каријера која се често мења на основу промена личних интереса, способности, вредности и промена у радном окружењу.<sup>2</sup> Флексибилна каријера се развила под утицајем промена у психолошком уговору између организације и запослених, а представља очекивања која имају, с једне стране, послодавци и, с друге стране, запослени. Циљ ове каријере јесте психолошки успех, односно, осећај поноса због постигнутих животних циљева, који нису ограничени само на успех на послу. Запослени треба да развијају нове вештине, а не само да се ослањају на статичну основу знања. Учење и развој у флексибилној каријери све више укључују односе и радна искуства, а све мање се ослањају на формалне облике учења.

Постоје четири приступа развоју запослених: 1. формално образовање, 2. процена, 3. радно искуство и 4. међуљудски односи.<sup>3</sup>

1. *Формално образовање* укључује програме на радном месту и програме који се реализују на неком другом месту. Та друга места могу да буду: одређене образовне установе, организовани семинари с одређеним циљем, учење на даљину, учење које је организовано у другим земљама, и слично.

2. *Процена* је активност која садржи сакупљање информација и пружање повратних информација запосленима о њиховом понашању, вештинама и стилу комуникације. Информације се могу прикупљати од запослених, њихових колега, руководилаца и клијената. На основу процене врши се препознавање запослених који имају руководилачке потенцијале, као и снага и слабост садашњих руководилаца и препознавање будућих руководилаца с потенцијалом за померање на више руководеће позиције. Данас се у свету користи више различитих метода и извора информација за потребе развојних процена.

3. *Радно искуство* су односи, проблеми, захтеви, задаци и слично, с којима се запослени сусрећу у току радног века. Већина запослених развија се захваљујући радном искуству применом вештина и знања на другачији начин. Постоје различити начини коришћења радног искуства за развој за-

<sup>2</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE, Zagreb, 2005, стр. 319.

<sup>3</sup> Исто, стр. 320.

послених, као што су: проширење текућег посла, ротација посла, трансфер, померања према врху и обрнуто и привремено распоређивање у друге организације. Свако радно искуство стечено на овај начин може се користити за индивидуални развој.

4. *Међуљудски односи*, односно међуљудске везе могу допринети индивидуалном развоју. Ти односи се остварују с искуснијим члановима организације путем менторства и тренинга. Ментор је искусан старији запослени који помаже мање искусног запосленог. Менторски програми могу се развијати као неформални и као формални. Тренер је колега или руководилац који ради са запосленим ради његовог мотивисања, помоћи у развоју вештина и пружању повратне информације.

## Планирање и управљање каријером

Основа за успешно планирање каријере у организацији јесте планирање кадрова. Приликом планирања кадрова, организације морају да воде рачуна о организационим потребама и о појединачним перспективама. Каријера је значајна јер се преко ње повезују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси. За организацију је веома важно да запослени улажу напор за развој своје каријере, чиме се обезбеђују способнији кадрови, што доприноси повећању конкурентске способности организације. *Каријера* може да се дефинише као развој појединца у учењу и раду током живота. То је низ радних улога појединца под којим се подразумевају индивидуални професионални успони и падови током радног века. Каријера је продуктан слик о нама. Добра биографија није она с импресивном листом титула која говори о напредовању, већ она која садржи много пословних активности које нису само у вези с послом.<sup>4</sup>

Одговорност за каријеру је на појединцу, иако организација може имати кључну улогу у пружању помоћи и подршке. Према томе, каријера има две димензије: субјективну и објективну. Субјективна димензија се манифестује променом ставова, интереса, мотивације и циљева, а објективна димензија се манифестује променом послова, положаја и радних места у току радног века. Развој каријере се сагледава у контексту живота и свестраног развоја личности, а не само личности као радника.

Избор занимања и смера којим ће се кретати каријера запослених назива се *планирање каријере*. Планирање каријере може да буде организационо и индивидуално. Организационо планирање каријере јесте процес којим ме-

<sup>4</sup> Adamson, S., Doherty, N. and Viney, C.: „The meanings of carer revisited: Implacions for theory and practice“, *British Journal of Management*, 1998, p. 256.

менаџмент организације планира циљеве каријере својих запослених, а индивидуално планирање каријере јесте када појединац планира своју каријеру. Успех у каријери може да се дефинише као остваривање личних циљева у вези с послом, а у оквиру доприноса организацији, и то: организација постаје атрактивнија за потенцијалне кандидате и добија на имиџу, повећава се посвећеност послу од стране запослених и јача њихова мотивација. При томе, запослени дају боље резултате у раду и црпи се сав њихов потенцијал.

*Развој каријере* је процес међусобно повезаних индивидуалних и организационих активности у којем појединац и организација заједнички доприносе унапређивању и развоју индивидуалне каријере. На тај начин, обједињују се индивидуалне активности планирања каријере и организационе активности управљања каријером. Развој кадрова нема за циљ само стицање специфичних вештина, већ и шире ангажовање запослених, побољшање способности комуницирања и подстицање креативности. Неопходни услови за успешан развој кадрова јесу подршка највишег менаџмента и разумевање развоја у вези с другим кадровским активностима.

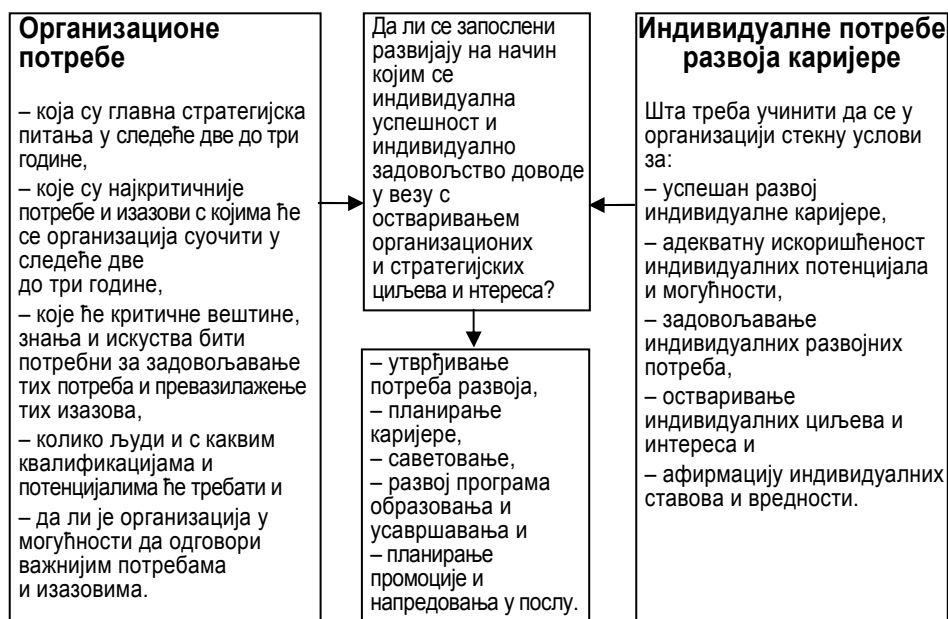
*Управљање каријером* је процес у којем менаџмент организације, плански и организовано, прати, оцењује, распоређује, усмерава и развија запослене и њихове потенцијале ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, ради остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева.<sup>5</sup> Управљање каријером обједињује све активности усмерене на развој индивидуалне каријере унутар организације. То је процес обликовања и примене планова и стратегија ради обезбеђења квалитетних кадрова и постизања индивидуалних циљева каријере. Управљање каријером није само организациони процес, већ и индивидуални. Ова два процеса, организациони и индивидуални, треба да буду међусобно усклађени и повезани. Организациона јединица за људске ресурсе – координира и пружа стручну помоћ руководиоцима и запосленима у управљању каријером. За успешно управљање каријером потребно је да сваки актер у потпуности испуни своју улогу уз непрекидну сарадњу, размену информација и подршку.

### *Организационе и индивидуалне потребе развоја*

Организационе и индивидуалне потребе развоја морају бити усклађене и међусобно повезане. Однос организационих и индивидуалних потреба развоја каријере приказан је у табели 1.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 293.

<sup>6</sup> Ваhtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 835.



Табела 1 – Однос организационих и индивидуалних потреба развоја.

Ради рационалног обједињавања организационог развоја и развоја индивидуалне каријере, потребно је развити целовит развојни модел планирања, управљања и развоја људских ресурса. Тај модел подразумева шест основних предуслова. То су: 1. укупно организационо планирање, 2. процес обезбеђивања потребних људских потенцијала, 3. планирање, праћење и усмеравање раста и развоја, 4. процес раста и развоја запослених, 5. праћење, усмеравање и развој индивидуалне и организационе успешности и 6. систем напредовања и замењивања запослених.<sup>7</sup> Може се закључити да су организационе и индивидуалне потребе развоја и планирања две стране истог проблема, а планирање каријере продужетак планирања пословања.

### ***Повезаност развоја каријере и стратегије развоја организације***

Попуна људским ресурсима може да буде интерна и екстерна. У интерном начину попуне – сва упражњена радна места, изузев најнижих, попуњавају се у оквиру саме организације, а у екстерном начину попуне – сва упра-

<sup>7</sup> Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 295.

жњена радна места попуњавају се изван организације. Критеријуми развоја и напредовања у каријери могу бити различити у организацијама, као што су: индивидуални или групни допринос профиту, лојалност, стаж, образовање и слично. Развој каријере је значајно повезан с општом пословном филозофијом и стратегијом развоја организације. На основу начина попуње кадрова и критеријума развоја и напредовања, у теорији управљања људским ресурсима најчешће се наводе четири модела развоја каријере, и то: академије, клубови, бејзбол тимови и тврђаве.<sup>8</sup>

*Академије* су организације које су организоване на принципу унутрашњег тржишта рада и развоја индивидуалне успешности. Оне су стабилне и с ниском флукуацијом. Овакав начин развоја каријере најчешћи је у фармацеутској индустрији, електроници, код произвођача потрошних роба и тако даље.

*Клубови* су организације које су такође организоване на принципу унутрашњег тржишта рада, али већу важност дају тимском доприносу, него индивидуалном. Значај придају искуству, привржености и равноправности запослених, док иновацијама и профитабилности придају мање важности. Они задржавају кадар и развијају каријеру. Овакав начин развоја каријере најчешћи је у војсци, владиним агенцијама, комерцијалним банкама и друго.

*Бејзболски тимови* су усмерени екстерном тржишту рада и опредељују се за куповину талената. Интерни извор за попуњу упражњених радних места користе само уколико постоје кадрови који сталним учењем и усавршавањем повећавају своју оспособљеност и радну успешност. Овакав начин развоја каријере појављује се у медицини, развоју софтвера, праву, инвестиционом банкарству и слично.

*Тврђаве* су организације које су закупљене преживљавањем и нису заинтересоване за појединце с индивидуалним доприносом, већ за раднике широког образовања и за групни допринос. Везивање запослених за организацију је веома слабо. Нагласак се ставља на штедњу, ограничавање и контролисано трошење. Овакав тип каријере најчешће се јавља у текстилној индустрији, рударству, издаваштву и тако даље.

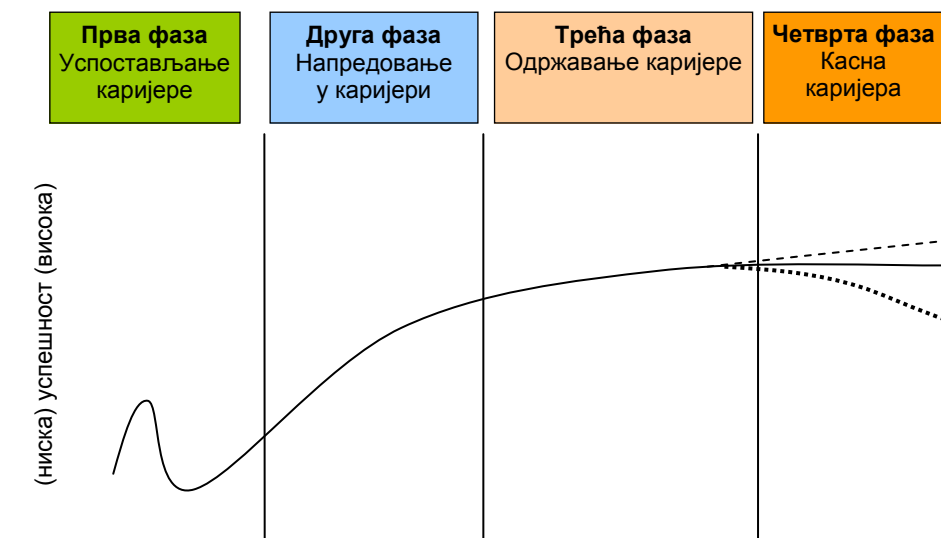
## Фазе у развоју каријере

Као што људи од најранијих дана па до старости мењају своја основна животна интересовања, тако долази и до промена у каријери. Веома је важно познавати фазе каријере зато што различите фазе захтевају различите

<sup>8</sup> Баhtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 839.

активности подршке и помоћи организације, као и различите поступке усклађивања индивидуалних и организационих потреба. У току развоја каријере људи мењају своја интересовања, циљеве, потребе, као што се мењају и могућности за задовољење истих.

Запослени могу каријеру мењати на неколико начина: вертикално кретање (уз организациону хијерархију), хоризонтално кретање (различити положаји на истом организационом нивоу) и радијално кретање (приближавање или удаљавање од унутрашњег круга моћи у организацији). Било је више покушаја издвајања идеалних фаза успешне каријере према старосним границама за сваку фазу. Познавање фаза у развоју каријере даје користан оквир за разумевање искустава током каријере. Различите фазе захтевају различиту подршку менаџмента организације и различите начине усклађивања индивидуалних и организационих потреба. Према Шајну (*Schein, 1978*) постоји девет фаза циклуса каријере. Гринхаус и Каланан (*Greenhaus and Callanan, 1994*) издвајају пет фаза у каријери, и то: избор занимања (припрема за посао); улазак у организацију; рана каријера (почетак и остварења), средња каријера и касна каријера. Аутори се најчешће опредељују за четири фазе у развоју каријере (прилог 2).<sup>9</sup>



Прилог 2 – Фазе у развоју каријере

<sup>9</sup> Hall, D. T. and Associates: *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jos-sey-Bass, 1986, p. 57.



1. *фаза истраживања и успостављања каријере* односи се на период између 18. и 25. године и почиње с уласком појединца у организацију и добијањем првог посла. У овој фази особа се уводи у посао, навикава се на радну средину, одмерава своје способности, учи и прилагођава се. Истраживања су показала да само 41% оних који се запосле добију посао који су желели и планирали.<sup>10</sup> Сматра се да је од времена кад се људи одлуче за неку каријеру, потребно од шест до осам година да се она успостави. Проблеми који се могу јавити су: недостатак свести о самом себи, добијање аутентичних информација о каријери које се разликују од оних које се добијају од породице и пријатеља и разликовање стварности од очекивања.

2. *фаза напредовања у каријери* почиње између 30. и 35. године и траје до 40. или 45. године. Ово је фаза нејкреативнијег периода професионалног развоја и најосетљивијег и најзначајнијег раздобља породичног живота. У овом периоду доноси се одлука о давању предности послу или породици. Запослени реално одмеравају своје могућности, стабилизују каријеру, социјализују се са организацијом и стичу потребну сигурност. Организације у овој фази најчешће дају највећу подршку запосленима који имају високе циљеве и за које сматрају да могу бити укључени у програме брзог кретања. Проблем који се може појавити у овом периоду су интензивно преиспитивање остварених и неостварених жеља и амбиција.

3. *Фаза одржавања каријере* обично почиње између 40. и 45. године и траје до 50. или 55. године. Ову фазу прати нека форма поновне евалуације каријере и животног смера. Већина запослених у овом периоду привржена је организацији, има добар професионални статус и стабилну каријеру коју желе задржати. Иако се назива фазом одржавања у њој се често одигравају велике промене у животу и каријери. На каријеру у овом периоду утичу и промене у породици, свест о пролазности живота, побољшање финансијске ситуације и промене економских, безбедносних и других прилика у окружењу.

4. *фаза касне каријере* траје од 50. или 55. године до пензионисања. У овој фази људи морају да схвате да њихова моћ и утицај у организацијама почиње да слаби, као и њихова физичка енергија. Настаје време суочавања са чињеницама да су у својој каријери остварили свој максимум или схватање реалности да никада неће остварити своје професионалне снове. Запослени у овој фази могу да буду жртве негативних стереотипа или предрасуда. У организацији њих сматрају да су мање продуктивни, ефикасни, мотивисани и способни за рад. Ова фаза се састоји од одржа-

<sup>10</sup> Bartol, K. M., D. C.: *Management*, Int. ed., New York, McGraw Hill, 1991, p. 811.

вања каријере и повлачења и припремања за пензију. У овом периоду запослени су испуњени минулим радом, преносе стечено знање на млађе колеге и обављају психичке припреме за одлазак у пензију. Питање наследника је веома важно, како за појединца који одлази у пензију, тако и за организацију. Дугорочно гледано, за сваку организацију јесте важно да има квалитетне и талентоване наследнике. Један од најпопуларнијих начина одређивања наследника, посебно за највиша места руководиоца, јесте да запослени који одлази у пензију издвоји наследника и помогне му као ментор да се он развије. Запослени различито подносе престанак каријере. Нарочито тешко прихватају одлазак у пензију они којима су посао и каријера били стил живота. Савремене организације увиђају ове проблеме и запосленима на разне начине пружају помоћ да се спремно суоче с одласком у пензију. Као последњи чин управљања каријером сматра се припрема за пензионерски живот. Програм припреме за пензионерски живот најчешће обухвата: објашњење пензијских бенифиција, начин коришћења слободног времена, саветовање из области здравства, промену начина живота, могућност развоја нове каријере изван организације или у организацији и слично.

### *Циљеви каријере*

Циљеви каријере запослених су различити и они морају увидети и разумети шта су њихови циљеви и стремити ка остварењу истих. Циљеви каријере су шири од циљева мотивације и подразумевају: свест о сопственом таленту, способностима, мотивима, потребама, ставовима и вредностима. На основу закључака које запослени донесу у вези с наведеном свешћу, исти ће покретати или успоравати развој будуће каријере. Према Шајну постоји девет циљева каријере који објашњавају начин на који се сваки појединац одлучује о својој каријери и путем којих се види целокупан приказ личности, и то:<sup>11</sup>

1. техничка (функционална) компетентност (запослени са овим циљем каријере заинтересовани су за техничку страну и компетентно обављање посла);
2. менаџерска компетентност (циљ каријере су менаџерске способности);

<sup>11</sup> Schein, E. H.: *Career Dynamics: Matching individual and organisation needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley 1978, p. 156.

3. сигурност и стабилност (циљ каријере јесте да остане у једној организацији целог живота и склоност интеграцији каријере с породичним животом);

4. креативност (потреба да се изгради нешто ново);

5. аутономија и независност (жеља да раде сами ослобођени организационих стега);

6. основни идентитет (потреба за остварењем и задржавањем идентитета у послу који обављају);

7. пружање услуга другима (потреба да се помаже другима применом интерперсоналне компетентности или других вештина);

8. моћ, утицај и контрола (циљ каријере може да буде саставни део менаџерског циља, али и одвојен);

9. разноликост (овај циљ каријере је код особа којима све брзо досади).

Према Ђамиловићу најзначајнији циљеви појединца у вези с напредовањем су: тежња појединца да у организацији дођу до изражаја све његове способности; жеља да у потпуности испољи своју личност; склоност и задовољство у обављању одређених послова; тежња за радом под повољнијим условима рада; жеља за стицањем већег угледа и афирмација у колективу; жеља за даљим стручним усавршавањем и жеља за даљим напредовањем.<sup>12</sup>

## Фактори који утичу на развој каријере

На развој каријере утичу различити фактори, као што су: личне карактеристике, социјална средина, организација, економске, политичке, безбедносне и друге прилике. Најзначајнији утицај имају личне карактеристике и мотивација.

Према Холанду (*Holland*) типови личности пресудно утичу на индивидуални избор и развој каријере. Холанд у своме шестоструком моделу повезаности између типова личности, професионалне оријентације, радне средине и захтева појединих занимања, истиче да ће особа с одређеном оријентацијом личности преферирати одређена занимања и одређену каријеру. Утицај типова личности на понашање и избор занимања приказан је у табели 2.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ђамиловић, С.: *Кадровски процеси*, Текон, Београд, 1996, стр. 51.

<sup>13</sup> Holland, J. L.: *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities Work Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1958, p. 29.

Табела 2 – Холандова типологија личности и избор

ТИП ЛИЧНОСТИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	ПРИМЕРИ ЗАНИМАЊА
Реалистички	Особине: повучен, искрен, истрајан, стабилан. Понашање: активно и активности које захтевају вештине, снагу и координацију.	машински инжењер, авиомеханичар, конобарица, оператор на машини, прометна занимања, занимања у шумарству, грађевинарству и слично.
Истраживачки	Особине: аналитичан, опрезан, радознао, независан. Понашање: истраживачко и активности које захтевају мишљење, организовање и разумевање.	физичар, биолог, математичар, статистичар, економиста, електроинжењер, хирург, океанограф и слично.
Социјални	Особине: кооперативан, племенит, спреман за помоћ, пун разумевања за друге. Понашање: социјално и интерперсонално и активности које укључују саосећање и помагање другима.	психолог, социјални радник, наставник, саветник, свештеник и слично.
Конвенционални	Особине: ефикасан, послушан, практичан, миран, савестан. Понашање: структурирано и утврђено правилима, активности које подразумевају подређивање личних потреба организацији и другима.	војна занимања, службеник, благајник, рачуновођа, секретарица, банкар, оператер уноса података и слично.
Предузетнички	Особине: предузимљив, одважан, амбициозан, енергичан, доминантан, самоуверен. Понашање: усмерено на стицање моћи и статуса.	менаџер, истраживач тржишта референт набавке, менаџер за људске ресурсе, продавац некретнина саветник за односе с јавношћу и слично.
Уметнички	Особине: својеглав, идеалиста, емоционалан, имагинативан, импулсиван. Понашање: усмерено на лично исказивање и потврђивање; уметничке и индивидуалне активности.	уметничка занимања, новинар, менаџер за пропаганду, архитекта, декоратер, драматург и слично.

*Мотиви* такође имају значајну улогу у развоју индивидуалне каријере. Они утичу на опредељење у каријери, као и на усклађивање професионалних, личних и породичних потреба. Шајн (*Schein*) је развио концепт „упоришта у каријери“ која су синдром мотива, вредности и личне перцепције компетенција који усмеравају и ограничавају целокупну каријеру појединца. Он је утврдио осам основних професионалних мотива који доприносе опредељивању људи за одређену професију и одређени тип каријере.<sup>14</sup> Главни мотиви избора и развоја каријере су:

- менаџерска компетентност (запослени с овим мотивом су емоционално стабилне личности, способне да решавају сложене проблеме, усмеравају и контролишу рад других);
- стручно-функционална компетентност (запослени с овим мотивом не желе напредовање у подручју које је ван њихове стручности и професије, већ у подручју у којем су експерти и не занимају их менаџерски послови);
- сигурност (мотив је сигурност, стабилна каријера и везивање за једну организацију);
- предузетништво и креативност (мотив је стварање и креирање);
- аутономија и независност (основни мотив је слобода и самосталност у раду, а не рад у организацијама);
- помагање другима (основни мотив је рад с људима којима је потребна помоћ и подршка);
- изазов (запослени с овим мотивом су такмичарског духа и желе сталне промене) и
- животни стил (запослени с овим мотивом заинтересовани су за посао који ће им омогућити да ускладе лични и професионални живот).

Холанд и Шајн својим приступима желе утврдити кључни фактор индивидуалног избора и развоја каријере, што би омогућило организацији да правовремено креира могућности развоја каријере и тиме усклади организационе и индивидуалне циљеве и интересе.

На планирање и развој каријере утиче организација у којој запослени ради, руководилац који руководи запосленима и сваки запослени појединачно.

### *Улога организације у планирању и развоју каријере*

Организација помаже запосленима у планирању и развоју каријере иако је управљање каријером пре свега индивидуална одговорност. Помоћ запосленом се остварује разматрањем каријере, постављањем циљева каријере, планирањем акција и пружањем повратних информација у вези с каријером. Квалитетно управљање каријером подразумева три врсте информација:

- информације о стратегији, циљевима и плановима пословања и развоја;
- информације о способностима, циљевима и развојним потенцијалима запослених и

<sup>14</sup> Schein, E. H.: Individuals and Careers, u: Lorsh, J. W, (ed), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1987, p. 156–171.

– информације о организационим потребама и радним местима која ће бити слободна.

Веома је значајно да запослени поседују информације које се тичу саме организације, њених планова и потреба ради правовременог планирања своје каријере. Исто тако за усклађивање организационих и индивидуалних циљева и интереса веома је битно да организација, односно кадровске службе, поседују релевантне информације о запосленима, њиховим потенцијалима и циљевима развоја. Из тих разлога већина организација плански прати рад, резултате и потенцијале сваког запосленог и на крају године оцењује рад свих запослених. Сви ти подаци о запосленима уносе се у лични персонални досије. Персонални досије мора садржавати основне податке о сваком појединцу, његовим способностима, знањима, интересима, постигнутим резултатима и потенцијалима.

Савремене организације израђују путање и мреже каријере које представљају низ радних улога и позиција које су одређене садржајем посла или захтеваним способностима. Путање и мреже каријере морају одражавати стварност, а не идеалну слику пожељног развоја каријере. Своју улогу у развоју каријере организација остварује преко службе за људске ресурсе. Служба за људске ресурсе треба да обезбеди потпуне информације о организационим циљевима, плановима пословања, запосленима и радним местима која ће бити слободна. Као што је приказано у табели 3, служба за људске ресурсе има кључну улогу у планирању и развоју каријере.<sup>15</sup>

Табела 3 – Улога сектора за људске ресурсе у развоју професионалне каријере

Функције и програми	Битни елементи	Интегрисање у систем развоја каријере
Планирање људских ресурса	Евиденција постојећих руководилачких позиција у свим орг. јединицама. Идентификација запослених на тим позицијама, процена успешности за напредовање. Евидентирање броја профила потребних људи за остваривање краткорочних и дугорочних циљева сваке орг. јединице.	Одређивање статуса постојећих запослених и позиција које у перспективи могу бити слободне.
Праћење и оцењивање успешности	Објективна процена успешности обављања посла.	Одређивање будућих потреба за људима и саветовање запослених раст, односно смањење; типичне промене позиција и њиховог развоја да би се задовољиле будуће организационе потребе.
Опис и захтеви посла	Врсте послова и радних места у организацији. Вештине, образовање, способности и искуство, потребни за успешно обављање посла.	Саветовање и усмеравање запослених на послове и радна места која постоје у организацији и на методе припреме за те послове и позиције.
Програми образовања и развоја	Преглед организационих програма развоја, њихових циљева и циљних група.	Олакшавање и подстицање формалног развоја запослених након утврђивања плана развоја каријере.
Политика напредовања	Процедура и критеријуми за интерно попуњавање слободних позиција и напредовање.	Омогућавање запосленима у доступности слободних радних места и могућности напредовања унутар организације.

<sup>15</sup> Byars, L. L., Rue, L. W.: *Human Resource and Personnel Management*, Homewood, IL, IRWIN, 1994, p. 337.

Служба за људске ресурсе треба да даје савете о избору и развоју каријере сваког запосленог што доприноси укупном повећању организационе успешности. Све активности и информације у вези с развојем и планирањем индивидуалне каријере у организацији треба обликовати тако да дају јасан и концизан преглед претходног и будућег развоја и активности, као што је приказано у наведеном примеру (табела 4).<sup>16</sup>

Табела 4 – Образац за планирање и развој каријере

ОБРАЗАЦ ЗА ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ		
Идентификацијски подаци (име, презиме, стаж, укупни, у организацији, на радном месту, старост, породична ситуација)		
Радно место	Претходно	Садашњи посао и будући захтеви
Формално образовање (завршене школе)		
Усавршавање и развој		
Искуство/вештине		
Способности		
Хоби и важни фактори изван посла		
Досадашња постигнућа и оцена успешности		
Посебна знања (страни језици и друго)		
Задовољство послом и каријером		
Вредности, преференције, интереси и амбиције		
Промотивни потенцијал		
Могући правци развоја каријере		
План активности		

Организација помаже запосленима у развоју њихове каријере повећавањем повезаности индивидуалних планова с организацијским плановима и повећањем мотивације запослених и њихове идентификације с организацијом.

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 858.

## Улога руководиоца у планирању и развоју каријере

Подршка руководиоца је важна у развоју каријере запослених. Руководиоци треба да објашњавају организациону стратегију, прате развојне потенцијале запослених и помажу запосленима да своју каријеру ускладе са својим и организационим могућностима. Они су кључни фактор у идентификацији и повезивању индивидуалних потреба, интересовања и амбиција у вези с развојем каријере и организационих потреба, и могућности које организација пружа запосленима.<sup>17</sup> Руководиоци често сматрају да је за планирање и развој каријере одговоран сектор за људске ресурсе. Они слабо подржавају развој каријере запослених и често су вођени сопственим интересима да задрже добре раднике, а не да подстичу њихов развој на другом месту. У процесу планирања и развоја каријера запослених руководиоци се могу јавити у улогама *тренера и саветника*.<sup>18</sup>

Улогу *тренера* руководиоца остварује сталном комуникацијом, расправом и усмеравањем запослених. Руководиоци све више постају тренери, а све мање они који заповедају и контролишу. Руководилац мора разговарати са запосленима да би утврдио њихове индивидуалне способности, професионалне вредности, вештине, интересе и циљеве развоја каријере. Он мора – упознавати запослене с циљевима организационог развоја, стратегијом и мисијом организације, усмеравати запослене у организационом понашању које води успеху, указивати на организационе потребе и шта организација очекује од запослених. Док усмерава запослене у планирању и развоју каријере, руководиоца мора да води рачуна и о организационим потребама развоја.

Путем комуникације и усмеравања запослених често се појављују велике разлике у очекивањима – запослени не знају шта други од њих очекују, често износе нереална очекивања. Тако се јављају неспоразуми између запослених и руководиоца. Да би спречили неспоразуме, у самом почетку, потребно је да руководиоца и запослени напишу оно што мисле да се од њих очекује.

Руководилац треба да помаже запосленима у формулисању реалног плана развоја каријере. Да ли је план развоја каријере реалан и да ли садржи све битне карактеристике може се утврдити на основу краћег упитника (табела 5).<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 859.

<sup>18</sup> Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 309.

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 861.



Табела 5 – Упитник за анализу плана каријере

УПИТНИК ЗА АНАЛИЗУ ПЛАНА КАРИЈЕРЕ		
Да ли је план каријере утемељен на реалном циљу с одговарајућим роковима?	ДА	НЕ
Да ли су одређени мерљиви показатељи за сваку акцију?	ДА	НЕ
Да ли циљеви и рокови стимулишу и мотивишу или плаше запосленог?	ДА	НЕ
Јесу ли активности специфичне, повезане и у одговарајућем редоследу?	ДА	НЕ
Има ли свака акција свој кључни датум за иницирање и завршавање?	ДА	НЕ
Јесу ли јасно одређени сви потребни контакти и ресурси?	ДА	НЕ
Укључује ли план различите развојне активности, а не само часове тренинга?	ДА	НЕ

Успешан развој индивидуалне каријере подразумева квалитетан и реалан план, посебно у сфери стицања додатних знања и вештина. Руководилац је тај који процењује индивидуалне могућности, успешност и индивидуални потенцијал за развој. Савремене организације једном годишње оцењују развојне потенцијале запослених и утврђују листу појединаца који имају изузетан потенцијал и могу брзо напредовати. Међутим, за напредовање у каријери није довољна само радна успешност, већ и репутација коју запослени има у организацији. Репутацију запосленог у организацији у највећој мери шири руководилац, али и други запослени који говоре о особи, његовим способностима и опцијама каријере. Све то у одређеној мери утиче и на планирање и на развој каријере сваког појединца.

Руководилац као *саветник* у избору и развоју каријере помаже запосленима да упознају организациону средину у којој раде, трендове, резултате и реалне могућности за развој индивидуалне каријере. Он запослене упознаје с формалном и неформалном организацијом, њеном структуром, захтевима посла, организационим могућностима и ограничењима. Добрим познавањем организације он треба да указује запосленима на могуће алтернативне путеве у развоју каријере.

Квалитет саветодавне улоге руководиоца зависи од познавања организације, њених могућности у пружању помоћи у развоју каријере и доброг познавања развојних потенцијала запослених. Према Кулићу да би руководилац постао успешан саветник у процесу планирања и развоја индивидуалне каријере треба се придржавати одређених правила и принципа.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 312.

- придржавање граница саветовања у каријери;
- поштовање поверљивости и приватности;
- успостављање добрих односа са запосленима;
- пажљиво слушање запослених;
- анализирање ширег избора и развоја каријере;
- прибављање и давање релевантних информација и
- пружање помоћи у одређивању циљева и слично.

Торингтон наводи и друге облике помоћи у откривању могућности у каријери, као што су:<sup>21</sup>

- радионице каријере (најчешће се воде ван организације и нуде се као приватни програми помоћи);
- упутства за самостално учење (представљају алтернативу радионицама);
- центри за каријеру (нуде организационе и спољашње информације у вези с каријером);
- центри процене и развоја (у овим центрима процењују се снага и слабост појединаца и дају повратне информације).

Руководиоци морају мотивисати запослене за развој индивидуалне каријере. Та мотивација се реализује преко низа активности које треба да позитивно делују на запослене приликом избора и развоја каријере.<sup>22</sup>

1. *Ублажити шок реалности.* Критично раздобље у развоју каријере јесте раздобље првог запослења. Тада се запослени упознаје с радним местом, колегама, усаглашава се с шефом, упознаје се са задацима, прихвата одговорност и тако даље. У овом периоду запослени се суочава с реалношћу организацијског и радног живота и личних знања, потреба и очекивања. Често је почетни ентузијазам суочен с другачијом реалношћу. Висока очекивања запосленог, с једне стране, насупрот досадном и неизазовном послу, лошим међуљудским односима, различитим супротстављеним групама, с друге стране, доводе до појаве „шока реалности“. Да би се ове непријатности избегле или умањиле, организација мора да има разрађен правнички програм, као и разрађене планове саветовања, усмеравања и вођења новозапослених од стране претпостављених.

2. *Доделити изазован посао.* Једно од најмоћнијих и најједноставнијих начина помоћи у планирању и развоју каријера новозапослених јесте додељивање занимљивог и изазовног првог посла. Доделом таквог посла на самом почетку каријере запослени постаје делотворнији, успешнији, задовољнији и амбициознији, што све значајно утиче на мотивисаност развоја каријере. Међутим, велики број организација о томе не воде рачуна, чиме у старту губе на квалитету запослених.

<sup>21</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 455.

<sup>22</sup> Dessler, G.: *Personnel / Human resource Management*, 5th ed., Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, 1991, p. 544.

3. *Представити реалну слику посла.* Организације приликом регрутовања кадрова за своје потребе често не представљају реалну слику организације и посла који их очекује. Често је то идеализирана слика и организације и посла, с нереалним информацијама. Та нереалност доводи до „шока реалности“ код новозапослених што негативно делује на њихову дугорочну успешност. Само реалне информације о послу доприносе успешности обављања послова у организацији.

4. *Омогућити периодично ротирање обављања послова.* Ротирањем запослених на послове у различитим специјалистичким подручјима они проверавају себе, процењују своје способности и утврђују своја „упоришта у каријери“. На тај начин организација добија запослене који су свестранији и с ширим погледом на организацију и њено укупно пословање.

5. *Повезати процену успешности с развојем каријере.* Руководилац мора пратити радне резултате и успешност запосленог, процењивати његове потенцијале и потенцијале развоја каријере. При процени потенцијала за напредовање запосленог он мора утврдити захтеве будућег радног места, могуће правце развоја каријере и послове који би највише одговарали запосленом.

6. *Подстицати планирање каријере.* Савремене организације ради подстицаја планирања и развоја индивидуалне каријере запослених обучавају запослене у планирању каријере, процењивању способности, утврђивању реалних циљева и развијају програме мотивације професионалног развоја.

7. *Постављати високе захтеве и очекивања.* Успешни руководиоци су они који пред запослене постављају високе захтеве, имају висока очекивања, имају поверење у подређене и пружају им потребну подршку. То су кључни предуслови за успешност и развој подређених. Постоји једна тврдња која се односи на запослене, којима је то прво запослење, а то је да њихови *први руководиоци морају бити најбољи у организацији.*<sup>23</sup>

Међутим, пракса показује да тек запослени млади стручњаци најчешће раде под руководством неискусних нижих руководилаца, који су без потребног искуства, знања и воље да уложе максимални напор у развој новозапослених. Тако неповољни услови рада у којима млади стручњаци започињу каријеру доводи до стварања негативних ставова према послу, организацији и каријери.

У фази успостављања и почетног развоја каријере највећи утицај на запослене којима је то прво запослење имају *очекивања руководиоца*. За понашање и успешност сваког појединца веома су важна уверења и очекивања. У теорији, ефекат деловања очекивања на успешност, назива се „самоиспуњавајућим пророчанством“. Висока очекивања од стране руководиоца појединцима подижу самопоуздање у каснијем развоју каријере постављају високе циљеве и очекивања. Може се закључити да *успех рађа успех*.

<sup>23</sup> Livingston, J. S.: *Pygmalion in Management*, *Harvard Business Review*, 47 (4), 1999, 81–89, 88.

## Улога појединца у планирању и развоју каријере

Индивидуално управљање каријером постаје све актуелније будући да се појединац све мање третира као инструмент за остваривање организационих циљева. Појединац мора активно управљати својом каријером (обезбеђујући сталну конкурентност) и запошљавати се на све сложеније и одговорније послове. Већина запослених не прави планове развоја своје каријере.<sup>24</sup> Индивидуално, као и организационо планирање развоја каријере има три фазе: 1. дијагностика стања, 2. утврђивање мисије и циљева и 3. развијање стратегије и планирање активности за постизање циљева. Неопходно је да организације организују и спроводе оспособљавање појединца за успешно управљање каријером.

Сваки појединац који жели да успешно управља својом каријером потребно је да предузме четири корака или активности.<sup>25</sup>

1. *Анализа и утврђивање личних потенцијала и интересовања.* За успешно планирање и развој каријере неопходно је познавати личне особине, потенцијале, вредности и интересовања. Запослени мора да буде свестан својих слабости, предности и шта жели постићи у животу и у каријери. Први корак у управљању каријером је лична анализа и самооцењивање која се састоји од:

- анализе и утврђивања личних вештина снага и слабости;
- утврђивања професионалних вредности и интересовања и
- утврђивање концепције идеалног посла и подручја развоја каријере.

2. *Анализа и утврђивање опција развоја каријере.* Запослени мора да има активан однос према управљању властитом каријером и да непрекидно прикупља што више информација у вези с догађајима у организацији и њеној околини. Он мора да познаје стратегију и планове развоја организације, а што може повећавати или смањивати његове могућности и опције у развоју каријере. Потребно је да прати пословна подручја која се развијају, анализира будуће трендове и потребе и да на основу тога направи краткорочне и дугорочне планове за развој каријере и активности које је потребно предузети за реализацију тих планова. Жељена каријера често се не може остварити унутар постојеће организације, зато је потребно пратити трендове и захтеве околине изван организације и могућности које се у вези с тим пружају. Потребно је непрекидно развијати комуникацију изван организације путем разних професионалних удружења, стручних скупова, пословних часописа и слично.

<sup>24</sup> Прингл и Голд (*Pringle and Gold, 1989*) на узорку од педесет успешних менаџера, мушкараца и жена, утврдили су да је само четвртина њих имала планове за будућност, а остали су као разлог свог унапређења навели срећу или чињеницу да су били на правом месту у право време.

<sup>25</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, стр. 869.

3. *Утврђивање циљева развоја каријере.* Циљеви развоја каријере могу да буду дугорочни и краткорочни. Дугорочни циљеви су најчешће шири и потребно их је операционализовати путем конкретних и временски одређених циљева и корака. Запослени мора утврдити следеће:

- најважније циљеве које жели постићи у развоју каријере;
- ресурсе којима располаже;
- препреке и проблеме који се могу јавити;
- средства за постизање циљева и
- могуће алтернативе у постизању циљева.

4. *Утврђивање стратегије развоја каријере.* У организационом контексту, стратегија развоја каријере подразумева: изградњу потребних способности и искустава који су потребни за каријеру у организацији; вишечасовни рад на послу и код куће; самоистицање и самопрезентацију; захтев (од искусније особе) за усмеравање или менторство; развијање контакта унутар организације или ван ње ради добијања информација и изградњу веза с првим руководиоцем који ће утицати на даље напредовање у каријери појединца. У личном контексту стратегије развоја каријере појединац би требало да: буде упознат с тржишним захтевима; препозна потребна знања и вештине и предвиди будуће потребе; реално процени сопствене снаге и слабости; изради план за побољшање својих резултата; брзо се прилагоди новонасталим захтевима и напусти актуелну организацију у право време. За планирање развоја личне каријере потребно је израдити прецизан план активности које је потребно предузети. План активности најчешће садржи: активности за стицање знања и вештина, отклањање слабости и недостатака, развој потребних знања и стицање нових знања.

Почетни избор организације има дугорочни утицај на могућности и могуће правце у каријери. Осим правилног избора организације потребно је изабрати први посао који ће бити изазован и који ће имати значајан утицај за каснији развој каријере. Осим планирања властите каријере потребно је заједнички планирати и каријеру брачног друга, уколико оба супружника раде. Када оба супружника раде изван куће, прави је изазов успоставити равнотежу између потреба посла и потреба породице, а посебно уколико су деца мала или школског узраста. Конфликти унутар породице имају огроман негативан утицај на задовољство људи како радом тако и породичним животом. Све то има за последицу већу депресију, мањи радни учинак, незадовољство у породици и пад укупног задовољства животом. Многе организације увиђају значај усклађености потреба посла и потреба породице и покушавају на разне начине да решавају ове проблеме. Неки од начина за решавање ових проблема су: програми с флексибилним (клизним) радним временом, програми породичног одсуства, погодности за бригу о деци, пружање личне подршке и заједнички посао за супружнике. Организације које воде одговорну политику према породици имају вишеструку корист.

Постоје одређене препоруке којих се треба придржавати у току напредовања у организацији, и то: планирати више опција за развој каријере; проверавати да ли су путеви према врху отворени; постати неопходан сарадник мобилног шефа; увек настојати повећати изложеност и видљивост; не треба чекати да шеф одреди опције у развоју каријере; ко одлучи да напусти организацију онда то треба да уради када је у предности; пре него што напустите организацију потребно је добро размислити; пратити за којим способностима и вештинама јесте потражња у одређеним организацијама и недопустити да успех ограничи опције, односно провести радни век у колотечини.

## Каријера руководиоца

Каријера руководиоца сматра се најпривлачнијим и најперспективнијим правцем развоја каријере. Пре него што постане руководилац појединац мора да поседује потребне способности и особине за тај посао, а затим да планира како да оствари успешну каријеру руководиоца. Да би постао руководилац појединац треба да буде мотивисан, а јаку мотивисаност за посао руководиоца чине: жеља за такмичењем, позитивни ставови према ауторитету, жеља за применом моћи, истицањем, одскакањем од групе и осећај одговорности.

Многи истраживачи су настојали да утврде које образовање, вештине, социоекономске и друге особине треба да има појединац да би био успешан руководилац. Истраживање о профилу командно-штабног официра Војске Југославије (Лазовић, 1993) показало је да би, према мишљењу испитаника, професионалну структуру профила командно-штабног официра требало да чине: висок ниво војнострукних знања и способности (30%); склоност за руковођење и тимски рад (20%); моралне и етичке вредности (20%); функционални послови и задаци (10%); општа култура и образовање (10%) и техничка култура (10%). Испитаници су изјавили да процес професионалног образовања треба да својим садржајима и организацијом рада омогући развијање следећих карактеристика командно-штабног профила: позитивни морални квалитети, висока војнострукна оспособљеност, општа култура и образованост.<sup>26</sup> На пример, испитивање хиљаду директора водећих америчких компанија односило се на питање из којих сектора или занимања се најчешће регрутују генерални директори.<sup>27</sup> Испитивање је показало да је 24% анкетираних директора претходно радило је у области финансија и рачуноводства, 20% у области трговине и маркетинга, 19% у области

<sup>26</sup> Лазовић, М.: *Детерминанте профила командно-штабног официра Војске Југославије*, Универзитет Војске Југославије, Београд, 1993, стр. 21.

<sup>27</sup> Alkander, G. G.: Career Paths to Corporate Leadership in America, *Career Management*, Illustrative Issue, 1995, p. 12, 18.

технике и технологије, 8,5% у области производње, 6% у области права, 5,7% у области администрације и тако даље. На основу провере степена образовања које имају генерални директори испоставило се да 92% има високо образовање. Од тога 53% завршило је техничке или природне науке, а 36% друштвено-хуманистичке науке. Приватне факултете и универзитете је похађало 57% анкетираних директора, а последипломске студије њих око 43%. Подаци показују да су директори водећих америчких компанија завршили углавном најбоље факултете, а многи од њих и последипломско образовање. Већина генералних директора (њих око 76%) радили су у организацијама којима управљају и пре постављења на место генералног директора. Остали руководиоци су регрутовани изван организације.<sup>28</sup>

Савремене организације придају веома много значаја препознавању и праћењу *руководилаца високих потенцијала*. Сматра се да су они способни за руководеће позиције највиших нивоа. Организација, након што их препозна, укључује их у програме убрзаног развоја. Ти програми садрже образовање, менторство, тренирање и ротацију путем пословних задужења. Циљеви програма убрзаног развоја су:

- развијање руководиоца с нижих нивоа на више нивое;
- јачање конкурентске предности организације у привлачењу и регрутовању талентованих руководиоца и
- задржавање талентованих руководиоца у организацији.

Развој руководиоца високих потенцијала спроводи се у три фазе.<sup>29</sup> У *првој фази* препознаје се велики број руководиоца с високим потенцијалима, али се тај број с временом смањује због флукуације, слабих резултата или личне одлуке да се одбије радно место на вишем нивоу. За препознавање оних који су изванредно успешни, осим њихових изванредних резултата, завршених елитних академских програма, могу се користити и психолошки тестови у центрима за процену. У *другој фази* успешнима се сматрају они који наставе и даље с добрим резултатима и који су спремни на жртвовање за организацију. Они морају поседовати добре вештине у говорној и писаној комуникацији, добре међуљудске везе и да имају таленат за вођство. Појединци за које топ менаџмент сматра да су усклађени с културом организације и да имају карактеристике потребне за успешно представљање организације, прелазе у *трећу фазу*. У овој фази топ менаџмент се активно укључује у развој ових руководиоца и упознаје их с кључним особљем и омогућава им боље разумевање културе организације. Ови руководиоци имају потенцијал за заузимање највиших позиција у организацији. Развој високопотенцијалних руководиоца јесте спор процес, а достизање треће фазе може трајати од 15 до 20 година.

<sup>28</sup> Исто, стр. 16.

<sup>29</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE, Zagreb, 2005, стр. 344.

Руководиоци који су неспособни за рад у тиму, агресивни, арогантни, који су неспособни да се прилагоде променама и да управљају конфликтима, тешко ће моћи да мотивишу подређене и имаће мало изгледа да напредују у будућности. То су руководиоци с *дисфункционалним понашањем*. У вези с тим, организација треба да их препозна и да им пружи одређену помоћ. Као помоћ организације обично се користи комбинација процене, обуке и саветовања.<sup>30</sup> *Први корак* је прикупљање информација о особинама, вештинама и интересима руководиоца. За процену да ли заиста руководиоци могу променити своје понашање користе се прикупљене информације и резултати психолошких тестова. Ако се утврди да руководиоци могу променити своје понашање, приступа се изради посебних развојних циљева у складу с њиховим потребама. *Други корак* је учествовање руководиоца у обуци за промену понашања. *Трећи корак* је психолошко саветовање руководиоца ради истинског усвајања жељеног понашања. Спровођење ових активности мора да буде праћено пружањем повратних информација о оствареним резултатима у пружању помоћи.

## Закључак

Процеси транзиције (у којем се налазимо), трансформације и укључивања у међународне интеграције, захтевају корените промене и, у вези с тим, другачији однос према каријерама запослених и њиховом развоју. Развој каријере има значајну улогу у остваривању укупне стратегије и пословних планова организације, а планирање каријере мора се третирати као интегрални део пословног планирања. Да би савремени системи и организације могли да се успешно носе са све већом конкуренцијом и сталним променама, неопходно је омогућити развој креативног потенцијала запослених применом нових принципа у погледу планирања и развоја каријере.

На развој каријере појединца утиче много фактора објективне и субјективне природе, а доживотно образовање и флексибилност јесу императив у развоју сваке каријере. Појединац својим понашањем и способностима може значајно да утиче на управљање сопственом каријером. Није довољно само постигати добре резултати у раду који повећавају углед сваког појединца, већ је неопходно развијати и професионалну мобилност која је често веома важна за успех и развој каријере. Осим планирања властите каријере потребно је заједнички планирати и каријеру брачног друга, уколико оба супружника раде.

<sup>30</sup> Исто, стр. 345.



Савремене организације су у непрекидним развојним променама што захтева у каријерама запослених сталну покретљивост и флексибилност. Данас запослени морају непрекидно да се усавршавају како би били спремни да се преусмере и задрже корак с променама. Све више се развија концепција запослених, у теорији позната као „еластична“, односно флексибилна „портабл“ каријера. Поред тога што запослени управљају каријером и брину о њој, они морају да доприносе и успеху организације.

Прошла су времена када се појединац везивао за организацију у којој је почео да ради и организацији препуштао бригу о властитој каријери. Данас организације све више постају инструмент за развој личне каријере и помажу задовољавању индивидуалних потреба и развој каријере запослених, а појединац мора активно управљати својом каријером, при томе да обезбеђује сталну конкурентност и да се запошљава на све сложеније и одговорније послове.

Потребно је непрекидно пратити савремена достигнућа из области планирања и развоја каријере и та достигнућа прилагођавати и примењивати у систему одбране, сходно потребама и специфичностима система. Организацијске целине и руководиоци у њима треба да доприносе развоју својих запослених, а запослени индивидуално да улажу максимални напор ради унапређења личног и професионалног развоја. Савети и помоћ у планирању и управљању каријером од стране стручњака за одређена подручја веома често су неопходна. Избор у каријери прави се читав радни век, а не само након завршетка школе. У каријери, као у животу, треба гледати унапред и учити на основу искуства. Увек себи треба постављати питања: где сам сада, где желим даље и како тамо стићи. У савременим условима живота и рада нема успеха у развоју каријере без непрекидног усавршавања знања и вештина у складу с захтевима организације и тржишта рада. Појединац мора да обезбеди да својим знањима и способностима постане неопходан организацији и тражен на тржишту рада.

### *Литература*

1. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE, Zagreb, 2005.
2. Бахтијаревић-Шибер, Ф.: *Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb, 1999.
3. Fombrun, C., Tichy, N. M., Devanna, M. A.: *Strategic Human Resource Management*, 1984.
4. Adamson, S., Doherty, N. and Viney, C.: *The meanings of carer revisited: Implications for theory and practice*, *British Journal of Management*, 1998.
5. Hall, D. T. and Associates: *Career Development in Organisations*, San Francisco, Jos-sey-Bass, 1986.

6. Bartol, K. M., D. C., *Management*, Int. ed., New York, McGraw Hill, 1991.
7. Schein, E. H.: *Career Dynamics: Matching individual and organisation needs*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.
8. Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка Штампа, Београд, 2005.
9. Ћамиловић, С.: *Кадровски процеси*, Текон, Београд, 1996.
10. Holland, J. L.: *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities Work Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1958.
11. Byars, L. L., Rue, L. W.: *Human Resource and Personnel Management*, Homewood, IL, IRWIN, 1994.
12. Dessler, G.: *Personnel / Human resource Management*, 5th ed., Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, 1991.
13. Livingston, J. S.: „Pygmalion in Management“, *Harvard Business Review*, 47 (4), 1999.
14. Alkander, G. G.: Career Paths to Corporate Leadership in America, *Career Management*, Illustrative Issue, 1995.
15. Лазовић, М.: *Детерминанте профила командно-штабног официра Војске Југославије*, Универзитет Војске Југославије, Београд, 1993, стр. 21.
16. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004.
17. Велч, Џ.: *Вештина побеђивања*, Адигес, Нови Сад, 2007.