



PREDMET
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 5
P05

RAZVOJ KARIJERE

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
7	1	Novo doba u razvoju karijere i važnost razvoja karijere	Objašnjenje pojmova, definicije, pojava organizacija sa plitkim strukturama, zaposleni kao kreatori sopstvene karijere, karijera bez granica, stari vs novi psihološki ugovor, tradicionalne teorije razvoja karijere, faze u razvoju karijere	Sticanje znanja o promenama u okruženju koje su uslovile napuštanje tradicionalnog koncepta karijere
	2	Individulano upravljanje karijerom i podrška organizacije u upravljanju karijerom	Planiranje karijere, strategije karijere, žene u karijeri, elastičnost karijere, eventualna promena karijere, podrška organizacije u razvoju karijere, menadžrska podrška, radionice, putevi karijere, programi brzog napredovanja strategije karijere	Ukazivanje da je pojedinac odgovoran za sopstvenu karijeru ali da organizacija ima veliki broj mogućnosti da zaposlenima pomogne u razvoju karijere

Copyright © 2011 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2011 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktoibar, 2011.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
NOVO DOBA U RAZVOJU KARIJERE.....	3
DEFINICIJA I VAŽNOST RAZVOJA KARIJERE.....	5
Tradicionalne teorije razvoja karijere.....	6
Faze u razvoju karijere.....	8
INDIVIDUALNO UPRAVLJANJE KARIJEROM.....	10
PODRŠKA ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE.....	13
REZIME.....	16
LITERTURA.....	19

Predavanje br. 5

RAZVOJ KARIJERE

„Bez obuke nema znanja, bez znanja nema samopouzdanja, bez samopouzdanja nema pobede“

Julije Cezar

UVOD

Razvoj karijere ima za cilj da poveže potrebe, znanja i veštine zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – pravi ljudi, u pravom trenutku, na pravom mestu. Menadžeri se danas više ne mogu oslanjati na organizaciju prilikom planiranja svoje karijere, i moraju naučiti da sami upravljaju svojim radom. Posebnu pažnju moraju posvetiti građenju portfolia ličnih dostignuća i moraju se „ponuditi“ ne samo u organizaciji u kojoj trenutno rade, već celokupnom tržištu u industrijskom sektoru. Danas se sve više govori o karijeri bez „granica“.



NOVO DOBA U RAZVOJU KARIJERE

U oblast karijere, novi vek sa sobom je doneo dramatične promene. Tradicionalna karijera koju karakteriše boravak u istoj organizaciji ceo radni vek, uz napredovanje kroz hijerarhiju, skoro da više i ne postoji (Adamson et al. 1998).

Organizacije danas imaju pliće strukture, granice su im fluidne i posluju po sistemu maksimalne troškovne efektivnosti. Takvo ponašanje nalaže im nestabilno i teško predvidivo okruženje. Shodno

tome, one zaposlenima više ne mogu ponuditi karijeru koja će trajati ceo radni vek (što se po tradicionalnom psihološkom ugovoru smatralo prirodnim sledom stvari, vrstom nepisanog ugovora).

U današnje savremeno doba, menadžeri se više ne mogu osloniti na organizaciju kao „utočište” karijere za dugi niz godina. Umesto toga, oni sada moraju znati da upravljaju sobom i rade kao nezavisni profesionalci (Kanter, 1989). Takođe, menadžeri XXI veka od sebe treba da naprave „imena” (brendove) kako bi što lakše nalazili posao ne samo unutar organizacije, već mnogo šire, unutar određenog industrijskog sektora. Dakle, karijera postaje bezgranična.

Iako su navedene promene neosporne, mnogi autori sugerišu da „nova” karijera još uvek nije ravnomerno zastupljena niti razvijena u svim sektorima, kao i da je tradicionalni oblik karijere u mnogim organizacijama i dalje dominantan. Oblast karijere kao da se nalazi u svojevrsnom obliku „tranzita”. Shodno tome, u obzir treba uzeti sledeće činjenice: privremeni, ili rad po ugovoru, još uvek nije podjednako zastupljen u različitim sektorima. Isto tako, različite grupe imaju drugačija očekivanja i stavove vezano za sigurnost na poslu. Npr. mlađi radnici prihvataju nesigurnost posla skoro kao normu, dok stariji radnici i dalje drže do psihološkog ugovora o stabilnosti posla u organizaciji. Zapravo, stariji radnici imaju ista očekivanja kao i ranije, ali sada shvataju da poslodavac više nije u mogućnosti da ih ispuni.

Generalno, sve organizacije žele da projektuju imidž stabilnih i predvidivih struktura. To je u njihovom interesu pošto jedino na taj način mogu zadržati visoko kvalitetne radnike. Pozitivna percepcija o organizaciji i razvoju karijere unutar iste, jedan je od presudnih faktora kada je u pitanju lojalnost, i uopšte posvećenost zaposlenih.



Međutim, smatra se da će u ovom milenijumu tradicionalni psihološki ugovor između poslodavaca i zaposlenih dobiti novi oblik, tj., doći će do stvaranja „novog psihološkog ugovora”, u kome će dogovor između dve strane biti drugačiji u odnosu na tradicionalni oblik, ali i krajnje zadovoljavajući kako za zaposlene tako i za poslodavce.

Zaposleni sada nude visoku produktivnost rada i potpunu posvećenost organizaciji, dok poslodavac, umesto dugoročnog zaposlenja, podstiče i nudi bolje mogućnosti zapošljavanja. Tu su i centri za zapošljavanje koji će zaposlenima obezbediti mogućnost da steknu veštine koje su potrebne za obavljanje posla. Takođe, briga centara postaje i pitanje adekvatne obuke u situaciji kada se zaposleni budu „selili” kod drugog poslodavca.

Stari psihološki ugovor

Šta nude zaposleni?	Šta nudi poslodavac?
Lojalnost	Sigurnost
Posvećenost	Budućnost karijere
Performanse	Briga o zaposlenima

Novi psihološki ugovor

Šta nude zaposleni?	Šta nudi poslodavac?
Stalno učenje	Mogućnost zaposlenja
Držanje koraka sa promenama	Podržavanje zaposlenih u fazi promena
Posvećenost organizacionom uspehu	Mogućnost učenja
Upravljanje sopstvenom karijerom	Mogućnost razvoja
Visoka produktivnost	Briga

Izvor: Waterman, J.A., Collard, B.A. (1994), Toward a career-resilient workforce, Harvard Business Review, July–August.

DEFINICIJA I VAŽNOST RAZVOJA KARIJERE

Karijera se može definisati kao šablon poslovnih uloga pojedinca.

Reč karijera se ranije koristila isključivo kako bi se opisalo da je pojedinac napredovao u hijerarhiji i poslu uopšte. Ali, kao što je već pomenuto, mnoge organizacije više ne nude mogućnost građenja tradicionalne karijere. Idealizovani imidž karijere koja traje doživotno, “urušili” su brojni faktori – pliće organizacione strukture, kratkoročni ugovori, mogućnost da se radi po part-time sistemu, i dr.

Karijera se može konceptualizovati i kao “razvoj pojedinca kroz rad” (Collin, Watts 1996), što uključuje sve vrste radnih iskustava. Tako dobar CV više ne podrazumeva dugačku listu poslovnih titula, CV

treba da bude bogat (jezgrovit) i da ukaže da je pojedinac tokom radnog veka radio različite vrste poslova.

Karijera muškaraca postaje sve sličnija karijeri žena (Goffee, Nicholson 1994). Sve više muškaraca više ne pristaje da razvija karijeru na štetu ličnih i porodičnih potreba, već želi da učestvuje u obrazovanju dece, karijeri partnera, uopšte, u podizanju kvaliteta porodičnog života.

Isto tako, karijera se više ne posmatra izolovano, a uloga ljudi se ne svodi samo na ulogu zaposlenih u organizaciji. Van nje se odigrava još puno važnih stvari.



Za upravljanje karijerom i njen razvoj odgovorni su pojedinci, a ne organizacija. Njena uloga u ovom slučaju je samo podržavajuća. Iz ove perspektive, veoma je teško razdvojiti razvoj karijere od treninga, učenja i razvoja. Uspeh u karijeri se može definisati kao satisfakcija zaposlenog prilikom ostvarivanja ličnih ciljeva, pri čijem ostvarenju istovremeno doprinosi i ostvarenju organizacionih ciljeva.

Iako se razvoj karijere uglavnom posmatra iz ugla pojedinca, važno je spomenuti i njen doprinos samoj organizaciji:

- Čini je atraktivnom potencijalnim kandidatima;
- Poboljšava imidž organizacije, ukazujući da organizacija obraća pažnju na potrebe pojedinca;
- Ohrabruje posvećenost zaposlenih;
- Poboljšava motivaciju i radne performanse;
- Obezbeđuje zaposlenima da iskažu sve svoje potencijale.

Tradicionalne teorije razvoja karijere

Koncept karijere je veoma širok i kompleksan, pa shodno tome, postoji veliki broj teorija koje pokušavaju da ga objasne. Tradicionalne teorije karijere mogu se klasifikovati u grupe, što može pomoći da se stekne bliži uvid čemu se u datoj teoriji pridaje najveći značaj.

Tako postoje:

▪ *Teorije koje razmatraju uticaj eksternih faktora na razvoj karijere pojedinca:*

- Ekonomski sistem i tržište radne snage;
- Socijalnu klasu, socijalnu strukturu i socijalnu mobilnost;
- Organizacionu strukturu i mobilnost.

▪ *Teorije koje razmatraju uticaj internih faktora na razvoj karijere pojedinca:*

- Faktori kao što su godine i pol;
- Psihoanalitička objašnjenja;
- Karakteristike ličnosti;
- Razvoj pojedinca.

▪ *Teorije koje u vezu dovode interne i eksterne faktore:*

- Socijalno učenje;
- Donošenje odluka.

▪ *Teorije koje se bave interpretacijom subjektivnih iskustava pojedinca:*

- Narativni pristup
- Socijalno konstruktivistički pristup

Inače, sve tradicionalne teorije imaju sledeće karakteristike:

- Formulirane su sa pozitivističkog gledišta (ne sa konstruktivističkog)
- Fokusiraju objektivistička pre nego subjektivistička iskustva;
- Ne uzimaju u obzir kontekstualne faktore;
- Polaze od pretpostavke o univerzalnosti karijere, zanemarujući uticaj različitosti po pitanju godina, socijalne klase, pola i dr (Hopfl, Atkinson, 2000)

Faze u razvoju karijere

Mnogi autori pokušali su da naprave "mapu" faza u razvoju uspešne karijere. Autor Schein (1978) ponudio devet faza u razvoju karijere, Hall i Nougaim (1968) su identifikovali pet. U narednom delu biće predstavljen pet faza u razvoju karijere, po autorima Greenhaus-u o Callanan-u (1994). Sigurno je da sve karijere ne "prate" ovaj idelani šablon, niti se on odnosi na sve zaposlene.

Međutim, pristup je vrlo koristan obzirom da nudi mogućnost boljeg uvida u iskustva koja se stiču tokom različitih faza radne karijere.

Faza 1: Priprema za rad

Ova faza se dešava oko 25 godine života, a ljudima koji se odluče da menjaju karijeru, naravno, i kasnije. U prvoj fazi pojedinac sagledava svoje slabe i jake strane, vrednosti i željeni životni stil, pa shodno tome procenjuje zanimanja i potencijalna radna mesta.

Jedna od poteškoća vezanih za ovu fazu jeste nedostatak samosvesti pojedinca, u čemu od pomoći mogu biti različite vrste testova koje će pomoći da pojedinac bolje identifikuje sopstvene interese. Ostali problemi uključuju eventualni ograničeni izbor usled kulturoloških, socijalnih, rasnih, ili polnih karakteristika.

Mnogi ljudi imaju uzore kada je u pitanju identifikovanje potencijalnih zanimanja. Takođe, u prvoj fazi pojedinac je u stalnoj potrazi za autentičnim informacijama o zanimanju i karijeri.



Faza 2: Ulazak u organizaciju

Ova faza tipično traje od 18-ste do 25-te godine života. Dakle, faza jedan i dva se u ovom slučaju mogu preklapati – pojedinac ili traži posao ili ga je tek počeo. Za ovu fazu je karakteristično da se može pojaviti gap između očekivanja koje pojedinac ima i organizacione realnosti.

Kandidati se "prodaju" organizaciji i očekuju najbolji ishod za sebe, pri čemu se veoma često dešava da pri samom prijemu na posao nisu tražili odgovarajuće specifične informacije koje su im realno izuzetno potrebne, čak presudne za osećaj zadovoljstva/nezadovoljstva..

Isto tako, sada članovi organizacije, do skoro su bili studenti pa mnoge veštine, poput komunikacionih, pregovaračkih i dr., još nisu stekli.

Faza 3: Rana karijera

Starosna granica za treću fazu karijere je između 25-te i 40-te godine života. Pojedinaac se već "ustoličio" u organizaciji i polako shvata načine na koji organizacija funkcioniše. Veoma je važno da zaposleni u ovoj fazi ima pravi posao, na kome se suočava sa različitim izazovima i problemima. Mnoge organizacije praktikuju da svoje zaposlene u ovoj fazi „šalju” od odeljenja do odeljenja, kako bi stekli što više iskustva, međutim, ova metoda se nije pokazala kao univerzalno uspešna niti svrishodna.

Feedback i podrška od strane neposredno nadređenih menadžera je od izuzetne važnosti. U ranoj fazi pojedinac ostvaruje poslovna dostignuća, i na taj način dostiže viši stepen kompetentnosti, odgovornosti i autoriteta.

Pojedinac se razvija u svom poslu i često biva promovisan, što u većini slučajeva ne podrazumeva neki bitan pomak na hijerhijskoj lestvici.

Organizacija najperspektivnijim radnicima, tzv. "high fliers", obezbeđuje različite ubrzane programe treninga i usavršavanja (pošto će se kasnije naći na mestu senior menadžmenta)

Faza 4: Srednja karijera

Ova faza odnosi se na period godina između 40-te i 55-te. Pojedinaac u ovoj fazi može nastaviti da se usavršava i napreduje ili pak da održava status quo. Mnogi zaposleni u ovoj fazi ponovo evaluiraju kako karijeru, tako i život uopšte. Neki u ovim godinama doživljavaju poslovni pad, dok za one koji nastavljaju da napreduju podrška organizacije ostaje od velikog značaja. Takođe, ima i zaposlenih koji su u ovoj fazi već dostigli maksimum znanja i rezultata u svom poslu, pa se sada osećaju beskorisno i deprimirano. U njihovom slučaju organizacija bi trebala da se pobrine za ekspanziju posla, dodeljivanje mentora, treninge i dr. Sistem adekvatnog nagrađivanja daće odlične rezultate.

Faza 5: Kasna karijera

Zadatak organizacije u ovoj fazi je da ohrabruje zaposlene da nastave sa dobrim performansama. Podrška postaje posebno važna u eri kada kompanije sve više na radnim mestima ostvaljaju ljude, koji bi po godinama staža i starosti, trebali da idu u penziju.

Uprkos stereotipima da stariji radnici rade sporo i više ne uče kako treba, organizacije i dalje veruju u starije zaposlene i tretiraju ih shodno ostvarenim performansama. Od posebne važnosti u ovoj fazi su nastavak treninga, izbegavanje bilo kog oblika diskriminacije i pripreme za penziju.

INDIVIDUALNO UPRAVLJANJE KARIJEROM

Karijera je "vlasništvo" individue pa će joj ona odrediti ciljeve, usvojiti određene strategije kako bi ciljevi bili dostignuti, i sprovesti planove da bi se na kraju došlo do željenog ishoda.



Autori Pringle i Gold su 1989 godine vršili istraživanje nad uzorkom od 50 menadžera (kako muškaraca, tako i žena) i ustanovili da se isti nisu puno bavili planiranjem sopstevnih karijera. Oni navode da samo četvrtina ljudi ima planove za budući razvoj karijere, a mnogi od njih za postignute uspehe i promocije, kao odlučujući faktor, navode sreću i prisustvo na pravom mestu u pravo vreme. Isto tako, u ovom istraživanju ne mali broj ispitanika se izjasnio da se na određenom mestu u organizaciji našao potpuno slučajno, sticajem dobrih okolnosti.

Ali, stvari su se do današnjeg vremena puno promenile. Planiranje je postalo esencijalni deo upravljanja karijerom. Pojedinaac koji je posvećen sopstvenoj karijeri i pokušava da istom „čvsto” upravlja, stvoriće sebi mogućnosti i šanse koje će moći da iskoristi na konstruktivan način.

Odrediti specifičan, ultimativni cilj u karijeri nije ni malo lako. Mnogo je jednostavnije isplanirati šta treba “uraditi” u rasponu od narednih 10-15 godina (period planiranja može biti i kraći od 10 godina). Pojedinaac će cilj odrediti kao vrlo specifičan, kao što je npr. postati senior konsultant do 35-te godine života. Naravno, u ovom procesu, služi će se određenim strategijama.

Autori Gold i Penley identifikuju sledeće strategije:

1. Kreiranje šansi i mogućnosti. Razvijanje veština i iskustava koje su potrebne za dalji razvoj karijere u okviru određenog odeljenja ili za odgovarajuću poziciju.

2. Produženi radni dan. Ova strategija uključuje neophodnost dužeg ostajanja na poslu i/ili rada kod kuće posle završenog radnog vremena (poznato kao “preokupiranost poslom”).

3. Prezentacija. Osoba se može odlučiti da sebe i svoje želje (vezane za dostizanje višeg nivoa autoriteta i odgovornosti), prezentuje menadžerima. Ove osobe će “oglašavati” svoje uspehe i na taj način steći imidž nekoga ko sve postiže.

4. Traženje vodiča za karijeru. Ova strategija podrazumeva traženje poslovno iskusnije osobe, u organizaciji ili van nje, koja će biti podrška, savetodavac, ili po potrebi i sponzor. Mentorski odnos takođe ulazi u ovu kategoriju.

5. “Networking”. Umrežavnaje uključuje razvijanje kontakata sa ljudima u organizaciji tako i van nje, a sveu cilju dobijanja različitih vrsta informacija i podrške od ljudi iz struke.

6. Interpersonalni odnosi. Blizak interperosnalni odnos se razvija sa neposrednim nadređenim menadžerom koji može imati snažan uticaj na dalji razvoj karijere u željenom pravcu. U ovom slučaju se obično radi o istomišljenicima, tako da će menadžer podržavati zaposlenog i pomagati mu da što češće izloži svoje (zapravo zajedničko) mišljenje.

Neki autori sugerišu da uspeh u karijeri zavisi kako od činjenice “koga poznajete”, tako i “koliko dobro poznajete”. (Siebert, 2001). Došlo se do zaključka da je mnogo korisnije imati veću mrežu poznanstava, sa slabijim vezama, nego obratno, malu mrežu sa jakim vezama.

Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju karijere ženskog dela populacije. Izvesno je da za njih postoje određene poteškoće. One često nemaju mogućnost da „provale” u veoma čvrste muške mreže (tzv. „old boy network”), pa tako, u ne malom broju slučajeva, teže dolaze do informacija i teže sklapaju kontakte (Davidson and Cooper 1992).

Takođe, istraživanja su ukazala da zaposleni nisu baš „vični” da sami, bez podrške organizacije, upravljaju svojom karijerom (Strugers, 2002). Po njihovom mišljenju neformalna podrška u razvoju karijere je od velike pomoći, pri čemu se najveći broj njih izjasnio da mentorstvo smatra najpodesnijim. Po CIPD istraživanju, vršenom 2003 godine, 95% ljudi se izjasnilo da im je napredovanje u karijeri u narednih nekoliko godina neophodno, ali isto tako, 90% njih smatra da je u tome neophodna pomoć i podrška organizacije.

Isto tako, usled brzih promena, zaposleni treba svoju karijeru da učine “elastičnom”, odnosno prilagodljivom različitim nepredvidivim situacijama. Shodno tome, zaposleni treba da (Hirsh, 2003):

1. Budu upoznati sa relevantnim tržišnim trendovima;
2. Da shvate koje veštine i znanja su najpotrebnija u njihovoj oblasti posla, ali i da predvide buduće potrebe;
3. Da budu svesni svojih slabih i jakih strana;
4. Da imaju plan za povećanje performansi i mogućnost zapošljavanja;
5. Da brzo odgovaraju na promenljive zahteve u poslu;
6. Da promene trenutnog poslodavca kada win-win situacija više nije moguća.

Inače, u oblasti upravljanja karijerom postoje četiri vrste kompetentnosti (Ball, 1997) To su:

1. Planiranje;
2. Briga o ličnom razvoju;
3. Balansiranje između poslovne i privatne sfere života;
4. Optimizacija, koja podrazumeva inteligentno prikupljanje informacija, traženje mentora, građenje pozitivnog imidža i privlačenje pažnje drugih, davanjem referentnog primera.



Treba spomenuti da postoji ne mali broj ljudi koji u datom momentu odluče da potpuno promene karijeru. Odluka ovog tipa sa sobom nosi potencijalno veliki broj komplikacija i nije ni malo jednostavna, pa se sve češće može čuti kako o ovakvim stvarima brinu agenti za karijeru. Postoji veliki broj eksternih faktora koji utiču na karijeru – dobre zarade, puno putovanja, različiti oblici beneficija i dr. Međutim, ukoliko su svi ovi faktori zadovoljeni, a osoba i dalje nije zadovoljna svojom karijerom, može se reći da postoji problematična situacija.

Tu je i činjenica da se mnogi za karijeru odlučuju još u mladim godinama, što sa sobom povlači sve teže odricanje od iste kako godine prolaze. Pojedinci često pokušavaju da naprave promenu u karijeri ali iz nekog razloga to im ne uspeva. Kao jedan od najčešćih razloga navodi se strah od promene koja bi u ovom slučaju bila dramatična (Drummond, Chell, 2001)

Ljudima koji se odluče da potpuno promene karijeru savetuje se preduzimanje određenih “probnih” koraka, pre nego što se potpuno prebace na novi kolosek karijere. Npr. novi tip posla mogu raditi u večernjim satima ili vikendom, mogu raditi volonterski ili pak za vreme godišnjeg odmora. Dakle, sugeriše se rad u “malim” dozama, kao proba drugog tipa karijere.

Takođe, osoba bi u toj oblasti trebala da razvije nove mreže kontakata i poznanstava, od kojih će dobijati podršku i neophodne informacije (Ibarra, 2002)

PODRŠKA ORGANIZACIJE U RAZVOJU KARIJERE

Iako se smatra da je upravljanje karijerom na prvom mestu odgovornost zaposlenih, organizacije bi u svakom slučaju trebale da podrže ovu aktivnost.

Mešutim, situacija je takva da mnoge organizacije menadžment karijere doživljavaju kao opcionu, pre nego suštinski važnu stvar, a između želja i potreba pojedinca i organizacije i dalje postoje određena neslaganja (Hirsh 2003). Po studiji vršenoj 2003 godine, ustanovljeno je da su glavne barijere razvoju

menadžmenta karijere pre praktične nego filozofske prirode (Hirsh, 2003). Šta to znači? Uglavnom nedostatak vremena i novca koje bi trebalo uložiti u razvoj karijere zaposlenih.



Organizacije zaposlenima mogu pomoći na sledeće načine:

- Istraživanje karijere – organizacija zaposlenima trebada pruži uvid u sve potrebne informacije kako bi oni znali u kom “pravcu” se kreću ako počnu i/ili nastave da se bave određenim tipom posla;
- Postavljanje ciljeva u karijeri – organizacija treba da omogući zaposlenima da razmotre sve mogućnosti koje posao u organizaciji nudi;
- Pravljenje strategije karijere i akcionih planova – Obezbeđivanje podrške i informacija, upućivanje u realno stanje vezano za posao koji zaposleni obavlja, razmatranje situacija kada bi bilo bolje da pojedinac potraži posao u drugoj organizaciji.
- Feedback – zaposleni treba da znaju da li su performanse njihovog rada zadovoljavajuće sa aspekta organizacije i da budu upućeni u buduće potencijale karijere.

Organizacija može preduzeti širok spektar aktivnosti kako bi pomogla zaposlenima u razvoju karijere.

Strategija karijere. Iako se strategija karijere smatra izuzetno važnom, mali broj organizacija poseduje iste u formalnoj, pismenoj verziji, dok samo jedna četvrtina organizacija ima strategiju razvoja karijere za sve svoje zaposlene (CIPD, 2003)

Organizacije se uglavnom “bave” senior menadžmentom i „ključnim” ljudima koje bi bilo poželjno zadržati u organizaciji. U većini slučajeva, veoma malo interesa ispoljava se za grupe kao što su: zaposleni koji rade na određeno vreme, oni koji se vraćaju sa dugih bolovanja (ili odsustvovanja iz nekog drugog razloga), žene koje se vraćaju sa porodijskog bolovanja i zaposleni koji imaju preko 50 godina starosti.

Put u karijeri. Put u karijeri podrazumeva sekvencu poslovnih uloga i pozicija vezanih za sadržaj rada i potrebne sposobnosti kroz koje pojedinac treba da prođe radeći u organizaciji. Put u karijeri treba da

omogućiti pojedincu da stekne uvid u kojim organizacionim funkcijama može da radi, koji je to željeni načina ponašanja, koje su potrebne veštine, znanja, kvalifikacije, najbolje godine za rad u određenim oblastima.

Menadžment sa zaposlenima mora da komunicira o svim ovim mogućnostima, kako bi oni imali realnu, a ne idealizovanu sliku, o razvoju karijere u organizaciji.

Programi brzog napredovanja. Program brzog napredovanja obezbeđuje kako razvijanje, tako i održavanje dobrih performansi. Međutim, problemi se javljaju upravo kao posledica brzine, u ovom slučaju u progresu. Iako pojedinci, učesnici ovih programa, u početku ostvaruju izvanredne performanse, kasnije u karijeri doživljavaju određene poteškoće. Kao prvo, zaposleni koji su brzo napredovali nikada nisu bili dovoljno dugo na jednom mestu u organizaciji, pa shodno tome nisu stekli "svoju" mrežu ljudi od kojih bi dobijali podršku; zatim, tokom rapidnog progressa stekli su dosta neistomišljenika; nikada na jednom mestu nisu bili dovoljno dugo kako bi iskusili padove i uspone i tako naučili kako da se "izbore" sa istim, što u osnovi i gradi radno iskustvo.

Podrška menadžera. Menadžerska podrška pokazala se izuzetno važnom kada je u pitanju razvoj karijere. Menadžeri zaposlenima treba da pruže direktan feedback o tome koliko su zadovoljavajuće njihove performanse i potencijali, ali takođe, treba da identifikuju slabe i jake strane zaposlenih.

Neposredni menadžer treba da upozna želje zaposlenog vezano za napredovanje u karijeri i da mu potom, u okviru pozicije, obezbedi izazove putem kojih će steći potrebna iskustva za napredovanje u karijeri.

Nažalost, česta je situacija da menadžeri navedene odgovornosti ne vide kao deo svog posla; po njihovom mišljenju sve to spada u delokrug rada službe za ljudske resurse. Istraživanja pokazuju da je angažovanje menadžera na ovom polju izuzetno nisko (Yarnall, 1999). Oni se često osećaju sputano nedovoljnom količinom znanja o drugim delovima organizacije, pa se često povlače kada treba dati direktan feedback o radnim performansama zaposlenog, posebno kada znaju da ono što će reći zaposlenom iz nekih razloga neće odgovarati. Takođe, menadžeri su skloni da dobre zaposlene drže na mestu gde se već nalaze, ne ohrabrujući ih preterano da se razvijaju u drugim oblastima.

Savetovanja o karijeri. Neposredni menadžeri su često upućeni da svojim zaposlenima daju savete vezane za karijeru, obzirom da dobro poznaju njihove jake i slabe strane, vrednosti i želje vezane za napredovanje. Međutim, u većini situacija, zaposleni o ovoj temi žele da pričaju u poverenju, sa nekim ko je nepristrasan i nije direktno uključen u njihov rad. U ovoj situaciji član odeljenja za ljudske resurse

dobija ulogu konsultanta. U kompleksnijim slučajevima, kada se radi o pripadnicima senior menadžmenta, česta je situacija da se za konsultanta dovodi profesionalac koji uopšte ne radi u organizaciji.

Radionice. Radionice zaposlenima pružaju mogućnost bolje spoznaje slabih i jakih strana, vrednosti, interesa, identifikovanja mogućnosti u karijeri, postavljanju ciljeva u karijeri, kao i razvoju strategije napredovanja, i shodno tome, sprovođenju akcionih planova.

Cilj u karijeri uopšte ne mora biti vezan za trenutnu poziciju u organizaciji, a uloga radionice u ovom slučaju jeste da proširi vidike zaposlenima. Radionica obično traje 2-3 dana, uključuje vežbe po sistemu "olovke i papira", grupne diskusije, privatne razgovore sa tutorom i sl.

Za neke zaposlene radionice mogu biti veoma traumatično iskustvo, obzirom da se za kratko vreme sagledavaju svi važni aspekti dotadašnje karijere a na koje pojedinac do tada nije stigao ni da obrati pažnju, usled ubrzanog dnevnog života i velikog broja obaveza.

Vodiči i knjige. Kao alternativu radionicama, zaposleni često dobijaju različite vrste vodiča i knjiga koje treba da im pomognu da na dobar način strukturiraju svoju karijeru i realno sagledaju sve ishode. Vodiče i knjige treba primenjivati u svim fazama razvoja karijere.

Centri za karijeru. Centar za karijeru, koji bi po pravilu trebalo da postoji unutar svake organizacije, zaposlenom može pružiti veoma važne informacije; npr. koji izbori u karijeri su mogući, način napredovanja kroz hijerhiju, pozicije za koje se može aplicirati, knjige za pomoć u napredovanju i sl. Ovakvi centri za sada postoje samo u velikim organizacijama ali ih zaposleni često ne smatraju dovoljno korisnim (CIPD, 2003).

REZIME

U oblast karijere, novi vek sa sobom je doneo dramatične promene. Tradicionalna karijera koju karakteriše boravak u istoj organizaciji ceo radni vek, uz napredovanje kroz hijerarhiju, skoro da više i ne postoji.

Organizacije danas imaju pliće strukture, granice su im fluidne i posluju po sistemu maksimalne troškovne efektivnosti. Takvo ponašanje nalaže im nestabilno i teško predvidivo okruženje. Shodno tome, one zaposlenima više ne mogu ponuditi karijeru koja će trajati ceo radni vek.

U današnje savremeno doba, menadžeri se više ne mogu osloniti na organizaciju kao „utočište” karijere za dugi niz godina. Umesto toga, oni sada moraju znati da upravljaju sobom i rade kao nezavisni profesionalci. Takođe, menadžeri XXI veka od sebe treba da naprave „imena” kako bi što lakše nalazili posao ne samo unutar organizacije, već mnogo šire, unutar određenog industrijskog sektora. Dakle, karijera postaje bezgranična.

Iako su navedene promene neosporne, mnogi autori sugerišu da „nova” karijera još uvek nije ravnomerno zastupljena niti razvijena u svim sektorima, kao i da je tradicionalni oblik karijere u mnogim organizacijama i dalje dominantan. Oblast karijere kao da se nalazi u svojevrsnom obliku „tranzita”.

Zaposleni sada nude visoku produktivnost rada i potpunu posvećenost organizaciji, dok poslodavac, umesto dugoročnog zaposlenja, podstiče i nudi bolje mogućnosti zapošljavanja.

Inače, karijera se može definisati kao šablon poslovnih uloga pojedinca. Reč karijera se ranije koristila isključivo kako bi se opisalo da je pojedinac napredovao u hijerarhiji i poslu uopšte. Ali, kao što je već pomenuto, mnoge organizacije više ne nude mogućnost građenja tradicionalne karijere.

Karijera se može konceptualizovati i kao „razvoj pojedinca kroz rad”, što uključuje sve vrste radnih iskustava.

Karijera muškaraca postaje sve sličnija karijeri žena. Sve više muškaraca više ne pristaje da razvija karijeru na štetu ličnih i porodičnih potreba, već želi da učestvuje u obrazovanju dece, karijeri partnera, uopšte, u podizanju kvaliteta porodičnog života.

Isto tako, karijera se više ne posmatra izolovano, a uloga ljudi se ne svodi samo na ulogu zaposlenih u organizaciji. Van nje se odigrava još puno važnih stvari. Za upravljanje karijerom i njen razvoj sve više su odgovorni pojedinci, a ne organizacija.

Iako se razvoj karijere uglavnom posmatra iz ugla pojedinca, važno je spomenuti i njen doprinos samoj organizaciji: čini je atraktivnom potencijalnim kandidatima; poboljšava imidž organizacije, ukazujući da organizacija obraća pažnju na potrebe pojedinca; ohrabruje posvećenost zaposlenih; poboljšava motivaciju i radne performanse; obezbeđuje zaposlenima da iskažu sve svoje potencijale.

Mnogi autori pokušali su da naprave "mapu" faza u razvoju uspešne karijere. Sigurno je da sve karijere ne "prate" idelani šablon, niti se on odnosi na sve zaposlene. Međutim, pristup je vrlo koristan obzirom da nudi mogućnost boljeg uvida u iskustva koja se stiču tokom različitih faza radne karijere.

Faze u razvoju karijere su sledeće: faza 1: priprema za rad, faza 2: ulazak u organizaciju, faza 3: rana karijera, faza 4: srednja karijera, faza 5: kasna karijera.

Karijera je "vlasništvo" individue pa će joj ona odrediti ciljeve, usvojiti određene strategije kako bi ciljevi bili dostignuti, i sprovesti planove da bi se na kraju došlo do željenog ishoda.

Planiranje je postalo esencijalni deo upravljanja karijerom. Pojedinaac koji je posvećen sopstvenoj karijeri i pokušava da istom „čvrsto“ upravlja, stvorice sebi mogućnosti i šanse koje će moći da iskoristi na konstruktivan način. Međutim, odrediti specifičan, ultimativni cilj u karijeri nije ni malo lako. Mnogo je jednostavnije isplanirati šta treba "uraditi" u rasponu od narednih 10-15 godina.

Naravno, pojedinac će se u ovom procesu služiti određnim strategijama: 1. kreiranje šansi i mogućnosti; 2. produženi radni dan; 3. prezentacija.; 4. traženje vodiča za karijeru. 5. "networking"; 6. interpersonalni odnosi.

Iako se smatra da je upravljanje karijerom na prvom mestu odgovornost zaposlenih, organizacije bi u svakom slučaju trebale da podrže ovu aktivnost. Organizacije zaposlenima mogu pomoći na sledeće načine: 1. Istraživanje karijere; 2. Postavljanje ciljeva u karijeri; 3. Pravljenje strategije karijere i akcionih planova; 4. Feedback

Organizacija može preduzeti širok spektar aktivnosti kako bi pomogla zaposlenima u razvoju karijere. Tu su strategija karijere, „putevi“ u karijeri, programi brzog napredovanja, podrška menadžera, savetovanja o karijeri, radionice, vodiči i knjige, centri za karijeru.

LITERTURA:

1. Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.
2. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
3. Bogičević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.
5. Adamson, S., Doherty, N., Viney, C. (1998), The meanings of career revisited: Implications for theory and practice, *British Journal of Management*, Vol. 9, pp. 251–9.
6. Hirsh, W. (2003), Career management – meeting the challenge?, CIPD (ed.) Reflections: Trends and Issues in Career Management. London: CIPD.
7. Sturges, J., Guest, D., Conway, N., MacKenzie Davey, K. (2002), A longitudinal study of the relationship between career management and organisational commitment among graduates in the first ten years at work, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 23.
8. Gould, S., Penley, L. (1984), Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy, *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 34.