

# **Veština upravljanja sopstvenom karijerom - analiza kompetencija lidera u strategiji planiranja i strategiji razvoja karijere**

Maja Popović, Katedra za marketing, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija, +381 64 806 9293, +381 21 469 513, majapopovicckv@gmail.com

Aleksandar Lukić, Katedra za marketing, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija,

Petra Zdjelarić, Katedra za marketing, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija,

## **Sažetak**

U modernim zemljama u okvirima razvoja preduzetništva, većina poslovnih subjekata smatra upravljanje ljudskim resursima investicijom koja omogućava integraciju poslovnih planova i veštine zaposlenih, kako bi se ostvarili ciljevi u sferi ekonomskog rasta proizvoda i usluga. Zauzvrat, zaposleni u skladu sa svojim ciljevima mogu da profitiraju u smislu nadoknade za rad, mogućnosti da stiču nova znanja i veštine, i razvoja karijere. Savremeno shvatanje nam govori da je karijera u preduzetništvu dinamička kategorija, i da se odnosi na sve što čovek radi, a ne samo na posao i na zanimanje. Ona obuhvata i obrazovanje, uloge u porodici i sve aktivnosti kojima se pojedinac bavi u slobodno vreme. Strategija razvoja karijere podrazumeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korišćenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi. Strategije upravljanja karijerom mogu biti različitih vrsta i kategorija, u zavisnosti od naših osobina, individualnih potreba, motiva, ciljeva, raspoloživog vremena i spoljašnjih faktora.

**Ključne reči:** *Poslovna karijera, veština upravljanja, strategija.*

## **1. Uvod**

U dinamičnom ekonomskom okruženju kakvo je prisutno danas, razvoj zaposlenih predstavlja proces koji treba da pokrene poslodavac. Da bi mogao to da učini, pre svega mora da ima izgrađenu sopstvenu karijeru i lični integritet. Ako tako postavimo odnose, poslodavac, budući da je zadužen za razvoj zaposlenih ima važnu ulogu u tome što na taj način pretvara i samu kompaniju u organizaciju za obrazovanje i razvoj. Potrebno je da organizuju i učestvuju u procesu obrazovanja sa ciljem razvoja svog ličnog i potencijala zaposlenih do maksimuma, da zagovaraju obrazovni sistem i da pokažu da je novac uložen u edukaciju dobra investicija.

Tek početkom 1990.godina je u našoj zemlji je usledio period koji donosi akcenat na analizi karijere kao profesionalnog toka razvoja nekog pojedinca u toku radnog veka i upravljanju ljudskim resursima kao nizom potrebnih strategija, veština i osobina.

Obuka i obrazovanje su orijentisani na posao, dok za karijeru možemo reći da je orijentisana na pojedinca i njegove lične potencijale. U tom kontekstu, karijera je međusobno povezan raspored poslova ili aktivnosti, položaja i radnih iskustva osobe tokom radnog veka, koji prati različite promene u preferencijama, stavovima i iskustvu.

Karijera se može posmatrati sa dva aspekta:

- subjektivnog
- objektivnog

Subjektivni aspekt se ogleda u promeni stavova, interesa, motivacije i ponašanja pojedinca, a objektivni u promeni različitih radnih mesta, položaja i poslova koje pojedinac obavlja tokom radnog veka.

Sa aspekta organizacije, upravljanje karijerom je proces u kojem menadžment organizacije planski i organizaciono prati, ocenjuje, usmerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovog znanja i veština, a sve u višem cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa. Značaj karijere proizilazi iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Razvoj karijere omogućava uspešnost i pojedincu i organizaciji.

### **1.1. Predmet istraživanja**

Ako sagledamo prethodne navode u uvodnom delu rada, možemo zaključiti da je dinamično ekonomsko i društveno okruženje koje se nameće preduzetništvu, postavilo nova pravila kada je u pitanju razvoj karijere pojedinca. To sa sobom povlači činjenicu da je upravljanje ljudskim resursima ključni element svake organizacije, zbog toga je svaka inovacija na tom polju od velike važnosti za poslovanje. Upravo iz tog razloga predmet istraživanja o ovom radu predstavlja pojava koja se direktno tiče upravljanja ljudskim resursima, preciznije pojava koja direktno utiče na svakog zaposlenog i na organizaciju, a to je upravljanje karijerom.

### **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je da ukaže na neophodnost strategije planiranja i strategije razvoja karijere svakog pojedinca, čije napredovanje pozitivno utiče i na organizaciju. Gotovo je nemoguće posmatrati i analizirati strategije u karijeri pojedinca odvojeno od efekta na organizaciju koji ona ima.

### **1.3. Struktura rada**

Koncepcija ovog rada sastavljena je od pet delova. U prvom, uvodnom delu rada je naveden predmet i značaj istraživanja karijere, kao i metode koje su se koristile. U drugom delu rada navedene su definicije, pojam, i jedan koncept shvatanja karijere. Treći deo se odnosi na preciziranje opisa i značaja strategije planiranja i strategije razvoja karijere. U sledećem, predposlednjem delu rada je dat opis kompetencija lidera, i poslednji deo je zaključni deo rada.

### **1.4. Metode istraživanja**

Zbog trenutne nemogućnosti da se istraživanje na ovu temu sprovede i praktično u organizacijama, istraživanje u ovom radu je orijentisano na teorijskom pristupu, odnosno nalaženju i proučavanju literature. Pri izradi rada korišćeno je nekoliko metoda u cilju zadovoljavajuće obrade materije i osvarenje postavljenog cilja. Osnovni pristup je sistemski pristup, a od metoda istraživanja najmerodavnije su bile metoda analize, deskripcije i komparacije.

## 2. Definicija i koncept karijere

### 2.1. Definicija karijere i njen značaj

Reč karijera se koristi u svakodnevnom govoru, pa se zato ovaj pojam čini potpuno poznatim. Ipak, da napravimo paralelu između tradicionalnog i savremenog shvatanja karijere. Tradicionalno shvatanje karijere je da je imaju samo ljudi koji rade nešto naročito vredno i društveno korisno (npr. u nauci, politici...), da se karijera odnosi isključivo na napredovanje u poslu i da je karijera isto što i zaposlenje, tj. posao. Međutim, savremeno shvatanje nam govori da je karijera dinamična kategorija, da se odnosi na sve što čovek radi (ne samo na posao i na zanimanje), već obuhvata i obrazovanje, uloge u porodici, aktivnosti kojima je pojedinac bavi u slobodno vreme, da ona traje ceo život, praktično polaskom u prvi razred osnovne škole, a traje i posle penzionisanja, dokle god je čovek aktivan. Može se definisati kao rezultat aktivnosti pojedinca u životu, zatim kao razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života. Karijera se može definisati kao odrednica individualnog profesionalnog razvoja, odnosno individualnih profesionalnih uspona i padova tokom radnog veka. Istovremeno ona se shvata kao niz povezanih i nepovezanih poslova, način ponašanja, vrednosnih stavova i slično.

Verovatno je najpopularnija Hallova definicija, po kojoj je karijera „individulano percepiran sled stavova i ponašanja povezanih s iskustvom i aktivnostima vezanih uz rad u toku života osobe“, odnosno karijeru čine promene u vrednostima stavovima, motivaciji koje se događaju kako osoba postaje starija.

Neki stručnjaci iz oblasti proučavanja karijere smatraju da dobra biografija (curriculum vitae) nije više ona sa impresivnom listom titula koje govore o napredovanju, već ona koja je bogata i koja sadrži različite vrste poslovnih aktivnosti, kao i onih koji nisu u vezi sa poslom. Odgovornost za upravljanje karijerom je podeljena između pojedinca i organizacije.

### 2.2. Koncept karijere

Reč karijera je u poslednjih nekoliko godina doživela više transformacija u značenju. Ranije je značila društvene i materijalne uspehe stečene po osnovu stručnog napredovanja. Danas se sve više koristi engleski izraz HRM, tj. Upravljanje ljudskim resursima, unutar kojeg karijera predstavlja vreme koje pojedinac provede na poslu u smislu njegovog razvoja i razvoja njegovih veština (Subotić, 2005, str.57).

Koncept organizacijskog upravljanja karijerom pojedinca određuje se kroz socijalnu strukturu, koja karijeru tretira kao karakteristiku individualnih života i društvenih sistema. U konceptu optimalnih okolnosti susreću se dva tumačenja. Prvo, tkz. interna karijera, koja se odnosi na individualna iskustva, sposobnosi, veštine, ambicije i subjektivna osećanja koja se odnose na iskustva stečena u poslu. Drugo, eksterna karijera se odnosi na mogućnosti i prilike koje organizacija nudi svojim članovima, odnosno predstavlja putanju karijere u uloge koje su definisane u skladu sa principima organizacije.

Bitno je da ovde napravimo razliku između karijere i posla.

Posao predstavlja:

- kratkoročnu vremensku perspektivu;
- neposredne rezultate;
- određen je od strane organizacije;

- zadovoljava organizacijske potrebe;
- ograničen je motivacioni sistem.

Karijera predstavlja:

- dugoročnu perspektivu;
- dugoročni razvoj;
- određena je od strane pojedinca;
- spoj organizacijskih i individualnih potreba;
- povećanje smisla i značaj za pojedinca (Ćamilović, Vujić, 2007. str.112).

### 3. Strategije karijere

Uopšteno rečeno, strategija podrazumeva anticipiranje plana aktivnosti i načina otklanjanja utvrđenih nedostataka, odnosno korišćenja prednosti, kako bi se ostvarili ciljevi. Svaka aktivnost koja ima srednjeročnu ili dugoročnu realizaciju u realnom vremenu, podrazumeva utvrđivanje strategija, pomoću kojih bi se na najefikasniji i prihvatljiv način došlo do određenog cilja. Stragije mogu biti različitih vrsta i kategorija, u zavisnosti od naših osobina, individualnih potreba, motiva, ciljeva, raspoloživog vremena, itd... U ovom radu govorićemo samo o strategiji planiranja, strategiji razvoja i analizi kompetencija lidera u tom procesu.

#### 3.1.Strategija planiranja karijere lidera

Kada su u pitanju planske aktivnosti pojedinaca u razvoju sopstvene karijere potrebno je precizno navesti korake koji to obuhvataju. Koraci su navedeni u tekstu koji sledi.

- Samoprocena-ostvarivanje uvida u svoju ličnost i sposobnosti, veštine, znanja i interesovanje je prvi i najteži korak za svakog pojedinca. Osnovni cilj samoprocene je da se utvrde sopstvene prednosti i ograničenja, kao i način njihovog preovladavanja. Pošto pojedinac često nije u stanju da objektivno proceni svoje sposobnosti, u ovoj fazi je korisno uključiti stručno savetodavno lice. Objektivna procena mogućnosti pojedinca je ključni faktor za prelazak na sledeći korak (Berkić,1990. str.90).
- Utvrđivanje dugoročnih ličnih i profesionalnih ciljeva predstavlja drugi nezaobilazan korak u strategiji planiranja karijere. Važno da ciljevi budu realistični dovoljno izazovni ali i dostižni, jer neostvarivanje postavljenih profesionalnih ciljeva može biti snažan udarac egu i ozbiljno poljuljati samopouzdanje. Ciljevima treba pristupiti fleksibilno. U određivanju profesionalnih ciljeva ne treba zanemariti i lične životne ciljeve, pošto je karijera samo jedan aspekt našeg ukupnog života, u koji posebno spada porodica.
- Za ostvarivanje ciljeva karijere potrebni su i odgovarajući uslovi u okruženju. Zato je neophodno analizirati pretnje i šanse koje nam okruženje nudi. To zahteva sagledavanje sadašnjih ali i budućih tokova odnosno odgovarajuće predviđanje faktora okruženja i fokusiranje na one faktore koji su kritični za ostvarenje ciljeva.
- Planiranje karijere zahteva da se šanse i pretnje okruženja uporede sa sopstvenim prednostima (snagama) i slabostima. Istovremeno potrebno je utvrditi mogućnosti i puteve za otklanjanje nedostataka u smislu dodatnog obrazovanja i obuke, promene ponašanja. Značajan faktor u ovoj proceni je i sagledavanje sopstvenih vrednosti i potreba.

- Na osnovu sagledavanja šansi koja nam se pružaju u okruženju i sopstvenih prednosti i slabosti svaki pojedinac treba da utvrdi sopstvene strateške alternative koje će mu omogućiti korišćenje individualnih snaga i šansi okruženja i izbegavanje pretnji. Zato je neophodno sagledati sve činjenice koje utiču na karijeru i utvrditi alternativne mogućnosti tj. opcije.
- Sledeća faza u planiranju karijere zahteva racionalan izbor odgovarajućih alternativa-starteški izbor. U ovoj fazi značajnu ulogu igraju lične vrednosti i interesovanja. Strateški, mogu da zahtevaju kompenzaciju i procenu trenutka za određene akcije. U uslovima opšte nestabilnosti pojedinac mora da se osposobi da ima adekvatne odgovore na različite šanse, uključujući one koje mu pružaju druge organizacije. Mogućnosti su različite strategije razvoja karijere, koje pojedinci koriste i zavisnosti od procene njihove podobnosti za postizanje cilja. Strategije mogu biti usmerene na poboljšanje šansi, tj njihova kombinacija kao optimalnu mogućnost. Jačanje unutrašnjih snaga i kompetencija najčešće obuhvata:
  - produblјivanje postojećih znanja i sposobnosti – strategija ekspertnosti;
  - razvoj dodatnih sposobnosti i veština – startegijska fleksibilnost;
  - povećane radne napore radi postizanja izuzetnih rezultata u postojećem poslu-startegija efikasnosti i efektivnosti (Stone, Meltz, 1991, str.136).

### 3.2. Strategija ravoja karijere lidera

Faze u razvoju karijere su aktuelnije za praksu nego za teorijski pristup. Njihovo poznavanje je važno zbog toga što različite faze zahtevaju različite aktivnosti i različitu podršku i pomoć organizacije i njenog menadžmenta, kao i različite postupke usklađivanja individualnih i organizacionih potreba i interesa. U različitim periodima svog života čovek ima specifičan odnos prema karijeri. Tokom razvoja karijere ljudi se neprekidno menjaju, naročito u pogledu vrednosnih i životnih stavova, ciljeva, ambicija, mogućnosti i potreba. Jedna situacija je na početku, druga na sredini, a treća na kraju karijere. Najjednostavnije rečeno, ljudi sa 23 godine i ljudi sa 50 godina žele različite stvari u životu pa i u karijeri. Većina autora opredeljuje se za četiri ključne faze u razvoju karijere. Iako se često povezuje s određenim životnim razdobljima i opredeljuju na osnovu određenog vremenskog trajanja, njihov početak i njihovo trajanje zavise od prirode i složenosti zanimanja, trajanja obrazovnog procesa i pripreme za bavljenje svojom strukom i svojim zanimanjem.

1. Faza uspostavljanja karijere – počinje ulaskom pojedinaca u organizaciju i prvim izborom posla, zbog čega se označava i kao faza ulaska u karijeru. Obično se vezuje za period između 18. i 25. godine života. Reč je o fazi uvođenja u posao, navikavanja na novu radnu sredinu i organizaciju, sticanje potrebnih znanja i veština, upoznavanja svojih sposobnosti i mogućnosti, upoznavanja svojih kolega i rukovodilaca i drugo. To je faza preispitivanja i odmeravanja svojih mogućnosti i ciljeva, socijalizacije i orijentacije, učenja i prilagođavanja (Jovanovic, Kulić, Cvetkovski, 2006, str. 56).

Istraživanja pokazuju da preko polovine novozaposlenih svoju karijeru ne započinje poslom koji su želeli pa je zato fluktuacija radne snage najizraženija u ovoj fazi razvoja karijere.

2. Faza napredovanja u karijeri – počinje između 30. i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine života. Zaposleni je u njoj stabilizovao karijeru, opredelio se za određeni posao, iskazao određene potencijale i mogućnosti, socijalizovao se sa organizacijom i njenom kulturom, stekao potrebnu sigurnost i potpuno se osposobio za samostalan rad.

U ovoj fazi posebna pažnja posvećuje se vrednovanju radnog doprinosa i sistemu napredovanja. Pri njenom kraju zaposleni tačno zna da li je na pravom putu ostvarenja svojih profesionalnih

ciljeva ili nije. Na njemu je da se opredeli kome će dati prednost: poslu ili porodici. Pri kraju druge faze, može se pojaviti kriza koja se vezuje za “sredinu karijere”, u kojoj je aktuelna intezivna preispitivanja ostvarenih, tj. neostvarenih profesionalnih želja i ambicija. U ovoj fazi može doći čak i do promene profesije koja je bila aktuelna i zadovoljavajuća za pojedinca do tad.

3. Faza održavanja karijere – počinje između 40. i 45. godine i traje do 50. ili 55. godine života. U njoj zaposleni ima stabilan, potvrđen i priznat položaj unutar organizacije, proverena znanja, potvrđene sposobnosti i nesporan doprinos. Iako se obično naziva fazom održavanja, u njoj se često odigravaju velike promene u karijeri. Može se nastaviti proces njenog daljeg rasta, održavati postojeće stanje ili započeti period opadanja. To je faza u kojoj se svode profesionalni računi i preispituje šta je urađeno, a šta propušteno da se uradi na profesionalnom planu. U njoj, a naročito na njenom početku, iz navedenih razloga može doći i do preispitivanja životnog stila i životnih vrednosti, posebno u slučaju neostvarivanja profesionalnih i životnih ciljeva i planova. Pojedinci se u tom periodu opredeljuju za nove izazove i zadovoljstva ili promenu posla.

4. Faza kasne karijere – počinje između 50. i 55. godine života i traje do penzionisanja. Mnogi autori je označavaju fazom povlačenja i opadanja aktivnosti (Jovanovic, Kulić, Cvetkovski, 2006, str. 89). Pažljivom analizom zaključuje se da se ona sastoji od dve podfaze:

- podfaza održavanja karijere i
- podfaza povlačenja i pripremanja za penziju.

Iako je reč o poslednjoj fazi u razvoju karijere, karakteriše je osećaj ispunjenosti poslom i minulim radom. U njoj se stečeno znanje prenosi na mlađe kolege i koristi za razvoj organizacije, naročito u podfazi održavanja karijere. Drugu podfazu karakterise psihička i profesionalna priprema za odlazak u penziju. U njoj dolazi do smanjivanja radne aktivnosti, prenošenja dužnosti, ovlašćenja, odgovornosti, znanja i iskustva na mlađe kolege.

U ovoj fazi ljudi se različito ponašaju i različito odnose prema onome što ih očekuje. Prestanak karijere za mnoge postaje ozbiljna trauma, a pomoć zaposlenima da se spremno suoče s odlaskom u penziju smatra se poslednjim činom upravljanja karijerom. U poslednje vreme sve se više ukazuje i na mogućnost rada sa skraćenim radnim vremenom umesto odlaska u penziju jer bi takav način nastavka karijere za većinu zaposlenih bio prihvatljiviji.

## 4. Kompetencija lidera

Koliko god jednostavno izgledali, koraci u odabiru i izgradnji karijere podrazumevaju složen proces odlučivanja. U analizi kompetencija lidera spomenućemo opet jednog od velikih istraživača u ovoj oblasti Hollanda, prema kome je izbor karijere jedan od načina da se izrazi ličnost, odnosno pokušaj pojedinca da svoj lični stil smesti u kontekst rada. Utvrdio je šest tipova radne orijentacije, koji predstavljaju skup uobičajnih načina, određenih veština, želja, vrednosti i samospoznaje. Jedan od teza kada pomatramo kometentnost lidera u procesu odlučivanja je da dobri lideri intuitivno traže okruženja koja su povoljnija za njih u kontekstu ličnih orijentacija. Jedna od karakteristika lidera je da menjaju stručne preferencije kako bi ostvarili jači sporazum, uspeh i zadovoljstvo u životnom stilu. Šest tipova radne orijentacije su: realističan, istraživački, socijalan, konvencionalan, preduzetnički i umetnički. Hollandov model povezanosti između tipa ličnosti i zanimanja se zasniva na tvrdnji da ljudi pokušavaju uskladiti profesionalnu orijentaciju sa tipom vlastite ličnosti.

U skladu sa opštom temom, smatram da je potrebno istaknuti niz kompetencija koje moraju biti sastavni deo jedne liderske pozicije u preduzetništvu, i sastavni su deo teksta koji sledi.

- Lični integritet – lider ima jasan osećaj vrednosti i verovanja koji čine osnov za kreativne i poslovne odluke koje oni čine.
- Konceptualno promišljanje – kada je lider spreman da koristi nove pristupe i načine rada što dovodi do radikalne promene i značajnog poboljšanja.
- Preuzimanje rizika – podrazumeva svesno preuzimanje rizika jer pokušava da sprovede inovaciju, odnosno protežira ideju korak dalje nego što je učinjeno u prošlosti.
- Umrežavanje – lider shvata da je ključni faktor umrežavanja delatnosti i ljudi iz slične delatnosti.
- Strateško razmišljanje.
- Komercijalna stručnost.
- Odlučnost – lider rešava probleme kada se pojave, ne greši u procesu odlučivanja i postupa fleksibilno u odnosu na okruženje, vodeći računa o prioritetima.
- Optimizam – lider istraje u ostvarenju ciljeva uprkos svim preprekama i bitno je da tako i deluje na ostale zaposlene.
- Korisnička osetljivost – lider gradi poverenje i dugoročne dobre odnose sa poslovnim partnerima i premašuje očekivanja klijenata.
- Ljudski fokus – kreiranje zajedničkog cilja sa kolegama kroz zajedničke ciljeve i vrednosti, (Singi, 2003, str.256)

Jedan od osnovnih zadataka lidera kada je kompetencija u pitanju jeste primena adekvatnog načina putem kojeg je moguće motivisati zaposlene, i saznanje kako prilagoditi svoj stil njihovim individualnim „pokretačima u karijeri“. Jedan od pristupa analize kompetencije lidera, još pre tridesetak godina zastupao je Edgar Schein, profesor menadžmenta na Masacusetском univerzitetu. Zanimljivo je da u okviru ove teme spomenemo osnovne spoznaje njegove teorije koje utiču na formiranje kompetencije lidera. Dakle, on zastupa tezu da postoji osam „pokretača“ koji utiču na zaposlene, i da rezultat takve analize zaposlenih, može biti mesto ocene kompetencije lidera.

- Tehničko-funkcionalna kompetencija. Suština karijere ovakve osobe je usavršavanje u izabranom polju rada. Novac i statusno unapređenje ne znače toliko, koliko i stalna mogućnost da se usavršava stručno znanje.
- Kompetencija generalnog direktora. Neko sa ovakvim pogledom na karijeru je najčešće povezan sa tradicionalnim usponom na korporativnoj hijerarhijskoj lestevici. Sposobnost za obavljanje više funkcija, cilj je unapređenje i povišica.
- Autonomnost (nezavisnost). Zaposleni žele da rade sami, po svojim pravilima, i ne snalaze se kada im se nameću pravila i oštre procedure. Suština je spoznaja lidera da je sloboda, a ne prestiž, cilj zaposlenih.
- Sigurnost i stabilnost. Zaposleni ovog tipa iznad svega vrednuju predvidivu, stabilnu radnu sredinu u kojoj su radni zadaci jasno i precizno definisani. Oni se identifikuju sa svojim preduzećem, nezavisno od nivoa odgovornosti.
- Preduzetnička kreativnost. Zaposlenima je iznad svega najbitnije da nešto samostalno kreiraju i da nešto vode. Potrebno je ispoštovati njihovu porebu za stvaralaštvom, ili u suprotnom neće biti korisni za kolektiv.
- Osećaj dužnosti. Ovde je prisutna potreba usmerenosti ka ostvarivanju višeg cilja.
- Izazov. Prisutno je konstantno traženje novih radnih zadataka koji su zahtevniji i teži od prethodnih.
- Životni stil. Privatni život je suština njihovog rada, od posla očekuju dovoljno slobode da bi uskladili sve svoje aktivnosti.

## 5. Zaključak

Kao što smo videli, planiranje, razvoj i upravljanje karijerom imaju višestruke pozitivne implikacije, ne samo za pojedinca nego i za organizaciju sa stanovišta jačanja ukupnih organizacionih razvoja potencijala, fleksibilnosti, kao i identifikacije zaposlenih sa organizacionim ciljevima i motivacije.

Značajna je politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti, kao i potpuno tačno prosuđivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno poverenje u preduzeće.

Usklađivanje potreba i očekivanja organizacije sa očekivanjima i ambicijama zaposlenih je od ključne važnosti za vitalnost organizacije. Koncept posla treba zameniti sa konceptom karijere iz najmanje dva raolga:

- onaj ko je uključen u razvoj karijere istovremeno je spremni motivisan za prihvatanje novih poslovnih izazova i zadataka jer na taj način radi u svrhu ličnog razvoja;
- onaj ko je uključen u razvoj karijere samim tim i unapređuje organizaciju kojoj pripada, (SGI – Scientific Group Intenational, 1994, str.156).

Pomoć organizacije u razvoju karijere zaposlenih ima dve funkcije:

- čvršće povezivanje individualnih i organizacionih planova i individualnog i organizacionog razvoja i
- značajnije povećanje motivacije zaposlenih i njihove veće indetifikacije s organizacijom.

Organizacije bi trebale da osposobe zaposlenog i da stvore preduslove za razvoj njegovog samopouzdanja, pomoći mu da održi tržišnu konkurentnost kroz neprestano učenje. Cilj strategije planiranja i strategije razvoja karijere je osigurati komentencije za realizaciju poslovne strategije. Naravno, cilj svake organizacije je da zadrži najbolje ljude u organizaciji, pa možemo reći da iz ovog proizilazi interes za dodatnim obrazovanjem i razvojem svesnosti zaposlenih.



# Own career management skills - analysis of competency of leader in strategy planning and in career development strategy

## Abstract

In modern countries in terms of entrepreneurship development, most businesses consider human resource as an investment that allows the integration of business plans and skills of employees, in order to achieve the objectives in the economic growth of products and services. In return, the employees in accordance with its objectives can benefit in terms of compensation for the work, opportunities to acquire new knowledge and skills, and career development. Contemporary apprehension shows that an entrepreneurship career is dynamic category, and that it is related to everything one does, not only to the job and the profession. It includes education, family roles and all leisure time activities that an individual is engaged in. The career development strategy involves anticipating the activity plan and ways of eliminating the identified flaws, or use of benefits, in order to achieve the objectives. Career management strategies can be of various types and categories, depending on our personality, individual needs, motives, goals, time available, and environmental factors.

**Keywords:** *Business careers, management skills, strategies.*

## Literatura:

1. Berkić J,(1990), Razvoj i promocija kadrova, Zagreb, Globus.
2. Čamilović,Vujić (2007.) „Osnove menadžmenta ljudskih resursa“, Beograd, Tekon
3. Jovanovic – Bozinov M, Kulić Ž, Cvetkovski T, (2006.) “Menadžment ljudskih resursa” , Beograd, Fakultet “Megatrend”
4. Subotić D. (2005.) “ Upravljanje ljudskim resursima“, Beograd, Megatrend
5. Singi P. (2003.), Peta disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči, Biblioteka Matice srpske, Novi Sad
6. SGI – Scientific Group Intenational (1994.) „Veština upravljanja“, Narodna biblioteka Srbije Beograd
7. Stone/Meltz (1991.) Human Resource Management in Canada.Holt.Rinehart and Winston of Canad,Toronto