

KOMPETENTNOST I RAZVOJ KARIJERE U PROIZVODNO-POSLOVNOM SISTEMU

COMPETENCE AND CAREER DEVELOPMENT IN PRODUCTION-BUSINESS SYSTEM

Dr Ana Aksentijević Jelić¹
Dr Čedomir Avakumović²
Dr Miloš Jelić, v.n.sar.³

Rezime: Pri razmatranju pojma kompetentnosti polazi se od pojašnjavanja razlike razvoja zaposlenih od njihove obuke, budući da razvoj nastaje kao rezultat iskustva i zrelosti pojedinca u čemu obuka predstavlja jedan značajni činilac. Sama definicija kompetentnosti zavisi od ugla posmatranja, a za PPS - to je spoj znanja, ponašanja, veština i kreativnosti koji se koristi za unapređenje učinka. Zato se i merenje kompetentnosti sa aspekta struke bitno razlikuje od osnovnih kompetentnosti koje su relevantne za jednu organizaciju. Iako se razvoj ljudskih resursa obično grupiše u: razvoj na radnom mestu i razvoj van posla, u radu se ukratko elaborira devet mogućih pristupa razvoju zaposlenih, sa naglaskom, da svaka organizacija kroz svoju strategiju ljudskih resursa opredeljuje optimalan "miks" pristupa. Sa aspekta pojedinca, sukcesivna realizacija planova razvoja zaposlenih opisuje razvoj njihove karijere, koja predstavlja značajan deo njihove životne strategije. Stoga je, za postizanje maksimalnog učinka zaposlenih u organizaciji, kao i njihovog punog zadovoljstva poslom, neophodno da se njihovi lični koncepti karijere i karijerni koncepti PPS-a, koji proizlaze iz poslovne strategije, poklope u što većoj meri.

Ključne reči: kompetentnost, razvoj karijere

Abstract: When considering the notion of competence starts from development staff to clarify the differences of their training, as development occurs as a result of experience and maturity of the individual in which training is one important factor. The very definition of competence depends on the angle of observation, and PPS - it is a combination of knowledge, behavior, skill and creativity that is used to improve performance. Therefore, measuring the competence and the essential aspects of the profession is different from the basic competence that are relevant to one organization. Although the development of human resources is usually grouped in: Development in the workplace and development outside of work, the paper briefly elaborates nine possible approach to the development of employees, with the emphasis that each organization through its human resources strategy chooses the optimal "mix" approach. From the aspect of individual, successive implementation of development plans of employees describe their career development, which is a significant part of their environmental strategy. Therefore, to achieve maximum performance of employees in the organization and their full job satisfaction, it is necessary to their personal concepts of career and career concepts PPS, who come from business strategy, match as much as possible.

Keywords: competence, career development

¹ Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment – Beograd

² Fakultet za industrijski menadžment – Kruševac

³ Institut "Kirilo Savić" – Beograd

1. LJUDSKI RESURSI U PROIZVODNO-POSLOVNOM SISTEMU

Pitanje definicije ljudskih resursa i njihove uloge u proizvodno-poslovnom sistemu ne nalazi svoj odgovor samo u okvirima struke, već predstavlja na određeni način i političko, odnosno klasno pitanje. Političke stranke socijalne provenijencije vide ulogu „ljudskih resursa“ u preduzećima kao presudnu, zastupajući tezu da se nova vrednost stvara upravo kroz njihovo delovanje. Različito gledište imaju tzv. desničarske stranke koje pod pojmom ljudskih resursa vide infrastrukturni kapital i intelektualni kapital (koji poseduje i objedinjuje rukovodstvo preduzeća) stvarajući time najveći deo vrednosti (u finansijskom smislu).

Savremene stručne analize imaju pristup da ljudska bića ne mogu biti „roba“ niti „resursi“, već da je reč o kreativnim i društvenim bićima koja, pored rezultata svog rada, doprinose društvu i civilizaciji, [1]. Ako se ljudski resursi posmatraju kao faktor proizvodnje (u širem smislu), uočava se njihova posebnost u odnosu na druge resurse. Za razliku od ostalih resursa koji se uglavnom mogu lako opisati i držati „pod kontrolom“, a koji su stabilnih karakteristika i (relativno) predvidivi, ljudske resurse karakteriše to da su:

- složeni za upravljanje,
- složeni za održavanje,
- zahtevaju značajnu pažnju za postizanje efektivnosti,
- sporo se stvaraju, a brzo nestaju,
- visoko su specifični (u isto vreme postoji i višak i manjak ljudskih resursa u većini organizacija).

U odnosu na svoje okruženje, ljudski resursi u organizacijama su poslednjih godina suočeni sa značajnim porastom očekivanja na strani kupaca, odnosno korisnika usluga, [2]. Evidentna je veća obrazovanost kupaca/korisnika usluga, omogućeno im je značajno brže i bolje informisanje u vezi sa proizvodima i uslugama koje im se nude, što im olakšava da mogu da vrše poređenja, te da podižu svoje zahteve i očekivanja. U takvoj situaciji, zahtevi za podizanjem kompetentnosti zaposlenih, te usmerenim razvojem njihove karijere, postaju sve više briga lica koja rukovode u proizvodno-poslovnim sistemima.

2. POJAM KOMPETENTNOSTI

U samom pristupu ovoj problematici, značajno je uočiti da se razvoj zaposlenih razlikuje od njihove obuke, obzirom da razvoj nastaje kao rezultat iskustva i zrelosti u čemu je obuka svakako značajan činilac. Postoje određeni poslovi (pretežno rutinskog karaktera) u kojima se nivo obučenosti može identifikovati sa nivoom razvoja u karijeri. Međutim, u oblastima gde dominira prosuđivanje, donošenje odluke, komunikacije, umetnost, to nije slučaj jer se, s jedne strane, ovi elementi mogu ali ne moraju razviti sa vremenom, dok, sa druge, razvoj takvih profila se može ostvarivati kroz određena životna iskustva ili kao deo nekih planiranih programa, [3]. Tako se dolazi na teren **kompetentnosti** koja u najopštijem smislu predstavlja standardizovani zahtev za pojedinca da obavi specifičan posao na ispravan način. Iz rakursa organizacije to je spoj znanja, veštine i ponašanja koji se koristi za unapređenje učinka, a iz ugla pojedinca to je stanje u kome je on adekvatno kvalifikovan odnosno ima sposobnost da obavi jednu specifičnu ulogu.

Da bi mogla da prati razvoj kompetentnosti svojih zaposlenih, organizacija treba da uspostavi merljivost kompetentnosti svojih zaposlenih. Ova merljivost je vrlo svojstvena prirodi određene kompetentnosti, ali su činjeni pokušaji da se uspostave opšti nivoi razvoja kompetentnosti zaposlenih. Vredan pomena, makar zbog svoje široke mogućnosti primene, jeste poredak koji je uspostavio Drajfus (Dreyfus) [4], koji vidi razvoj kompetentnosti u sedam nivoa:

- Novajlija: Ponašanje strogo prema pravilima, potpuno nefleksibilno
- Početak sa iskustvom: Uočava situacione aspekte
- „Prakticionista“ (Practitioner – eng.): Deluje znajući dugoročne ciljeve i planove
- „Prakticionista sa znanjem“: Sagledava situaciju u celini i deluje iz ličnog uverenja;
- Ekspert: Ima intuitivno razumevanje situacije i usredsređuje se na glavne aspekte
- Virtuoz: Ima visok nivo kompetentnosti, unapređuje standarde, ima lakoću i kreativan put obavljanja stvari
- Maestro: Istorijske promene u oblasti kroz pronalazke i uvođenje radikalnih inovacija.

Kada se kompetentnost ne sagledava sa aspekta struke, već sa horizonta organizacije, tada je za samu organizaciju primarni cilj da kompetentni ljudi daju njoj neprekidan doprinos. U tom smislu, organizacije definišu primarne zadatke koji ishode četiri **osnovne kompetentnosti**, [5]:

- **Kompetentnost za ciljeve:** Potpuno se identifikuje sa ciljevima organizacije delujući sa pozicija poželjne budućnosti, a u skladu sa vrednostima svoje organizacije;
- **Kompetentnost za odnose:** Stvara i održava veze sa svim stejkholderima organizacije;
- **Kompetentnost za učenje:** Stvara i traži situacije koje omogućavaju da se pokušavanjem sa više rešenja reši neki osnovni zadatak i to učini delom budućeg iskustva;
- **Kompetentnost za promene:** Ponašati se na novi način kada će to promovisati ciljeve organizacije što će doprineti ostvarenju poželjne budućnosti.

Ovakvo gledanje na kompetentnost vidi njen razvoj kao neprekidni proces stvaranja i povratnog delovanja. Takav proces zahteva i posebno okruženje u kome su pravila neophodna da bi se uvele novine, a da će, u isto vreme, ljudi na višim nivoima kompetentnosti sistematski kršiti pravila, kada situacija to zahteva. U literaturi se ovakav poredak identifikuje kao „organizacija koja uči” (learning organization).

3. PRISTUPI RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA

Kada je reč o mogućim pristupima razvoju ljudskih resursa, oni se obično grupišu u dve osnovne grupe: razvoj na poslu i razvoj van posla, s tim što se oba primenjuju kako za izvršioce tako i za menadžere. Glavna poteškoća u primeni prve grupe pristupa je u odvijanju na radnom mestu, pa se u praksi česte, neplanirane aktivnosti tretiraju kao obuka. Druga grupa razvojnih pristupa je povoljnija iz još dva razloga:

- polaznici su van organizacije, što im omogućava da se potpuno posvete novom sadržaju;
- polaznici dolaze iz različitih sredina, što im omogućava da razmenjuju različite uglove gledanje na stare probleme.

Najveći broj organizacija primenjuje i jednu i drugu grupu pristupa, a pitanje kakav je „miks“ pristupa najpovoljniji, još uvek je više u domenu veštine nego zadatak za naučno istraživanje, [6].

I - Treniranje (“Coaching”): Najstariji pristup razvoja na poslu u kome zaposleni na dnevnoj osnovi dobija obuku i saopštava rezultate licu nadležnom za nadgledanje njegovog rada – treneru (Coach – eng). Treniranje podrazumeva kontinualan proces učenja kroz rad. Da bi ovaj proces bio uspešan, potreban je zdrav i otvoren odnos između trenera i obučavanog, pa često organizacije svoje trenere upućuju na posebnu obuku za tu ulogu. Nažalost, ovaj vid razvoja se može primenjivati lako bez bilo kakvog planiranja. Vrlo često, se polazi od pretpostavke da neko ko je iskusan može dobro obavljati posao. U praksi, iako se poseduju veštine za obavljanje treniranja, to se ne izvodi na sistematičan način budući da treneri daju prioritet svojim drugim redovnim aktivnostima. Ponekad se od strane poslodavaca ili pojedinih direktora angažuju treneri da zajedno rade sa rukovodiocima koji imaju određenu vrstu problema u poslu. Ova vrsta „eksternog“ treniranja se visoko vrednuje budući da treneri posmatraju rad i daju određene kritike i savete treniranom, [7].

II – Postavljenja u komisije: Postavljenje zaposlenih koji obećavaju, u značajne komisije može im pružiti široko iskustvo i pomoći im u razumevanju ličnosti, materije i procesa koji se odvijaju u organizaciji. Na primer, lica koja treba da postanu treneri mogu se uputiti u komitete za bezbednost da bi stekli osnovu i u toj oblasti i stekli utisak o problemima u vezi sa održavanjem znanja zaposlenih vezanih za bezbednost.

III - Rotacija na poslu: Rotacija na poslu je proces pomeranja jednog zaposlenog sa posla na posao. U nekim organizacijama, rotacija na poslu je neplanirana, dok druge organizacije prave rasporede sa preciznim planiranjem programa za svakog zaposlenog.

Rotacija na poslu se široko koristi kao tehnika razvoja zaposlenih. Ovo je naročito primenjivo za mlade ljude koji su završili fakultet, a dolaze u organizacije u kojima postoje razvijene funkcije (marketing, nabavka, IT, HR). Ukoliko se ova tehnika pravilno izvodi, značajno će doprineti boljem razumevanju u organizaciji.

Tehnika je naročito korisna u sredinama koja ne pružaju prilike za promocije pojedinaca, budući da rotacija putem poprečnih transfera može biti korisna u buđenju entuzijazma i otkrivanju novih talenata. Ovakvi potezi daju doprinos u sledećem:

- Pomeraju pojedinca ka osnovnoj delatnosti;
- Obezbeđuju bliži kontakt sa klijentima;
- Uče ih novim veštinama i uglovima gledanja.

Uprkos mnogim pozitivnim efektima, treba uočiti da je rotacija na poslu skupa. Štaviše, čak i direktori znaju da izgube dobar deo svog vremena u rotacijama jer novi član mora upoznati sa ljudima i tehnikama u svakoj novoj celini.

IV – Položaj pomoćnika: To je položaj odmah ispod direktora. Na taj način, pomoćnici su u prilici da se sretnu sa nekim istaknutim direktorima, što na drugi način ne bi mogli. U nekim organizacijama se formiraju „kabineti“ direktora u koji se mogu postaviti neki od lica na obuci. Ovakva postavljenja mogu biti korisna samo ako ona imaju priliku da se bave sa nekim izazovnim i interesantnim zadacima.

V - Teorijska nastava: Prednost teorijske nastave koja se odvija u učionicama je što su ljudi veoma upoznati sa ovakvim načinom učenja, ali je glavni nedostatak što predavanja tipa ex catedra upućuju na pasivno slušanje i smanjuju učešće slušaoca. Lica na obuci imaju, po pravilu, ograničene prilike da pitaju, razjašnjavaju i diskutuju o predavanom materijalu. Konačno, efektivnost ovog tipa nastave zavisi od veličine grupe, njene sposobnosti, predavača i izložene materije.

Organizacije često upućuju svoje zaposlene na eksterne seminare ili stručne kurseve koje nude fakulteti, instituti i strukovne asocijacije. Kod nekih većih organizacija uspostavljaju se i centri za obuku, namenjeni samo za internu upotrebu.

VI - Studije slučaja: Studija slučaja je (učionička) tehnika razvoja zaposlenih koja se dosta koristi. Predmetni slučajevi stvaraju sredinu u kome polaznici mogu da analiziraju stvarnu primenu nekog koncepta. Pri tome, naglasak je na primeni i analizi, a ne na čistom memorisanju koncepta.

Često se stavljaju primedbe da odabrani slučajevi nisu u dovoljnoj meri primeri iz života, kao i da sadrže informacije koje ne odgovaraju onima na bazi kojih bi polaznici donosili odluke u relanim situacijama. Međutim, i ovo može predstavljati vrednost same studije slučaja ako su polaznici u stanju da ocene koje bi informacije bile odgovarajuće.

VII – Igranje uloga: Igranje uloga je tehnika razvoja koja zahteva od obučavanog da uđe u ulogu određene situacije i da ima ponašanje u skladu sa tom ulogom. Učesnici tako počinju da uvažavaju mnoge situacije koje se događaju na stvarnom poslu, posebno stvari koje ograničavaju druge. Radi se o jednom vrlo korisnom alatu, ali treneri treba da urade dobru pripremu inače se obučavani mogu osećati vrlo neprijatno u ulogama drugih.

VIII – “Sabbaticals” - Engleski termin za plaćeno odsustvo koje treba iskoristiti za razvoj i sopstveno „osveženje“. Veoma primenjivan u akademskom svetu, gde profesori uzimaju odsustvo da bi izoštrili svoje veštine, unapredili obrazovanje ili sprovedli istraživanje, u poslednje vreme je prihvaćen i u poslovnom svetu. (Na primer, Xerox Corporation daje njegovim zaposlenima šest meseci plaćenog rada na društveno korisnim projektima). **Sabbaticals** se obično daju u obliku korporacijskih dobrovoljnih programa, a naročito se primenjuju za rukovodioce u poslovima visokih tehnologija koji imaju projekte sa 24-voro časovnim trajanjem, a poslednjih godina i u drugim delatnostima gde postoji potreba za svojevrsnom mentalnom relaksacijom. U tabeli 1 daje se pregled prednosti i nedostataka svih napred pomenutih pristupa razvoju zaposlenih.

IX - Mentorisanje: predstavlja poseban pristup razvoju u kome menadžeri na sredini svoje karijere pomažu pojedincima koji su na samom početku i pri tome se tehničke, interpersonalne i političke veštine prenose sa starije na mlađu osobu. U takvoj relaciji ne samo da mlađi ostvaruje korist, već i stariji koji se nalazi pred izazovom da podeli svoju mudrost.

Tabela 1 - Prednosti i nedostaci različitih pristupa razvoju

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
TRENIRANJE	Prirodno i povezano sa poslom	Teškoća u pronalaženju dobrog nadzornika
POSTAVLJENJA U KOMISIJE	Polaznici su uključeni u kritične procese	Može da stvori gubljenje vremena
ROTACIJA NA POSLU	Daje odličan pregled nad celom organizacijom	Dugačko vreme za uvođenja u posao
POLOŽAJ POMOĆNIKA	Daje pristup do nekog odličnog menadžera	Mogući nedostatak takvih položaja u organizaciji
TEORIJSKA NASTAVA	Poznati, prihvaćeni i daju status polazniku	Ne obezbeđuju uvek unapređenje učinka
STUDIJE SLUČAJA	Praktične; polaznici mogu saznati kako se rukovodi u stvarnosti	Informacije mogu biti neadekvatne za donošenje odluka
IGRANJE ULOGA	Mogu promeniti stavove u nekim teškim ličnim situacijama	Polaznici se mogu osećati neprijatno
“SABBATICALS”	Osvežava i doprinosi razvoju	Skupo; zaposleni mogu da izgube kontakt sa poslom

Mada se mentorisanje i treniranje mogu povremeno preklapati, postoje jasne razlike između ova dva pristupa razvoju. Mentorisanje je dugoročna aktivnost, dok je treniranje kratkoročno. Treniranje se sastoji iz strukturiranih aktivnosti, dok su sastanci u mentorisanju pretežno neformalni i odvijaju se kada je to mlađem kolegi potrebno. Suštinska razlika jeste u fokusu ovih dveju aktivnosti; dok je kod treniranja fokus na razvoju obavljanja operativnog posla, mentor je usredsređen na karijeru i lični razvoj mentorisanog. I konačno, dok se mentor bavi kako da mentorisanom obezbedi odgovarajuću podršku, te da ga usmeri za buduću ulogu, trener je usmeren na ostvarivanje specifičnih i aktuelnih ciljeva koji su predmet treninga. [8]

4. RAZVOJ KARIJERE

Kada se govori o razvoju karijere obično se podrazumeva razvoj karijere u toku celog života, odnosno o sopstvenom razvoju u toku životnog ciklusa koji se ostvaruje kroz integraciju u različite uloge, poretke i događaje kroz koji pojedinac prolazi u toku svog života, [9]. To znači da je u razvoju karijere naglasak na:

- životnim ulogama (student, radnik, građanin, roditelj, potrošač),
- životnim porecima (škola, kuća, posao, zajednica),
- životnim događajima (zapošljavanje, brak, promena posla),

u kojima pojedinac učestvuje i ostvaruje međusobnu povezanost. Kako će se životna karijera razvijati, zavisi od mnogo faktora: roda, etničkog porekla, duhovnosti, rase, seksualne orijentacije, socio-ekonomskog statusa... Međutim, razvoj životnih veština će biti određen razvojem u tri oblasti:

- socijalnog razvoja ličnosti,
- akademskog razvoja, i
- razvoja karijere, [10].

Pitanje konceptijskog modela razvoja karijere vezano je za poimanje termina karijere, a ono je prilično različito; dok jedni karijeru svode samo na izbor životne profesije, drugi taj pojam vezuju za brzinu penjanja po hijerarhijskoj strukturi unutar organizacije ili nekog sistema. Konceptijski model karijere su razvili Majkl Drajver (Michael Driver) i Kenet Brusio (Kenneth Brousseau), [11], kako bi opisali različite poglede i iskustva u vezi sa karijerom. Osnovna premisa ovoga modela leži u činjenici da svako od nas razvija različiti koncept šta karijera za njega znači. Mi smo u manjoj ili većoj meri svesni njih, ali oni u svakom slučaju značajno utiču na izbor puta u karijeri i na ono što će biti naše

iskustvo na poslu. Konceptijski model karijere se može grupisati u odnosu na dva primarna konceptijska faktora:

A – učestanosti promena u karijeri (izdržljivost u jednoj oblasti na poslu),

B – konceptijskog „pravca“ kretanja ili promena u karijeri.

Ove dve dimenzije omogućavaju da se konstituišu četiri osnovna i različita koncepta karijere:

1. **Ekspertski:** Izbor karijere se pravi jednom u životu, postoji posvećenost struci, napredovanje „naviše“ je manje merilo uspeha u odnosu na ovladavanje veštinama, znanjem i radom po izboru eksperta.
2. **Linearni:** Izbor karijere se usredsređuje na kretanje naviše po spolja definisanoj lestvici (na primer, hijerarhija rukovođenja) sa retkim promenama oblasti karijere, ali sa poželjnim napredovanjima „naviše“ kad god je to moguće.
3. **Spiralni:** Izbor karijere se razvija preko niza zanimanja (sa umerenim trajanjem u svakom, 5-10 godina), gde se svaki naredni izbor bazira na prethodnim a u nameri da se razviju nove veštine (lateralno kretanje).
4. **Tranzicijski:** Izbor karijere podrazumeva česte promene oblasti, organizacije i poslova (u intervalu 1-4 godine) sa raznovrsnim iskustvima što bi trebalo da predstavlja komparativnu prednost (nepovezano kretanje u različitim pravcima).

Vrste karijernih profila se utvrđuju kroz upitnike, ali se često pokaže da su dva ili čak tri modela dominantna. Pri tome, važno je uočiti, da nijedan model nije bolji od drugog, već da on jednostavno reflektuje orijentaciju pojedinca po pitanju njegove karijere.

Ovi karijerni koncepti mogu se povezati i sa drugim modelima karijere, a empirijski i sa motivacionim razlikama. Ekspertski koncept je u vezi sa suštinskom kompetentnošću i potrebama za sigurnost, linearni koncept potencira potrebu za sticanjem moći i napredovanjem, spiralni koncept je asociran sa sopstvenim razvojem i kreativnošću, dok tranzicijski predstavlja odraz pojačane potrebe pojedinca za nezavisnošću i novim stvarima. Poređani u ovakvom poretku, od prvog, koji je najstabilniji do četvrtog, koji je izložen najčešćim promenama, ovi karijerni koncepti formiraju svojevrsan konceptijski „continuum“, [12].

Logika i jezik karijernih konceptata se može koristiti ne samo na nivou samo-spoznavanja karijere i ličnog razvoja, već i na strategijskom i organizacionom nivou. Polazeći od strategije, moguće je, prema sličnoj stabilnosti, kategorisati različite strateške pravce prema „continuum“-u promena. Tabela 2 prikazuje četiri tipa strategije zajedno sa različitim karijernim kulturama u organizaciji.

Tabela 2 – Strategije i karijerne kulture u organizaciji

	Ekspertski	Linearni	Spiralni	Tranzicijski
Strategija	Održavanje pozicije kroz bolji kvalitet i konsolidaciju	Rast u veličini, konkurentnost, liderstvo na tržištu	Diverzifikacija kroz proširenja osnovne delatnosti	Stalno traženje novih ciljeva i prilika
Struktura organizacije	Stabilna, ravna, funkcionalna	Oštra piramida	Matrična, projektna organizacija	Neformalna, privremena, <i>ad hoc</i> timovi
Faktori za ocenu učinka	Kvalitet, tačnost, stručnost	Efikasnost, profit, mogućnosti liderstva	Kreativnost, raznovrsnost veština, timski rad	Brzina, fleksibilnost, prilike za priznanja
Nagrade	Priznanje, sigurnost posla, podizanje veštine, sopstveni budžet	Promocija, bonusi, razvoj liderstva	Rotacija na poslu, kreativna širina lični razvoj, razni projekti	Bonusi u kešu, rotacija na poslu, posebni zadaci, nezavisnost

Strategije se često razlikuju da li su više fokusirane ili diversifikovane, kao i da li je diversifikacija povezana ili nepovezana. Stabilan fokus na održavanje strateške pozicije kroz konsolidaciju i podizanje kvaliteta naziva se – ekspertskom strategijom. Konkurentsko nastojanje da se ostvari najveći rast i liderska pozicija na tržištu odgovara linearnoj strategiji. Povezana diversifikacija sa novim primenama u osnovnoj delatnosti predstavlja – spiralnu strategiju, dok uglavnom nepovezana, tranzicijska strategija, sledi trenutne ciljeve i prilike koje se ukazuju u različitim oblastima.

Kao što se vidi iz tabele 2, stabilnoj ekspertskoj orijentaciji odgovara ravna piramida, sa snažnim funkcionalnim odeljenjima, ocenjivanju učinka zasnovanom na kvalitetu i nagrađivanje kroz sigurnost i priznavanja. Nasuprot tome, „linearni“ pojedinci preferiraju oštru piramidu gde postoji mnogo stepenica za penjanje, orijentacija na profit, gde dobar učinak znači – promociju, stimulaciju za rukovodioce i razvoj sopstvenog liderstva. Zaposleni skloni spiralnom konceptu karijere streme matričnim strukturama i složenim projektnim organizacijama, gde se kreativnost veoma ceni i gde se lični razvoj i kros-funkcijski zadaci nude kao nagrada. Konačno, što je struktura manje formalna, to je veća prilika za pojedince orijentisane na tranzicijski koncept karijere da formiraju *ad hoc* timove sa naglaskom na fleksibilnost i dobijanje keš-bonusa (obzirom ti pojedinci ne planiraju da se tu duže zadrže).

5. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da postoji potreba za mnogo čvršćim povezivanjem organizacione strategije i organizacijskih kulture, na jednoj strani, sa konceptom razvoja karijere sa kojim pojedinci dolaze u jednu organizaciju, na drugoj. Štaviše, moglo bi se reći da brzina i konačan uspeh procesa organizacijske socijalizacije zavisi od prilagođenosti ličnog koncepta karijere sa preovlađujućim konceptom karijere u organizacijskoj kulturi. Pri tome, su moguća dva ishoda; ili će pojedinac promeniti svoj koncept razvoja karijere, što će mu omogućiti normalno napredovanje u organizaciji, ili će njegova organizacijska socijalizacija ostati nedovršena, karijera usporena, a poslovni osećaj frustrirajući. Ovo je još važnije za samu organizaciju jer u slučaju neprilagođavanja, izostaje sinergijski efekat u ljudskim resursima (sa kojim se ostvaruje konkurentska prednost na tržištu), te zato pitanje karijernog koncepta postaje pitanje od prvorazredne važnosti još u fazi regrutacije ljudskih resursa.

LITERATURA

- [1] <http://www.answers.com/topic/human-resources>, 2009-04-29
- [2] Gratton L et al, 1999, “Strategic Human Resource Management”, *Oxford University Press*, Oxford
- [3] Gunz H.P., et al., 1998, “New Strategy, Wrong Managers? What You Need to Know about Career Streams,” *Academy of Management Executive*, May 1998, 21.
- [4] Dreyfus H, Dreyfus, From Socrates to Experts Systems: The Limits and Dangers of Calculative Rationality, Regents of University of California, 2004
- [5] Spenser L.M, 1993, “Competence at Work”, *Wiley*, New York, US
- [6] Nakache P, 1997, “Can You Handle the Truth about Your Career?”, *Fortune*, July 7, 208.
- [7] Bruzzese A, 1998, “Learning Locomotion,” *Human Resource Executive*, July, 28.
- [8] Alred G et al, 1998, Mentoring Pocketbook, *Alresford: Management Pocketbooks*
- [9] Gysbers N.C, Henderson P, 2006, “Developing & managing your school guidance and counseling program”, *VA: American Couceling Association*, 4th edition
- [10] Yuen M et al, 2003, “Life skills development and comprehensive guidance program: Theories and practices”, *University of Hong Kong, Life Skills Development Project*
- [11] Driver M, 1979, “Career concepts and career mangement in organizations”, *Behavioral Problems in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- [12] Larsson R et al, 2003, “International growth through cooperation: brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden”, *Academy of Mangement Executive*, Vol. 17, No. 1