

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**



**STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA**

-MASTER RAD-

**UPRAVLJANJE KARIJEROM U USLOVIMA SAVREMENOG
POSLOVANJA NA PRIMERU
NAFTNE INDUSTRIJE SRBIJE**

**Mentor:
Prof. dr Miroslav Lutovac**

**Kandidat:
Lana Jeftić 415689/2012**

Beograd, 2015.

SADRŽAJ

Uvod	4
Predmet i polazišta istraživanja	5
Značaj i aktuelnost istraživanja	6
Ciljevi istraživanja	6
Hipoteze istraživanja	7
Metode istraživanja	8
Struktura rada	8
1.KARIJERA.....	10
1.1 Pojam karijere	10
1.2 Tipovi karijere	11
1.3 Faze u razvoju karijere.....	12
1.4 Značaj upravljanja karijerom u savremenom poslovanju	14
1.5 Učenje i usavršavanje u cilju karijernog razvoja	16
2.MEDJUZAVISNOST KARIJERE I POJEDINIH SEGMENTA U POSLOVANJU	18
2.1 Odnos karijere i obuke zaposlenih	18
2.2 Odnos karijere i strategija današnjih organizacija.....	19
2.3 Odnos karijere i organizacione kulture	20
2.4 Odnos karijere i nacionalne kulture	21
3. ULOGA POJEDINCA U UPRAVLJANJU KARIJEROM	23
3.1 Samoprocena.....	23
3.1.1 SWOT analiza.....	25
3.2 Postavljanje cilja karijere	27
3.2.1 GROW model	28
3.3 Plan razvoja karijere.....	29
4.ULOGA ORGANIZACIJE U UPRAVLJANJU KARIJEROM	31
4.1 Obuka zaposlenih	32
4.2 Metode obuke.....	33
4.3 Uloga menadžera u razvoju karijere	34

5.LIČNI MARKETING	35
6. UPRAVLJANJE KARIJEROM U SRBIJI	41
6.1 Stanje u upravljanju karijerom u Srbiji	41
6.2 Perspektive razvoja karijere u Srbiji	44
6.3 Zakonske regulative i institucije karijernog vođenja	47
6.4 Mobing.....	49
6.5 Uravnoteženost radnog života	50
7.NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE	52
7.1 Karakteristike kompanije NIS.....	52
7.2 Zaposleni u NIS-u	55
7.2.1. Sindikat u NIS-u.....	57
7.2.2. Bezbednost i zdravlje na radu	57
7.3 Razvoj karijere u kompaniji NIS	58
7.4 Projekti upravljanja karijerom zaposlenih u NIS-u.....	60
7.5 Negativni uticaj kompanije NIS na upravljanje karijerom	62
ZAKLJUČAK	65
LITERATURA.....	69

Uvod

Savremeno poslovanje na današnjem globalnom tržištu stvara brojne izazove današnjim organizacijama, koje na njemu posluju, jer se poslednjih decenija ukupna privredna delatnost u svetskim razmerama izmenila toliko koliko nije za prethodnih nekoliko vekova. Osnovna specifičnost modernog poslovanja ogleda se u činjenici da ljudski resursi postaju najdominantniji faktor poslovanja, od koga u najvećoj meri zavisi ukupna uspešnost organizacije i njena konkurentnost na tržištu. Sve organizacije danas posvećuju veliku pažnju svim svojim zaposlenima, jer se danas konkurentska prednost gradi po osnovu različitosti pre svega u segmentu ljudskih resursa, jer ljudi u organizaciju donose svoje ideje, energiju, kreativnosti, veštine i znanja, koja organizacija može da iskoristi za realizaciju svojih ciljeva. Zato i ne iznenađuje činjenica da organizacije danas imaju čitava odeljenja koja se bave pitanjima unapređenja položaja zaposlenih u organizaciji, radi povećanja njihovog zadovoljstva i smanjenja stepena fluktuacije.

S druge strane, sve je prisutniji trend i shvatanje da zapravo danas organizacija jeste ta koja je instrument za ostvarivanje individualnih ciljeva svakog pojedinca koji je kod nje zaposlen. Svaki pojedinac od trenutka kada zasnuje svoj prvi radni odnos nastoji da nadogradi svoje znanje, da unapredi veštine koje poseduje, da razvije neke nove sposobnosti i da ima jednu uspešnu, dugogodišnju karijeru. Pitanje karijere sve više zanima, kako pojedince i organizacije, tako i brojne svetske stručnjake koji se time bave godinama veća. Karijera jeste zapravo niz poslova koje pojedinac obavlja tokom svog života, ali obuhvata i sve ostale prateće aktivnosti na tom putu. Svaka radno sposobna osoba nastoji da ostvari neke svoje ciljeve tokom svog radnog veka, kako bi ostvarila planiranu karijeru.

Zato je danas jedno od vrlo važnih pitanja u svim organizacijama i pitanje upravljanja karijerom, koje je veoma specifično i osetljivo polje upravljanja ljudskim resursima, zato što se tiče samog pojedinca, a ne organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen. Međutim, i organizacije se aktivno moraju uključiti u celokupan proces koji se tiče upravljanja karijerom zaposlenih, jer na taj način može motivisati svoje kadrove da daju svoj maksimum na radnom mestu, da se usavršavaju i unapređuju sve svoje veštine, koje organizacija može kasnije upotrebiti radi obavljanja efikasnog poslovanja i radi implamantacije poslovne strategije.

Upravljanje karijerom jeste specifičan fazni proces, koji traje godinama, koji pruža mogućnosti svakom pojedincu da zaista radi ono što voli, da bude zadovoljan na svom radnom mestu, da napreduje iz godine u godinu, i da nakon prestanka trajanja radnog

veka bude zadovoljan postignutim. I u Srbiji pitanje upravljanja karijerom postaje sve značajnije kako za inostrane organizacije koje svoje poslovanje obavljaju na ovim prostorima, tako i za sve domaće kompanije. Jedna od najvećih i najuspešnijih kompanija na teritoriji Srbije svakako je kompanija NIS, koja se među prvima uključila u proces upravljanja karijerom svojih zaposlenih. Mnogo pomaka je učinjeno tokom godina u ovoj oblasti, a zaposleni na tržištu Srbije postaju sve više svesni činjenice da sami mogu i moraju uticati na tok svoje karijere, da treba da budu odvažni i spremni na sve izazove, jer jedino tako mogu biti zadovoljni na trenutnom radnom mestu i sagledati sve perspektive nekog od budućih radnih mesta, koji za zaposlenog mogu biti interesantni.

Predmet i polazišta istraživanja

Osnovni predmet ovog rada odnosi se na upravljanje karijerom kao centralnim aspektom čovekovog života i podsticajima koji se čine zarad profesionalnog rasta, kako sa aspekta pojedinca tako i sa aspekta organizacije. Fokusiraćemo se na analizu najvažnijih pojmova u vezi sa razvojem i upravljanjem karijerom, kako bi se identifikovale sve specifičnosti ovog procesa i čitaocima pružila mogućnost da steknu uvid u značaj ovog procesa u današnjim uslovima. Odluka na ovu temu proistekla je iz toga što se upravljanje karijerom i profesionalno usavršavanje nameće kao imperativ modernog doba. Pitanje odabira i upravlja karijerom je jedno od suštinskih pitanja koje je u tesnoj vezi sa ostalim sferama života, kako društvenim, političkim tako i socijalnim.

Polazi se od činjenica da promene koje se dešavaju u organizaciji savremenog preduzeća, a koje su rezultat promena u njegovom okruženju, dovode do potrebe da se upravljanje karijerom prilagodi što bolje novonastaloj situaciji, i da se učine krupni koraci u usavršavanju i učenju tokom života (eng. lifelong learning). Iz tog razloga zaposleni moraju da zauzmu proaktivan stav u upravljanju karijerom i da koriste sve dostupne mogućnosti za lično usavršavanje i rast, sa ciljem da se što bolje prezentuju na tržištu rada. Potrebno je pojasniti šta podrazumevamo pod pojmom karijere, razliku između tradicionalnog shvatanja karijere i savremenog shvatanja, način planiranja i upravljanja karijerom, kao i načine za razvoj ličnih sposobnosti, i uzajamnu korist od usavršavanja zaposlenih kako za samog zaposlenog tako i za organizaciju u kojoj je zaposlen.

Karijera je individualni pojam, i svaki pojedinac mora da vodi računa o svojoj karijeri, uz podršku organizacije u kojoj posluje. Suština rada biće utvrditi u kojoj meri je upravljanje karijerom značajno za današnje organizacije, sa posebnim osvrtom na tržište Srbije, pri čemu će se detaljnije analizirati upravljanje karijerom u kompaniji NIS, da bi se utvrdilo kakve su zaista praktične implikacije teorijskih odrednica na poslovanje jedne realne kompanije. Upravljanje karijerom, da bi bilo uspešno i efikasno, zahteva postojanje određenih preduslova kako u organizaciji, tako i na ukupnom tržištu. Zato će se u radu utvrditi da li u Srbiji ima svih uslova za uspešno upravljanje karijerom svakog pojedinca, ili bi trebalo nešto konkretno uraditi u narednim godinama, kako bi se cela ova oblast unapredila i podigla na jedan viši nivo.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj upravljanja karijerom proizilazi iz činjenice da se preko karijere najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Slobodno možemo reći da su zaposleni upravo ti koji donose konkurentsku prednost u odnosu na rivalske organizacije, i da su ljudski resursi najvažniji faktor uspeha moderne organizacije. Argument koji daje na važnosti značaju predmeta ovog rada je i taj da je znanje dominirajući element konkurentске prednosti organizacija u svetu rapidnih informaciono tehnoloških promena. Primarno je znanje koje izdvaja pojedinca iz grupe, koje je ključno za rast poslovanja i ekonomski uspeh. Dovođenje pravih ljudi na pravo mesto može da bude ključni faktor osptanka i uspeha organizacija. Zato je bez sumnje ova tema upravljanja karijerom, savremena i važna, jer ako ne posedujemo znanja i veštine koje nas čine nezamenljivim za organizaciju veoma brzo i sami postajemo zamenljivi materijal.

Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj rada biće ukazati na sve specifičnosti koje danas upravljanje karijerom ima za zaposlene savremenim organizacijama, jer je u pitanju vrlo kompleksan proces koji zahteva interakciju velikog broja subjekata, počevši od samog pojedinca, preko organizacije, do same države. Fokus rada će biti na istraživanju kako proces upravljanja karijerom zaista izgleda u poslovnoj praksi srpskih preduzeća, i to na primeru kompanije NIS, kako je već navedeno.

Naučni cilj istraživanja ovog rada sastoji se u analizi naučno teorijskih saznanja iz oblasti karijernog planiranja, kao i naučni opis svih tipova karijere, i procesa razvoja karijere, kao i metode karijernog planiranja i razvoja koje se koriste u svrhu i ličnog i organizacionog cilja.

Društveni cilj ovog rada je da se ovim istraživanjem pomogne svim učesnicima tržišta rada da shvate značaj upravljanja karijerom i usavršavanja i da na što efikasniji i efektniji način upravljaju karijerom i razvijaju lične potencijale.

Hipoteze istraživanja

U radu se polazi od **generalne hipoteze**:

- Sadašnje globalno tržište i visoko konkurentno okruženje stvaraju brojne izazove organizacijama koje na njemu posluju i zato se upravljanje karijerom i profesionalno usavršavanje nameće kao imperativ modernog doba.

Iz generalne hipoteze proizilaze posebne hipoteze pomoću kojih se mogu lakše izvesti zaključci i zakonitosti da kojih se tokom istraživanja dođe. **Posebne hipoteze** u ovom radu su:

- Uzajamni odnos karijere i pojedinih segmenata poslovanja
- Profesionalno usavršavanje pozitivno utiče na upravljanje karijerom
- Uticaj ličnih osobina na razvoj karijere i usavršavanje
- Uloga organizacionih metoda u cilju usavršavanja i razvoja karijere
- Značaj i primena ličnog marketinga u svrhu uspešnog profesionalnog razvoja
- Postojanje institucionalnih i zakonskih okvira karijernog vođenja i savetovanja u Srbiji
- NIS predstavlja pozitivan primer kvalitetnog pristupa upravljanju karijerama zaposlenih.

Metode istraživanja

S obzirom na specifičnost i aktuelnost predmeta istraživanja korišćene su osnovne, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja sadržaja kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve - objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana su naučno teorijska saznanja, relevantna literatura, savremena poslovna praksa kao i internet izvori korišćenjem metoda dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, analize sadržaja kao i statističkih metoda.

Usled ograničenosti vremenom i sredstvima u radu uglavnom se oslanjamo na metodu analize, koristeći pre svega činjeničnu dokumentaciju kao osnovne elemente za uočavanje, ocenu i zaključke o pojedinim pitanjima.

U ovom istraživanju nastojalo se racionalnim putem, tj. putem deduktivnog metoda da dođemo do valjanih, objektivnih, pouzdanih i preciznih informacija. Deduktivnom metodom polazimo od definisanja pojma karijera, preko značaja usavršavanja i karijernog razvoja do metoda koje se koriste kako od strane pojedinca tako i od strane organizacija za što efikasnijim upravljanjem karijerom u uslovima savremenog poslovanja. Vršiti se analiza sadržaja zakonskog okvira karijernog razvoja i računovodstvenih standarda kojima se meri vrednost ljudskog resursa.

Struktura rada

Definisanjem osnovnih pojmova, postavljanjem hipoteza i izborom odgovarajuće metodologije proističe i sama struktura rada.

UVOD predstavlja predmet i polazište istraživanja, ukazuje na njegov značaj i aktuelnost, ustanovljen naučni i društveni cilj, postavljanje hipoteze, iznete metode istraživanja i opisana struktura rada.

PRVO POGLAVLJE: odnosi se na definisanje pojma karijera i šta se podrazumeva pod upravljanjem karijerom. Analiziraju se tipovi karijere koji postoje sa hronološkog aspekta i u odnosu na hijerarhijski organizacioni nivo. Polazeći od činjenice da je karijera razvojni put navode se faze u razvoju karijere u životu svakog pojedinca.

DRUGO POGLAVLJE: razmatra odnos karijere u odnosu na pojedine segmente poslovanja. Napravljene su četiri relacije : karijera – obuka zaposlenih; karijera – organizaciona strategija; karijera – organizaciona kultura; karijera – nacionalna kultura

TREĆE POGLAVLJE: bavi se individualnim pristupom karijeri, i kroz tri manja poglavlja analizira razvojne korake koji su bitni sa aspekta pojedinca za što bolje upravljanje karijerom.

ČETVRTO POGLAVLJE: odnosi se na organizacioni pristup upravljanju karijerom, gde se u tri mala poglavlja analiziraju ciljevi i metode obuke, koje sprovodi kompanija, kao i koja je i kolika uloga menadžera u razvoju karijere zaposlenih.

PETO POGLAVLJE: stavlja se akcenat na značaj ličnog marketinga i pristup ličnoj promociji u cilju što boljeg prezentovanja sebe na tržištu rada i postizanja ličnih profesionalnih ciljeva.

ŠESTO POGLAVLJE: analizira savremeno stanje u Srbiji i definiše zakonske i institucionalne okvire razvoja karijere, kao i nezaobilazno aktuelno pitanje mobinga.

SEDMO POGLAVLJE: uradjena je analiza upravljanja karijerom na primeru Naftne Industrije Srbije, pri čemu su analizirani programi osmišljeni od strane menadžmenta kompanije u cilju karijernog napredovanja zaposlenih u toj kompaniji.

ZAKLJUČAK predstavlja rezime u kome je dato mišljenje o trenutnom stanju i perspektivama upravljanja karijerom kao i značaju zauzimanja proaktivnog stava kada je u pitanju pristup upravljanju karijerom u uslovima neizvesnog globalnog poslovanja.

Sve informacije koje će u radu biti prezentovane prikupljene su tokom prve polovine 2015-te godine, tako da će se i dobijeni rezultati odnositi na ovaj period. Doprinos rada će se ogledati u sistematičnom prikazivanju svih značajnih elemenata u vezi sa upravljanjem karijerom i isticanju svih važnih elemenata ovog procesa, kako bi svi čitaoci postali svesni toga šta je neophodno da urade da bi mogli ostvariti jednu uspešnu i efikasnu karijeru u svom radnom veku.

1.KARIJERA

1.1 Pojam karijere

Reč karijera se koristi u svakodnevnom govoru,pa se zato čini da je ovaj pojam potpuno poznat i jasan ali nije tako. Pojmu karijera se daju različita značenja i kroz literaturu se susrećemo za mnogim definicijama, ali ako treba da se definiše sa aspekta mišljenja većine autora iz oblasti ljudskih resursa, onda je najadekvatnija definicija koja kaže da se pod pojmom karijere podrazumevaju sva radna mesta na kojima je zaposleni radio tokom svog radnog veka.¹ Karijera je medjusobno povezan sled poslova,položaja i radnih iskustava tokom radnog veka, koje prate promene u naklonostima, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca.

Pod upravljanjem karijerom podrazumevamo sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, znanja, veština i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj. Upravljanje karijerom je dugotrajan proces koji podrazumeva lični razvoj, planiranje karijere, izgradnju ličnog profila, izbor prave radne organizacije i drugo. Zaposleni upravljaju karijerom tako što prate, raspoređuju i usmeravaju svoje potencijale, radi ostvarenja predhodno zacrtanih ciljeva i želja.

Većina ljudi karijeru shvata na tradicionalni način, da je karijera isto što i zaposlenje, da se karijera odnosi samo na napredovanje u poslu,pa zato misle da karijeru imaju samo oni koji rade nešto vredno, važno ili popularno (npr.u politici, bankarstvu, sportu, umetnosti). Koncept karijere sve više zamenjuje koncept posla, i u vezi sa tim,savremene organizacije veliki značaj pridaju karijeri zaposlenih i njihovom razvoju. Perspektiva razvoja karijere umesto posla osigurava organizaciji kvalitetnije i sposobnije zaposlene što doprinosi povećanju konkurentske sposobnosti organizacije. Koncept karijere je suprotsavljen konceptu posla, jer je posao nešto što određeni zaposleni radi na svom radnom mestu, dok karijera znači aktivnost koja pored posla donosi i zadovoljstvo za zaposlenog. Za razliku od posla koji ima kratkoročnu perspektivu i neposredne rezultate, karijera predstavlja jedan dugoročan koncept, pri čemu je okrenuta dugoročnom razvoju, određuje je pojedinac, uklapa se u profesiju ii

¹Mašić B.(2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum,Beograd,str.277

struku, ujedinjuje individualne i organizacione potrebe i vođena je velikim brojem motiva koji su zasnovani na povećanju smisla i značaja za pojedinca.

Karijera nije pravolinijska putanja. Savremeno shvatanje pojma karijere podrazumeva da je karijera dinamična (nekada napredujemo, nekada ostajemo na istom mestu, nekada dobijemo otkaz, nekada promenimo posao, ali sve je to deo karijere). Karijera je više od posla koji se obavlja, ona obuhvata i obrazovanje, ulogu u društvu i porodici. Karijera traje čitavog života, i svi je imaju, bili svesni ili ne. Ona je rezultat aktivnosti čoveka u poslovnom, porodičnom i društvenom životu. Predstavlja razvojni put pojedinca u učenju i radu tokom života.

1.2 Tipovi karijere

Razvoj karijere pojedinca je pod direktnim uticajem promena organizacionog poslovanja u užem i čitavog društva u širem smislu. Karijera je promenljiva kategorija, koja se brzo i lako menja zbog promena u interesovanjima, sposobnostima i vrednostima pojedinaca, tako i zbog promena u radnom okruženju.

- **Tradicionalno shvatanja karijere**- „model merdevina“, znači postepeno hijerarhijsko napredovanje u profesiji ili unutar firme gde je neko zaposlen. Zaposleni vremenom povećava stručnost i učinkovitost, očekujući adekvatnu priliku za napredovanje u okviru svog zanimanja (tradicionalni psihološki ugovor). Iz tog razloga, uspeh u karijeri zaposlenog većim delom zavisi od dostupnosti pozicija u organizaciji, koja na ovaj način neposredno upravlja karijerama. Postoje delatnosti gde će se i dalje zadržati ovaj obrazac karijere, koji uključuje doživotnu predanost jednom zanimanju, na primer medicina, pravo.
- **Fleksibilna karijera**²- nastaje kretanjem pojedinca kroz različita zanimanja tokom vremena, preuzimanjem lične odgovornosti za sopstveni cilj. Cilj karijere je psihološki uspeh, kao mera zadovoljenja ličnih potreba u širem smislu. Pored razvoja ličnih sposobnosti, potrebno je razumeti i širi kontekst poslovanja organizacije (znati zašto) i potreba kupaca (znati kome), što je rezultat potrebe

²Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoje karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.9

organizacija da konkurentsku prednost na sve zasićenijem tržištu ostvaruju bolji adresovanjem zahteva kupaca, ne oslanjajući se samo na statičnu osnovu znanja. Uspeh je pod kontrolom samog pojedinca, kroz spiralna kretanja kroz različite oblasti/specijalizacije.

- **Karijera bez granica**-pod uticaj globalnih promena i ravoja informacione tehnologije, došlo je i do promene odnosa između zaposlenog i poslodavaca. Organizacije više nisu u mogućnosti da ponude doživotno zaposlenje. Danas se podrazumeva postojanje serije karijera tokom radnog veka pojedinca, bez ograničenja u pogledu struke i podudarnosti. Bezgraničnost karijere se odnosi na činjenicu da se pojedinac poistovećuje sa poslom ili profesijom a ne poslodavcem. Pojedinac zauzima preduzetnički stav u odnosu na karijeru i upravlja njome kao sopstvenim biznisom, čak i kada je zaposlen u organizaciji. Karijera bez granica nije vezana za hijerarhijsko napredovanje ili društvena očekivanja, zavisi prvenstveno od ličnih zahteva i vrednosti. Psihološki ugovor je transakcionog tipa jer podrazumeva visok učinak pojedinca u zamenu za neprekidno učenje(razvoj ličnih sposobnosti) i vrednosti koju pojedinac time ostvaruje na tržištu rada. Karijera bez granica je koncept koji predstavlja neprekidan proces ličnog razvoja u svim smerovima, nezavisno od poslodavca, sredine i zanimanja.

1.3 Faze u razvoju karijere

Faza u razvoju karijere su aktuelnije za praksu nego za teoriju. 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.

Razvoj karijere se najčešće odvija u nekoliko faza:³

- **Faza istraživanja i uspostavljanja karijere**- ova faza je karakteristična za mlade ljude, između 18. i 25. godina, i počinje sa dobijanjem prvog posla. Osoba se uvodi u posao, navikava na radnu sredinu, uči i prilagođava. Istraživanja su pokazala da samo 41% onih koji se zaposle dobiju posao koji su planirali i želeli.⁴ Mogu se javiti problemi o nedostatku svesti o samom sebi, kao i razlikovanje očekivanih i stvarnih uslova poslovanja.
- **Faza napredovanja u karijeri**- obično počinje između 30 i 35. godine i traje do 40. ili 45. godine. Faza najkreativnijeg i najproduktivnijeg profesionalnog razvoja. U ovoj fazi organizacije daju najveću podršku zaposlenima koji imaju visoke ciljeve i za koje smatraju da pružaju visoku produktivnost. Problem koji se može javiti je intenzivno preispitivanje ostvarenih i neostvarenih želja i ambicija.
- **Faza održavanja karijere**- se odnosi na životni vek između 45. i 55. godine starosti. Većina zaposlenih u ovom periodu privržena je organizaciji, ima dobar profesionalni status i stabilnu karijeru koju žele zadržati. U ovom periodu na karijeru utiču promene u porodici, svest o prolaznosti života, poboljšanje finansijske situacije i promene ekonomskih, bezbednosnih i drugih prilika u životu.
- **Faza kasne karijere**- ova faza je karakteristična za period od 55. godine do penzionisanja. Moć i uticaj u organizaciji počinju da slabe, kao i fizička energija. Osobe su suočavaju sa činjenicom da su ostvarile svoj maksimum ili da nisu uspeli da ostvare neke profesionalne ciljeve. Osobe u ovoj fazi mogu biti žrtve negativnih stereotipa ili predrasuda. U organizaciji njih smatraju

³ Hall D.T. and Associates (1986) *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, str.57

⁴ Bartol K.M., D.C. (1991) *Management*, Int.ed., New York, McGraw Hill, str.811

manje produktivnim, efikasnijim, motivisanim i sposobnim za rad. Kao poslednji čin upravljanja karijerom smatra se priprema za penzionerski život.

1.4 Značaj upravljanja karijerom u savremenom poslovanju

Organizacije u kojima ljudi danas rade, posmatrano u svetskim okvirima, konstantno se menjaju i razvijaju, stvaraju nove trendove, a sve te česte promene i nove okolnosti imaju veliki uticaj i na karijeru zaposlenih u današnjim organizacijama.⁵ Upravljanje karijerom postaje sve značajnija aktivnost u savremenim organizacijama, jer u velikoj meri određuje pravac razvoja kako pojedinca čija je karijera u pitanju, tako i same organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen. Osnovna suština razvoja karijere ogleda se u povezivanju potreba, znanja i veština zaposlenih sa svim trenutnim potrebama organizacije, ali i sa budućim potrebama, sa ciljem da se obezbedi pozicioniranje pravog zaposlenog na pravo mesto.⁶

Upravljanje karijerom danas se odnosi na skup najrazličitijih aktivnosti koje imaju za cilj da omoguće da se realizuju sve planirane akcije u pravcu razvoja željene karijere pojedinca. Pored toga, upravljanje karijerom zaposlenog ima i značajne efekte na samu organizaciju, pa se sve veći broj organizacija u svetskim razmerama uključuje u proces upravljanja karijerom svojih zaposlenih. Kroz ovaj proces zaposleni se usavršavaju, stiču nova znanja i veštine, a postojeće dovode do savršenstva, što u krajnjoj instanci ima i značaja za rezultate poslovanje organizacije, jer su zaposleni stručniji, sposobniji i mogu mnogo više da doprinesu ukupnom poslovanju organizacije.

Najveći značaj upravljanje karijerom danas ima za samog zaposlenog, a pre svega iz razloga što je u današnjim uslovima izuzetno velika konkurencija na tržištu rada, pa poslodavci na neki način moraju napraviti razliku između zaposlenih koji im nude svoje usluge. Kroz proces upravljanja karijerom zaposleni stiče mogućnost da uvek bude konkurentan na tržištu rada, da može biti u poziciji da bira poslove koje želi, a ne uvek da bude izabran, da maksimalno iskoristi svoje potencijale kako bi ostvario svoje ciljeve u životu. Značaj upravljanja karijerom ogleda se i u povećanju stepena samopouzdanja zaposlenog, mnogo je jednostavnije postavljanje ciljeva koje se žele

⁵Lojić R. (2009) *Planiranje i razvoj karijere*, Vojno delo, 2/2009, str. 171

⁶Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2006) *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 467

tokom razvoja karijere ostvariti, sama realizacija ciljeva je mnogo efikasnija i jednostavnija, u korist samog zaposlenog.⁷

Upravljanje karijerom danas je proces koji je neizostavan u definisanju funkcije upravljanja ljudskim resursima. S obzirom da je u pitanju fazni proces, on se može odvijati godinama, sve dok zaposleni bude radno aktivan, jer savremeni uslovi poslovanja diktiraju potpuno drugačiji tempo u poređenju sa uslovima koji su bili dominantni pre samo nekoliko decenija. Poslednjih godina u upravljanju karijerom akcenat je na razvoju kompetencija, koje treba da omoguće da se zaposleni usavršavaju i unapređuju sve svoje karakteristike, koliko god je to moguće. Primenom svih stečenih kompetencija zaposleni doprinosi razvoju same organizacije u kojoj radi, ali takođe, kao povratni efekat, nastaje dalje usavršavanje zaposlenog, pomeranje u hijerarhiji, dalje napredovanje i dalji razvoj karijere. Ove uzročno posledične odnose poslednjih godina karakteriše veliki stepen neizvesnosti, zato se svi akteri svetskog tržišta danas trude da maksimalno umanje rizike kojima su izloženi, a jedan od načina svakako jeste i kreiranje stabilne strukture ljudskih resursa, koji su danas nosioci ukupne svetske privredne aktivnosti.

Značaj koji upravljanje karijerom ima za sve učesnike uprivrednoj aktivnosti je nemerljiv, zato se ovom procesu posvećuje velika pažnja u svim organizacijama koje žele da budu uspešne, da dobro posluju i da ostvaruju dugoročne uspehe. Ukoliko se ne posveti dovoljno pažnje zaposlenima i njihovim karijerama, to može imati negativne efekte na ukupno poslovanje organizacije. Zato svaki sektor u organizaciji mora biti prilagođen savremenom načinu poslovanja i usklađen sa individualnim i organizacionim ciljevima, a upravljanje karijerom jeste najneposredniji način na koji se ostvaruje povezanost organizacije i svih njenih zaposlenih.⁸

⁷Izvor www.worldpress.com, datum pristupa 24.6.2015.godine

⁸Salai L. (2011) *Razvoj međunarodne karijere*, Škola biznisa, broj 4/2011, str. 145

1.5 Učenje i usavršavanje u cilju karijernog razvoja

Okolnosti u kojima žvimo traže od nas da se stalno usavršavamo, da unapređujemo svoja znanja i pratimo najnovija kretanja, kako bismo ostali konkurenti i zanimljivi poslodavcima, ali i da bismo što bolje iskoristili sve svoje potencijale. Ekonomija, tržište rada i poslovni zahtevi menjaju se sve brže. Zanimanja koja su danas vrlo tražena, nisu postojala do pre deset godina, ili su u proteklom periodu značajno izmenjena. Ne možemo predvideti kako će se poslovi u budućnosti obavljati, i kakve će veštine i znanja poslodavcima tada biti potrebni.

U savremenom društvu karijera je postala nerazdvojan proces od učenja i stručnog usavršavanja koje traje tokom celog radnog života i odlikuje se sticanjem iskustva u različitim oblicima rada. Upravo celoživotno učenje (eng. lifelong learning), pomaže nam da se prilagodimo promenljivim zahtevima savremenog društva. Celoživotno učenje je postalo jedna od veoma često upotrebljenih sintagmi u svakodnevnom govoru, i potrebno je istaći da je ovaj pojam pristekao iz pojma celoživotnog obrazovanja, koji se prvi put pojavi u upotrebi dvadesetih godina prošlog veka u Engleskoj. Dave je definisao pojam celoživotnog učenja kao zahtev da se obrazovanje sagleda u njegovom totalitetu. Ono pokriva formalni, neformalni i informalni oblik obrazovanja i pokušava integrisati i artikulirati sve strukture i faze obrazovanja duž vertikalne i horizontalne dimenzije. Ono je takođe karakteristično po svojoj fleksibilnosti što se tiče vremena, prostora, sadržaja, načina učenja. Prema Dohmenu i Međunarodnoj standardnoj klasifikaciji obrazovanja (International Standard Classification of education, ISCED-1997), ovako su definisani pojedini oblici učenja:⁹

- **Formalno učenje** koje se odvija u zvaničnim obrazovnim institucijama, strukturano je i vodi ka državno priznatim diplomama i sertifikatima. Tu se podrazumeva učenje tokom osnovne i srednje škole, i na fakultetu.
- **Neformalno učenje** se odvija u različitim institucijama i organizacijama, i takođe je strukturano, ali se uglavnom po završetku ove vrste edukacije ne dobijaju formalni sertifikati. To je učenje u okviru različitih kurseva i obuka, u civilnim, omladinskim, studentskim i drugim organizacijama.
- **Informalno obrazovanje** ili samoobrazovanje, je učenje koje pokreće sam pojedinac, bez organizacione podrške. Ovaj vid učenja je nameran i manje

⁹Pastuović N. (2008) *Celoživotno učenje i promjene u školovanju*, Vol 10, br. 2, Zagreb, str. 253-267

organizovan vid neformalnog učenja. Pojedinaac samostalno određuje cilj, plan, program i vrednuje rezultate svog učenja.

- **Nenamerno ili iskustveno učenje** je sve ono što naučimo van škole i van kurseva, a nema svoju definisanu strukturu, već se odvija spontano, u različitim životnim kontekstima i obično ne učimo ciljano i sa jasnom namerom za sticanjem znanja. Tu spada učenje kroz svakodnevne aktivnosti druženja sa porodicom i prijateljima, gledajući tv, koristeći internet, a da toga nismo ni svesni.

Savremeni trendovi u obrazovanju naglašavaju značaj celoživotnog učenja i nastoje da motivišu pojedince da prepoznaju i aktivno učestvuju u procesima učenja tokom celog života. Naš zadatak je da uvek budemo otvoreni za usvajanja novih znanja, teorijskih ili praktičnih, i za sticanje novih veština, da iskoristimo svaku priliku koja nam se pruža, i da naučimo da prepoznamo svoje sposobnosti, i adekvatno ih prezentujemo drugima. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, veština, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključiti tek onda kada se promeni ponašanje ili učinak pojedinca.¹⁰

¹⁰ Bahtijerević Šiber F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb

2.MEDJUZAVISNOST KARIJERE I POJEDINIH SEGMENTA U POSLOVANJU

2.1 Odnos karijere i obuke zaposlenih

Proces obrazovanja, obuke i treninga podrazumeva individualno osposobljavanje pojedinaca za poslovanje na izabranom radnom mestu, a u kontekstu razvoja njegove lične karijere. Obuka se sprovodi sa ciljem da se poboljša uspešnost u radu pojedinca, da se stvore preduslovi za horizontalnu mobilnost na radnom mestu, a kao krajnji nivo obuke podrazumeva se razvoj individualne karijere zaposlenog i njegova priprema za preuzimanje kompleksnijih i odgovornijih poslova u budućnosti.¹¹ Da bi karijera zaposlenog bila uspešna, potrebno je da se uspostavi kontinuirani trend usavršavanja znanja i sposobnosti, kako bi zaposleni bio sposoban da odgovori svim zahtevima savremenog procesa upravljanja karijerom. Suština obuke ogleda se u tome da je usmerena na sadašnjost, sa niskim stepenom upotrebe iskustva, a njen osnovni cilj jeste da se zaposleni pripremi za tekući posao, da usavrši svoje veštine kako bi odgovorio zahtevima konkretnog radnog mesta. Za razliku od ovog tradicionalnog shvatanja obuke, danas se sve više ističe pojam razvoja zaposlenih, koji podrazumeva pripremu zaposlenog za promene koje ga očekuju u budućnostim zahteva značajnu upotrebu iskustva i dobrovoljnog je karaktera.¹²

Pored toga što obuka podrazumeva proces sticanja veština za efikasnije obavljanje radnih zadataka, ona takođe podrazumeva i usvajanje pravila ponašanja na radnom mestu i formiranje stavova, koji će biti u skladu sa organizacionom kulturom same kompanije. U svakoj savremenoj kompaniji danas obuka je planski proces unapređenja veština, sposobnosti i znanja zaposlenih, koji treba da omogući svakom pojedincu da svoju karijeru razvija u željenom pravcu.¹³ Imajući u vidu da je karijera fazni proces, za svaku pojedinačnu fazu se može odrediti posebna vrsta obuke koja je potrebna da se sve veštine zaposlenog unaprede i da se omogući jednostavniji prelazak u narednu fazu razvoja karijere. Obuka je proces koji zahteva interakciju između

¹¹Leković B., Štangl Šušnjar G. (2010) *Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa*, XV Međunarodni naučni skup SM 2010, Subotica, str. 3

¹²Đurić N. (2012) *Planiranje i razvoj karijere i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih u zdravstvu*, doktorska disertacija (neobjavljeni rad), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103-104

¹³Leković B., Štangl Šušnjar G. (2010) *Učenje – obuka i razvoj – u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa*, XV Međunarodni naučni skup SM 2010, Subotica, str. 8

zaposlenog i organizacije, a ukoliko organizacija ume da prepozna prave potencijale svakog zaposlenog, krajnji efekta će biti ogromne koristi kako za zaposlenog, tako i za organizaciju.

2.2 Odnos karijere i strategija današnjih organizacija

Kao što je već navedeno ranije, organizacije danas imaju velikog uticaja na razvoj karijere svakog pojedinca, koji je kod njih zaposlen. Ono što je još važnije jeste insistiranje na tome da se organizacije što više uključe u sam proces razvoja karijere, kako bi se obezbedila maksimalna podrška zaposlenih ciljevima organizacije, koje danas postaju zapravo instrumenti u realizovanju individualnih ciljeva svakog pojedinca. U zavisnosti od izabrane strategije razvoja, organizacija će manje ili više pažnje posvetiti zaposlenima, njihovj karijeri i daljim planovima po pitanju unapređivanja postojećih veština zaposlenih. Jedan od načina na koji strategija utiče na razvoj karijere jeste time što određuje da li se upražnjena mesta popunjavaju interno ili eksterno. Ukoliko je način popunjavanja radnih mesta interni, to znači da će se pružiti šansa zaposlenima u organizaciji da napreduju u karijeri, da dosegnu više hijerarhijske pozicije i da unaprede svoje poslovanje. U suprotnom, kada se angažuje neki zaposleni iz eksternih izvora, to može da sugerise da je zaposleni već dostigao maksimalni nivo svoje karijere u konkretnoj organizaciji, i da može da razmišlja u pravcu promene organizacije u skorijem periodu.¹⁴

Takođe, svaka organizacija svojom strategijom u oblasti ljudskih resursa definiše kriterijume napredovanja u karijeri, koji u različitim organizacijama mogu biti sasvim drugačiji. To mogu biti individualni ili grupni doprinos ukupnom profitu organizacije, lojalnost organizaciji, radni staž zaposlenog, dostignut nivo obrazovanja, i slično.

¹⁴Lojić R. (2009) *Planiranje i razvoj karijere*, Vojno delo, 2/2009, str. 176

Na osnovu načina na koji se utiče na napredovanje u karijeri zaposlenih, mogu se identifikovati sledeće kategorije organizacija:¹⁵

- **Akademije:** su zasnovane na razvoju individualne uspešnosti, stabilne su organizacije, po pravilu sa niskom stopom fluktuacije
- **Klubovi:** su organizovane prema principu internog tržišta rada, ali su fokusirane na grupne pre nego na individualne doprinose
- **Bejzbolski timovi:** traže kadrove na eksternom tržištu rada, a interne izvore kadrova koriste samo onda kada postoje zaposleni koji su stalnim učenjem i usavršavanjem povećali svoje sposobnosti i veštine
- **Tvrđave:** zanimaju ih radnici širokog obrazovanja i grupni doprinos ciljevima, a usmerene su na preživljavanje uglavnom.

2.3 Odnos karijere i organizacione kulture

Povezanost karijere zaposlenog i organizacione kulture logična je posledica angažovanja zaposlenog u konkretnoj organizaciji. Kada se uspostavlja odnos između zaposlenog i organizacije na tržištu rada, neophodno je da obe strane jedna drugoj odgovaraju. Međutim, zaposleni ne može sa sigurnošću da bude upoznat sa svim elementima organizacione kulture, dok ne počne da dolazi na svoje radno mesto svakoga dana. Sama organizaciona kultura predstavlja specifičan sistem vrednosti, stavova, verovanja koje članovi jedne organizacije dele međusobno i koji dominantno utiču na njihovo ponašanje i razmišljanje u organizaciji. Osnovni faktori koji utiču na njeno formiranje jesu pre svega nacionalna kultura, zatim tržišna ekonomija i menadžment same organizacije.¹⁶ Imajući u vidu da organizaciona kultura predstavlja neposredno okruženje u kome zaposleni obavlja svoj posao, ona u najvećoj meri i utiče na njegovo ponašanje, ali i na pravac razvoja njegove karijere, sada i ubuduće. Ono što posebno može uticati na karijeru zaposlenih u konkretnoj kompaniji jesu promene u organizacionoj kulturi. Nijedna promena nije laka, posebno ukoliko su se ljudi navikli na određeno stanje stvari koje je trajalo dugo. Otpor prema promenama može biti

¹⁵Isto, str. 176

¹⁶Babić L., Kordić B. (2011) *Nacionalna kultura i karijerni razvoj*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, Bijeljina, str. 254

evidentan, pa samim tim se može narušiti i uspostavljena ravnoteža u organizaciji, što može imati posledica i po karijeru zaposlenog.

Donošenje pogrešnih karijernih odluka često je u situacijama kada su zaposleni revoltirani zbog promena koje se oko njih dešavaju. Jedan od najboljih primera jeste i proces privatizacije velikog broja preduzeća u Srbiji, kada se konačno domaće tržište otvorilo i prihvatilo koncept tržišne ekonomije. Nakon privatizacije javila se potreba za smanjenjem broja zaposlenih u određenim preduzećima, što je uslovalo povećanje straha od gubitka posla kod velikog broja ljudi, pa su u tim uslovima oni bili spremni na kompromise svake vrste, kako bi zadržali posao – ostajanje preko radnog vremena, smanjenje plate, kašnjenja u isplatama dohotka, i slično. S druge strane, kada se organizaciona struktura menja tako da se obezbedi unapređenje ukupnog poslovanja, veća zaposlenost, bolji rezultati i slično, tada će čak i sami zaposleni dati svoj doprinos i obezbediti sprovođenje promena bez otpora, u pravcu stvaranja jedne bolje i efikasnije organizacione kulture.¹⁷

2.4 Odnos karijere i nacionalne kulture

Kao jedan od faktora koji utiče na sam proces razvoja karijere pojedinca svakako se može identifikovati i nacionalna kultura. Razvoj karijere svakog pojedinca odvija se u jednom širem kontekstu radnog i socijalnog okruženja zemlje u kojoj pojedinac živi i radi, ili samo radi. Sve potrebne informacije o radnom okruženju mogu se dobiti na osnovu analize organizacione kulture, a informacije o socijalnom okruženju iz analize nacionalne kulture.¹⁸ Osim toga što predstavlja faktor koji utiče na razvoj karijere, nacionalna kultura je zapravo jedan od najznačajnijih elemenata koji utiče na kreiranje organizacionog dizajna svake organizacije. Najjednostavnije rečeno, nacionalna kultura jeste mentalno programiranje – obuhvata obrasce mišljenja, osećanja i delovanja koji se steknu u detinjstvu, a kasnije primenjuju tokom čitavog života, u svim segmentima življenja.¹⁹

¹⁷Babić L., Kordić B. (2011) Nacionalna kultura i karijerni razvoj, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, Bijeljina, str. 254

¹⁸Isto

¹⁹Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2006) *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 110

Imajući u vidu da je karijera proces prilagođavanja i osmišljavanja životnih uloga svakog pojedinca kroz njegov rad u različitim organizacijama, mnoga shvatanja u razvoju karijere biće pod uticajem karakteristika nacionalne kulture. U nekim kulturnim kontekstima karijerni uspeh se posmatra kao uspeh na radnom mestu pojedinca, u drugim kulturama kroz određene psihološke elemente, kao što su zadovoljstvo poslom. Odlike nacionalne kulture usmeravaju razvoj karijere, ali u svakom slučaju razvoj karijere ima i individualni pečat svakog pojedinca, zato je neophodno da se posmatraju svih aspekti nacionalne kulture na određenom prostoru u skladu sa individualnim karakteristikama ljudi koji na njemu žive.²⁰ U zavisnosti od dominantnih vrednosti nacionalne kulture zavisice i krajnji rezultat u razvoju karijere pojedinca, jer nije svejedno da li je u kulturi dominantan kolektivizam u poređenju sa individualizmom, muške ili ženske vrednosti, ili možda prihvatanje rizika ili izbegavanje neizvesnosti. Ako organizacija zapošljava ljude iz različitih nacionalnih kultura, mora voditi računa o njihovim interesima i različitim percepcijama, kako ne bi univerzalnim pristupom narušila povoljnu klimu poslovanja. Organizaciona kultura treba da bude što kompatibilnija sa nacionalnom kulturom, kako bi se ostvarili najbolji rezultati u oblasti razvoja i upravljanja karijerom.

²⁰Babić L., Kordić B. (2011) *Nacionalna kultura i karijerni razvoj*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, Bijeljina, str. 253

3. ULOGA POJEDINCA U UPRAVLJANJU KARIJEROM

Posmatrano sa stanovišta individualne karijere, upravljanje karijerom se odnosi na razvojne politike i prakse zaposlenog, koje on lično preuzima, u cilju potpunog iskorišćenja potencijala koji poseduje. Većina osoba ne planira razvoj sopstvene karijere, ali to je pogrešno, posebno u savremenom poslovanju, gde je konkurentnost velika. Ukoliko želimo što uspešnije da upravljamo karijerom onda razvoj karijere treba posmatrati kroz tri ključna koraka:²¹

- Samoprocena
- Postavljanje cilja karijere
- Razvoj ličnog plana karijere

3.1 Samoprocena

Za uspešno planiranje i razvoj karijere neophodno je poznavati lične osobine, potencijale, vrednosti i interesovanja. Često ni sami ne znamo šta želimo, šta je to što nas motiviše, i za šta smo talentovani. Osim neophodnosti da osobe imaju proaktivan stav prema karijeri, moraju da utvrde područje interesovanja i razvoja karijere. Smisao samoprocene je da zaposleni postane svestan sopstvenih snaga i slabosti, i razvije osećaj samopouzdanja u vezi zanimanja kojim bi voleo da se bavi. Odgovori na pitanja „Kakvi smo?“, „Šta znamo?“, „Šta možemo?“, „Šta želimo?“ omogućavaju nam da odredimo smer profesionalne karijere.

Danas u svetu postoje različiti modeli procene ličnosti koji se koriste u profesionalnoj orijentaciji. Jedan od najšire korišćenih je model šest tipova ličnosti (Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional-RAISEC), koji je razvijen iz teorije karijernog izbora (Personal Career Theory, PCT) od strane američkog psihologa Džona Holanda u drugoj polovini dvadesetog veka. Holand u svom šestostrukom modelu povezanosti između tipova ličnosti, profesionalne orijentacije, radne sredine i zahteva pojedinih zanimanja, ističe da će osoba sa određenom orijentacijom ličnosti preferirati određena zanimanja i određenu karijeru. Uticaj tipova ličnosti na ponašanje i izbor prikazan je u tabeli 1.²²

²¹Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoje karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, str.12

²²Lojić R. (2009) *Planiranje i razvoj karijere*, Vojno delo 2, Beograd

Tabela 1. Holandova tipologija ličnosti i izbor zanimanja

Tip ličnosti	Karakteristike	Primeri zanimanja
REALISTIČKI (Aktivno ponašanja koje zahteva veštine, snagu i kordinaciju)	Povučen, iskren, istrajan, stabilan, praktičan, spretan, prilagodljiv	Mehaničar, operater na liniji, gradjevinar, električar, kontrolor, farmer, trener, sportista, policajac
ISTRAŽIVAČKI (Istraživačko ponašanje i aktivnosti koje zahtevaju mišljenje, organizovanje i razumevanje)	Analitičan, nezavistan, originalan, radoznao, oprezan	Naučnik, ekonomista, programer, antropolog, geolog, profesor, hirurg, reporter
UMETNIČKI (Ponašanje usmereno na lično iskazivanje i potvrđivanje)	Kreativan, emocionalan, idealista, impulsivan, originalan, nezavistan, haotičan, nepraktičan	Muzičar, slikar, pisac, kompozitor, glumac, novinar, dizajner, koreograf, arhitekta
DRUŠTVENI (Ponašanje socijalno i interpersonalno, uključujući saosećanje i pomaganje drugima)	Druželjubiv, plemenit, pun razumevanja, pažljiv, velikodušan, otvoren, idealista	Socijalni radnik, učitelj, svešteno lice, logoped, savetnik, psiholog
PREDUZETNIČKI (Ponašanje usmereno na sticanje moći i statusa)	Dominantan, energičan, preduzimljiv, samouveren, ambiciozan, odvažan, avanturista, društven	Preduzetnik, menadžer, izvršni direktor, advokat, PR specijalista, producent, prodavac nektetnina
KONVENCIONALNI (Ponašanje struktuirano i utvrđeno pravilima)	Efikasan, praktičan, savestan, organizovan, poslušan, principijelan, miran	Računovođa, knjigovođa, poreznik, bankar, činovnik, finansijski analitičar

3.1.1 SWOT analiza

SWOT analiza je analitička tehnika koju primenjuju mnoge organizacije kao osnovnu tehniku strategijskog planiranja jer omogućava identifikovanje ključnih činilaca za ostvarenje ciljeva. Kao što nalazi primenu u organizacione svrhe, može se lako iskoristiti i za ličnu primenu, u smislu oruđa za samoprocenu. Važno je odrediti ne bilo kakve već relevantne činioce za datu situaciju. SWOT je akronim od engleske reči

Strenghts _____	Snage
Weaknesses _____	Slabosti
Opportunities _____	Šanse
Threats _____	Pretnje

Kada se primeni na individualnom nivou, za **snage i slabosti** možemo reći da predstavljaju **unutrašnje činioce** (osobine ličnosti) pojedinca, koje mogu svesno da se kontrolišu. Snage predstavljaju sklonosti, talente i sposobnosti osobe, koje je potrebno konstantno razvijati jer predstavljaju polugu svih daljih životnih dostignuća. Slabosti predstavljaju unutrašnje prepreke koje ugrožavaju razvoj ličnih snaga, i na kojima se mora raditi kako bi se vremenom umanjile ili eliminisale.

Šanse i pretnje predstavljaju **spoljašnje činioce** (životno okruženje) i zato nisu pod kontrolom pojedinca, ali je zato moguće kanalisati njihov uticaj u pravcu razvoja sopstvenih ciljeva. Dok šanse podržavaju ličnu aspiraciju i pružaju mogućnosti razvoja i promene, pretnje iz okruženja su te koje stoje na putu ličnog uspeha, i predstavljaju opasnost za ostvarenje cilja.

Prednost lične SWOT analize se ogleda u tome što ne zahteva posebnu stručnost ili iskustvo, i njena snaga leži u prilagodljivosti različitim situacijama i potrebama. Nedostatak može da bude nemogućnost realne i objektivne procene sopstvenih snaga i slabosti. U tom slučaju potrebno je pitati osobe koje nas dobro poznaju za pomoć prilikom identifikovanja ličnih osobina. SWOT analiza razmatra svaki od četiri činioca ponaosob, kroz seriju pitanja koja su formulisana tako da stvore široku sliku svih relevantnih faktora koji mogu uticati na razvoj naše karijere (tabela 2). SWOT analiza nam ne nudi rešenja, ali nam daje mogućnosti da identifikujemo oblasti koje želimo da pojačamo ili smanjimo, da organizujemo informacije do kojih dođemo i izgradimo sebe u pravcu kom želimo, tj. da maksimiziramo svoje snage a minimiziramo slabosti.

Tabela 2.Primeri pitanja prilikom lične SWOT analize²³

SNAGE ➤ Šta je ono što nas čini posebnim? ➤ U čemu smo stvarno dobri? ➤ Šta drugi vide kao naše prednosti? ➤ Koje lične veštine i talenti će nam pomoći da ostvarimo cilj? ➤ Koji resursi nam stoje na raspolaganju?	SLABOSTI ➤ Koje su to naše lične loše navike? ➤ Koji su naši dosadašnji neuspesi? ➤ Šta drugi vide kao naše nedostatke? ➤ U kojim situacijama ispoljavamo svoje slabosti? ➤ Koji su resursi potrebni a mi ih ne posedujemo, za ostvarenje cilja?
ŠANSE ➤ Koji su trenutni trendovi na tržištu? ➤ Koje spoljašne resurse možemo da iskoristimo u ličnu korist? ➤ Šta se traži na tržištu, čemu mi možemo da doprinesemo? ➤ Sa kojim prilikama se suočavamo? ➤ Da li naše snage otvaraju neke od prilika?	PRETNJE ➤ Sa kojim pretnjama se suočavamo? ➤ Čega treba da se klonimo? ➤ Da li postoji konkurencija na našem putu? ➤ Šta iz okruženja može da spreči naš uspeh? ➤ Da li se naše slabosti odražavaju na pretnje?

²³ Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoje karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, str.19

3.2 Postavljanje cilja karijere

Svaki pojedinca je odgovoran za pronalaženje sopstvenog smisla i definisanje svojih životnih ciljeva i projekata. Cilj karijere treba da predstavlja viziju ličnog uspeha pojedinca. Ciljevi razvoja karijere najčešće mogu da budu:

- **Dugoročni ciljevi**-najčešće su širi i potrebno ih je ostvariti putem konkretnih i vremenski određenih ciljeva i koraka. To su, na primer, profesionalni uspeh i priznanje, težnja ka menadžerskom poslu, ekonomska sigurnost, srećan porodični život i slično, pri čemu su ovi ciljevi međusobno zavisni, jer na primer bez ekonomske sigurnosti često nema ni srećnog porodičnog života, kao što ni bez profesionalnog zaposleni ne može doći menadžerskog posla i time do veće ekonomske sigurnosti.
- **Kratkoročni ciljevi**-vezani su za pojedine faze u razvoju karijere i vremenski su određeni. Među njih možemo svrstati na primer izbor prvog posla i organizacije u datom trenutku i u skladu sa postojećim znanjem i veštinama, zadovoljstvo u obavljanju trenutnog posla i rezultatima koje zaposleni postiže radeći taj posao i slično.

Postoji više razloga koji idu u prilog važnosti postavljanja ciljeva:

- ✓ Stvara se osećaj za pravac i svrhu
- ✓ Fokusiranost
- ✓ Rešavanje problema
- ✓ Napuštanje zone komfora
- ✓ Izgradnja samopouzdanja
- ✓ Uvećanje životne energije

Specifičnost procesa razvoja karijere nameće podučavanje(eng.coaching),kao metodološki okvir postavke cilja i razvoja ličnih sposobnosti u profesionalnom životu pojedinca. Coaching u osnovi predstavlja proces oslobađanja ljudskog potencijala kako bi se ostvario najbolji učinak.

3.2.1 GROW model

GROW model predstavlja najpoznatiji coaching metod za postavljanje ciljeva i rešavanje problema. Osnovna namena ovog modela je da pomogne pojedincu oko postavljanja ciljeva i načina kako ih ostvariti, koristeći sopstvene potencijale. GROW je akronim od engleske reči (tabela 3.)

Goal _____	Cilj
Reality _____	Realnost
Options _____	Rešenja
Will _____	Volja

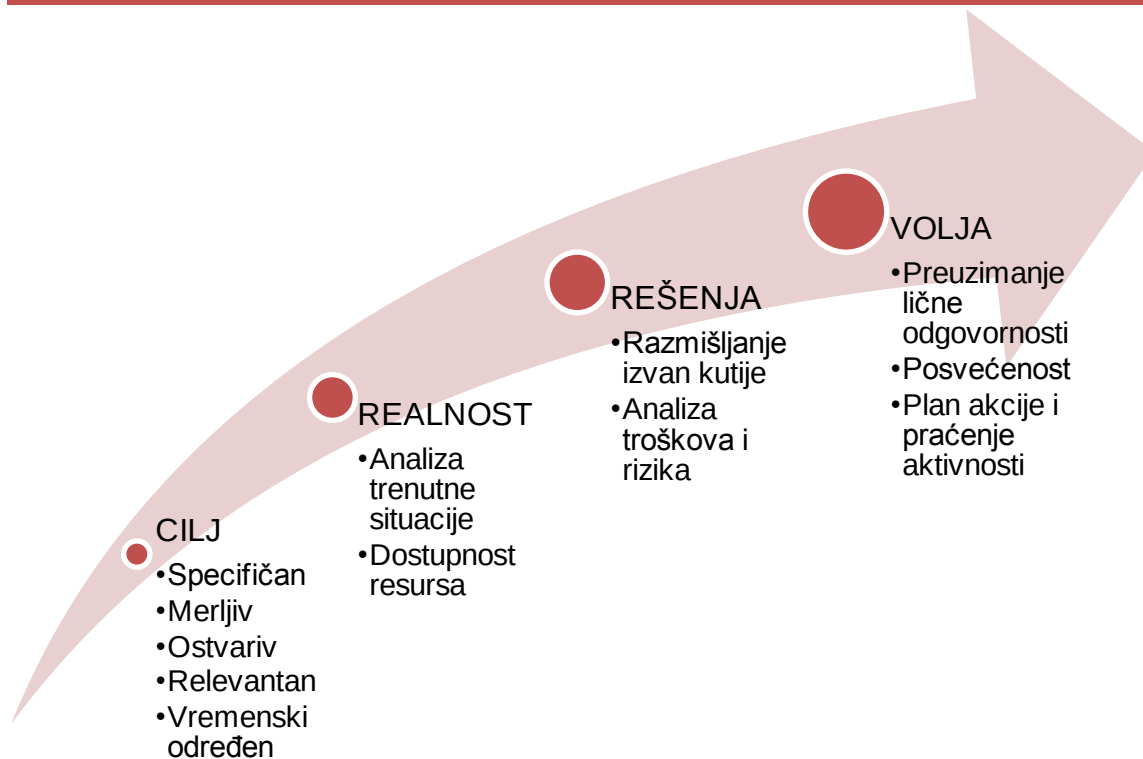
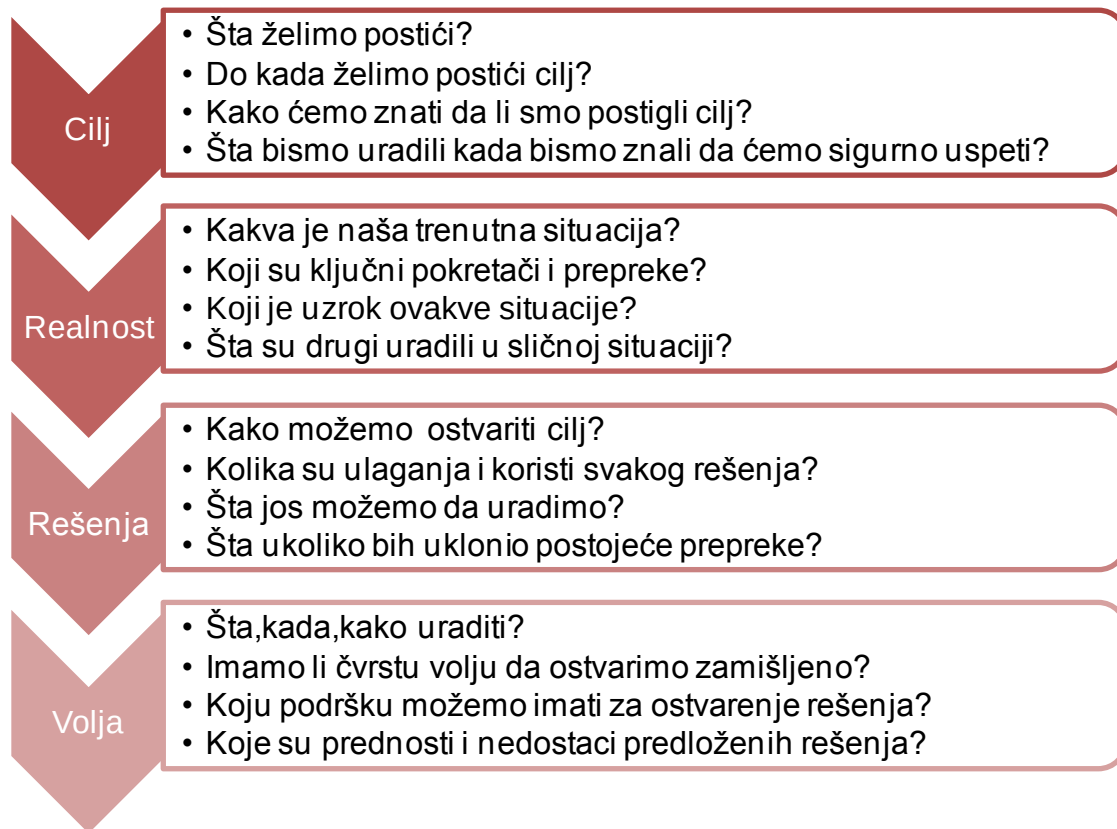


Tabela 3. GROW model²⁴

²⁴ Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoje karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, str.22

Iz tabele 4.možemo da vidimo ključna pitanja GROW modela koja pomažu pri definisanju svakog koraka postavljanja cilja i razvoja ličnih sposobnosti u profesionalnom životu pojedinca.

Tabela 4.GROW model i primeri pitanja²⁵



3.3 Plan razvoja karijere

Akcentat u planu ličnog razvoja se stavlja na ono što je značajno pojedincu,a ne drugima.Lični plan razvoja predstavlja krajnji rezultat svih aktivnosti vezanih za planiranje karijere.Obzirom da se razvoj karijere sastoji od serije uporednih koraka koji su uzajamno zavisni,lični plan se može formulisati za svaki od pojedinačnih koraka ili

²⁵ Đorđević-Boljanović J.,Dražeta L.,Babić L.,Dobrijević G.(2013) *Razvoje karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, str.24

može obuhvatati sve korake u određenom vremenskom periodu. Često se očekuje izlaženje iz zone udobnosti i ulazak na nepoznatu teritoriju. Lični razvoj nije statičan i pod stalnim je uticajem promena koje preventivno dolaze iz okruženja, i zato se nameće potreba praćenja promena u okruženju i adekvatno reagovanje na iste. Koncept razvoja je podložen promenama i dopunama, usled novonastalih okolnosti. Od posebnog je značaja fokusiranje na razvoj ličnih sposobnosti, koje su osnovni pokretač razvoja i najvažniji poslovni kapital svakog pojedinca. Lični razvoj je način postojanja i predstavlja veliki deo uspeha u životu svake osobe.

4.ULOGA ORGANIZACIJE U UPRAVLJANJU KARIJEROM

Za razliku od već ustaljenog stanovišta da je organizacija ta koja treba da vodi računa o napredovanju u karijerama zaposlenih i da stvori uslove za njihov razvoj, savremeni trendovi od zaposlenog zahtevaju maksimalno angažovanje na ovom planu. U takozvanoj eri nove karijere pojedinac upravlja svojom karijerom, ne organizacija. Razvoj karijere sad pripada svakom zaposlenom. Ipak to ne znači da ne postoji uloga organizacije u upravljanju karijerom. Uloga poslodavca nije zanemarljiva, bolje rečeno upravljanje karijerom treba posmatrati kao napredovanje u karijeri pojedinca unutar organizacije, sa jedne strane, i, usklađivanje napredovanja u karijeri zaposlenih unutar organizacije sa ciljevima i planovima organizacije, sa druge strane.²⁶

Pokazalo se da je uspeh organizacije, izražen kroz efektivnost i profit, blisko povezan sa upravljanjem karijere zaposlenih, s obzirom da kroz ovakvu praksu organizacija privlači i zadržava najkvalitetnije stručnjake koji, posvećeni poslu, ostvaruju vrhunske rezultate.²⁷ Iz tog razloga poslodavci nastoje da podrže svoje zaposlene u planiranju i razvoju karijere. Ulaganje u zaposlene, praćenje i osnaživanje njihove karijere jeste praksa koju prestižne kompanije prepoznaju kao esencijalnu za svoj razvoj i uspešno pozicioniranje na tržištu. Na ovaj način organizacije povećavaju lojalnost i zadovoljavaju potrebe zaposlenih za promenama.

Od savremenog poslodavca se očekuje da u organizaciji stvori atmosferu koja će negovati i podržavati svako unapređenje i razvoj svojih zaposlenih. Izazovna i inspirativna radna mesta, procena i usklađivanje individualnih karakteristika i sposobnosti zaposlenih sa radnim zadacima, periodično premeštanje zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, mentorstvo iskusnih radnika i stručnjaka, samo su neki od mogućih koraka u pravcu unapređenja karijere zaposlenih.

Posmatrano sa stanovišta organizacione strukture, upravljanje karijerom se odnosi na politike i prakse, koje organizacija preduzima kako bi obezbedila i ispunila svoje kratkoročne ili dugoročne potrebe za odgovorajućim profilima radne snage, na svim organizacionim nivoima. U upravljanju karijerom ključnu ulogu ima sektor za ljudske resurse i menadžment kompanije. Njihov zadatak je da svake godine revidiraju

²⁶ Mašić M., (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.278

²⁷ Mladenović M., (2012) *Upravljanje svojom karijerom*, Profit-Savremeno poslovanje

strateški plan i u pogledu dugoročne potrebe za ljudskim resursima. Procena veština i kompetencija i afiniteta zaposlenih spada u delatnosti sektora za ljudske resurse

4.1 Obuka zaposlenih

Dok se u uslovima savremenog poslovanja organizacija prilagođava promenama u okruženju, zaposleni se prilagođavaju čestim promenama zahteva radnog mesta i uslovima u kojima rade. Obrazovanje i stalno usavršavanje zaposlenih postaju jedan od ključnih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti i konkurentske prednosti. Fundamentalni cilj obučavanja je da pomogne organizaciji da postigne svoje ciljeve povećanjem vrednosti njenog ključnog resursa-ljudi koje zapošljava. Obučavanje znači investiranje u zaposlene radi njihovog boljeg osposobljavanja za rad na određenom mestu. Da bi bio efikasan, program obuke mora da ostvari veći broj ciljeva:

- Mora se bazirati na potrebama organizacije i pojedinaca, jer obuka ne predstavlja sama sebi cilj.
- U ciljevima obuke treba jasno naglasiti koji problemi žele da se reše. Ovo zahteva razmatranje različitih organizacionih potreba i zahteva do kojih se došlo analizom radnih mesta i ocenu osposobljenosti pojedinaca da efikasno izvršavaju poverene poslove.
- Celokupna obuka treba da se bazira na odgovarajućim teorijama učenja i metodama sprovođenja obuke, a što je osnovni razlog što obuka i upravljanje razvojem kadrova ne može biti posao za amatera.
- Obuka se mora ocenjivati, da bi se utvrdilo da li program obuke funkcioniše. Ocenjivanje obuhvata ocenu učinaka o korisnosti obuke, ocenjivanje onoga što se stvarno naučilo, utvrđivanje promena u načinu rada i merenje stvarnih rezultata na poslu.

4.2 Metode obuke

Obuka zaposlenih spada u deo posla sektora za ljudske resurse. O tome koliko je važna obuka u savremenom poslovanju svedoči i podatak da poslovne kompanije u SAD, za razvoj radne snage troše više od 54 milijarde dolara.²⁸ Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su:

- **Obuka na samom radnom mestu**-veoma popularan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju zadaci koje on završava pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu. Posmatranje iskusnijeg dok radi dobar je način sticanja novih znanja i veština zaposlenih na nižim organizacionim nivoima.
- **Zamena (rotacija) radnog mesta**-se sastoji u planskom i vremenski ograničenom premeštanju sa jednog na drugo radno mesto, koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla. Na ovaj način zaposleni proširuje vidike, i dobija potpuno nove informacije, smanjuje se nivo monotonije na poslu i stimuliše razvoj novih ideja.
- **Mentorisanje**-predstavlja od davnina poznatu tehniku obučavanja, gde se pojedinci na radnom mestu obučavaju uz pomoć iskusnog stručnjaka. Kandidatu se omogućava da uči posao i da se ugleda na izuzetno sposobnog i iskusnog kolegu i stručnjaka.
- **Simulacije**-spada u metode koji se obavljaju van radnog mesta. Simulacija ima za cilj da budućeg radnika obuči u uslovima identičnim onim koje će imati na svom radnom mestu. To se postiže upotrebom identične, a u najvećem broju slučajeva improvizovane opreme, radi što realnijeg dočaravanja uslova sa pravog radnog mesta. Tek kada kandidat potpuno ovlada načinom, uslovima rada i opremom, počinje sa obavljanjem pravih radnih zadataka. Tipičan primer ove vrste obuke je simulator leta u obuci pilota.
- **Predavanja, kursevi, seminari**-sastoje se u tome da stručnjaci, ili iz same organizacije, ili van organizacije, drže predavanja potrebna za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. U organizaciji ovakvih predavanja, kurseva i seminara često se uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima.

²⁸Mašić B.(2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, str.262

- **Metode zasnove na tehnologiji**-prednosti ovih metoda ogledaju se u tome što su jeftinije, pristupačnije i karakteriše ih širok spektar informacija, stoga su sve više u upotrebi od strane organizacija. Najpozantije metode obuke ove vrste su:
- ✚ Učenjem na daljinu povezuju se predavači i slušaoci koji su prostorno(geografski) razdvojeni.
 - ✚ Video konferencija se ostvaruje putem audio i vizuelne opreme, i omogućava direktan kontakt i komunikaciju predavača i kandidata.
 - ✚ Interent i online kursevi zauzimaju sve više mesta u obuci zbog pristupačnosti, aktuelnosti, i raznolikosti. Neke organizacije se odlučuju za obuku putem internih mreža čime se troškovi svode na najmanju moguću meru.

4.3 Uloga menadžera u razvoju karijere

Menadžeri, kao direktni rukovodioci zaposlenog, mogu imati velikog udela u razvoju njegove karijere i u procesu upravljanja karijerom na način na koji pojedinac to želi. Smatra se da su menadžeri u organizacijama jedan od najznačajnijih faktora, koji treba da povežu individualne ciljeve zaposlenog i organizacione ciljeve kompanije, pa su samim tim izuzetno važni element u razvoju karijere zaposlenih i ostvarivanju njihovih potreba i interesa u današnjem svetu.²⁹

Menadžer može na nekoliko načina da doprinese sadržajnijoj, efektivnijoj karijeri zaposlenog, i to tako što se može naći u nekoj od sledećih uloga tokom njegovog profesionalnog razvoja:³⁰

- **Menadžer kao trener** – sa ciljem da iskoriste maksimalno potencijale zaposlenog, menadžeri mogu biti njegovi treneri, kako bi se njihova znanja i veštine usavršili do te mere da im pomoć menadžera neće više biti potrebna, a menadžer kroz proces usmeravanja komunikacije, razvoj određenih veština zaposlenog i brojne druge aktivnosti treba da intenzivnim treningom zaposlenog spremi za preuzimanje više hijerarhijske pozicije.

²⁹ Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 285

³⁰Isto, str. 285-287

- **Menadžer kao procenitelj** – ova uloga poslednjih godina tek dobija na značaju, kada procene uspešnosti zaposlenih postaju značajan izvor informacija o njihovom radu, ali i dobra osnova za dalji razvoj karijere zaposlenog.
- **Menadžer kao savetnik** – treba da svim zaposlenima pomogne da pronađu sebe u organizacionoj kulturi kompanije u kojoj rade, da prihvate određene norme ponašanja i sisteme vrednosti, ali i da budu kreativni u razvoju nekih svojih pravaca i smerova karijere. Menadžer u ovoj ulozi može da pomogne zaposlenima u vezi sa planiranjem karijere, sa definisanjem potrebnih aktivnosti da se plan ispuni, sa pitanjima motivacije i podrške, koja danas mogu biti krucijalna za uspešno poslovanje svakog zaposlenog. Uspešnost menadžera u obavljanju ove funkcije zavisi od toga koliko dobro poznaje svoje zaposlene i koliko želi da im se posveti.
- **Menadžer kao poverenik** – treba da deluje kao zaštitnik zaposlenih, koji su pod njegovom nadležnošću, kako bi se postarao da im osnovna prava budu zagarantovana i ispunjena

5.LIČNI MARKETING

„Svaki trenutak koji nije posvećen vašem ličnom marketingu vaša konkurencija može iskoristiti za sopstvenu promociju“³¹

Tržište rada je tokom godina postalo više konkurento. Pored velikog broj zaposlenih koji poseduju veštine,znanje i kompetencije,svake godine milioni novih radnika pristupaju tržištu rada gde su prinuđeni da se takmiče sa iskusnijim radnicima. Usred velike konkurencije,važno je za svakog pojedinca u potrazi sa poslom da se istakne. Besprekoran CV i upečatljivo propratno pismo više nisu dovoljni da se dobije posao.Tu dolazi do izražaja pojam ličnog marketinga, jer pomaže pojedincu da se izdvoji od hiljade drugih kandidata koji konkurišu za isti posao. Današnji radnici imaju mogućnost i treba da iskoriste internet i marketing tehnike da predstave svoje veštine i iskustvo na najbolji mogući način.

Često se pojam lične promocije izjednačava sa pojmom lični marketing,a razlika tih kategorija je značajna.Lična promocija predstavlja ono što mi zapravo želimo da naša okolina percipira kao nas same,dok lični marketing pored same te promocije,naše želje da nas svet vidi kako mi želimo,obuhvata i nas same,nase biće,koje je u ovom slučaju proizvod nase vrednosti,puteve kojima se krećemo,kao kanale distribucije,pa i refleksiju koju rasipamo oko sebe-sto bi u konačnom predstavljalo tu promociju.³²

Lični marketing znači učiniti od sebe poželjan proizvod i biti spremni pokazati sve kvalitete koje posedujemo za izdvajanje od konkurencije. Želimo li opstati na konkurentnom tržištu rada i razlikovati se od drugih treba da smo usredsređeni na formiranje sebe kao proizvoda koji treba što bolje podati, bez obzira na godine,poziciju i industriju u kojoj poslujemo. Na nama samima je da vodimo „kampanju“ ličnog brenda.Da bismo se prodali moramo biti „broj jedan“-najvažnija i najvrednija osoba u svom životu. Ako već nismo u mogućnosti da utičemo na eksterne faktore i tržište rada,onda možemo da utičemo na sebe i da na temelju vlastitih nedostataka izgradimo prednosti i predstavimo ih najbolje što možemo.

Uspešni poslovni ljudi,bez obzira na delatnost kojom se bave,moraju se ponašati kao političari.³³Osoba treba prihvatiti da je u doživotnoj ličnoj „kampanji“. Političari bolje od drugih razumeju značaj ličnog marketinga.Najznačajnije za političara je

³¹Izvor:www.vreme.com, preuzeto iz teksta *Samoreklamiranje*, dana 11.10.2014.godine

³²Petrović J.,preuzeto iz teksta *Lični marketing,kakve koristi možemo imati od dobrog utiska*,dana 05.10.2014.godine

³³Beals J.,(2008) *Self Marketing Power*, Branding Yourself as a Business of One, str.25

prepoznatljivo ime i dobra reputacija. Ovaj sistem vrenosti treba da kopira svaki pojedinac koji želi da uspe na tržištu rada. Naravno da nije cilj usvajanje stereotipnih negativnih karakteristika koje odlikuju mnoge učesnike političke scene. U želji da ide napred i da dostigne svoje ciljeve i snove, pojedinac se treba promovisati u svakoj prilici. Potrebno je da stvoriti sebe u očima javnosti, da stvoriti lični brend. Svaka osoba je lični brend za sebe.

Mnogi su se teoretičari bavili time kako stvoriti stvoriti lični brend, posebno u poslovnom svetu. Važan pečat na tom području ostavio je Tom Peters, koji je još 1997. godine u svom eseju „Brend zvani Ti“ napisao: „Bez obzira na godine, bez obzira na poziciju, bez obzira na posao koji radimo, svi mi trebamo shvatiti važnost brendiranja. Mi smo direktori vlastitih kompanija Ja d.o.o.“. U ovoj tvrdnji se krije ključna istina o važnosti ličnog brendiranja jer sve što jesmo, sve što znamo i sve što možemo čini nas konkurentnim ili manje konkurentnim u našoj kompaniji ili na tržištu uopšte. Lično brendiranje više nije dodatna vrednost nego nužnost. Ako se sami ne istaknemo, ne privučemo pažnju, ne istaknemo svoje vrednosti i sposobnosti, velika je verovatnoća da ćemo ostati u senci konkurencije. U vremenu u kojem živimo ne možemo dozvoliti da drugi upravljaju našim imidžom a time i našim brendom.

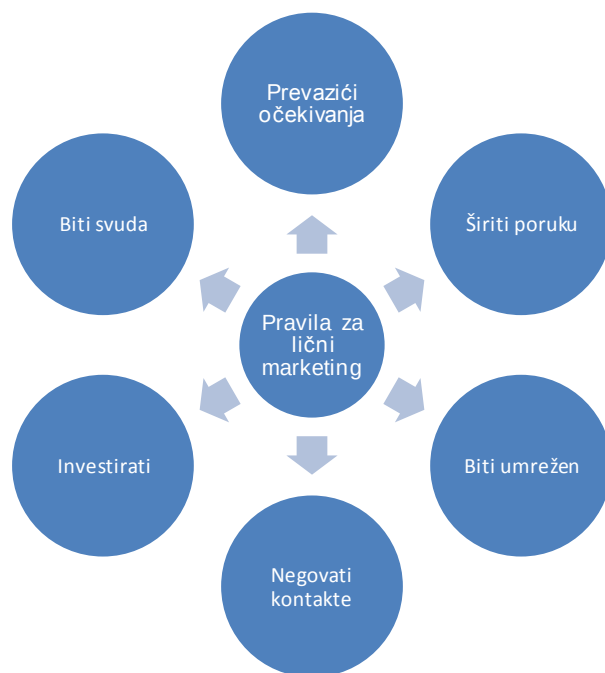
Odrednice za uspešan lični marketing:³⁴

- **Strategijsko planiranje**-kao što velike korporacije imaju strateški marketing plan, tako treba da ima i pojedinac. Planiranje ima za cilj da spreči gubljenja vremena na aktivnosti koje imaju slab nivo efektivnosti. Potrebno je dobar plan, kako bi prezentovali svoje veštine i attribute svetu. U ovom slučaju najbolje je početi od primene SWOT modela u ličnoj proceni. Poenta je maksimizirati pažnju na snagama dok se minimizira pažnja na slabostima. Istovremeno potrebno je odrediti koje su to šanse i pretnje u okolini koje bi mogle imati uticaja na izgradnju ličnog brenda. Potrebno je odrediti ciljnu grupu kojoj se veštine prezentuju i na njih se fokusirati.
- **Doslednost**-Rad na ličnoj promociji nije lagan, ima uspona i padova, ali osoba treba ostati dosledna svom cilju, i fokusirati se na što bolju prezentaciju ličnih vrлина, i biti posvećena 24 sata na dan, 7 dana nedeljno svom cilju.

³⁴ Beals J., (2008) Self Marketing Power, Branding Yourself as a Business of One, str.25

- **Posedovanje i razvijanje veština**-da bi se što bolje prodali na tržištu rada pojedinci moraju posedovati određene veštine,a najbolji način za usavršavanje istih je praksa i što češća upotreba.Čak i ako uspeh nije zagarantovan iz prvog,drugod, trećeg puta, to ne znači da neće biti iz stotog pokušaja.Neuspeh je najbolji učitelj.U cilju sticanja veština moramo ih kroz vežbu steći i usavršiti.
- **Prenzentovanje veština**-znači znati pravo vreme i mesto za ličnu promociju. Za uspešnu ličnu promociju potrebno je posedovati lepe manire, znati sa poštovanjem se odnositi prema drugim ljudima, saslušati mišljenja drugih, biti otvoren za pozitivne ali i negativne kritike, odavati utisak samopouzdanja i pusti da naša dela govore u naše ime, i ime naše lične promocije.
- **Legitimnost,etika i moral**-na ovim principima treba da se gradi svaki vid lične promocije. Nije preporučljivo graditi lični marketing tako što će se ugroziti lični integritet drugog pojedinca. Lična promocija treba da se zasniva na ličnim zaslugama svakog pojedinca, a ne na greškama drugih da bi ispali bolji.

Lični marketing postaje sve važniji. Svaki treći menadžer misli da je dobar lični marketing faktor uspeha u karijeri, što pokazuje upitnik od strane nemačkog udruženja menadžera. Samo četiri posto menadžera misli da je stručna kvalifikacija uzrok unapređenja broj jedan. "Pojedinac mora mnogo više da radi da bi se odvajao od mase" kaže Serge Drosten, partner consulting kompanije Kienbaum. Zbog toga je važno da se pooštri lični profil, da se postane brend. Samo tako se ostaje u pamćenju kod šefova i poslovnih partnera. Zajedno sa ekspertima za marketing,savetnicima za karijeru i profesionalcima za umrežavanje, poznata nemačka novina WirtschaftsWoche je razvila sledeća pravila za lični marketing (slika 5.) .

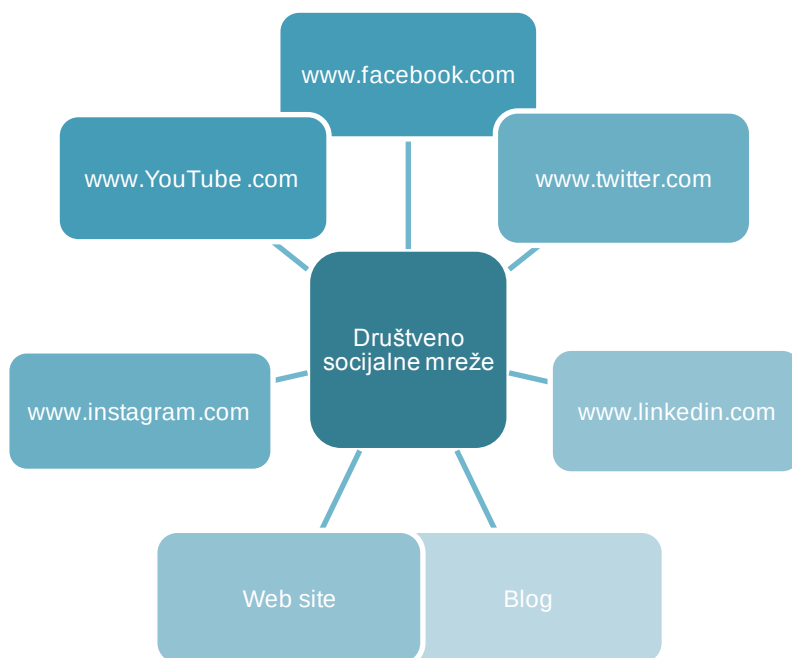
Slika 5.Pravila za razvoj ličnog marketinga³⁵

Često imamo priliku da vidimo talentovane ljude, sa puno potencijala, kako im karijera stoji u mestu, jer nisu znali kako da iskoriste mogućnosti ličnog marketinga u svrhu ostvarenja profesionalnih ciljeva. Možemo posedovati najbolja znanja, biti expert na određenom polju delatnosti, pružati usluge vrhunskog kvaliteta, ali ako nisu prezentovane pravim ljudima, njihova vrednost ostaje neiskorišćena. Postavlja se pitanje, kako se istaći među sve konkurentnijom radnom snagom, kako biti primećen na frekventnom tržištu rada? U uslovima savremenog poslovanja ukoliko želimo da uspemo moramo da se istaknemo i da pokažemo svetu šta je to što nudimo, jer danas nema mesta za sramežljive i tihe koji čekaju da im prilika pokuca na vrata. Da bi što uspešnije upravljali karijerom i ostvarili zacrtane ciljeve, moramo da se istaknemo, i da budemo primećeni od strane onih koji mogu da doprinesu razvoju naših ciljeva. Naravno da za uzvrat mi moramo da im ponudimo naše znanje, veštine i iskustvo. Proaktivnost je pristup koji treba da zauzmemo prilikom građenja karijere. Karijera se gradi, a ne čeka! Ne možemo da očekujemo da se prodamo najbolje što možemo, a da nemamo šta da ponudimo. To znači da moramo da radimo vredno i konstantno na

³⁵Izvor: www.karijera.blogspot.com, preuzeto iz teksta „Kako uraditi lični marketing“, dana 15.10.2014.godine

sebi, na sticanju dodatnih znanja i veština. Što više radimo, steći ćemo više iskustva i postati expert na željenom polju, što dalje implicira da ćemo posedovati samopuzdanje neophodno za lični marketing, i samim tim ćemo biti bliži postizanju ličnih ciljeva u karijeri.

Umreženost može da se definiše kao umetnost upotrebe ljudi koje pojedinac poznaje da bi identifikovao osobe koje još uvek ne poznaje, ali mu mogu pomoći u razvoju karijere.³⁶ Društvene mreže predstavljaju odličan način za razmenu informacija, znanja, iskustva, ali i za uspostavljanje velikog broja kontakata. Profili i stranice na internet mreži su postali značajan poslovni resurs. Online mediju su kanal lične promocije koji je veoma popularan kako zbog svoje dostupnosti, tako i zbog poruke koja se šalje trenutno širom sveta (slika 6).



Slika 6. Društveno socijalne mreže za ličnu promociju³⁷

³⁶ Kovačević I. *Vodič za planiranje karijere*, Beogradska otvorena škola

³⁷ Izvor: www.blic.rs, preuzeto iz teksta *Iskoristite društvene mreže da napredujete u karijeri*, dana 12.10.2014. godine

6. UPRAVLJANJE KARIJEROM U SRBIJI

6.1 Stanje u upravljanju karijerom u Srbiji

Svi smo veoma svesni činjenice da je stanje zaposlenosti u Srbiji daleko od dobrog, posebno poslednjih godina. Prema informacijama Nacionalne službe za zapošljavanje, stopa nezaposlenosti u 2015 godini bi trebalo da bude oko 21%, što je izuzetno visok procenat, posebno imajući u vidu da je Srbija mala zemlja i da broj radno sposobnog stanovništva u globalu nije visok.³⁸ To u velikoj meri utiče i na sve ostale aktivnosti koje se sprovode u vezi sa ljudskim resursima, a posebno u oblasti upravljanja karijerom. U uslovima kada većina mladih nije u mogućnosti da pronađe svoje prvo zaposlenje, pitanje karijere i njenog daljeg usavršavanja je suvišno, jer za karijeru potrebno je da postoji najpre posao, pa onda sve ostalo.

Ono što se može identifikovati kao osnovni problem u Srbiji u vezi sa razvojem karijere jeste činjenica da ne postoji jedna sistematizovana, koordinirana akcija u pravcu kreiranja povoljnijih uslova zapošljavanja na teritoriji Srbije, a samim tim izostaje i adekvatna podrška u procesu upravljanja karijerom. Poslednjih godina primetni su naponi da se i po tom pitanju nešto konkretnije preduzme, ali još uvek efekti nisu toliko vidljivi. Ono što je svakako značajno jeste da se Nacionalna služba uključila u dešavanja u vezi sa karijerom stanovnika Srbije, pa se organizuju različite vrste treninga, savetovanja, obuka sa ciljem da se poveća konkurentnost svakog pojedinca, kako bi se olakšalo traženje i zadržavanje posla. Sve veći broj akcija primetan je još i u školama, pre nešto što se svršeni srednjoškolci i odluče za svoje buduće zanimanje, ali su ove akcije sporadične i pojedinačne, bez jednog organizovanog pristupa.

Pojedine firme nastoje da se uključe u ove procese i ostvare pozitivne uticaje na razvoj karijere svakog pojedinca, ali su njihovi dometi ograničeni i ne mogu biti usmereni na celu populaciju. Sve veći broj zaposlenih danas u Srbiji vrednuje edukaciju kao jedan od najznačajnijih doprinosa ukupnoj ličnoj karijeri, bez koga upravljanje karijerom praktično danas nije moguće.³⁹ Težnja ka boljoj i uspešnijoj karijeri danas je prioritet svakog savremenog čoveka, pa u tom smislu ni Srbija nije izuzetak.

Zato do danas karijerno savetovanje i proces upravljanja karijerom u Srbiji nije baš dostigao željene razmere i nivoe, pre svega u obrazovnom sistemu, tako da i danas

³⁸Izvor www.nsz.rs, datum pristupa 24.8.2015.

³⁹Babić L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Sinhidunum, Beograd, str. 43

veliki broj mladih ne može dobiti jednu širu sliku o tome kakve su mogućnosti zaposlenja u državi i kakve su perspektive budućeg razvoja.⁴⁰ Osnovni problem koji je prepoznat sa različitih strana jeste da je u Srbiji jako teško doći do posla regularnim putevima, bez obzira na zanimanje pojedinca, na njegovu struku i stručnost. Vrlo mali broj ljudi se zaposli odmah nakon završetka studija, a najveći broj prođe kroz sve moguće nivoe traženja posla, slanja biografija, razgovora, sajмова zapošljavanja, i slično. Smatra se da je najveći problem neadekvatan obrazovni sistem u Srbiji, koji nije ispratio evropske i svetske trendove u obrazovanju, a takođe primećeno je i da ne postoji adekvatna podrška (u svakom smislu te reči) za preduzetništvo i samozapošljavanje.⁴¹

Sve ovo prethodno navedeno dovelo je do toga da situacija u pogledu zapošljavanja i razvoja karijere u Srbiji, posebno među mladom populacijom, bude vrlo alarmantna. Najveći broj ljudi napušta svoje domove, seli se u veće gradove u Srbiji, ili čak u druge zemlje, u potrazi za poslom, koji ne mogu naći na domaćem tržištu. Bez obzira na sve kvalifikacije, deficit radnih mesta je primetan, a posebno paradoksalna situacija jeste da što su pojedinci obrazovaniji, to teže dolaze do zaposlenja, jer izgleda danas visoko obrazovani, stručni, samosvesni mladi ljudi nisu potrebni domaćim kompanijama. Preostali tragovi socijalizma u brojnim kompanijama danas izgleda da su i dalje na snazi, pa budućnost zapošljavanja u narednom periodu može biti neizvesna. Preporuke za nadležne službe i organe mogu da budu sledeće:⁴²

- Kreirati dvosmerni tok komunikacije između poslodavaca i obrazovnih institucija, kako bi se omogućilo stvaranje onih kategorija stručnih kadrova koji su tržištu najpotrebniji. Potrebno je da se izvrši reforma postojećih obrazovnih profila, da se oni prilagode međunarodnim standardima i zahtevima tržišta, ali i da se smanji broj studenata za ona zanimanja koja nisu tražena
- Omogućiti svima da kroz obrazovni sistem steknu praktična iskustva i veštine, koje će im značiti na radnom mestu ili za pokretanje sopstvenog biznisa. Definirati mehanizme podrške u procesu samozapošljavanja.

⁴⁰Dorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11

⁴¹Izvor www.koms.rs, datum pristupa 24.6.2015.

⁴²Isto

Imajući u vidu istorijski kontekst razvoja Srbije kao države, posebno sva dešavanja koja su bila karakteristična za ove prostore na kraju XX i početkom XXI veka, Srbija nije mogla biti razvijenija nego što je sada, niti je mogla mnogo više uraditi u oblasti razvoja ljudskih resursa kao važnih faktora poslovanja. Mnoge odluke koje su u to vreme donete, koštale su buduće generacije normalnih uslova za razvoj karijere i za usavršavanje svakog pojedinca koji je živeo na ovim prostorima. Poslednjih godina postalo je jasno da se karijera i obrazovanje ne mogu nikako razdvajati, da jedno bez drugog nemaju mnogo smisla, posebno ukoliko postoji želja da se ostvari uspešna i zapažena karijera u određenoj oblasti. Zato se poslednjih godina intenzivno radi na reorganizaciji obrazovnog sistema u Srbiji, kako bi se stvorili osnovni preduslovi za razvoj onih karijera koje su na ovim prostorima potrebne.

Značajan pomak u ovom kontekstu učinjen je usvajanjem „Strategije razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine“.⁴³ Značajan segment ove strategije odnosi se na pitanja u vezi sa karijernim savetovanjem i vođenjem karijere kako sadašnjih, ali tako i budućih zaposlenih, i to još od perioda osnovne škole, kako bi se na vreme pripremili na neizvesno tržište rada, koje će ih dočekati kada budu spremni za svoje prve poslove. Tokom osnovnog školovanja razvijeni sistem karijernog vođenja za cilj ima inicijalno informisanje svakog učenika o svim profesijama i mogućim karijerama koje može da izabere kada dođe vreme za to. Nastoji se da se još od detinjstva razviju neke navike, da svako postane svestan sebe i onoga što želi, da se razbiju predrasude koje postoje o pojedinim zanimanjima i karijerama, da se omogući donošenje jedne vrlo realistične odluke o budućnosti, koja će biti zasnovana na činjenicama i svim potrebnim informacijama, koje se mogu obezbediti. U vezi sa tim, Vlada Republike Srbije donela je i „Strategiju karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji“⁴⁴ koja treba da podrži proces modernizacije i unapređenja obrazovnog sistema u Srbiji, ali i da omogući efikasno sprovođenje reformi u oblasti zapošljavanja u Srbiji.

U skladu sa definisanim strategijama, očekuje se da se u narednim godinama ostvare značajni pomaci u oblasti upravljanja karijerom svakog pojedinca u Srbiji, kako bi se stekli svi uslovi da Srbija konačno dobije kvalitetne ljudske resurse, koji treba da doprinesu njenoj konkurentnosti na svetskom tržištu.

⁴³Službeni glasnik RS, br. 107/2012

⁴⁴Na osnovu člana 45. stav 1. Zakona o Vladi (Službeni glasnik RS, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08)

6.2 Perspektive razvoja karijere u Srbiji

Kao što se moglo zaključiti na osnovu prethodno prikazanih informacija, stanje u oblasti razvoja karijere u Srbiji nije najsjajnije, ali postoji nada da će perspektiva razvoja biti drugačija. Ono što je primetno poslednjih godina jeste da Srbija nastoji da se ugleda sve više na Evropske zemlje po pitanju upravljanja karijerom, kako bi se svim stanovnicima naše zemlje stvorili određeni uslovi za razvoj karijere o kakvoj su oduvek razmišljali. Ono što je potrebno jeste još veća uključenost nadležnih državnih organa u ceo proces, pre svega Ministarstva rada, Ministarstva prosvete, ali i Nacionalne službe za zapošljavanje. Identifikovano je da je upravljanje karijerom veoma važno za svakog pojedinca posebno, ali i celu državu u globalu.

Karijerno vođenje jeste termin koji se sve češće poslednjih godina koristi i u Srbiji, kako bi označio značaj koji upravljanje karijerom danas ima i za našu zemlju, koja se trudi da što brže uhvati ritam sa ostalim zemljama, koje su u ovoj oblasti mnogo više napredovale. Ova aktivnost značajno je povezana sa unapređenjem obrazovanja u Srbiji, posebno visokog obrazovanja, koje treba da omogući najveći stepen kvalitetnih kadrova i spremnih mladih ljudi da se uhvate u koštac sa neizvesnostima koje nam budućnost donosi. Da bi se sve to moglo realizovati, potrebno je da budu ispunjeni neki osnovni ciljevi karijernog vođenja u Srbiji, kao procesa koji treba da se obavlja narednih godina u kontinuitetu. U pitanju su sledeći ciljevi:⁴⁵

- Obezbediti usluge karijernog vođenja, ali pre svega informisanja, savetovanja i edukacije svih zainteresovanih na teritoriji Srbije, kako zaposlenih tako i poslodavaca
- Potrebno je obezbediti veću dostupnost programa za karijerno vođenje i usmeravanje mladih u pravcu razvoja uspešne karijere
- Trebalo bi intenzivno raditi na prepoznavanju značaja karijernog vođenja od strane države pre svega, a zatim i nadležnih institucija, kao što su univerziteti, škole, socijalni partneri, i slično
- Definisati programe za savetovanje pre svega mladih, koji su ili na početku školovanja, ili su završili sa formalnim obrazovanjem, ali nikako da započnu sa razvojem karijere, iz različitih razloga

⁴⁵Izvor www.careers.ac.rs, datum pristupa 25.8.2015.

- Projekte treba realizovati na nivou države i unaprediti svaki segment poslovanja, gde god je to moguće i izvodljivo.

U narednom periodu svakako bi trebalo obezbediti maksimalnu podršku nadležnih državnih organa procesu razvoja karijere mladih na teritoriji Srbije. Osnovna ideja bi trebalo da bude da se insistira na zadržavanju mladih, obrazovanih ljudi u Srbiji, tako što će im se ponuditi adekvatno zaposlenje, izazovno, zanimljivo, u struci za koju su se školovali, da se pojednostave uslovi zapošljavanja, da se uloži u sistem obrazovanja, ali da se pre toga izvrši njegova detaljna reforma, da se razvijaju sistemi neformalnog obrazovanja koji za cilj imaju razvoj praktičnih veština i sposobnosti svakog pojedinca, i slično. Trebalo bi stvoriti preduslove za rast privredne aktivnosti na nivou cele države, s obzirom da je danas najveći deo privredne aktivnosti Srbije koncentrisan u većim gradovima, kao što su Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac, dok se ostali gradovi najčešće suočavaju sa deficitom ljudskih resursa.

Danas se u Srbiji može naći veliki broj specijalizovanih centara, koji se bave pitanjima unapređenja karijere i davanjem podrške svim zaposlenima u procesu razvoja individualne karijere i ostvarivanja karijernih ciljeva. Ono što je najbolje u ovom kontekstu jeste da je prepoznat značaj savetovanja i informisanja u procesu razvoja karijere, i da se sve veći broj pojedinaca uključuje u ceo proces, kako bi unapredio svoju karijeru i omogućio informacije svima onima kojima su potrebne. Ono što ovi centri treba da omoguće jeste sledeće:⁴⁶

- ✚ Podrška svim zaposlenima u Srbiji da dostignu definisane standarde profesije kojom se bave
- ✚ Povećanje kapaciteta centara za razvoj karijere na svim univerzitetima u zemlji
- ✚ Promovisanje karijernog vođenja kao aktivnosti koja može da pomogne svakom pojedincu u razvoju karijere, a posebno onima koji nisu sigurni kako bi želeli da se njihova karijera razvija
- ✚ Zagovaranje koncepta doživotnog učenja, koje treba da postane standard na ovim prostorima
- ✚ Uspostavljanje i unapređenje saradnje karijernih centara i svih obrazovnih ustanova, koje pripadaju sistemu formalnog obrazovanja

⁴⁶Izvor www.careers.ac.rs, datum pristupa 25.8.2015.

- ✚ Uspostavljanje kontakta sa poslodavcima i održavanje tog kontakta, kako bi se automatski obezbedilo povezivanje ponude i tražnje na tržištu rada, sa eliminisanjem brojnih prepreka u komunikaciji.

Danas na tržištu Republike Srbije posluje veliki broj firmi iz inostranstva, koje su otvaranjem svojih predstavništava, fabrika, postrojenja, kancelarija na ovim prostorima donekle implementirale svoj način poslovanja, svoje standarde i navike u poslu, svoje strategije i pristupe biznisu, tako da se situacija na tržištu vidno izmenila u poređenju stanjem koje je bilo dominantno na kraju prošlog veka. Inostrane kompanije, posebno one multinacionalne, koje posluju na velikom broju tržišta, veliku pažnju danas posvećuju svojim zaposlenima, i tretiraju ih zaista kao najvrednije resurse koje poseduju. Takva filozofija poslovanja postepeno se prihvata i u Srbiji, ali još uvek ne možda u tolikoj meri koliko bi bilo potrebno.

Na narednim stranama će se detaljnije razmatrati razvoj i upravljanje karijerom u kompaniji NIS koja postoji u Srbiji mnogo godina već, a uz podršku strateškog partnera iz Rusije, postala je jedna od najuspešnijih kompanija na ovim prostorima, ali i šire.

6.3 Zakonske regulative i institucije karijernog vođenja

Karijerno upravljanje pored značaja za pojedinca i organizaciju, istvoreneno povećava i društveni i ekonomski razvoj. Ekonomska dobit i blagostanje neraskidivo su povezani sa znanjem. Odgovarajuće veštine i učenje koje se konstantno unapređuju i prilagođavaju radnom okruženju doprinose razvoju ekonomije, povećavaju društvenu jednakost i inkluziju svakog pojedinca. Svest o važnosti znanja radne snage uticala je na to da karijerno vođenje i savetovanje postane strateško pitanje društvenog i ekonomskog razvoja zemlje i bude uređeno državnim zakonima i politikama.

Prema Rezoluciji Saveta Evropske Unije, 2004. godine, karijerno vođenje obuhvata niz aktivnosti koje osposobljavaju pojedince bilo kog uzrasta, u bilo kom trenutku njegovih života, da identifikuje sopstvene sposobnosti, kompetencije i interese, da donose odluke koje se tiču njihovog obrazovanja, osposobljavanja i profesije i da upravljaju tokovima svojih života u oblasti učenja, rada i drugih oblasti u kojima mogu da steknu i primene sposobnosti i kompetencije.⁴⁷

Vlada Republike Srbije usvojila je na predlog Ministarstva omladine i sporta, 4. marta 2010. godine **Strategiju karijernog vođenja i savetovanja u Republici Srbiji**.⁴⁸ Ovom strategijom karijerno vođenje i savetovanje su definisani kao usluga kojom se pojedincu pomaže da proceni svoje sposobnosti, interesovanja i vrednosti, da dobije informacije o mogućnostima dodatnog obrazovanja i zaposlenja, daponicionira sebe na tržištu rada, kako u odnosu na zahteve samog tržišta, tako i u odnosu na sopstvene sposobnosti, interesovanja i iskustva. Vaspitno obrazovni cilj karijernog vođenja i savetovanja je formiranje zrele i odgovorne ličnosti, sposobne da donosi dobro promišljene i odgovorne odluke o vlastitoj budućnosti i sprovodi ih u delo. Strategijom karijernog vođenja i savetovanja definisani su principi:

- Jednake mogućnosti za sve
- Dostupnost
- Sloboda izbora profesije i zanimanja svakom pojedincu
- Poverenje i trajnost
- Objektivnost
- Vidljivost i fleksibilnost

⁴⁷Priručnik za uvođenje karijernog informisanja i savetovanja u srednje škole

⁴⁸Izvor www.nsz.rs, („Službeni glasnik RS”, br. 16/2010), dana 19.10.2014. godine

- Odgovornost
- Inovativnost
- Stalno obezbeđen adekvatan pristup informacijama
- Aktivno povezivanje i uključivanje socialnih partnera

Karijerno vođenje i savetovanje ostvaruje se u obrazovnim institucijama (škole i visokoškolske institucije), karijernim centrima i servisima, udruženjima. Osobe koje rade u ovim institucijama vode pojedince kroz proces upravljanja karijerom pružajući im potrebne informacije, upućujući ih na druge stručnjake i institucije koje im mogu biti od koristi, i savetujući ih o koracima u narednim fazama planiranja karijere. Karijerno informisanje podrazumeva prikupljanje i razmenu informacija o poslovima, zanimanjima, školama, fakultetima, obukama i različitim mogućnostima koje su od značaja za planiranje karijere.

Nacionalna služba za zapošljavanje, centri za informisanje i profesionalno savetovanje, kancelarije za mlade, nevladine organizacije samo su neke od institucija koje pružaju podršku razvoju profesionalnog usavršavanja svim kategorijama stanovništva, u vidu savetovanja, predavanja, radionica, obuka i kurseva.

Korisni linkovi za planiranje i vođenje karijere	
www.nsz.rs	Nacionalna služba za zapošljavanje
www.mingl.rs	Portal za srednjoškolce
www.bos.rs	Portal o karijeri
www.znanjemdoposla.com	Saveti za upravljanje karijerom
www.tempus.ac.rs	Nacionalna tempus kancelarija
www.dositeja.rs	Fond za mlade talente Republike Srbije
www.zamisliživot.org	Omladinski portal
www.infostud.rs	Saveti za traženje posla i oglasi za posao
www.poslovi.rs	Portal o karijeri i oglasi za posao
www.razvojkarijere.bg.ac.rs	Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata
www.mis.org.rs	Mladi istraživači Srbije, Volonterski servis Srbije

6.4 Mobing

Gotovo nezaobilazno pitanje upravljanja karijerom u uslovima savremenog poslovanja, svakako je i mobing. Oko 1980. godine Švedski psiholog Hajnc Lejman skovao je termin „mobing na radnom mestu“ da bi opisao intenzivnu kolektivnu agresiju usmerenu ka izabranom radniku od strane nadređenih ili kolega. Definicija mobinga po Lejmanu glasi: „Mobing ili psihološki teror u poslovnom životu, predstavlja neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je usmenjena na sistematično maltretiranje od strane jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu koji je stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti da se odbrani od stalnih maltretirajućih aktivnosti.“ Prema Lejmanu mobing se odvija kontinuirano najmanje šest meseci, i sa visokom učestalošću, bar jednom nedeljno. Mobing se javlja na liniji mober-žrtva, pri čemu se mober definiše kao narcisoidna ličnost, koja nema razumevanja za probleme drugih, nesposobna za empatije, i krivicu prenosi na druge.⁴⁹ Mobing može biti:

- **Horizontalni mobing**-javlja se među radnicima koji su u jednakom položaju na hijerarhijskoj skali preduzeća. Osećaj ugroženosti, zavisti i ljubomore, mogu podstaći želju da se eliminiše neki kolega, posebno ako se misli da njegova eliminacija može dovesti do napretka u karijeri mobera.
- **Vertikalni mobing**-može se javiti u više slučajeva, kao na primer ako pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika, ili pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu (strateški mobing). Isto tako se može javiti situacija u kojoj grupa podređenih zlostavlja pretpostavljenog.

Kada su **motivi nastanka mobinga** u pitanju razlikujemo:

- **Strateški mobing**- potreba za smanjenjem broja zaposlenih zbog interesa organizacije. Javlja se kao posledica dogovora upravljačkog tima i sastavljanja spiska nepoželjnih radnika na koje se kreće u napad, a za koje se smatra da se ne uklapaju u model poslovanja organizacije.
- **Efektivni/emotivni mobing**- odvija se na ličnom nivou. Pojavljuje se kao posledica ljubnje, ljubomore, zavisti ili antipatije.

⁴⁹Vuković D.(2006) *Mobing na radnom mestu*

U tranzicijskim društvima, kao što je naše, u kojima je proces transformacije bio dramatičan sa stanovišta sigurnosti zaposlenja, ne postoji dobra informisanost radnika o problemu i mogućnostima borbe protiv mobinga. Otuda su izostale reakcije žrtava koje pristaju na „teror“ kako bi sačuvale radna mesta i pored postojanja Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu u Srbiji koji se primenjuje od 4.septembra 2010.godine. Prema istraživanjima Saveza samostalnih sindikata Srbije, svaki četvrti radnik u Srbiji je žrtva mobinga, a 60% ispitanika se ne obraća za pomoć jer se plaše posledica i gubitka radnog mesta.⁵⁰ Zakon zabranjuje bilo koji vid zlostavljanja na radu i u vezi sa radom, a takođe zabranjuje zloupotrebu prava na zaštitu od zlostavljanja.

Informisanost zaposlenih i šire javnosti za problem mobinga posmatra se kao prvi korak u prevenciji pojave, pri čemu je posebno potrebno pokloniti pažnju edukaciji zaposlenih, članova sindikata, poslodavaca i kadrova zaduženih za ljudske resurse. Posebno mesto u rešavanju problema mobinga na radnom mestu imaju multidisciplinarni timovi stručnjaka koje čine psiholozi, lekari, psihijatri, pravnici, socijalni radnici, i drugi profesionalci.

6.5 Uravnoteženost radnog života

Savremeno poslovanje postavlja vrlo kompleksne zahteve pre svakog zaposlenog u današnjim organizacijama, pri čemu prekovremeni rad za najveći broj zaposlenih širom sveta nije nepoznanica. Vrlo često je obim posla veliki, a broj zaposlenih nedovoljan da se obezbedi optimalno poslovanje. U takvim uslovima vrlo često se dešava da se privatni život zanemari, radi uspeha u karijeri, što može biti veoma pogrešno. Da bi pojedinac mogao da razvija uspešnu karijeru, potrebno je da napravi adekvatan balans između privatnog i poslovnog života, jer odsustvo bilo koga od njih nije dobro po samu karijeru zaposlenog.

Lični, porodični život svakog pojedinca sastavni je deo njegove svakodnevnice, pa je potrebno obezbediti ravnotežu između ova dva segmenta života. Smatra se da zaposleni koji ima stabilan porodični život na svom radnom mestu može dati mnogo više od zaposlenog čiji je lični život nesređen, jer to iziskuje veliku količinu energije, koju zaposleni mora da uloži, pa samim tim radni zadaci trpe. U proseku, svaki pojedinac bar trećinu svog dana provede na radnom mestu. Ako tome dodamo da takođe trećinu dana

⁵⁰ Izvor: www.savezsamostalnihsindikatasrbije.com, dana 14.10.2014.godine

provede spavajući, onda preostalu trećinu mora iskoristiti na najbolji mogući način, kako bi se napravio adekvatan balans u svim segmentima njegovog života. Prema nekim sprovedenim istraživanjima, oko 60% zaposlenih tvrdi da poslovne obaveze utiču veoma na njihov privatni život. A pokazalo se takođe da je mnogo izraženiji uticaj posla na privatni život kod žena, nego kod muškaraca. Ono što je najveći problem jeste da poslovni život često zahteva mnogo više energije i samim tim smanjuje količinu energije koja preostaje za privatni život pojedinca. A u okviru rezultata istog istraživanja pokazano je da dve trećine zaposlenih smatra da bi usklađivanje privatnog i poslovnog života uticalo na povećanje produktivnosti i ukupne poslovne rezultate.⁵¹

U današnjim uslovima života i poslovanja nije jednostavno uspostaviti ravnotežu između poslovnog i privatnog života, i zato je u tom poduhvatu vrlo potrebna podrška organizacije u kojoj zaposleni radi i gradi svoju karijeru. Kroz različite beneficije, programe fleksibilnog radnog vremena ili na neke druge načine, organizacije mogu da podrže svoje zaposlene u kreiranju jedne opšte ravnoteže u privatnom i poslovnom životu, kako bi se obezbedilo opšte blagostanje.

⁵¹Izvor www.mojposao.net, , datum pristupa 21.6.2015.

7.NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE

Predstojeći deo rad predstavlja analizu procesa Naftne Industrije Srbije (u daljem tekstu skraćeno NIS) koji su orijentisani na upravljanje karijerom zaposlenih unutar kompanije NIS, i programe koji su preduzeti od strane kompanije u cilju kvalitetnije obuke, treninga i usavršavanja svih zaposlenih struktura. Rezultati analize pokazuju da NIS ima dobro uspostavljen sistem karijernog upravljanja unutar kompanije i da podržava aktivnosti u smeru ulaganja u zaposlene kao jedan od ključnih činilaca poslovnog uspeha.

7.1 Karakteristike kompanije NIS

NIS je danas jedna od najvećih kompanija koja svoje poslovanje obavlja i na teritoriji Srbije. U pitanju je jedna od najvećih energetske kompanije na teritoriji Jugoistočne Evrope, koja je vertikalno integrisana. Osnovne delatnosti kojima se kompanija bavi odnose se na istraživanje, proizvodnju i preradu nafte i gasa, na promet naftnih derivata, ali i na realizaciju brojnih projekata u oblasti energetike.⁵² Svoje poslovanje NIS kompanija danas obavlja u 10 zemalja sveta: Belgija, Angola, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Rumunija, Mađarska, Ruska Federacija, Turkmenistan, Hrvatska i Srbija.

Istorija NIS-a, vodi poreklo od 1947.godine kada je osnovano Trgovačko preduzeće za promet nafte i naftnih derivata. Počeci kompanije su vezani za pronalazak naftnih i gasnih polja i razvoj distributivne mreže uporedo sa razvojem putne mreže. Kompanija u narednim decenijama beleži rast i razvoj, da bi 1991.osnovano javno preduzeće Naftna Industrija Srbije, pod čijim imenom prvi put počinju da posluju sva preduzeća koja su do tada poslovala samostalno u oblasti naftne idnustrije. Krajem 2008.godine u akcionare kompanije ulazi ruska kompanija „Газпром Нефт“, na osnovu međunarodnog kupoprodajnog sporazuma između Republike Srbije i Ruske Federacije o kupovini 51 odsto akcija. Većinski deo NIS-a je prodat za 400 miliona evra. U javnosti se u vreme prodaje osporavala cena, koja je, tvrdili su mnogi, daleko ispod procenjene cene kompanije, koja je kretala oko 2 milijarde evra. Sredinom prošle godine je pokrenuta istraga o privatizaciji NIS-a čiji se rezultati čekaju u vreme pisanja ovog rada.⁵³ Da li je pozadina ove istrage politički ili ekonomski orijentisana ostaje da se vidi.

⁵² Izvor www.nis.rs, datum pristupa 11.08. 2015.godine

⁵³ Izvor Danas.rs, datum pristupa 11.jun 2015.godine

Vizija kompanije, je usmerena na ustoličenje NIS-a kao lidera balkanskog regiona u svom resoru, po dinamici održivog razvoja i povećanja efikasnosti, u isto vreme ispoljavajući visok nivo društvene i ekonomske odgovornosti, kao i savremene standarde usluživanja kupaca. U skladu sa vizijom, misija kompanije se odnosi na odgovorno korišćenje prirodnih resursa i savremene tehnologije, pružajući ljudima balkanskog regiona energiju za kretanje ka boljem.⁵⁴

Na današnjem tržištu NIS je jedna od retkih kompanija koja ulaže velike napore u pravcu poštovanja kako domaćih propisa, tako i primene međunarodnih standarda u oblasti svih segmenata poslovanja, pri čemu nastoji da u kontinuitetu razvije i unapredi sistem svog korporativnog upravljanja. Osnovni cilj korporativnog upravljanja jeste da obezbedi zaštitu interesa svih interesnih grupa, u prvom redu akcionara, investitora i zaposlenih, zatim da obezbedi transparentnost poslovanja, profesionalizam, poštovanje etike, ali i efikasnu kontrolu nad poslovanjem svih sektora i razvoj društveno odgovornog poslovanja.⁵⁵ Kompanija NIS nastoji da svoje poslovanje na svim tržištima obavi zaista profesionalno i odgovorno, prema svim stakeholderima, a u prilog tome govori i njena reputacija kao kompanije koja je jedna od najpoželjnijih za zasnivanje radnog odnosa.

Sam proces upravljanja je u NIS-u vrlo specifičan, pri čemu je organizovan tako da postoji četiri osnovna nivoa upravljanja:⁵⁶

- **Skupština akcionara** je najviši organ upravljanja u NIS-u, preko koga akcionari donose i odobravaju osnovne odluke
- **Odbor direktora** je odgovoran za dugoročni uspeh kompanije, uz nadzor, definisanje strategije, ali i poslovnih ciljeva kompanije
- **Savetodavni odbor** jeste stručno telo koje pomaže generalnom direktoru u radu i razmatranjima vezanim za njegovo poslovanje
- **Generalni direktor.**

⁵⁴ Izvor www.nis.rs, Godišnji izveštaj 2015, str.24 datum pristupa 05 avg 2015.godine

⁵⁵ Isto

⁵⁶ Isto

Na kraju 2014. godine NIS je imao oko 2,22 miliona akcionara, što govori o njegovoj veličini i značaju koji ima za domaću privredu. Pored toga, za privrednu Srbije značajan je i podatak da NIS ostvaruje oko 14% ukupnih budžetskih prihoda, a oko 8,3% je učešće NIS-a u bruto društvenom proizvodu zemlje.⁵⁷ Tako da se može zaključiti da je u pitanju jedna od najuspešnijih kompanija na ovim prostorima.

Danas od ukupnog broja akcija ruska kompanija „GasProm Njeft“ poseduje 56,15% ukupnog akcijskog kapitala kompanije, pa kao najveći akcionar u najvećoj meri ima uticaja na donošenje odluka. Pored toga, 29,87% akcija je u vlasništvu Republike Srbije, dok ostatak pripada građanima zemlje, bivšim zaposlenima u NIS-u, i drugim kategorijama manjinskih akcionara.⁵⁸

Slika 7 : NIS u brojkama za 2014.godinu⁵⁹

53 Naftinih i gasnih polja u Srbiji	650 Naftnih bušotina je u eksploataciji	95 Gasnih bušotina je u eksploataciji	1,596 hilj. usl. tona je obim proizvodnje domaće nafte i gasa
3 Pogona za proizvodnju nafte i gasa	2 Rafinerijska pogona u Pančevu i Novom Sadu	1 Pogon za pripremu i transport nafte i gasa u Elemiru	18 Sistema za proizvodnju geotermalnih voda
3,104 Hilj. tona obim prerade nafte i poluproizvoda	83.8% Dubina prerade nafte	75% Proizvodnja svetlih derivata	3,090 Hilj. tona obim prodaje naftnih derivata
78% Ukupnog tržišta naftnih derivata u RS	322 Benzinskih stanica u Srbiji	88 Benzinskih stanica u regionu	27.8 Mlrd. RSD iznosi neto dobit NIS-a
49.5 Mlrd. RSD iznosi OCF	63.4 Mlrd. RSD iznosi EBITDA	39.4 Mlrd. RSD iznos kapitalnih ulaganja	10 Zemalja poslovanja

⁵⁷Izvor: www.nis.rs, Godišnji izveštaj 2015, str.24 datum pristupa 05.08.2015.godine

⁵⁸Isto

⁵⁹Isto

7.2 Zaposleni u NIS-u

NIS je kompanija koja je jedan od najvećih poslodavaca na teritoriji Srbije, imajući u vidu da zapošljava veliki broj ljudi, kako iz zemlje, tako i iz inostranstva. U samoj kompaniji ističu da su zaposleni jedan od najvažnijih resursa, koji korišćenjem svog ličnog i profesionalnog potencijala doprinose ostvarivanju ukupnih organizacionih ciljeva NIS-a⁶⁰. Prema poslednjim podacima, ukupan broj zaposlenih u NIS-u na dan 31.12.2014.godine iznosi 5 734, od ovog broja 97,5 odsto zaposlenih ima ugovor na neodređeno vreme dok je samo 2,5 odsto zaposleno na određen vremenski period.⁶¹ a u narednoj tabeli dat je pregled najvažnijih struktura zaposlenih.

Tabela 8. Odnos rodne strukture zaposlenih na poslednji dan u godini⁶²



Tabela 9. Starosna struktura na poslednji dan u godini⁶³

	18-19	19-29	30-39	40-49	50-59	Od 60	Ukupno
Menadžment 2014	0	13	139	121	43	7	323
Zaposleni 2014	1	686	1.530	1.822	1.281	91	5.411
Ukupno 2014	1	699	1.669	1.943	1.324	98	5.734
Menadžment 2013	0	11	156	110	46	9	332
Zaposleni 2013	2	725	1.572	1.835	1.210	71	5.415
Ukupno 2013	2	736	1.728	1.945	1.256	80	5.474

⁶⁰ Izvor: www.nis.rs, Izveštaj o održivom razvoju 2014., pristup dana 08.08.2015.

⁶¹ Isto

⁶² Isto

⁶³ Isto

Tabela 9. Kvalifikaciona struktura na poslednji dan u godini⁶⁴

		DR	MR	Ostalo VS	VŠ	SS	NS	VK	KV	PK	NK	Ukupno
2013.	Na neodređeno vreme	14	181	2.011	397	1.803	5	305	832	0	4	5.552
	Na određeno vreme	0	3	136	1	43	0	0	12	0	0	195
	Ukupno	14	184	2.147	398	1.846	5	305	844	0	4	5.747
	Na neodređeno vreme	15	165	2.178	393	1.745	5	286	800	0	4	5.591
	Na određeno vreme	0	1	123	3	15	0	0	1	0	0	143
2014.	Ukupno	15	166	2.301	396	1.760	5	286	801	0	4	5.734

NIS, savremenim pristupom poslovanju, posebnu pažnju poklanja zaposlenima, najvažnijem cioniocu uspeha i stečenog statusa najrespektabilnije kompanije na Balkanu. Definisana je politika čiji je cilj da privuče, pridobije, razvija, zadrži i nagradi prave ljude koji će ispuniti postavljene zadatke a realizovanjem svojih ličnih i profesionalnih potencijala doprineti ostvarenju kompanijskih ciljeva. Selekcija i akvizicija telnata se realizuje kroz proces prikupljanja i analiza prijava, intervjusanja i testiranja odabranih kandidata, u cilju zaposljavanja onih kandidata koji u najvećoj meri odgovaraju zahtevima upražnjenih pozicija.

Zaposleni u NIS-u svoje poslove obavljaju na 97 mesta u Srbiji, a najviše zaposlenih ima u Novom Sadu, Pančevu, Beogradu, Zrenjaninu i Kikindi. Kompanija NIS je poznata kao kompanija koja svojim zaposlenima obezbeđuje vrlo konkurentan i veoma efikasan sistem nagrađivanja, koji obuhvata osnovnu zaradu, različite kategorije bonusa i premija, brojne beneficije i metode nematerijalne motivacije. Ono što je posebno važno naglasiti jeste da NIS mnogo polaže na razvoj dobrih odnosa između samih zaposlenih, pri čemu veliki broj

Najbolji Kolektivni ugovor:

lider u Srbiji i regionu
po socijalnom paketu
i beneficijama koje
pruža zaposlenima

1

⁶⁴ Izvor www.nis.rs, Izveštaj o održivom razvoju 2014., pristup dana 02.08.2015.

njih učestvuje u brojnim sportskim događajima. Prema podacima koje NIS ima, u 2014 godini oko 4.700 zaposlenih je učestvovalo u različitim sportskim aktivnostima, od plivanja i košarke, preko stonog tenisa i fitnesa, do rekreativne šetnje i skvoša. Na brojnim sportskim takmičenjima, zaposleni NIS-a su osvojili 52 medalje, što je u mnogome doprinelo razvoju timskog duha i mnogo boljih poslovnih rezultata.

7.2.1. Sindikat u NIS-u

NIS se karakteriše kao kompanija koja je vrlo odgovorna prema svojim zaposlenima, koji uživaju veliki stepen socijalne zaštite, koja je regulisana Kolektivnim ugovorom. S obzirom da je u pitanju društveno odgovorna kompanije, podržana je sloboda udruživanja i kolektivno pregovaranje, tako da u procesu donošenja najvažnijih odluka koje se tiču zaposlenih, sindikat ima značajnu ulogu. Reprezentativni sindikati daju svoj doprinos položaju zaposlenih u smislu da učestvuju u izradi opštih akata u domenu bezbednosti i zdravlja zaposlenih, ali i rešavanja brojnih drugih pitanja, kao što je na primer stambeno pitanje zaposlenih.

Sporazumi sa sindikatima važan su deo poslovanja zaposlenih u NIS-u, na osnovu kojih se obezbeđuju različiti benefiti: zaštita i bezbednost na radu, lična zaštitna oprema, mehanizmi podnošenja žalbi, pravo odbijanja opasnog rada, definisanje budžeta za zaštitu i bezbednost, realizacija periodičnih inspekcija, i slično.⁶⁵

7.2.2. Bezbednost i zdravlje na radu

Imajući u vidu delatnost kojom se kompanija NIS bavi, pitanje bezbednosti i zaštite na radu jedno je od najvažnijih pitanja u njenom poslovanju. Da bi se obezbedio visok stepen bezbednosti, neophodno je da svaki zaposlenih prođe obuku o svim pitanjima bezbednosti, o svim segmentima zaštite zdravlja, o protivpožarnoj zaštiti, i svim drugim segmentima poslovnja koji mogu biti izvori potencijalne opasnosti po zaposlene. Specijalistične obuke u ovom domenu prilagođene su konkretnom radnom mestu, a ono što posebno utiče na povećanje sigurnosti jeste i organizovanje

⁶⁵Izvor www.nis.rs, Izveštaj o održivom razvoju 2014., pristup dana 05.08.2015.

sistematskih pregleda i konstantna provera zdravlja zaposlenih, posebno onih koji rade na najrizičnijim radnim mestima.⁶⁶

Bezbednost i zaštita na radu u kompaniji NIS uključeni su u ukupan sistem upravljanja, što ukazuje na činjenicu da NIS vodi računa o međunarodnim standardima poslovanja, a osnovne prednosti primene konzistentnog upravljanja ogledaju se u smanjenom broju incidenata i povreda. Osnovna ideja jeste da se obezbedi maksimalni stepen zaštite svih zaposlenih na radnim mestima, kako bi se omogućilo ostvarivanje maksimalnih efekata i potencijala zaposlenih, radi ostvarivanja svih predviđenih ciljeva kompanije.

7.3 Razvoj karijere u kompaniji NIS

U kompaniji NIS razvoj karijere svakog zaposlenog se zasniva na kontinuiranom usavršavanju znanja i veština, koje zaposleni poseduju, ali i na razvijanju novih. Usavršavanje zaposlenih je osnovni preduslov i unapređenja ukupnog poslovanja kompanije. Osnovni način na koji NIS doprinosi razvoju karijere svojih zaposlenih odnosi se na uspostavljanje kontinuiranog sistema obuke i aktivnim ulaganjem u znanje i veštine zaposlenih, sa ciljem njihovog daljeg razvoja, čime se obezbeđuju preduslovi za sticanje kvalifikacija koje su u skladu sa evropskim i međunarodnim standardima.⁶⁷

U kompaniji tvrde da su zaposleni jedan od najvažnijih resursa, koji nastoje da svojim ličnim i profesionalnim potencijalom omoguće ostvarivanje ciljeva kompanije. Ono na čemu se posebno insistira jeste da zaposleni budu visoko kvalifikovani i stručni u oblasti kojom se bave, kako bi na najbolji mogući način doprineli ciljevima kompanije, ali i uticali na razvoj sopstvene karijere. S obzirom da NIS posluje u više zemalja sveta, nastoji da pronađe najbolju kombinaciju zaposlenih za konkretno područje. Na taj način NIS može u velikoj meri uticati na razvoj karijere svojih zaposlenih, jer postoji mogućnost internog transfera u neku od zemalja u kojima NIS posluje. Na taj način utiče se na iskustvo zaposlenog, na njegovu stručnost u oblasti u kojoj posluje, razvijaju se nove veštine i znanja, a karijera zaposlenog može ići samo uzlaznom putanjom.

⁶⁶Izvor www.nis.rs, Izveštaj o održivom razvoju 2014., pristup dana 03.07.2015.

⁶⁷Isto

NIS je kompanija koja je više puta bila proglašena kompanijom u kojoj je najbolje raditi. Poslednji put NIS je 2012 godine dobio tituli najboljeg poslodavca u Srbiji. Ovo je kompanija postigla pre svega konstantnim ulaganjima u razvoj znanja svojih zaposlenih, u unapređenje njihovih veština koje mogu da iskoriste na svom trenutnom radnom mestu ili nekom drugom poslu u okviru kompanije. Ova strategija koju kompanija NIS primenjuje jeste strategija upravljanja ljudskim resursima koja može da garantuje dugoročne rezultate, i da obezbedi stabilnu strukturu zaposlenih u kompaniji, čime su stvoreni svi preduslovi da kompanija bude jedna od najuspešnijih na svim tržištima na kojima posluje. Na ovaj način omogućeno je da kompanija ima najbolje zaposlene na ključnim radnim mestima.⁶⁸

Za uspešnu realizaciju projekata u NIS-u i za implementaciju korporativne strategije, neophodno je bilo uvesti sistem kontinuirane edukacije zaposlenih i praksu stalnog usavršavanja, uz primenu najsavremenijih tehnologija i najkvalitetnijih metoda obuke.⁶⁹ S obzirom da je već navedeno da NIS posluje u više zemalja sveta, opcija razmene zaposlenih i sticanja jednog novog iskustva za zaposlene uvek postoji, kako bi se njihova znanja unapredila i sposobnosti dodatno usavršile. Da bi se na vreme započelo sa poslovima u vezi sa upravljanjem karijerom, NIS je razvio program organizovanja prakse za studente trećih i četvrtih godina, u trajanju od tri meseca, gde se mogu steći određena praktična znanja iz predmetne oblasti, koja mogu biti od značaja u daljoj karijeri svakog pojedinca.

Jedan od načina na koji kompanija NIS nastoji da utiče na svoje zaposlene i njihove karijere jeste i razvijeni sistem motivacije zaposlenih, u osnovi koga se nalazi sistem nagrađivanja koji treba da stimuliše zaposlene da daju svoj maksimum i samim tim za sebe ostvare nagradu, napredovanje u karijeri, a za kompaniju ciljeve koji su definisani. Za zaposlene poseban značaj za motivaciju najpre imaju materijalne nagrade, predviđene sistemom nagrađivanja, a zatim i one nematerijalne, kao i razvijeni sistemi obuke i treninga, pa čak i mogućnosti međunarodnog stažiranja.⁷⁰ Motivacija u velikoj meri može uticati na dalje korake po pitanju karijere svakog zaposlenog, jer od motivisanosti za ostvarivanje ciljeva zavisiće i ukupni efekti i doprinosi zaposlenih.

⁶⁸Izvor www.nis.rs, Izveštaj o održivom razvoju 2014., pristup dana 07.07.2015.

⁶⁹Isto

⁷⁰Stojanović R. (2015) *Materijalna motivacija kao nosilac uspešne reorganizacije kompanije NIS*, Deturope, 7, str. 67

Neki od najznačajnijih programa u oblasti motivacije zaposlenih, koji mogu imati krajnjeg uticaja na karijeru svakog pojedinca, a primenjuju se u kompaniji NIS jesu svakako sledeći:⁷¹

- Program dugoročne motivacije menadžmenta
- Novi programi kvartalnog bonusa
- Novi godišnji bonusi za sve zaposlene
- Program MNS bonusa
- Program specijalnih premija
- Posebna bonus šema za zaposlene u Prometu
- Motivacioni programi specifični za konkretne poslovne jedinice.

7.4 Projekti upravljanja karijerom zaposlenih u NIS-u

Kompanija NIS je jedna od kompanija na ovim prostorima koja naglašava da posvećuje veliku pažnju zaposlenima i nastoji da razvije njihove veštine i sposobnosti do maksimuma. Pre svega, to radi iz razloga što joj trebaju kvalitetni kadrovi kako bi poslovanje moglo da se obavlja bez zastoja i kvalitetno, a s druge strane to može biti značajan podstrek svim zaposlenima da budu motivisani da ulažu dodatne napore za ostvarivanje poslovnih rezultata, jer će kompanija na neki način to nagraditi. Kako bi se unapredio ukupan kvalitet zaposlenih, kompanija NIS je pokrenula veliki broj razvojnih programa, kojima može uticati na proces upravljanja karijerom svojih zaposlenih.

Neki od najznačajnijih programa jesu svakako: Kadrovska rezerva, Lider, Mladi specijalisti, NIS šansa, i drugi. Jedan od programa koji već godinama u NIS-a postoji jeste program NIS šansa, koji podrazumeva da se zapošljavaju mladi ljudi, diplomirani studenti i srednjoškolci koji nemaju prethodno radno iskustvo. Mladi koji se zapošljavaju jesu oni koji su prijavljeni na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje. Među njima najviše je diplomiranih ekonomista, diplomiranih inženjera tehnologije, diplomiranih inženjera rudarstva i geologije, diplomiranih inženjera menadžmenta, diplomiranih inženjera elektrotehnike kao i mladih mašinskih tehničara, elektro i hemijskih tehničara.

⁷¹Stojanović R. (2015) *Materijalna motivacija kao nosilac uspešne reorganizacije kompanije NIS*, Deturope, 7, str. 69

Za godinu 2014/2015 ovaj program je realizovan u saradnji sa Pokrajinskim Sekretarijatom za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova. Kroz ovaj projekat, kompanija NIS do sada je zaposlila preko 660 mladih ljudi i stručnjaka.⁷²

Jedan od načina na koji NIS kompanija nastoji da obezbedi podršku u procesu upravljanja karijerom svojih zaposlenih jeste i organizovanje MBA studija na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Saradnja NIS-a i Novosadskog univerziteta traje godinama, kako bi se realizovale aktivnosti u oblasti obrazovanja, istraživanja i transfera znanja. Svake godine neko od zaposlenih dobija šansu da pohađa ove studije, koje imaju za cilj da razviju posebne veštine i znanja studenata, da ih orijentišu na praktično delovanje i da im omoguće sve uslove za rešavanje svih problema sa kojima se mogu suočiti na svom radnom mestu. Diploma koju studenti dobiju na ovim studijama priznata je u svim zemljama Evropske unije i SAD-u, jer je ostvarena saradnja sa fakultetom iz Brisela - United Business Institutes.⁷³

NIS poslednjih godina radi intenzivno na kreiranju kvalitetne strukture zaposlenih u svojim redovima, kako bi se unapredila baza kadrova koji su u NIS-u zaposleni. Jedan od načina na koji to postiže jeste razvoj i održavanje efikasnog sistema nagrađivanja u kompaniji, koji treba da utiče direktno na motivaciju zaposlenih i njihovu lojalnost kompaniji. Značajnu podršku kompanija obezbeđuje i u oblasti razvoja karijere svojih zaposlenih, jer polazi od pretpostavke da su zadovoljni zaposleni produktivni zaposleni. NIS insistira na kontinuiranom unapređenju svakog pojedinačnog zaposlenog, kako bi se iskoristili svi njegovi potencijali, u svrhu ostvarivanja individualnih i organizacionih ciljeva.

Neki od primera na koji način NIS nastoji da utiče na razvoj karijere svojih zaposlenih, posredno ili neposredno, jesu sledeći:⁷⁴

- Sprovodi se mesečno ocenjivanje zaposlenih, a na osnovu dobijenih rezultata, prema zaslugi, predlaže se vertikalno ili horizontalno kretanje kroz organizacionu strukturu kompanije
- Kao osnovni kriterijumi za nagrađivanje zaposlenih podešeni su stručnost, kvalifikacije koje zaposleni ima, složenost posla koji obavlja, kvalitet i kvantitet rada

⁷²Izvor www.nis.rs, datum pristupa 02.06.2015.

⁷³Izvor www.24sata.rs, datum pristupa 25.6.2015.

⁷⁴Izvor www.bizlife.rs, datum pristupa 25.6.2015.

- Najveći fokus je na nematerijalnom nagrađivanju, kroz unapređenja, stručna usavršavanja, međunarodna stažiranja, i slično
- Aktivno ulaganje kompanije u razvoj znanja i veština zaposlenih, ali i definisanje sistema kontinuirane obuke, obezbeđuju zaposlenima mogućnost da kroz usavršavanje svojih veština i sposobnosti dođu do željene pozicije u kompaniji
- Identifikovan je plan treninga i to tako da bude u skladu sa poslovnim procesima NIS-a, ali i potrebama zaposlenih na određenim radnim mestima, gde je podrška najpotrebnija
- Kompanija često organizuje tehničke obuke za svoje zaposlene, ali i brojne netehničke treninge koji su usmereni na razvoj menadžerskih i liderskih osobina, kod pojedinaca kod kojih je prepoznat potencijal za obavljanje rukovodećih poslova
- Kontinuiranim ulaganjem u usavršavanje mladih kadrova, kompanija utiče na njihovu karijeru aktivno, a sebi obezbeđuje naslednike radnih pozicija, koji su potrebni onda kada se radna mesta uprazne.

7.5 Negativni uticaj kompanije NIS na upravljanje karijerom

Kada već govorimo o svim aspektima upravljanja karijerom, trebalo bi bar ukratko pomenuti i one negativne strane razvoja karijere u kompaniji NIS. Imajući u vidu da je u pitanju kompanija sa velikim brojem zaposlenih, samim tim zaposleni su izloženi velikoj konkurenciji na svom radnom mestu, tako da se često dogodi da bez obzira na stručnost i kompetencije zaposlenog, prosto nema dovoljno mesta u hijerarhijskoj postavi da linearno napredovanje u karijeri. To može da destimuliše zaposlenog, koji može potražiti zaposlenje u drugoj kompaniji ili stvoriti negativnu atmosferu na svom radnom mestu. Često se u javnosti mogu naći određene informacije o tome da stanje po pitanju zaposlenosti u NIS-u i nije tako sjajno, kako na prvi pogled izgleda i kako se o tome priča. Poslednjih godina, posebno od perioda privatizacije, sve je više informacija, što od strane zaposlenih, bivših i sadašnjih, što od strane nekih drugih subjekata, od tome da NIS baš nije kompanija koja posluje baš tako kako se kompanija prezentuje u javnosti.

I pored pružanja prilike mladim diplomcima, pri pronalaženju prvog radnog mesta, nemoguće je a ne uočiti vid diskriminacije u odabiru diplomaca. Prema rečima Nataše Stamenkovic, direktorke za ljudske resurse NIS-a, veoma je važan rejting fakulteta, pre svega pravi se razlika diplomaca sa državnih i privatnih univerziteta. Kompanija daje prednost studentima koji dolaze sa državnih fakulteta, posebno onih u sastavu Univeziteta u Beogradu, ali prema rečima gospođe

Stamenković, uvek ima izuzetaka.⁷⁵ Postavlja se pitanje kako ti „izuzetci“ mogu da dobiju priliku kada su već pri prvom krugu diskriminirani. Kompaniji nije strano dovođenje stranih stručnjaka, jer prema njihovim rečima postoji manjak na našem tržištu rada, tj. čelnici NIS-a nisu zadovoljni tržištem znanja, i smatraju da postoji dosta prostora za njegovo unapređenje, i iz tog razloga su primorani da traže stručnu radnu snagu van granica naše zemlje.

Neke od najčešćih situacija koje su navođene kao vrlo problematične u NIS-u jesu pre svega izražen mobing prema zaposlenima. Postoji nekolicina zaposlenih koji su čak tužili kompaniju za mobing na radnom mestu, pa čak i mobing prema osobama koje treba da obezbede njegovo sprečavanje u odnosu sa zaposlenima. Dešavalo se da se u javnosti pojave informacije o tome da je NIS otpustio samohranu majku, ili da šali veliki broj zaposlenih sa invaliditetom na plaćeno/neplaćeno odsustvo. Jedan od najvećih problema sa kojim se NIS suočio dogodio se 2012 godine, kada je NIS poslao na plaćeno odsustvo od 45 dana veliki broj zaposlenih, negde oko 330 njih. Tada je u NIS-u navođeno da je ceo proces urađen u skladu sa Zakonom i u dogovoru sa sindikatom u kompaniji, pri čemu se isticalo da je nadoknada koju su zaposleni tada primali bila veća od zakonom propisane, kao i da će svi zaposleni nakon isteka tog perioda biti vraćeni na posao.⁷⁶

Takođe, u poslednjim godinama zaposleni, bar neki od njih, ističu da je sa promenom menadžmenta došlo i do promene atmosfere poslovanja u kompaniji, koja se pre svega ogleda u povećanju pritiska na svakom radnom mestu, pre svega u operativi i nižim nivoima menadžmenta, što može da dovede do povećanja konflikata na radnom mestu.

Mnogo se jedno vreme pričalo o tome da NIS zapravo i nije toliko povoljna kompanija za rad, da postoje brojne naznake da se tu dešava mnogo više od onoga o čemu se priča. U pitanju je kompanija sa velikim brojem zaposlenih, tako da je prosto nemoguće očekivati da svim zaposlenima odgovara baš sve, da svi budu najzadovoljniji na svetu. U zavisnosti od toga koji su ciljevi postavljeni, zaposleni će se prema tome i upravljati. Ono što je svakako važno napomenuti jeste da NIS ima vrlo razvijen sindikat, ima kolektivni ugovor koji u velikoj meri štiti zaposlene, pa ukoliko bilo ko reši da postane član ove kompanije, može se na vreme obavestiti o svemu što želi da sazna.

⁷⁵ Izvor www.kamatica.rs, datum pristupa 24.06.2015.

⁷⁶ Izvor www.021.rs, datum pristupa 25.6.2015.

I dalje je kompanija NIS jedna od najvećih i najuspešnijih na ovim prostorima, koja beleži sve veće uspehe, a u najvećoj meri za to su zaslužni njeni zaposleni, koji predstavljaju najveću podršku kompaniji i osnov bez koga ni ona ne bi postojala. Danas je NIS kompanija koja vrlo zavisi od svojih zaposlenih, pa svaki napor usmeren ka njihovoj većoj motivaciji ili unapređenju trenutnog njihovog položaja, može samo pozitivno uticati na ukupnu atmosferu i zadovoljstvo svakog pojedinačnog zaposlenog, i u svakom slučaju i na ukupne rezultate koje kompanija ostvaruje na svim tržištima.

ZAKLJUČAK

U cilju dokazivanja osnovne pretpostavke ovog rada, izvršeno je detaljno istraživanje stručne literature kako domaćih tako i inostranih autora iz oblasti karijernog vodjenja i planiranja. Osnovni zaključak koji se nedvosmisleno može izvući na osnovu svih informacija koje su prezentovane na prethodnim stranama kroz sedam delova ovog rada jeste da je u današnjim uslovima poslovanja upravljanje karijerom jedna od najvažnijih aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima u savremenim organizacijama.

Fokus ovog rada stavljen je na značaj upravljanja karijerom svakog pojedinca i u kojoj meri se u ceo proces uključuju i organizacije, koje nastoje da podrškom u upravljanju karijerom svakog zaposlenog obezbede i podršku realizaciji sopstvenih ciljeva. Kao što glasi pomoćna hipoteza, uticaj ličnih osobina na razvoj karijere je u toj meri značajan da svaki korak u procesu upravljanja karijerom treba da bude pažljivo isplaniran, jer se svaki zaposleni danas suočava sa velikim stepenom neizvesnosti, većim nego ikad pre, pa je neophodno da se na adekvatan način pripreme za sve potencijalne rizike sa kojima se mogu suočiti tokom razvoja svoje karijere.

Pomoćna hipoteza koja se odnosi na uticaj organizacionih metoda u cilju karijernog razvoja ukazuje na to da se suština upravljanja karijerom ogleda u definisanju jednog strateškog pristupa karijeri svakog pojedinca, uz podršku organizacije i nadležnih državnih organa. Davno je već poznato da danas zapravo ljudi koriste organizacije da ostvare svoje individualne ciljeve u razvoju karijere, i iz tog razloga organizacije tome moraju prilagoditi svoje poslovanje, ukoliko žele da ostvare maksimalne efekte i iskoriste potencijale zaposlenih za ostvarivanje njihove uspešnosti i ciljeva njihovog poslovanja. Imajući u vidu da upravljanje karijerom podrazumeva povezanosti zaposlenog i organizacije u kojoj radi, odnos između ova dva subjekta podiže se na jedan viši nivo i omogućen je veliki stepen povezanosti ciljeva i interesa obe strane. Zato se danas u upravljanje karijerom uključuju sve strane koje mogu imati bilo kakav interes od zaposlenog, a u kontekstu ostvarivanja nekih viših ciljeva. Pristup upravljanju karijerom treba da bude kontinuirani, da se obezbedi uravnotežena aktivnost koja treba da pokrije sve segmente karijere svakog pojedinca, i da omogući razvoj svake veštine zaposlenog, kako bi on mogao biti dovoljno konkurentan kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu.

Na taj način se unapređuje ukupan potencijal ljudskih resursa na određenom prostoru, koji postaju sve značajniji nosioci privredne aktivnosti i faktori koji odlučujuće

utiču na uspešnost svake pojedinačne firme, na njenu pozicioniranost na svim tržištima na kojima obavlja svoju poslovnu delatnost i na kojima se beleže njeni poslovni rezultati.

Kada se sagledaju rezultati analize prezentovani na primeru kompanije NIS, može se zaključiti da je u Srbiji učinjen značajan pomak u oblasti upravljanja ljudskih resursa, koji sve veću pažnju privlače i na domaćem tržištu. Srbija je zemlja koja je mnogo godina bila izvan svih međunarodnih tokova po pitanju obavljanja privredne delatnosti i poslovanja prema definisanim standardima, zbog specifičnog uređenja države i načina obavljanja poslovanja na kraju XX veka. Danas se tržište Srbije prilično otvorilo prema svetu, dozvoljen je uticaj sa globalnog tržišta, a u određenim oblastima poslovanja Srbija sve više postaje konkurentna na svetskom tržištu.

Na primeru NIS-a je uspešno potvrđena jedna od pomoćnih hipoteza koja kaže da NIS predstavlja pozitivan primer kako savremena kompanija treba da pristupi karijernom vođenju zaposlenih. Kompanija NIS je jedan od dobrih primera na ovim prostorima, koja se trudi da svojim zaposlenima bude na usluzi, kako bi se obezbedilo njihovo maksimalno usavršavanje i unapređenje svih njihovih veština, koje im mogu koristiti kako u samoj kompaniji, tako i kad jednog dana promene radno okruženje. Danas NIS sarađuje sa brojnim državnim organima, sa univerzitetima, sa određenim službama koje za cilj imaju unapređenje opšteg nivoa znanja i povećanje stepena stručnosti svakog zaposlenog pojedinačno. U ovoj kompaniji naponi u pravcu unapređenja zaposlenih dali su rezultate, pa iz tog razloga danas je NIS jedna od najuspešnijih kompanija u Srbiji. Najveća prednost koju je kompanija prepoznala i iskoristila maksimalno jeste poklanjanje poverenja mladim ljudima, koji nisu imali iskustva i koji su sa mnogo elana i želje za radom započeli karijeru u NIS-u. Na taj način NIS je omogućio da se prva iskustva steknu upravo u ovoj kompaniji, da se zaposleni maksimalno prilagodi organizacionoj kulturi NIS-a, da prihvati sistem vrednosti i norme ponašanja koje u ovoj kompaniji postoje, jer je to prvo radno mesto sa kojim se susreću. Angažovanjem zaposlenih bez iskustva stvaraju se uslovi da se zaposleni na nekih način oblikuju u skladu sa potrebama kompanije, a s druge strane na taj način najbolje zaposleni može ostvariti svoje ciljeve jer je njegov način ponašanja potpuno podržan od strane kompanije.

NIS ne prestaje sa razvojem novih programa za razvoj karijere, i dalje učestvuje u svim akcijama koje imaju za cilj da se poveća stepen informisanosti svakog pojedinca o šansama koje ima, o mogućnostima koje treba da iskoristi, o ciljevima koji mogu biti značajni kako za njegovu pojedinačnu karijeru, tako i za doprinos ciljevima kompanije, i Podrška koju NIS obezbeđuje zaposlenima značajna je u svim segmentima njihovog

života i rada, pa ova kompanija može biti odlično mesto za početak karijere, ali i za njen dalji nastavak.

Potvrđena je hipoteza o postojanju institucionalni i zakonskih okvira karijernog vodjenja i savetovanja u Srbiji. Perspektiva razvoja karijere u budućem periodu na ovim prostorima uglavnom će se zasnivati na usavršavanju obrazovnog sistema, kako formalnog, tako i neformalnog, tako da će se obezbediti visok stepen informisanosti svih onih koji unapred razmišljaju o karijeri. Sve veći priliv stranog kapitala, ali i znanja, standarda i mehanizama efikasnosti iz inostranstva treba da obezbedi i unapređenje poslovanja na teritoriji Srbije, pa će samim tim biti stvoreni uslovi da i u Srbiji mladi ljudi mogu da ostvare željenu karijeru. Naredne godine će biti, smatra se, još neizvesnije nego ove prethodne, rizici će se povećavati, smenjivati, menjati, a adekvatna priprema za njih jeste pola obavljenog posla. Maksimalna podrška nadležnih institucija i lična zainteresovanost za pitanja razvoja karijere treba da budu dobitna kombinacija u budućem periodu, kako za sve individualne ciljeve, tako i za ciljeve na nivou čitave države, čitavog sistema.

Lični marketing i predstavljanje na tržištu, tj.savremene tendecije u smislu lične promocije, sve više dobijaju na značaju. U prilog tome govore i krajnje zanimljivi pristupi traženju posla koje imaju današnji mladi, u vidu viralnog CV-ja i oglašavanja na bilbordima. Svakim danom domišljati pojedinci nalaze zanimljive načine kako da se predstavljaju na tržištu rada i budu primećeni. Ovim je potvrđena pomoćna hipoteza koja se odnosi na značaj i primenu ličnog marketinga u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu rada.

Kroz rad je potvrđena hipoteza o pozitivnom odnosu usavršavanja na uticaj, tok i razvoj karijere. Bez obzira da li osoba razvoj karijere planira u sopstvenoj zemlji ili inostranstvu, nameće se kao imperativ pojam celoživotnog učenja, kroz koji osoba nadograđuje i proširuje svoja znanja i veštine tokom celog života. U aktuelnoj svetkoj privredi traži se radnik znanja koji će doneti konkurentsku prednost organizaciji, a kom organizacija nudi mogućnost za lično i profesionalno usavršavanje. Više nije dovoljno da se uči, već da se uči brže u odnosu na konkurenciju.⁷⁷ Razlog zašto je ključno da osoba proaktivno upravlja svojom karijerom je činjenica da se svakim danom dešavaju nova otkrića, stvaraju novi sistemi i primenjuju nove metode rada koje obećavaju ili su postigle uspeh na samom početku njihove primene. Kako bi ostala u koraku sa vremenom osoba mora da prati informacije iz okruženja, mogućnosti i prilike koje se po-

⁷⁷Mašić B. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.481

javljuju na tržištu rada. Potrebno je da osobe poseduju visok stepen prilagođenosti promena na tržištu, ali i da su same sposobne da upravljaju promenama. U tom smislu od osobe u savremenom poslovanju se očekuje da ima razvijene socijalne veštine, koje predstavljaju sposobnost prilagođavanja i pozitivnog ponašanja da bi se što uspešnije nosila sa zahtevima i izazovima koje pred njih postavlja život svakog dana. Današnju karijeru je moguće mnogo više prilagoditi sopstvenoj ličnosti, svojim interesovanjima i željama, a uspeh se posmatra kroz stepen ličnog zadovoljstva životom koji je izgrađen

LITERATURA

- Aksentijević Jelić A., Avakumović Č., Jelić M. (2010) *Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno poslovnom sistemu*, Međunarodna naučna konferencija, Beograd
- Babić L., Kordić B. (2011) *Nacionalna kultura i kulturni razvoj*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, Bijeljina
- Beals J. (2008) *Self Marketing Power*, Branding Yourself as a Business of One
- Bogićević Milikić B. (2011) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Bonić Lj., Krstić B. (2005) *Izveštavanje o intelektualnom kapitalu i nefinasijskim performansama, zahtev modernog biznisa*, Časopis "Ekonomске teme"
- Branković Đundić M., Ileš M. (2013) *Priručnik za uvođenje karijernog informisanja i savetovanja u ustanove srednjoškolskog obrazovanja*, Novi Sad
- Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Đorđević Boljanović J., Pavić Ž.S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Đuričin D., Janošević S. (2007) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Girard J., Casemore R. (1988) *How to sell yourself*
- Greenhouse J., Callanan G., Godshalk V. (2010) „Career management“, SAGE Publications Inc., USA
- Kotler P., Keller K.L. *Marketing Menadžment*, Data Status
- Kovačević I., Vodič za planiranje karijere, Beogradska otvorena škola
- Leković B., Štangl Šušnjar G. (2010) *Učenje, obuka i razvoj, u komparativnom menadžmentu ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica
- Lojić R. (2009) *Planiranje i razvoj karijere*, Vojno delo 2
- Matković A., Prekodravac T. (2011) *Priručnik za karijerno savetovanje*, Zagreb
- Mašić B. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Miljević M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
- Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2006) „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

- Petrović Z. (2011) *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Salai L. (2011) „Razvoj međunarodne karijere“, Škola biznisa, broj 4/2011, str. 145-159
- Stojanović R. (2015) „Materijalna motivacija kao nosilac uspešne reorganizacije kompanije NIS“, Deturope, 7, 1:62-78
- Villiers A., *Managing your career*, Tips from career development practitioners
- Zlajić M.Lj. (2009) *Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva*

ELEKTRONSKI IZVORI

www.blogspot.com
www.bos.com
www.careerexplorer.com
www.infostud.com
www.ming.com
www.mojakarijera.com
www.mos.gov.rs
www.nis.eu
www.oceantomo.com
www.pks.rs
www.politika.rs
www.razvoj-karijere.com
www.savezsamostalnihsindikatasrbije.com
www.telecentar.rs
www.vesti.rs