

Projektovanje poslova i radnih zadataka

Projektovanje poslova i radnih zadataka tiče se sadržaja (šta ljudi rade u organizaciji?) poslova i radnih zadataka i efekta koji oni imaju na zaposlene.

Svaki **posao** se sastoji od zadataka, dužnosti i odgovornosti.

Položaj je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje obavlja jedna osoba. **Posao** može da obuhvati više od jednog položaja.

Zadatak se sastoji od pokreta i predstavlja jasno prepoznatljivu radnu aktivnost, dok se **dužnost** sastoji od jednog broja zadataka i predstavlja veći odsečak rada koji obavlja jedna osoba.

Odgovornosti su obaveze za izvršenje određenih zadataka i dužnosti.

Projektovanje poslova i radnih zadataka je bilo izjednačavano sa obogaćivanjem posla, ali je projektovanje zapravo širi pojam. Projektovanje poslova i radnih zadataka mora da razmatra: sadržaj posla, metode, alatke ili tehnologiju koji se koriste, njihove kombinovane efekte na ljude na poslu i odnose s drugim ljudima na radu koji će se verovatno razviti kroz interpersonalni kontakt.

Povećavanje posla uključuje proširivanje raspona posla povećavanjem broja različitih zadataka koje treba izvršiti.

Obogaćivanje posla znači da se povećava dubina posla dodatnim odgovornostima za planiranje, organizovanje, kontrolu i ocenjivanje.

Povećanje dubine posla se odnosi na povećanje uticaja i kontrole koju zaposleni ima nad svojim poslom. Obezbeđivanje veće autonomije i odgovornosti i prilika za lični razvoj može da poveća dubinu posla. Prosto dodavanje više sličnih zadataka ne povećava dubinu posla.

Rotacija posla može da bude način za razbijanje monotonije inače rutinskog posla s malim rasponom tako što se radnik premešta s posla na posao.

Pojedinac je **zadovoljan** poslom koji obavlja ako on dovodi do stvaranja tri "psihološka stanja":

- 1) On mora da otkrije da je posao *smislen*, što će reći da ga vrednuje pozitivno u sopstvenom sistemu vrednosti
- 2) On mora da oseća *odgovornost za rezultate svog rada* („lično sam odgovoran da se ovo uradi“)
- 3) On mora da ima znanje o tome da li su rezultati rada bili zadovoljavajući.

Ostali elementi projektovanja:

- 1) **Profesionalizam.** Neki poslovi se mogu projektovati tako da se profesionalci koriste za njihovo obavljanje. Profesionalci sigurno poseduju neophodna znanja i nije potrebno da se nadziru. Problem je što se oni više vezuju za posao nego za poslodavca.
- 2) **Fizički uslovi rada.** Neki od faktora koji utiču na rad su: veličina radnog prostora, vrste materijala koji se koriste, uslovi koji deluju na čula, razdaljina između radnih prostora i smetnje prouzrokovane bukom i saobraćajem.
- 3) **Grupno naspram individualnog projektovanja.** Otkriveno je da korišćenje grupa ili radnih timova povećava zadovoljstvo poslom i smanjuje fluktuaciju.

Alternativni rasporedi rada

Tip rada koji se i danas najviše upražnjava je osmočasovna, petodnevna radna nedelja.

Fleksibilno radno vreme podrazumeva da pojedinci rade jedan broj sati ali se menja vreme početka i završetka rada. Ono zahteva da svaka osoba radi jednak broj sati. Ukupni raspon mogućih radnih sati se označava kao okvirno vreme. Postoji i centraln vreme kad svi zaposleni moraju da budu prisutni.

Fleksibilno radno vreme se ostvaruje kroz **klizno radno vreme** koje dozvoljava varijacije u vremenu početka i završetka rada ali zaposleni mora da radi određeni broj sati tokom dana kako je utvrđeno pravilima kompanije, zatim kroz **maksifleks sistem** koji ne zahteva centralno vreme za sve dane i dozvoljava zaposlenima da urade posao unapred, itd.

Beleženje vremena se može vršiti preko različitih metoda beleženja kao što su manuelni sistemi, satovi, merači vremena i kompjuterska beleženja. U *manuelnom sistemu* zaposleni vode dnevne beleške o časovima rada koristeći sistem poštovanja i kartice za upisivanje. Kad postoji *sat* zaposleni provlače vremensku karticu kroz sat pri dolasku i odlasku s posla. Sat ubeležava vreme na kartici.

Zbijene radne nedelje podrazumevaju da se čitav posao obavi za manje od pet dana. Obično se koriste sledeći modeli:

- 1) Četiri dana sa desetočasovnim radnim vremenom
- 2) Tri dana sa dvanaesochasovnim radnim vremenom
- 3) Četiri i po dana – četiri dana sa devetochasovnim i peti dan s četvoročasovnim
- 4) Alternativni model u kom se smenjuju petodnevne i četvorodnevne radne nedelje s devetochasovnim radnim vremenom
- 5) Rad subotom i nedeljom po 12 sati koji se posebno nagrađuje

Skraćeno radno vreme podrazumeva da se ljudi zapošljavaju da rade manje od 40 časova nedeljno.

- 1) **Stalno zaposlenje sa skraćenim radnim vremenom**
- 2) **Deljenje posla:** situacija u kojoj dva zaposlena sa skraćenim radnim vremenom dele jedan posao koji zahteva puno radno vreme. Ono se postiže horizontalnom podelom, pri čemu su oba zaposlena odgovorna za sve delove posla, bilo vertikalnom podelo, kad je svaki zaposleni odgovoran samo za određeni deo posla.
- 3) **Deljenje rada:** smanjuje radno vreme na procentualnoj osnovi za sve zaposlene ili za jedan deo zaposlenih u okviru organizacije. Ova alternativa dopušta zaposlenima da zadrže svoj posao, mada ima za posledicu smanjenje zarada zbog manjeg broja časova rada.

Kvalitet rada

Krugovi kvaliteta su male grupe zaposlenih koje se redovno sastaju da bi raspravljale o načinima na koje mogu da poboljšaju produktivnost i smanje troškove.

Organizacioni razvoj

Pod organizacionim razvojem se podrazumeva skup ideja i tehnika koje treba da pomognu organizaciji da se suoči s promenama, da bolje razume tekuće i potencijalne probleme i da osigura alternativne metode za njihovo rešavanje.

Pristupi organizacionom razvoju:

- 1) **Pristupi koji su usmereni na ljude:** *Metod istraživanja povratne veze* je proces sistematskog prikupljanja podataka, njihovog rezimiranja i vraćanja rezultata zaposlenima. *Intergrupni razvoj* pokušava da reši probleme sukoba između grupa u organizaciji.
- 2) **Pristupi koji su usmereni na tehnologiju:** usredsređuju se na promene u prirodi rada ili projektovanju organizacije, ili na oboje.

Otpor prema promenama u organizaciji:

- 1) Ekonomski gubitak
- 2) Gubitak statusa

- 3) Neizvesnost
- 4) Neugodnost
- 5) Interpersonalni poremećaj

Analiza poslova i radnih zadataka

Analiza poslova i radnih zadataka je proces ispitivanja poslova i radnih zadataka u cilju prepoznavanja njihovih glavnih obeležja, posebno dužnosti koje treba ispuniti, rezultata koji se očekuju da budu ostvareni, glavnih zadataka koje treba preduzeti i odnosa posla s drugim poslovima u organizacionoj hijerarhiji. **Analiza poslova i radnih zadataka je osnovna kadrovska aktivnost** jer utvrđuje šta ljudi rade u okviru svojih poslova i šta im je potrebno da bi svoje poslove obavili na zadovoljavajući način. Analiza poslova i radnih zadataka obuhvata prikupljanje informacija o obeležjima posla po kojima se on razlikuje od drugih poslova:

- 1) Radne aktivnosti
- 2) Ponašanja koja se zahtevaju
- 3) Radne uslove
- 4) Interakciju s drugim osobama
- 5) Nivo izvršenja koji se očekuje
- 6) Spisak mašina i opreme koje se koriste
- 7) Kadrovske zahteve
- 8) Odnos nadređenosti i podređenosti u organizacionoj hijerarhiji

Informacije o poslovima mogu se prikupiti na nekoliko načina, ali se četiri metoda smatraju opštim:

- 1) **Posmatranje.** Menadžer ili analitičar poslova i radnih zadataka posmatra kako pojedinac obavlja posao i beleži zadatke i dužnosti koji se pri tom izvršavaju. Menadžer može da doredi sadržaj i tempo tipičnog radnog dana kroz statističke uzorke izvesnih aktivnosti, a ne kroz posmatranje i merenje vremena svih aktivnosti. Proučavanje uzoraka rada je naročito korisno za službeničke aktivnosti.

- 2) **Intervju.** On podrazumeva da menadžer ili kadrovski specijalista razgovaraju sa zaposlenima koji obavljaju pojedini posao. Obično se koristi intervju sa određenom strukturom. Tokom intervjuja, menadžer ili kadrovski specijalista moraju da procenjuju informaciju koju treba uključiti i stepen njene važnosti. Nemoguće je da se analitičar seti svega što je čuo tokom intervjuja zato je korisno hvatanje beleški.
- 3) **Upitnik.** U većini organizacija ovo je glavno sredstvo za prikupljanje informacija. Upitnik popunjavaju i nosioci poslova i menadžeri. Pitanja moraju da budu prikladna i nedvosmislena. Prednost upitnika je što se informacija može prikupiti jeftino i za relativno kratko vreme.
- 4) **Ekspertska porota.** Sličan je metodu intervjuja, ali se od njega razlikuje po tome što koristi grupu ljudi. Članovi grupe su obično iskusni nosioci posla i/ili nadzornici. Najviše je pogodan za poslove koje je teško definisati.

Analiza poslova služi kao osnova za opis poslova i radnih zadataka, specifikaciju posla i vrednovanje posla.

Opis poslova i radnih zadataka

Opis poslova i radnih zadataka ukazuje na to šta se radi, zašto se radi, gde se radi i ukratko, kako se radi. On predstavlja rezime zadataka, dužnosti i odgovornosti u poslu. Sadrži tri glavna dela:

- 1) **Identifikacija.** Ovde se navode naziv posla, odeljenje i odnosi nadređenosti i podređenosti
- 2) **Opšti rezime.** Ovaj deo predstavlja koncizno sumiranje opštih odgovornosti i komponenti po kojima se posao razlikuje od drugih poslova.
- 3) **Specifične dužnosti.** Sadrži jasne i precizne navode o zadacima, dužnostima i odgovornostima.

Sprecifikacija posla

Opis poslova i radnih zadataka opisuje posao, specifikacija posla određuje kvalifikacije koje osoba treba da ima da bi mogla da obavlja posao. Specifični činioci koji se često prepoznaju mogu se grupisati u tri kategorije: veštine, znanja i sposobnosti. U okviru ovih kategorija su sledeći činioci: obrazovanje, iskustvo, radne veštine, zahtevi koji se odnose na ličnost, mentalni i fizički zahtevi i radni uslovi i rizici. Zahtevi se dele na neophodne i željene zahteve.

Vrednovanje posla

Vrednovanje posla koristi informaciju iz analize poslova i radnih zadataka da bi se odredila vrednost jednog posla u odnosu na druge poslove u cilju uspostavljanja pravednog i ozbiljnog sistema nagrađivanja.

Specifični metodi analize poslova i radnih zadataka

- 1) **Funkcionalna analiza poslova.** Ovo je metod analize poslova pomoću konstruisanja standardizovanih opisa poslova koji se mogu koristiti u različitim organizacijama. Do funkcionalne definicije o tome šta se radi na poslu može se doći ispitivanjem osnovnih komponenti – podataka, ljudi i stvari. Time se najčešće bave agencije za zapošljavanje na državnom nivou koje obično objavljuju klasifikaciju zanimanja i poslova koje ova zanimanja uključuju (nomenklatura zanimanja). Funkcionalna analiza poslova izvodi se tako što obučeni analitičari poslova pregledaju pisane materijale, posmatraju rad radnika na poslu i intervjuišu nosioce poslova i nadzornike da bi dobili informacije. Ljudi kojima je posao blizak pregledaju ove informacije kako bi se osigurala njihova validnost i pouzdanost.
- 2) **Upitnik za analizu položaja.** Ovaj upitnik je podeljen u šest delova od kojih svaki sadrži jedan broj elemenata posla:
 - a. Izvori informacije koju radnici koriste u izvršavanju posla
 - b. Mentalni procesi koji se koriste na poslu
 - c. Aktuelni rad
 - d. Odnosi s drugima
 - e. Kontekst posla
 - f. Ostalo

Šest skala koje se koriste za stepenovanje stavki iz upitnika su:

1. Obim upotrebe
2. Značaj posla
3. Količina vremena
4. Verovatnoća događaja
5. Primenjivost
6. Posebni kod

Zavisno od prirode stavke svaka se stepenuje koristeći samo jednu stavku.

Menadžerska “ludačka košulja”. Zaposleni mogu da iskoriste opis poslova i radnih zadataka da ograniče menadžersku fleksibilnost, navlačeći tako menadžerima “ludačku košulju”.

Planiranje i regrutovanje kadrova

Pribavljanje kadrova obuhvata tri glavne aktivnosti: planiranje kadrova, regrutovanje i selekciju.

Planiranje kadrova mora da uzme u obzir alokaciju ljudi na poslove u dužem vremenskom periodu. To je proces analiziranja i procene potreba za kadrovima i njihove raspoloživosti.

Planiranje kadrova definišemo kao strategiju za pribavljanje, korišćenje, unapređivanje i očuvanje ljudskih resursa organizacije.

Proces planiranja. Prva faza u planiranju kadrova je prepoznavanje i procena budućih relevantnih spoljnih i unutrašnjih činilaca. Na osnovu toga se postavljaju ciljevi i razvijaju specifični planovi. Zatim se može preći na predviđanje potreba za kadrovima tako što se upoređuju broj ljudi i veštine koje će biti potrebne s postojećim poslovima i veštinama zaposlenih. Plan kadrova se razvija povezivanjem svih podataka dobijenih u prethodnim fazama. On se individualizuje pomoću planiranja karijere tako da pojedinci mogu da razviju veštine i sposobnosti koje će biti neophodne u budućnosti.

Procena spoljnih i unutrašnjih činilaca. Podaci iz spoljnog okruženja uključuju informaciju o trenutnom stanju i predviđenim promenama u ekonomiji uopšte, ekonomiji posebne industrije, relevantnoj tehnologiji i konkurenciji.

Predviđanje kadrovskih potreba. Ova predviđanja se temelje na informaciji o prošlosti i sadašnjosti i na pretpostavkama o budućnosti. Metodi predviđanja kadrova se dele u dve kategorije: metodi prosuđivanja i matematički metodi. U praksi, većina organizacija koristi kombinaciju ova dva metoda.

Metodi prosuđivanja. Koristi se znanje stručnjaka za predviđanje budućnosti. Oni uzimaju u obzir kvantitativne podatke ali dozvoljavaju i upotrebu intuicije i stručnosti. Njih koriste male organizacije ili one koje još uvek nemaju bazu podataka ili stručnost da koriste neke od složenijih matematičkih modela. Najprostiji metod prosuđivanja je *predviđanje odozdo nagore* gde svaka organizaciona jedinica, ogranak ili odeljenje procenjuje sopstvene potrebe za kadrovima. *Predviđanje odozgo nadole* od strane najviših menadžera je drugi metod. Sem

predviđanja onoga što će se najverovatnije zahtevati u budućnosti, ovi eksperti čine i posebna predviđanja zasnovana na najboljem i najgorem scenariju. Jedan od najpoznatiji metoda prosuđivanja je **Delfi** i on je:

- 1) Ekonomična metoda ako su eksperti raspoređeni na različitim mestima
- 2) Smanjuje se mogućnost ličnih sukoba
- 3) Sprečava se najglasniji član grupe da dominira procesom odlučivanja

Prosti matematički modeli. Oni koriste samo jedan činilac za predviđanje kadrovskih potreba. Predviđanje pomoću *stopa produktivnosti* (prosečan broj jedinica proizvoda po jednom radniku godišnje) zasniva se na pretpostavci da se broj potrebnih kadrova linearno povećava s količinom rada koji treba da se izvrši. Detaljna razrada predviđanja zasnovanog na stopi produktivnosti uključuje korišćenje *kriva učenja*. Pretpostavka koja je u temelju ovih krivih je da se stopa produktivnosti menja s iskustvom. To će reći da se ona povećava što se više jedinica proizvodi nakon početnog perioda. Da bi primenili analizu krive učenja, planeri moraju da izračunaju *indeks progres* za slične početne periode proizvodnje određenog proizvoda u prošlosti. Indeks progres je rezultat učenja koje se događa svaki put kad se rezultat udvostruči.

Složeni matematički modeli. *Višestruka regresija* koristi nekoliko činilaca koji su u korelaciji s kadrovskim potrebama da bi se predvidele buduće potrebe. Ovi činoci uključuju prodaje, profite, kapitalne investicije i bruto nacionalni proizvod. Ovaj metod se može koristiti samo ako imamo dovoljno istorijskih podataka koji dopuštaju izvođenje stabilnih jednačina regresije, ako postoji jaka veza između činilaca i kadrovskih potreba i ako se ne predviđaju dramatične promene u proizvodnji. Drugi metod je *linearno ili ciljno programiranje* da bi se odredili optimalni nivoi kadrova uzimajući u obzir data ograničenja.

Interna ponuda rada. Nju čine svi zaposleni u jednoj organizaciji. Osnovni izvor podataka korisnih za razvoj popisa veština zaposlenog je lični dosije zaposlenog. Popisi veština mogu da budu veoma korisne alatke za ocenu interne ponude rada.

Kadrovski informacioni sistem. Kadrovski informacioni sistem kombinuje sve vrste podataka o zaposlenima u jedinstvenu bazu podataka. Sve informacije o poslovima i položajima mogu da idu u drugu interaktivnu bazu.

Predviđanje interne ponude rada. **Markovljeva analiza** je prilično jednostavan metod predviđanja u doglednoj budućnosti. Srce ove analize je *matrica verovatnoće tranzicije* koja opisuje verovatnoću da će nosilac određenog posla ostati na sadašnjem poslu u predviđenom vremenskom periodu, preći na drugi posao u org ili napustiti org. kad se ova matrica pomnoži sa brojem ljudi koji počinju godinu na svakom poslu, rezultati pokazuju koliko ljudi se očekuje da bude na svakom poslu na kraju godine.

Eksterna ponuda rada. Pod **kadrovima** se podrazumevaju ljudi koji aktivno rade (kadrovi u funkciji) i oni koji se pripremaju za funkciju (kadrovi u pripremi za funkciju). **Stopa zaposlenosti** izražava procenat broja kadrova koji su zaposleni u odnosu na ukupan broj radno sposobne populacije. **Stopa nezaposlenosti** izražava procenat broja kadrova koji traže posao u odnosu na

ukupan broj radno sposobnog stanovništva. Kad je stopa nezaposlenosti visoka i mnogi ljudi su van posla, tržište rada se opisuje kao "labavo", što znači da poslodavci mogu lako da nađu nove kadrove. Obrnuto, "čvrsto" tržište rada je ono u kome je stopa nezaposlenosti veoma nista i poslodavci imaju veliku teškoću da nađu nove radnike.

Razvoj plana kadrova

Upoređivanje ponude i tražnje. Krajnja svrha plana kadrova je da se menadžerima u organizaciji omogući da uporede ponudu raspoloživog rada s potražnjom koja je predviđena.

Planiranje za manjkove. Kad potražnja premašuje internu ponudu poslodavci obično idu na spoljno tržište rada da regrutuju nove zaposlene. Ako se iz dugoročnog plana vidi da će potražnja brzo dostići maksimum i da će se zatim vratiti na početni nivo, zapošljavanje novih kadrova na neodređeno vreme ne bi bilo mudro.

Planiranje za viškove. Kad predviđanja pokazuju da će interna ponuda premašiti potražnju, poslodavci moraju da prave planove da smanje ponudu. Ako je problem uočen dovoljno dugo unapred, penzionisanje je jedan od načina da se smanji ponuda ako se zaposleni koji odlaze u penziju ne zamenjuju.

Planiranje sukcesije menadžera. Potreba za dobrim menadžerima je kritična i stalna. Organizacije sve više planiraju sukcesiju menadžera jer su potrebne godine sistemskog pripremanja za stvaranje uspešnog menadžera. Planovi treba da se usmere na naročito važne poslove i da tačno prepoznaju veštine koje se zahtevaju na ovim poslovima.

Planiranje karijere. Jasno postavljeni ciljevi karijere i svest o drugim mogućnostima u okviru organizacije mogu da motivišu zaposlene da rade napornije na razvoju svojih veština jer shvataju kako će se sadašnji trud kasnije isplatiti.

***Spiralna putanja karijere** uključuje jedan broj bočnih pomeranja iz jedne funkcionalne oblasti u drugu.

Regrutovanje kadrova

Cilj regrutovanaj je da se obezbedi dovoljno velika grupa kvalifikovanih kandidata iz koje mogu da se izaberu odgovarajući kadrovi. Ako je broj kandidata jednak broju ljudi koje treba zaposliti, onda nema selekcije – izbor je već napravljen.

Proces regrutovanja:

- 1) Plan kadrova
- 2) Tekuća vidljivost regrutovanja
- 3) Menadžer prijavljuje kadrovskom odeljenju potrebu za kadrovima
- 4) Kadrovski menadžer vrši pregled opisa posla i specifikacije posla

- 5) Provera internih izvora(napredovanje, imenovanje)
- 6) Koriste se spoljni izvori
- 7) Proces selekcije
- 8) Praćenje i ocena i vraćanje na plan kadrova

Menadžer koji se naziva menadžerom koji odlučuje o zapošljavanju (hiring manager) donosi konačnu odluku o zapošljavanju, često u konsultaciji sa drugim menadžerima. Da bi pronašao pravog kandidata, specijalista za regrutovanje mora blisko da sarađuje tokom čitavog procesa sa menadžerima koji odlučuju o zapošljavanju.

Kada se jedan položaj popunjava interno, položaj pojedinca koji je unapređen ili premešten ostaje upražnjen. Ako se i ovaj položaj popunjava interno pojavljuje se sledeći upražnjen položaj i tako redom. Ovo pomeranje kadrova naziva se **efektom talasa** (ripple effect).

Alternative regrutovanju

1. **Korišćenje radnika na određeno vreme** koje nude agencije za zapošljavanje. Radnici na određeno vreme su naročito korisni za pokrivanje perioda maksimalne tražnje, posebno u nesigurnim ekonomskim uslovima, kad tražnja može naglo da opadne. Oni mogu da koštaju više po satu rada, ali se plaćaju samo za vreme koje stvarno rade.
2. **Davanje zaposlenog u najam** je način da se obezbede usluge pojedinaca za duži vremenski period nego što bi to bio slučaj s radnicima na određeno vreme. Firma koja daje zaposlenog u najam regrutuje, zapošljava, obučava i nagrađuje zaposlene, a organizacija koja ih unajmljuje obezbeđuje radne uslove, neposredan dnevni nadzor i dužnosti.
3. Može se čitava **funkcija prepustiti drugoj firmi**. Prepuštajući takve funkcije kao što su održavanje opreme, obezbeđenje i kancelarijske usluge drugim firmama, organizacija može da obezbedi veću efikasnost je ove usluge obavljaju profesionalci.

Proporcija žetve predstavlja broj kandidata koji su prošli pojedinu fazu u procesu selekcije i ušli u sledeću fazu u poređenju s početnim brojem kandidata u svakoj fazi.

Interno regrutovanje. Među internim izvorima regrutovanja su sadašnji zaposleni, prijatelji zaposlenih, bivši zaposleni i kandidati koji su se ranije prijavljivali za posao u organizaciji.

Eksterno regrutovanje. Najčešće je formalno i podrazumeva traganje na tržištu rada za kandidatima koji nisu imali nikakav prethodni dodir s organizacijom. Oni uključuju škole, fakultete, agencije za zapošljavanje, firme za pružanje usluga, sindikate, medijske izvore, profesionalne asocijacije i konkurenciju.

***Slepo oglašavanje.** Kompanije se ne otkriva već traži od kandidata da pošalju svoje podatke na anonimni poštanski pregradak. Kompanije se obično služe ovim metodom kad ne žele da

konkurenti znaju da oni planiraju da se šire, kad ne žele da njihovi zaposleni znaju da će neko od njih biti zamenjen ili kad kao poslodavci uživaju loš ugled.

Selekcija kadrova

Kad je kroz proces regrutovanja obezbeđen dovoljan broj kandidata, sledeći korak je da se izdvoji onaj pojedinac koji će biti voljan i kadar da obavljaj posao na zadovoljavajući način.

Posebna služba za zapošljavanje u okviru kadrovskog odeljenja obično obavlja sledeće aktivnosti:

- 1) Prijem kandidata
- 2) Intervjuisanje kandidata
- 3) Organizovanje testova
- 4) Sprovođenje istraživanja o istoriji kandidata
- 5) Organizovanje lekarskih pregleda
- 6) Raspoređivanje novih zaposlenih
- 7) Koordinacija praćenja ovih kadrova
- 8) Sprovođenje intervjuja pri odlasku iz organizacije
- 9) Vođenje odgovarajućih evidencija i pisanje izveštaja

Proces selekcije. Pojedinac dolazi u organizaciju i usmerava se u službu za zapošljavanje u okviru kadrovskog odeljenja gde ga dočekuje osoba zadužena za prijem. Neke organizacije sprovode vrlo kratak intervju da bi odredile da li je kandidat kvalifikovan za posao u pitanju. Zatim se kandidatu daje obrazac prijave koji treba da popuni. Popunjena prijava služi kao osnova za početni intervju. Nakon ovog intervjuja, pojedincu se može reći da ne odgovara za posao za koji se prijavio. Ako je ocenjeno da kandidat ima minimum neophodnih kvalifikacija, on se može uputiti na dubinski intervju ili testiranje. Ako je imao loše rezultate na testiranju ili ako je kroz dubinski intervju ocenjeno da kandidat ne odgovara zahtevima posla, on će verovatno biti odbijen. Pod pretpostavkom da je kandidat prošao sve testove i da je ostavio dobar utisak na dubinskom intervjuu, pristupa se ispitivanju njegove istorije i referenci. Ako je povratna informacija povoljna, od kandidata se može tražiti da obavi lekarski pregled. Zavisno od rezultata lekarskog pregleda, on može biti odbijen ili će mu se ponuditi zaposlenje.

Projektovanje obrasca prijave za posao. Mora se obratiti pažnja kako na sadržaj tako i na formu ovog obrasca. Podaci koji se mogu tražiti su:

- 1) Lični podaci(ime i prezime, adresa, broj telefona, bračni status, datum rođenja, mesto rođenja, nacionalnost, naziv posla za koji se prijavljuje, izvor regrutovanja)
- 2) Obrazovanje (završene škole: nazivi i datumi, završeni kursevi)
- 3) Podaci o prethodnom radu (imena i adrese svih prethodnih poslodavaca, datumi zapošljavanja, naziv posla, opis glavnih dužnosti, iznos poslednje plate, razlog za odlazak)
- 4) Interesovanja u slobodnom vremenu
- 5) Razno (zdravstveno stanje, vozačka dozvola, dužnosti u zajednici, beleška o dokumentima uz prijavu)

Test kiselosti je da li je informacija nužna za ocenu podobnosti kandidata za posao ili je namenjena za neku drugu svrhu.

Rezimea. Rezime (curriculum vitae) se može koristiti umesto obrasca prijave za posao i mora se testirati na isti način. Rezimea sadrže samo one podatke koje kandidati žele da daju.

Reference. Reference se pojavljuju u četiri glavna oblika:

- 1) Netražena svedočanstva – kandidat može, iako se to ne traži od njega da tvrdi da je njegov bivši poslodavac posvedočio da je on valjan i mudar i da iz njega izbija poštenje
- 2) Preporuke – kad kandidat ponudi preporuke ili navede imena i adrese ljudi i kompanija kojima se budući poslodavac može obratiti za potrebne informacije, s njima se može stupiti u kontakt putem pisama ili telefonom.
- 3) Potvrda o razlozima za otpuštanje

Testovi za selekciju kadrova

To **nije alternativa za intervju**: testovi treba da pomognu da ocenimo šta kandidat može da radi dok bi intervju trebalo da pruži odgovor na pitanje koliko je on voljan da radi. Testiranje se može sprovesti pre ili posle intervjuja. Testovi su standardizovani u pogledu sadržaja, izračunavanja rezultata i sprovođenja.

Testovi izvršenja. Koriste se za merenje specifičnih veština koje se zahtevaju za obavljanje posla.

Testovi znanja. Ovi testovi se projektuju da bi se ocenilo šta kandidat zna o predmetu koji je relevantan za posao

Testovi sposobnosti. Projektuju se da bi se ocenilo da li kandidati imaju osnovne sposobnosti da razviju posebne veštine i znanja u budućnosti.

- 1) Testovi opšte sposobnosti. Testovi mentalne sposobnosti i opšte inteligencije se široko koriste u selekciji kadrova.
- 2) Testovi sposobnosti učenja. Pokušaj vraćanja merenju aktuelnog izvršenja a ne sposobnosti za koju se misli da je osnovna za ovo izvršenje. Treba da razreše dilemu kako da se meri izvršenje nekoga ko još nije naučio kako da obavlja zadatak.

Testovi inteligencije. U izvesnom smislu ovi testovi su vrsta testova sposobnosti, ipak se pojavljuju kao posebna kategorija zbog složene ali fundamentalne prirode sposobnosti koju ispituju.

Testovi ličnosti. Ličnost je složena mreža činilaca koji odražavaju celinu prirode jedne osobe. Najpoznatiji su "mrlja od mastila", test tematske apercepcije (TAT), Ketelov test.

Pouzdan test je onaj koji proizvodi konzistentne rezultate kad se ponovi više puta.

Intervju za selekciju kadrova

Svrha dubinskog intervjuja je da integriše sve informacije iz prijave za posao, testova i provera referenci da bi mogla da se donese odluka o izboru. Tipično, kadrovski specijalista i osoba koja će biti neposredni nadzornik kandidata sprovode intervju. Intervju treba da se održava na mestu gde ljudi mogu mirno da sede i razgovaraju bez uznemiravanja i spoljne buke. Ako još neko treba da se uključi u intervju, to je moguće uraditi pomoću panel intervjuja (gde više ispitanika obavljaju razgovor sa kandidatom odjednom).

Tri su **osnovna elementa** dobrog intervjuisanja:

- 1) **Kontakt.** Dok se ne uspostavi kontakt – prisan odnos- s ispitanikom, teško ćete ga nagovoriti da govori. Ako ne govori, nećete saznati ništa.
- 2) **Sadržaj.** Kad jednom ispitanik počne da govori, mora se promisliti o tome što je on rekao da bi se videlo kako se on odnosi prema onome što ispitivač želi da zna. postoji, dakle, proces "varenja" na strani ispitivača.
- 3) **Kontrola.** Od presudne je važnosti da se zadrži kontrola nad intervjuom i da se razgovor vodi u željenom pravcu.

Ispitivač može da usvoji strategiju zajedničkog rešavanja problema. To znači, prvo, da na intervju treba gledati kao na priliku da se pomogne kandidatu da prepozna svoje dobre i loše strane u donosu na posao i, drugo, da treba raditi s kandidatom da bi se utvrdilo da li se njegove slabe strane mogu umanjiti, a dobre maksimizirati što bi mu omogućilo da obavlja posao na obostrano zadovoljstvo.

Ocenjivanje informacija. **Greška sličnosti** postoji kad se ispitivači naklonjeni kandidatima koji imaju slične hobije, interesovanja ili poreklo. Do **greške kontrasta** dolazi kad se nekoliko

kandidata intervjuje uzastopce, pri čemu ocenjivači teže da upoređuju svakog kandidata s prethodnim, a ne s apsolutnim standardom. Do **greške prvog utiska** dolazi kad ispitivači teže da stvore prvi utisak o kandidatu prilično brzo na osnovu pregleda prijave za posao ili odmah na početku intervjua. **Halo efekat** se pojavljuje kad se ukupni utisak koji ispitivač ima o kandidatu ili jaka impresija koju ima o pojedinoj dimenziji proširuje na ocenjivanje drugih obeležja.

Vrste intervjua

- 1) U **nestruktuisanom** intervjuu pitanja se ne planiraju unapred i intervju s različitim kandidatima može da pokrije sasvim različite oblasti iz prošlosti, stavova ili budućih planova kandidata. Ovi intervjui nisu pouzdani i retko kad su validni.
- 2) **Polustruktuisani** intervjui uključuju nešto planiranja na strani ispitivača ali i fleksibilnost u tome šta će ispitivač tačno pitati kandidata. Ispitivač planira svoje ciljeve u odnosu na ono što se nada da će saznati o kandidatu, a zatim koristi pristup “kupe” da bi izmamio ovu informaciju. Kupa je mini intervju o pojedinom pitanju, kao što je poslednji posao kandidata, stav prema radu u grupi ili vojničko iskustvo. Svaka kupa se uvodi pomoću veoma širokog pitanja, nakon čega slede specifičnija pitanja o pojedinim aspektima teme.
- 3) **Struktuisani** intervju je najpouzdaniji. Ovde su sva pitanja planirana unapred i postavljaju se svakom kandidatu po istom redu.
- 4) **Situacioni** intervju podrazumeva tri vrste pitanja koja se postavljaju kandidatima. Prva su situaciona ili hipotetička pitanja. Ispitivač pita kandidate šta bi radili u pojedinoj situaciji na poslu. Druga vrsta pitanja uključuje znanje o poslu, definisanje pojmova, objašnjavanje procedura ili ispoljavanje veština. Poslednja grupa pitanja je usmerena na voljnost kandidata da se povinuje zahtevima posla, kao što su rad po smenama, putovanje na posao ili fizički zahtevi rada.
- 5) **Intervju za opisivanje ponašanja** polazi od pretpostavke da je prošlo izvršenje najbolji predskazivač budućeg ponašanja u sličnim okolnostima.
- 6) **Stres intervju** treba da izazove anksioznost kod kandidata da bise videlo kako on reaguje pod pritiskom. Ovde ispitivač zauzima izuzetno agresivan i uvredljiv stav.

Praćenje procesa selekcije. O uspesima i neuspesima procesa selekcije može se voditi evidencija u obliku karte koja je poznata kao **Gelermanova mreža**. Kandidati koji su primljeni na posao dele se u dve kategorije: oni za koje se predviđalo da će biti dobri izvršioци i oni za koje se predviđalo da će biti loši izvršioци. Aktuelno izvršenje se takođe deli na ove dve iste kategorije visokog i niskog izvršenja.

Orijentacija i trening

Orijentacija predstavlja uvođenje novozaposlenog u organizaciju i ima za cilj da se on upozna s kompanijom i s poslom i da mu pomogne da se oseća ugodno.

Proces orijentacije ima nekoliko važnih **ciljeva**. Opšti cilj je da se pomogne zaposlenima da steknu osnovna znanja o svom novom radnom okruženju. Drugi cilj je da pojača interpersonalnu privlačnost orijentacija treba da olakša ulazak zaposlenog u radnu grupu

Odgovornost za orijentaciju. U malim organizacijama nadzornik ili menadžer je potpuno odgovoran za orijentaciju novozaposlenog. U velikim organizacijama s kadrovskim odeljenjima, menadžeri, nadzornici i kadrovsko odeljenje treba da rade kao tim na orijentaciji novozaposlenih.

Indukcioni trening. Ovo je važno sredstvo za uvođenje novozaposlenog u politike i prakse kompanije, odnosno u njen modus vivendi. Standardna lista za proveru indukcije sadrži sledeće stavke:

- 1) Obilazak zgrade i prostorija
- 2) Informacije o organizaciji
- 3) Informacija o uslovima zapošljavanja
- 4) Informacija o poslu
- 5) Upoznavanje s ljudima
- 6) Pitanja oblačenja i opreme

Razlika između veština i znanja navedenih u specifikaciji posla i onih koje aktuelno poseduje novozaposleni naziva se **jazom treninga**.

Činioci koji utiču na kvantitet i kvalitet treninga i razvoja uključuju:

- 1) Step en promena u spoljnom okruženju
- 2) Step en unutrašnjih promena
- 3) Raspoloživost potrebnih veština među postojećim kadrovima
- 4) Mera u kojoj organizacija podržava ideju o internom razvoju karijere
- 5) Odnos menadžmenta prema treningu kao suštinskom delu ekonomskog uspeha
- 6) Mera u kojoj menadžment vidi trening kao činioca motivacije u radu
- 7) Znanje i veštine onih koji su odgovorni za sprovođenje treninga

Obrazovanje ćemo shvatiti kao dugoročnu aktivnost učenja koja ima za cilj da pripremi pojedinca za različite uloge u društvu: kao građanina, radnika i člana porodice. Obrazovanje je usmereno prvenstveno na pojedinca i njegove potrebe, a zatim na zajednicu kao celinu, odnosno na društvene potrebe.

Trening se može shvatiti kao bilo koja aktivnost učenja koja je usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka ovde je fokus na poslu ili zadatku.

Razvoj se odnosi na aktivnost učenja koja je usmerena prema *budućim*, a ne sadašnjim potrebama i koja se više zanima za napredovanje u karijeri nego za neposredno izvršenje.

Trening može da doprinese višoj produktivnosti, smanjivanju grešaka, većem zadovoljstvu i nižoj fluktuaciji.

Učenje je relativno stalna promena ponašanja koja se događa kao rezultat prethodne prakse ili iskustva.

Modelovanje. Modelovanje je najjednostavniji način na koji ljudi uče, ali može biti i najbolji. To je prosto kopiranje nečijeg ponašanja. Većina programa treninga ne koristi prednosti modelovanja. Mentorstvo je jedan obil modelovanja u kome novozaposleni uči na osnovu primera starog člana organizacije.

Pojačavanje. Pojam pojačavanja zasnovan je na zakonu uzročnosti: ako je ponašanje pozitivno nagrađeno, ono će se verovatno ponoviti. Obezbeđivanje pozitivnih nagrada za izvesna ponašanja naziva se pozitivnim pojačavanjem. Nagrade (pojačavanja) koje pojedinac prima mogu biti spoljne i unutrašnje.

Modifikacija ponašanja. Širi pristup treningu, poznat kao modifikacija ponašanja, razvijen je na osnovu pojma pojačavanja. On se temelji na biheviorističkim teorijama o učenju. Četiri strategije ponašanja su:

- 1) **Pozitivno pojačavanje** postoji kad pojedinac dobije željenu nagradu.
- 2) **Negativno pojačavanje** se događa kad se pojedinac ponaša na određeni način da bi izbegao neželjene "nagrade".
- 3) **Kažnjavanje** je sredstvo pomoću koga se osoba odbija od neželjene radnje.
- 4) **Gašenje** se odnosi na situaciju kad nema nikakve reakcije na ponašanje pojedinca.

Sistematski pristup treningu. On obično sledi logični redosled aktivnosti koje započinju određivanjem politike treninga i izvora da se ona ostvari, ustanovljenjem organizacije treninga, nakon čega sledi utvrđivanje potreba za treningom, plan treninga, sprovođenje treninga i ocenjivanje treninga.

Politika treninga. Obično je uključena u politike koje se odnose na ljudske resurse. Ona predstavlja izjavu o tome šta organizacija namerava da uradi u odnosu na razvoj svojih zaposlenih.

Uloge trenera u organizacijama. Uloga se više odnosi na stil izvršenja nego na sam posao. Uloga je rezultat interakcije između dužnosti koje posao pretpostavlja, ličnih svojstava nosioca posla, vrednosnog sistema organizacije i prirode spoljnog okruženja organizacije. Dve glavne dimenzije trenerovih opažanja su:

- 1) stav trenera prema treningu (tradicionalistički i intervencionalistički)
- 2) Odgovor trenera na promenu koji se izražava bilo kroz održavanje prvobitnog stanja bilo kroz doprinos organizacionoj promeni.

Postoje **četiri idealna tipa trenera:**

- 1) Staraoci – koji koriste tradicionalistički pristup (usmeren na trenera) u okviru sistema koji se prihvata kao stabilan
- 2) Pedagozi – koji koriste tradicionalistički pristup učenju ali prihvataju potrebu za promenom
- 3) Evangelisti – koji rade u granicama postojećih sistema i procedura ali usvajaju pristup usmeren na polaznika treninga
- 4) Inovatori – koji opažaju da su organizacija i proces učenja podložni promeni i preuzimaju ulogu katalizatora.

Izvori potreba za treningom zaposlenih su: zahtevi posla i zahtevi za organizacionom promenom.

Veštine se mogu podeliti najmanje na tri široke kategorije:

- 1) Manuelne – uključuju korišćenje ruku u kombinaciji s drugim čulima da bi se izvršili određeni zadaci
- 2) Socijalne – odnose se na nastojanje ličnosti da ostvari uticaj na druge
- 3) Intelektualne – obuhvataju više moždane aktivnosti u analiziranju stvari i pronalaženju smisla

Postoje dve glavne kategorije veština:

- 1) **Široko zasnovane**, prenosive veštine, kao što su veština rešavanja problema i veština komunikacije; ovo su primarne veštine i čine osnovu za razvoj drugih veština
- 2) **Specifične**, neprenosive veštine, kao što je veština upravljanja određenom procedurom

Sistematsko istraživanje ili analiza potreba za treningom uključuje sledeće faze:

- 1) Priprema
- 2) Prikupljanje podataka
- 3) Interpretacija podataka
- 4) Preporuke
- 5) Plan aktivnosti

Najčešći **izvori relevantnih podataka** za istraživanje potreba za treningom su:

- 1) Zabeleženi podaci
- 2) Intervjui
- 3) Upitnici
- 4) Posmatranje
- 5) Testovi sposobnosti
- 6) Grupna diskusija

Plan treninga je sistematična izjava o ciljevima treninga i sredstvima da se ovi ciljevi ostvare i mere. Plan može da obuhvati organizaciju u celini ili samo jedan njen deo. Obično sadrži sledeće stavke:

- 1) Programski ciljevi – opšta izjava o tome šta je cilj treninga
- 2) Ciljne grupe – članovi org. kojima je trening namenjen
- 3) Ciljni brojevi – procena verovatnih brojeva zaposlenih koji će biti uključeni
- 4) Sadržaji programa
- 5) Ocenjivanje programa
- 6) Administracija i troškovi
- 7) Kadrovi zaduženi za trening

Namera treninga je svrha za koju se trening planira.

Ciljevi su izjave o specifičnim nameravanim rezultatima treninga.

Metodi treninga. Obično je reč o sredstvima kojima nameravamo da prenesemo informaciju, ideje, veštine, stavove i osećanja na polaznika. Metodi su presudni za uspeh trenera. Obično se dele na one *koji se koriste na poslu* (instrukcija na poslu, učenje od iskusnih kolega, treniranje/savetovanje na poslu, pozajmljivanje i specijalni projekti) i one *koji se koriste van posla*.

Programirane instrukcije predstavljaju takav oblik treninga u kome se unapred određena tema deli na manje, diskretne korake i brižljivo organizuje u logičke celine koje polaznici mogu lako da nauče, pri čemu se svaki korak zasniva na prethodnom.

Kod analize slučaja daje se opis realne ili fiktivne situacije i od polaznika se traži da predlože odgovore na jedan broj praktičnih i teoretskih pitanja.

Instrukcija na poslu je metod koji se koristi za manuelne i neke službeničke poslove gde polaznik sistematski dobija instrukcije u ključnim procesima od kvalifikovanog instruktora.

Treniranje je metod treninga menadžera u kome menadžer kroz neposrednu diskusiju i vođenje pomaže kolegi da reši problem ili da bolje uradi zadatak.

Pozajmljivanje je metod u kome se zaposleni pozajmljuje drugoj organizacionoj jedinici na određeno vreme da bi preneo svoja iskustva ili da bi stekao nova.

Tri su najčešća načina kojima se ocenjuju **efekti treninga**:

- 1) Merenje nakon treninga
- 2) Merenja pre i posle treninga
- 3) Merenje pre i posle treninga sa kontrolnom grupom

Razvoj kadrova i planiranje karijere

Svrha razvoja kadrova je da se pojača sposobnost zaposlenih za uspešno preuzimanje širih odgovornosti u organizaciji. Razvoj se obično odnosi na poboljšanje intelektualnih ili emocionalnih sposobnosti neophodnih za bolje obavljanje poslova i radnih zadataka.

U **ekonomiji znanja** najvažniji posao menadžera je dijalog – s kolegama, s nadređenima, a podređenima, s ljudima u okruženju itd., a zadobijanje poverenja je njihov glavni zadatak. Logika nove ekonomije izgleda otprilike ovako: revolucija u informacionim i komunikacionim tehnologijama čini da je znanje nov izvor konkurentne sposobnosti. Da bi upravljali napetošću između naučnih radnika i organizacije menadžeri moraju da prihvate da u ekonomiji znanja zaposleni odgovaraju za svoju sopstvenu produktivnost. Naučni radnici znaju o svom radu više od bilo koga drugog, njihove odluke čine strategiju kompanije i direktno utiču na njeno sprovođenje. Menadžeri moraju da izvedu komunikacijski obrt: umesto da radno okruženje uzimaju kao dato i da radnike prilagođavaju prema njemu, oni sada moraju da uzmu potrebe naučnih radnika kao date i da stalno prilagođavaju okruženje kako bi eliminisali prepreke koje onemogućavaju naučne radnike da budu produktivni.

Razvoj kadrova nema za cilj samo sticanje specifičnih veština već uključuje i:

- 1) Formiranje stavova o širem angažovanju zaposlenih
- 2) Poboljšanje sposobnosti komuniciranja
- 3) Bolje promišljanje inovativnih odluka

Dva ključna **uslova za uspeh razvoja** kadrova su podrška najvišeg menadžmenta i razumevanje veza razvoja s drugim kadrovskim aktivnostima.

Karte razvoja. Pomeranje kadrova kroz organizaciju je razlog što se pristupa izradi karti razvoja. Svrha ovih karti je da se osigura da će pravi pojedinac biti raspoloživ u pravo vreme i da će imati dovoljno iskustva da obavlja posao. One su dolična osnova za određivanje kakva vrsta razvoja je potrebna svakom zaposlenom i koriste se za prepoznavanje "puteva karijere" i "lestvica napredovanja" za zaposlene.

Najčešći **problemi** u vezi sa razvojem su:

- 1) Nemarna analiza potreba za razvojem
- 2) Isprobavanje pomodnih metoda i programa treninga
- 3) Prebacivanje odgovornosti za razvoj na štab
- 4) Pokušaj da se zamene trening in selekcija
- 5) Nedostatak treninga među onima koji vode aktivnosti razvoja
- 6) Korišćenje isključivo kurseva kao puta za razvoj
- 7) Sputani razvoj (kad pojedinac nauči nove metode i ideje na kursu i vrati se u jedinicu gde i dalje preovlađuju stari stavovi i metodi)

Ono što bi svaki menadžer trebalo da zna i da ume da radi:

- 1) Menadžersko znanje
- 2) Menadžerske veštine
- 3) Menadžerski stavovi
- 4) Menadžerski stil

Skup **principa razvoja menadžera:**

- 1) Procenjivanje potreba za razvojem (cilj je da se sistematski odrede potrebe za razvojem na osnovu kratkoročnih i dugoročnih planova)
- 2) Obezbeđivanje povratne veze o izvršenju

- 3) Krojenje prema pojedincu (programi razvoja treba da se usklade s brižljivo dijagnostifikovanim potrebama pojedinih menadžera)
- 4) Veza sa strukturom moći
- 5) Selekcija i razvoj (blisko povezane funkcije jer selekcija ograničava mogućnosti za razvoj)
- 6) Motivacioni činioci u razvoju
- 7) Neprekidna aktivnost

Metodi razvoja menadžera koji se koriste na poslu:

- 1) Iskustvo
- 2) Rotacija posla
- 3) Planiranje
- 4) Savetovanje menadžmenta
- 5) Tehnika kritičnih događaja (menadžerima se daje stalna povratna informacija o "kritičnim ponašanjima". Na osnovu istraživanja sastavlja se lista pozitivnih i negativnih ponašanja koja su kritična za uspešno izvršenje posla)
- 6) Specijalni projekti
- 7) Postavljanje cilja
- 8) Položaji pomoćnika

Programi razvoja van posla:

- 1) Metod konferencije
- 2) Proučavanje slučajeva i igranje uloga
- 3) Poslovne igre (predstvaljaju simulaciju ili rekonstrukciju nekih strana organizacionog života na koje učesnici treba da reaguju)
- 4) T-grupa ili laboratorijski trening
- 5) Učenje na daljinu

Životne faze i karijera:

- 1) Traganje (karijera je u periodu provere, formalno obrazovanje još u toku)
- 2) Iskušavanje i autonomija (razvoj karijere je brz, dokazivanje kompetentnosti)
- 3) Postavljanje pitanja (kriza srednjih godina)

- 4) Zrelost (period razrešenja)
- 5) Kasna karijera (pažnja više usmerena ka zdravlju)

Fazno penzionisanje – zaposleni koji treba da idu u penziju jendo vreme rade u režimu skraćene radne nedelje ili koriste duže godišnje odmore

Razvoj puteva karijere odnosi se na planiranje logičnih koraka koje zaposleni treba da slede u budućnosti.

Dvojne lestvice karijere. Pojedinač može da napreduje bilo po lestvicama menadžerske karijere bilo po lestvicama tehničke stručnosti.

Nove karijere. Pojava novih poslova utiče na planiranje karijere jer će se novi položaji popunjavati ljudima koji su prvobitno obučavani za druge poslove.

Karijere bračnih parova. Suočavaju se sa problemom čija karijera ima prvenstvo.