УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ У ЗДРАВСТВУДанијела Нешић¹, Душан Аничић², Тијана Прокоповић³**CAREER MANAGEMENT IN HEALTHCARE**

Danijela Nešić, Dušan Aničić, Tijana Prokopović

„Управљати послом, значи управљати
својим Ја.“

*S. Jahnson***Сажетак**

У раду је наглашено да су савремене тржишне тенденције узроковале другачији однос на релацији послодавац–запослени у здравству. Реч је о појави новина где су запослени сами одговорни за своју каријеру, а не установа која више не гарантује сигурно запослење до краја животне каријере.

Данас успешно управљање каријером захтева и тражи од запослених у здравству проактиван однос – учење, али и развој нових вештина.

Кључне речи: каријера, управљање, запослени, фирма.

"Managing your business means managing
yourself."

*S. Jahnson***Summary**

In the paper it is emphasized that modern market tendencies have caused a different attitude on the relationship between employer and health employees. It is about the appearance of innovations as: employees become self-responsible for their careers, not institutions, which no longer guarantees safe employment for the rest of their life careers.

Today, successful career management requires and demands from healthcare professionals a proactive relationship – learning, but also the development of new skills.

Keywords: career, management, employees, firm.

¹ Данијела Нешић, Дом здравља Ниш, Ниш, Србија.

² Душан Аничић, Универзитет Унион – Никола Тесла, Факултет за економију и финансије, Београд, Србија.

³ Тијана Прокоповић, Нишка пословна школа струковних студија, Ниш, Србија.

УВОД

Све већи притисак и динамика посла у здравственој струци и здравственим установама веома често се одражавају кроз невољно напуштање посла од стране запослених. Последице таквих догађања осећају се у виду нове парадигме везане за професионални живот запослених, која се уочава у ситуацији у којој су запослени сами одговорни за континуитет и квалитет своје каријере, а не здравствена установа. У модерној пракси се однос патернализма здравствене установе према запосленима напушта, а тиме и мит о сигурном, доживотном запослењу. Сигурност запослених више се не базира на континуитету запослења, већ на њиховом знању, стручности и експертизи.

Данас однос између запослених и здравствене установе све више прераста у чисто трансакциони однос, где лојалност доживљава озбиљне промене, односно где запослени постају лојални себи и послу који обављају, а не установи. И облик каријере запослених поприма друге форме: она је сада вођена потребама запослених, а не потребама установе. Све то, вођено новинама у професионалном животу запослених, захтева и редефинисање психолошког уговора у запошљавању. Иначе, опште познато је да се приликом запошљавања закључује формални уговор, али се упоредо са њим установљава и психолошки (имплицитни) уговор између послодавца и запосленог, који одражава неписана реципрочна правила узајамног понашања уговарача. Док су запослени у претходном периоду могли да очекују унапређење и сигурно запослење уколико би били лојални установи и имали потребне перформансе, у садашњим условима пословања масовна отпуштања запослених ставила су ван снаге такав однос између послодавца и запослених, и уместо старог, на снази је нови психолошки уговор чија је базична карактеристика да запослење постаје ситуационо.⁽¹⁾

Због факта да су запослени постали одговорни за своју каријеру, стварају се предуслови за проактиван однос према њеном управљању. Као директна позитивна консеквенца таквог односа, очекује се смањење несигурности запослења у будућности, односно смањење периода током кога би здравствени радници могли бити без запослења.

КАРАКТЕРИСТИКЕ НОВОГ МОДЕЛА КАРИЈЕРЕ

За разумевање смисла и потребе за активним управљањем каријером у савременим условима, потребно је сагледати уочљиве опште трендове модерне праксе.⁽²⁾

Огромне организационе промене здравствених установа одликују се широко примењиваним методама трагања у медицини праћених новим открићима. Тренд примене поменутих стратегија наставља се и сада, а непосредна последица тога је отпуштање запослених, што подразумева невољни прекид континуитета каријере. Интересантно је да се то догађа чак и оним кадровима који су са завидним перформансама.

Паралелно са оснивањем мањих здравствених установа у приватном власништву све више расте атрактивност привремених и повремених форми ангажовања запослених у здравству (запошљавање лекара и сестара на одређено време, запошљавање са непотпуним радним временом и сл.). Очекује се да ће се успех здравствених установа у будућности више базирати на експертизи појединаца коју могу пружити установи у лимитираном периоду времена, него на лојалности запослених који су ангажовани у дужем временском периоду.

Вештине стицане у претходном периоду застаревају све брже. Данас све више добијају на значају интерперсоналне вештине, вештине личног управљања (*self-management skills*), вештине решавања проблема и конфликта итд.

Да би се умањила вероватноћа губитка запослења, данас се све више промовише нови концепт у развоју каријере – портфолио концепт, по коме запослени треба да изграде портфолио вештина које се могу понудити портфолију клијената или пак самој установи за обављање портфолио задатака. Уместо традиционалног посла, запослени у новим условима имају пројекте, задатке и уговоре, а не радно место.

Данас сигурност произилази из преузимања ризика, који као обележје произилази из претходног. У савременим условима калкулисани ризик може обезбедити сигурност запослења у којем запослени који имају проактиван однос према својој каријери, присиљавају себе на нова учења, иако то обављање текућих задатака од њих не захтева. То чине прихватањем ризика улажења у нова подручја стицања нових знања, чиме се повећава диверзификованост компетенција којима располажу и умањује ризик по континуитет запослења.

Све је уочљивије како се класична организациона форма установа замењује привременим алијансама и мрежним фирмама здравства (*network organizations*). Здравствене установе се све више фокусирају на кључне компетенције, док се остале активности уступају другим субјектима. Са променом њихове структуре мења се и путања у развоју каријере.

КАРАКТЕРИСТИКЕ КАРИЈЕРЕ ДАНАС

Каријера се може дефинисати као својеврсна секвенција радних улога појединца.⁽³⁾ Традиционално посматрано, овај израз се везивао за менаџере или професионалце у смислу указивања на њихово напредовање, а данас се примењује на било кога и увек када се говори о тражењу посла – запослењу уопште. Исто тако, овај израз се у претходном периоду користио да би се описао искључиво вертикално напредовање на послу. У савременим условима, међутим,

путања која одсликава развој каријере више нема обавезан вертикални облик. Данас напредовање врло често представља хоризонталну путању тако што се запослени крећу између различитих фирми и грана, а уколико се посматра једно од њих, онда се ради о кретању између појединих функција, тимова и пројеката.

Неки аутори модел каријере која се развија у 21. веку називају интерном уместо организационом каријером, док други нови модел каријере називају каријером без граница (*boundaryless career*), везујући се за чињеницу да су могућности за развој каријере неограничене и да не постоје норме прогреса и успеха.⁽⁴⁾ И баш због тога је и Daglas Hall каријеру у савременим условима назвао протејском каријером, називајући је по грчком богу Протеусу, који је могао да мења облик према сопственој жељи.⁽⁵⁾ Другим речима, то значи да ће каријера запослених и у здравству 21. века попримати различите облике у зависности од тога како се сами запослени буду мењали и како се буду мењале околности у којима се њихова каријера развија.

David Noe сматра да тзв. протејска каријера носи са собом позитиван потенцијал који се може претворити у *win-win* однос између фирме и запослених. Пошто су запослени постали свесни да не могу очекивати сигурно запослење у датој фирми, нити да она може да се избори са теретом традиционалних имплицитних претпоставки, огромна енергија која је раније трошена за управљање односом између запослених и фирме, сада се може искористити за потпуно посвећеност обеју страна радним задацима.⁽¹⁾

Основне карактеристике каријере у савременим условима, према мишљењу Daglas-a Hall-a, јесу:⁽⁶⁾

- Крајњи циљ каријере је психолошки успех који се доживљава као награда за лично достигнуће на професионалном плану. То се разликује од традиционалног поимања успеха у каријери када се

он мерио вертикалним напредовањем, које је примарно подразумевало повећање материјалне награде. Мишљење је да у савременим условима материјална награда нема специфичну тежину као у претходном периоду.

- Каријера је дугорочни процес континуираног учења и промена у идентитету. За њен развој у савременим условима није од великог значаја хронолошки проток времена, већ протекло време које се мери учењем и усавршавањем. Због тога се све више промовише примена TQM приступа и у управљању каријером. То значи да су континуирано учење и унапређење знања и вештина претпоставка успешног управљања каријером.
- Фирма обезбеђује изазове у раду и међузавистан однос са запосленима. Јасно је да се од фирме не може више очекивати сигурно запошлење. Од ње се, наиме, може очекивати да обезбеди адекватну награду за пружене перформансе, као и прилике за учење и усавршавање, док се

од запослених очекује да буду посвећени квалитетном обављању радних задатака.

- Профил за успех је кретање: од знати како ка знати учити, од сигурности запошлења ка запошљивости, од организационе каријере ка протејској каријери. Пошто се запослени често суочавају са променама нелинеарног карактера у свом окружењу, важна је њихова способност адаптације тим променама. Каријера као своју претпоставку има вештину – знати како учити. Важан елемент профила за успех је постала и особина запослених која се назива запошљивост, под којом се подразумева стицање оних вештина и знања за којима постоји тражња.

- Нове вештине запослених за успешну каријеру у 21. веку су стицање и коришћење специфичног сета вештина, које треба да омогуће запосленима самоспознају и промену идентитета, односно адаптацију у променљивом окружењу.

Преглед наведених, али и осталих особина каријере у савременим условима дајемо у наредној табели.

Табела 1. Компаративни преглед карактеристика каријере у старом и новом психолошком уговору.

Редни број		Стари психолошки уговор	Нови психолошки говор
0	1	2	3
1	Окружење	Стабилно	Турбулентно
2	Конкуренција	Домаћа, мултинационална	Глобална
3	Однос са фирмом	Релациони	Трансакциони
4	Разлози запошљавања	Уклапање	Додавање вредности
5	Циљеви каријере	Хијерархијско напредовање	Опортунистички
6	Стаза каријере	Корак по корак	Протејска
7	Мерила успеха	Напредовање (пењање)	Психолошки успех, аутономија
8	Кључне компетенције	Специфична знања	Метакомпетенције
9	Извор идентитета	Фирма – предузеће	Професија, интереси

Извор: Uzomaka P. Anakwe, James C. Hall, Susan M. Schor. Knowledge – related skills and effective career management. International Journal of Manpower, 2000; 21(7): 206.

ВЕШТИНЕ УПРАВЉАЊА КАРИЈЕРОМ

Већ је истакнуто да управљање каријером у савременим условима захтева да запослени, поред неопходних стручних знања, поседују и нове облике компетентности који се превасходно односе на управљање собом. За ефективну каријеру у новој парадигми потребно је да запослени поседују тзв. мета вештине. Концепт мета вештина је развио Daglas Hall и првобитно је обухватао две групе вештина: вештине самоспознаје и вештине адаптације.⁽⁵⁾ Касније је овај концепт проширен, тако да се за управљање каријером у савременим условима наводи да је потребно поседовати три групе вештина које доводе до стицања три врсте знања, односно:⁽⁶⁾

- самоспознаја (*self-knowledge*),
- интерперсонално знање (*interpersonal-knowledge*) и
- знање о окружењу (*environmental-knowledge*).

Вештине самоспознаје фокусирају се на индивидуални развој, односно самоспознаја подразумева прикупљање информација о самом себи, као и о вештинама које су потребне за лично управљање (*self-management*). Вештине које доприносе самоспознаји су нпр.: познавање сопствене личне природе, управљање временом и стресом, способност ефективне сарадње са људима итд. Поседовање набројаних вештина доприноси, најпре, бољем познавању себе самог, а тиме и постављању реалних циљева у каријери. Исто тако, самоспознаја проистекла из одговарајућих вештина доприноси и ефективнијем избору стратегије за остваривање циљева, односно – уопште, доношењу адекватних одлука везаних за каријеру.

Интерперсонално знање произилази из међуодноса са другима на послу и базира се на вештинама као што су: управљање конфликтима, мотивација, коришћење моћи, делегирање ауторитета итд. Компетентност

која се стиче у односима са другим људима помаже и бољем личном познавању. Дакле, интерперсонално знање је у позитивној корелацији са постављањем реалних циљева каријере, избором ефективне стратегије за њихову реализацију и другим одлукама везаним за развој каријере.

Знање о окружењу фокусира се на потпуно разумевање окружења у којем појединац функционише – ради. Стицање знања о томе доприноси адаптабилности и флексибилности појединца, а под адаптабилношћу се подразумева способност брзог и адекватног одговора на сигнале из окружења.⁽⁷⁾ Пошто се окружење стално мења, потребан је константан мониторинг од стране појединца да би се на ефективан начин прилагођавао таквом окружењу. Информације до којих се долази мониторингом окружења доприносе постављању реалних циљева каријере и одабиру одговарајуће стратегије.

Има и аутора који на другачији начин систематизују у основи исте вештине и знања потребне за ефективно управљање каријером у савременим условима. С тим у вези, Sandra Kerka разликује три врсте знања која је потребно да запослени поседују: знати зашто, знати како и знати одакле.⁽⁸⁾ Знати зашто односи се на разумевање ставова према породици, друштву и заједници, сопствене мотивације, интереса, вредности и других аспеката који могу да утичу на каријеру. Знати како односи се на репертоар индивидуалних вештина и експертизе, а одговор на ово питање односи се на то које су вештине апликативне, а које се морају тек усвојити. Знати одакле односи се на везе и међуљудске односе који могу подржати развој каријере.

Без обзира на различите приступе и гледишта о вештинама које су потребне за ефективно управљање каријером, сматрамо да се сва она у основи свде на становиште да успешно управљање каријером у савременим условима претпоставља ефективно спровођење персоналне SWOT анализе, која је постала опште прихваћено

управљачко оруђе за идентификовање јаких и слабих страна фирме, као и прилика и опасности које емитује екстерно окружење. Но, треба рећи да се исти концепт може применити и у управљању каријером запослених.⁽⁹⁾ Запослени, да би могли успешно да управљају својом каријером, потребно је да познају своје јаке и слабе стране, као и да врше константан мониторинг њиховог непосредног радног и екстерног окружења, односно да користе прилике које им се указују.

ЕЛАСТИЧНОСТ КАРИЈЕРЕ

Како су запослени ипак различити, тј. имају различите способности, знања и вештине, као и различите менталне моделе (схватања), у сличним ситуацијама они се

различно понашају. Другим речима казано, то значи да се у ситуацији када се од њих захтева проактиван однос према сопственој каријери, они различито сналазе. И док се неки од њих врло брзо прилагођавају новонасталим променама, други су учаурени у старим парадигмама и обрасцима понашања.

Полазећи од кључних вештина које су потребне за ефективно управљање каријером у савременим условима (самоспознаја и адаптација), Pulij је 1997. формирао мапу еластичности каријере. Мапа еластичности каријере је настала као резултат проучавања ставова запослених који су остали без посла услед реструктурирања, а који се односе на то колико су након губитка посла променили ставове о себи самима и о запослености уопште (Слика 1).⁽⁷⁾

Слика 1. Мапа еластичности каријере.

Квадранту чврстих (*fortified*) припадају они запослени који након отпуштања нису променили нити мишљење о себи, нити о запослењу уопште. Разлог томе је то што су њихова самоспознаја и адаптабилност окружењу на веома ниском нивоу, па је велика вероватноћа да ће се и у будућности поново наћи у сличној ситуацији.

Квадранту мисаоних (*mindful*) припадају запослени који су постали веома интроспективни након што су изгубили посао. Они су, што је резултат сопственог сагледавања, спремни да промене неке своје ставове и понашања. Но, без обзира на то, они још увек нису спремни да прихвате чињеницу да је дошло до промене тзв. психолошког уговора у запошљавању и да се створила потреба за другачијим односом према сопственој каријери. Зато и ова група запослених није довољно припремљена за суочавање са новим таласима организационих промена и потребе проактивног односа према својој каријери.

Квадрант користољубивих (*utilitarian*) представља супротност квадранту мисаоних. Запослени који припадају овом квадранту су екстерно оријентисани, тј. сагледавају промене у радном окружењу реално, придају им велики значај и настоје да користе прилике које им се указују. Међутим, они нису спремни да раде на себи, да мењају своје особине и понашања. Сет њихових вештина и знања остаје исти, а окружењу се прилагођавају тако што покушавају да остваре већи ниво контроле у областима у којима су потребне њихове садашње компетенције. Они су нпр. спремни да се са неизвесном будућношћу суоче тако што би се бавили консултантским послом или предузетништвом, али увек са постојећим сетом вештина и знања.

И најзад, квадранту трансформационих (*transformational*) припада најдинамичнији и најадаптивнији део запослених. Запослени који припадају овом квадранту су свесни промена у окружењу и нових правила везаних за каријеру и спремни су да мењају

своја схватања и понашања у вези са тим. Спремни су, другим речима, да раде на себи како би у новим условима били успешнији. Карактеристично за њих је да сваки евентуални неуспех виде као прилику за учење и експериментисање новим могућностима. Запослени из овог квадранта имају веома развијене вештине прилагођавања променама у окружењу и вештине сагледавања и мењања сопственог идентитета.

ЗАКЉУЧАК

Широк концепт поимања каријере запослених подразумева скуп материјалних и формалних својстава сваког субјекта која је чине добром и сигурном, али и материјалну сигурност запослених, добру репутацију у колективу, позицију на тржишту рада и способност прилагођавања променама у измењеним условима пословања.

Да би обезбедиле свој опстанак, фирме, као адаптивни системи, морају да се прилагођавају комплексном и турбулентном окружењу. У том смислу, начини које фирме користе да би се прилагодили променама, доводе до напуштања многих традиционалних концепција и модела, али и до појава нових.

Битна, односно веома важна промена у области запослености је нестанак категорије сигурности запослења. Истовремено, категорије попут посвећености и лојалности добијају нову садржину, а за прилагођавање запослених таквим условима пословања и измењеним односима на релацији послодавац–запослени, потребан је проактиван однос према сопственој каријери. Потенцијални запослени, дакле, морају преузети потпуну одговорност за континуитет и квалитет своје каријере, а да би у томе били успешни, потребно је да развијају нови сет вештина и знања која се превасходно односе на управљање собом.

ЛИТЕРАТУРА

1. David Noer. Healing The Wounds – overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco, 1993; p 158. and pp 176–177.
2. Career Management Guide, Career Resources, Canada, 2002: pp 3–4.
3. Derek Torrington, Laura Hail, Stephen Taylor. Human Resource Management, Pearson Education Limited, 2002; p 443.
4. Kevin G. Fowke. Layoffs and Survivors Career Motivation. IRC Press, Queen's University, 1998; p 2.
5. Douglas T. Hall. Protean Careers of the 21st Century. Academy of Management Executive, 1996; 10(4): pp 9–10. and p 11.
6. John F. McCarthy, Douglas T. Hall. Organizational Crisis and Change: The New Career Contract at Work. In: The Organization in Crisis, edited by Ronald Burke, Cary Cooper. Blackwell Business, 2000; pp 568–571.
7. Uzomaka P. Anakwe, James C. Hall, Susan, M. Schor. Knowledge – related skills and defective career management. International Journal of Manpower, 2000; 21(7): p 206, 207. and p 208.
8. Sandra Kerka. Preparing for Multiple Careers. ACVE, Practice Application Brief no. 2003; 29: p 2.
9. Brian Dougherty, Tori Schenck, Allen Wysocki, Karl Kepner. Demonstrating Personal Competitive Advantage in a „Rightsizing“ Environment. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 2002; p 1.
10. Боровоје Б. Прокоповић. О лидеру као стратегију. Факултет за пословно индустријски менаџмент, Младеновац, 2012.
11. Данијела З. Нешић. Условљеност ефикасности ентитета мотивацијом запослених. Докторска дисертација, Факултет за предузетнички бизнис, Универзитет Унион – Никола Тесла, Београд, 2014.
12. Тодоровић Ј, Ђурићин Д, Јаношевић С. Стратегијски менаџмент. ИЗИТ, Београд, 2000.

Контакт: Данијела Нешић, Дом здравља Ниш, Ниш, адреса: улица Габровачка река бр. 64, Ниш, тел. 0628008178, Србија.