

Томе НИКОЛОСКИ

УДК: 159.9:331.101

КАРИЕРА И МЕНАЏМЕНТ НА КАРИЕРАТА

Во првиот дел од трудов воведен е поимот *кариера* и тековните парадигми за кариерата. Знаењата за кариерата се црпат од два извора: од вокационата психологија и од организациската психологија. Од вокационата психологија се развила теоријата за совпаѓање помеѓу лицето и околината и развојните теории за избор на занимањето а од организациската психологија – интерактивниот модел за кариерата. Во вториот дел се зборува за менаџмент на кариерата при што акцентот е ставен на јавните начела и на менаџментот на кариерата во организациите.

Проблемот на кариерата е запоставен од индустриските психолози, веројатно затоа што промените во парадигмата на кариерата не се последица на психолошки туку на надворешни фактори: глобализацијата, брзите технолошки промени, дерегулацијата на пазарот на работна сила, промената во начинот на вработување, промените во структурата на организацијата. Времето за стекнување квалификација е одолжено (многу високообразовани луѓе немаат работа и поради тоа продолжуваат да студираат), синдикатите се немоќни, многу фирми се приватизирани. Деререгулацијата ја смалува сигурноста на работа, а ја зголемува потребата за адаптирање кон пофлексибилни облици на работа. Поради тоа настануваат чести поместувања во и вон работниот процес.

Погледнато од страна, би се рекло дека на кариерата на многу луѓе ѝ недостасува кохерентност. Оттука, употребата на овој збор може да изгледа несоодветна. Но, зборот *кариера* во овој труд се користи не само да се опише работниот век на човекот: овој поим помага да се разбере како луѓето ги доживуваат и како ги осмислуваат промените во работните улоги и промените во и вон работниот процес.

Во овој труд под *кариера* (Arnold, 1999; Николоски 2000) ќе се подразбира *секвенца на работни месеци, улоги, активности и искуства* со кои се сретнува лицето.

Теории за кариерата

Полето за теориите на кариерата сè уште е фрагментарно. Врз основа на литературата може да се каже дека знаењата за кариерата се црпат од два извора: од вокационите психолози и од организациските психолози. Од вокационите психолози се развиле две теории, теоријата за совпаѓање (соодветност, конгруентност, кореспондентност) помеѓу лицето и околината и развојните теории за избор на занимањето, а од организациските психолози произлегол интерактивниот модел за кариерата. Овие модели ќе бидат прикажани накратко.

Совпаѓање на лицето со околината. Поимот *совпаѓање* на лицето и околината е конструкт за разбирање на донесувањето одлука за кариерата, уште од почетокот на дваесеттиот век. Еден модел бил предложен од Парсонс, творецот на првата агенција за водење на професионалниот развој. Парсонс сметал дека луѓето се различни, дека работите се различни и дека е можно со проучување и на едните и на другите, преку процес којшто го нарекол *високоинско резонирање*, да се постигне совпаѓање помеѓу нив.

Од тоа време наваму психолозите настојувале да најдат начини да добијат валидни и сигурни податоци за лицата и за работите. Се развиле психолошки тестови со кои се проучуваат лицата а се развиле и методи (анализа на работата) за проучување на работите.

Тинсли (Tinsley, 2000) во еден преглед на литературата за совпаѓањето на лицето со околината заклучил дека усогласувањето е позитивно поврзано со благосостојбата на работниците, а негативно со незадоволството на работниците. Голем дел од овие истражувања се занимавале со односот помеѓу степенот на совпаѓањето и исходот од работата и општ наод од нив е дека совпаѓањето е поврзано со задоволството од

работата, производството, осуетвувањето од работа и напуштањето на работата.

Постојат повеќе варијанти на оваа теорија. Некои од нив се: теоријата за работно приспособување, предложена од Дејвис (Dawis and Loftquist, 1984), која е сконцентрирана на бараните награди и користените способности, теоријата на Шнајдер (Schneider et al., 1995) којшто сметал дека усогласувањето е резултат на регрутирањето и на изборот на ограничен број на лица и нивното подоцнежнo приспособување на организацијата. Тековно една од највлијателните теории е теоријата на Холанд (Holland, 1997), којшто сметал дека луѓето бараат работна околина која што е конгруентна со нивните професионални интереси.

Застапниците на теоријата за совпаѓање помеѓу лицето и околината се критикувани дека не зеле предвид процеси што водат кон избор на кариерата нити пак процеси што подоцна овозможуваат приспособување на работа.

Развојни теории. Супер е најпознат бранител на оваа теорија. Засновувајќи ја својата теорија врз развојната психологија, Супер сметал дека развојот на кариерата тече низ пет фази:

развој (0–14 години) – *јас* поимот се развива преку идентификација со членови на непосредната фамилија и со клучни личности на училиште;

експлорација (15–24 години) – *јас* поимот се кристализира преку процес на експериментирање и тестирање на реалноста;

восптановување (*establishment*) (25–44); – откако нашло соодветно поле, лицето прави напори да восптанови перманентно место во него;

одржување (45–64) – лицето настојува да остане на местото коешто е восптановено во светот на работата;

опаѓање, (65+) – менталните и физичките сили се намалуваат, темпото на работа се смалува и конечно престанува (Super, 1957).

Во подоцнежните трудови Супер секоја фаза ја поделил на потфази и развил поопшта теорија за развој на кариерата: неговиот модел за животен опсег и животен простор (Super, 1980).

Суперовиот модел стимулирал огромен број истражувања на фазата експлорација од развојот, посебно за улогата на *сељф* поимот при започнувањето на работниот век.

Интерактивен модел на кариерата. Место како единствен низ на фази на кариерата, неколку автори – стимулирани од организациската а не од вокационата психологија, предложиле дека развојот на кариерата полесно ќе се сфати како *серија* на транзиции на работната улога. Николсон (Nickolson, 1987) поставил модел за *транзиционен циклус* којшто се фокусира врз задачи поврзани со кариерата коишто треба да се извршат во секоја фаза. За време на *препарацијата* се случува извесна антиципаторна социјализација. При следната фаза, *соочување*, започнува процес на барање смисла. За време на *приспособувањето*, настанува личен развој и развој на улогата, коишто настојуваат да ја зголемат усогласеноста помеѓу лицето и работата. Конечно, во фазата *стабилизација*, настанува зголемена преданост кон организацијата.

Моделот ја истакнува цикличната природа на фазите на кариерата. Покрај тоа, се смета дека искуствата од една фаза влијаат врз тоа што се случува во подоцнежните фази. Несоодветната препарација, на пример, го зголемува предизвикот на соочувањето и приспособувањето.

Овој и други модели, развиени во поново време, истакнуваат дека развојот на кариерата може најдобро да се разбере во интерактивни термини, имајќи ги предвид односите помеѓу лицето и социјалниот и организацискиот контекст. Секое работно искуство се третира како процес на социјална размена – со организацијата, со менаџерите и со другите работници.

Психолошки договор

Поимот „психолошки договор“ е најважен за разбирањето како кариерите се развиваат во организациите. Дефинициите на психолош-

киот договор се различни, но може да се прифати дефиницијата на Русо и Робинсон дека психолошки договор е индивидуално верување во поглед на термините и условите на взаемната размена помеѓу лицето и третата страна (Robinson and Rousseau, 1994).

Психолошкиот договор е корисен поим при размислувањето за кариерите и менаџментот на кариерата поради две причини. Тој ни помага да ги разбереме начините на кои процесот на вработување се променил во последниве години: работодавците го срушиле стариот психолошки договор а негова замена не договориле. Содржината на психолошкиот договор е променета, особено во тоа што на лојалноста нема да ѝ биде возвратено со сигурност на вработувањето. Второ, психолошкиот договор обезбедува рамка за разбирање на кариерата на развоен начин, истакнувајќи ја комуникацијата и преговарањето помеѓу странките.

Психолошкиот модел не само што ги *ојшшува* начините на кои кариерата во организациите се доживува, туку дава и *рецейии* како да се управува кариерата. На пример, двете страни треба редовно да разменат информации за нивните потреби и барања а работодавците треба да признаат дека во различни животни фази, луѓето имаат различни потреби.

Менаџмент на кариерата

Со оглед на непредвидливиот пазар на работна сила, менаџментот на кариерата е одговорност и на индивидуалните работници и на организациите. Повеќе не може да се добие работа што ќе се врши цел живот.

Организациите нивната улога ја гледаат во смисла да им помогнат на лицата да развијат *преносливи вештини*, а не да го олеснат развојот преку утврдена патека на кариерата.

Јавни начела. Некои лица го поминуваат целиот работен век кај истиот работодавач. Други доживуваат различни видови кариера. Советување за кариерата на возрасните лица речиси и не постои. Центрите

за професионална ориентација и професионално советување се бават претежно со млади луѓе кои го започнуваат својот работен век и сосем малку јавни средства се одделуваат за водење на кариерата и за менаџмент на кариерата на возрасните лица и покрај заложбите за *доживотно учење*.

Водењето на кариерата и советувањето треба да бидат расположливи во секој момент во развојот на кариерата. Оттука Ватс (Watts, 1999) смета дека водењето на кариерата е не само *приватно добро* туку и *јавно добро*. Тоа има и потенцијал да го смали несовпаѓањето на пазарот на трудот и да ја зголеми социјалната еднаквост за образование и вработување.

Ватс смета дека можат да се дадат 5 различни вида професионално водство: преку формалниот образовен систем; од работодавците; од посредни структури, на пример од синдикатите или од професионални здруженија; како посебен јавен сервис; како приватен сервис. Сите овие видови професионално водство имаат недостатоци. На пример, се поставува прашање дали може да се востанови приватна практика за професионално водење и советување. Проблем притоа е дека советувањето за кариерата е процес што им помага на луѓето да развијат долгорочни цели, тоа не е чин што ги задоволува моменталните желби.

Менаџмент на кариерата во организациите. Во развиените земји настанала промена на активностите управувани од работодавецот кон нови видови активности управувани од индивидуалните работници (на пример, планови за личен развој). Тоа не значи дека работодавците, едноставно, ја префрлиле одговорноста за менаџмент на кариерата врз работниците. Одговорноста за менаџмент на кариерата им е заедничка и на организациите и на работниците.

Има аргументи што ги наведуваат големите организации да ја прифатат порано поприфатливата одговорност за кариерата на вработените. Како што организациите се „смалија“, овие аргументи опфаќаат: потреба за флексибилна работна сила, барање за *интегрален квалитет*; страв од демотивација и губење на клучен кадар којшто е уште

заинтересиран за кариера во компанијата; грижи за сукцесијата. Идентифицирани се три вида на вработени при што секоја група е третирана посебно. Постарите менаџери имаат *договор за кариерата*, којшто нуди планиран развој вдолж патеката на кариерата. Организациите со поголем процент на универзитетски образовани лица преферираат модел за кариерата до кој се доаѓа преку преговори при што одговорноста за развој е заедничка за работодавачот и за работниците. За положбата на пошироката работна сила е тешка да се генерализира. Организациите со понеизвесна иднина нудат *работа за сега*, со малку поддршка за развој.

Стратегиите за менаџмент на кариерата во организациите се различни. Арнолд прави разлика помеѓу стратегии што *не се* поврзани со секојдневната работа (развојно доделување на задачи, оценување на перформансата, планови за личен развој, менторство) и оние *што се* поврзани со секојдневната работа (планирање на сукцесијата, центри за развој, работилници за развој на кариерата и сл.). Ќе спомнеме две: менторство и развојни центри.

Ментори се лица со значително искуство и знаење и тие им даваат поддршка на лицата за чијашто кариера се грижат. Менторството има две компоненти: поддршка за развој на кариерата што го олеснува напредувањето на кандидатот во организацијата и психолошка поддршка, којашто го потпомага личниот и професионалниот развој на менторираното лице. Се покажало дека менторството има опсег на позитивни исходи (поголем приход, зголемена мобилност во кариерата и задоволство од работата). Од менторството развиено спонтано има поголема корист отколку од формалното менторство. Често не може да се утврди причината и последицата затоа што менторство се доделува на лица со големи амбиции.

Центри ги користат техниките на центрите за проценка за да се оценат партиципантите на важни точки (competencies) преку разни вежби, тестови и интервјуа. Акцентот се става врз опсервабилни обносувања и се специфицираат критериуми. За разлика од центрите за проценка, тие им ја враќаат информацијата на партиципантите: ги охраб-

руваат да развијат посебни вештини, охрабруваат дискусија помеѓу партиципантите и нивните супервизори и обезбедуваат фидбек, даваат преглед на опсегот на компетенции расположлив во организациите, ги идентифицираат лицата со големи потенцијали за „брзо напредување“. Истражувањата за успешноста на центрите за развој се ретки.

Советување за кариерата

Советувањето за избор на кариерата претпоставува многу повеќе отколку „вистинско резонирање“ за работата. На многу вработени им треба помош за да се носат со фрустрациите, разочарувањата и стравот да не постанат технолошки вишок и невработени.

Од времето на Парсонс се појавиле нови приоди во професионалното советување, вклучувајќи совпаѓање лице–околина, развојни приоди, приоди насочени кон лицето и приоди насочени кон целта. Најнов е т.н. *нарајивен ѝриод* во кој советувачите за кариерата им помагаат на клиентите да идентифицираат теми од нивната *живојна ѝриказна*, охрабрувајќи ги да ги поврзат во смислена поука (narrative) и да разберат како можат да ја понесат одговорноста за нивната иднина.

И покрај овој опсег на теориски пристапи, работата на многу лица што се занимаваат со советување за избор на кариерата може да се опише во смисла на четири задачи:

- *изградување однос*. Се востановува „работен сојуз“ при што се разјаснуваат потребите на клиентот и се постигнува договор во која насока да се продолжи;
- *овозможување саморазбирање од сѝрана на клиентѝоѝ*. Тоа се постигнува преку самиот процес на советување. Советодавачот користи структурирани алати и техники за оценување (психометриски тестови, инвентари на личност, работни вредности, професионални интереси и сл.);
- *разгледување нови ѝерсѝекѝиви*. На клиентот му се помага да истражи нови приоди кон неговите проблеми. Во оваа фаза,

информациите за кариерата можат да бидат релевантни поради што му се даваат нови предизвикувачки информации;

- *формирање стипрајтеџини и планови.* Повремено се прави осврт врз напредокот и тој е составен дел од советувањето за кариерата. Клучна активност за завршување на советувањето е да му се помогне на клиентот да постави цели и да донесе одлука за чекорите со кои што ќе ги оствари тие цели.

(Рецензент: Проф. д-р Олга Мурцева Шкарик)

Клучни зборови: *кариера, избор на кариера, менаџмент на кариерата*

Литература

1. Dawis, R., Loftquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual Differences Model and its Applications*. University of Minnesota Press.
2. Holland, J. L. (1997). *Making vocational Choices*. Odessa, FL.: Psychological Assessment Resources.
3. Nicholson, N. (1987). *Work role transition*. Во *Psychology at work* (3rd edition). Harmondsworth.
4. Николоски Т. (2000). *Психологија на трудот*. Филозофски факултет.
5. Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
6. Schneider, B., Goldstein, H. W. and Smith D. B. (1955). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
7. Super, D. e. (1980). A life-span, life-space approach to carrier development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
8. Tinsley, H. E. A. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 147-79.
9. Watts, A. G. (1999). *Reshaping Career Development for the 21st Century*. (www.derby.ac.uk/cegs/).

SUMMARY

Tome NIKOLOSKI

KARRIERE UND MANAGEMENT DER KARRIERE ZUSAMMENFASSUNG

Im ersten Teil der wissenschaftlichen Arbeit ist der Begriff *Karriere* und die laufende Paradeigma über die Karriere eigeleitet. Die Kenntnisse über die Karriere schöpft man von zwei Quellen: aus der vokationen Psychologie und aus der Organisationspsychologie. Aus der vokationen Psychologie ist die Theorie für die Übereinstimmung zwischen der Person und der Umgebung und die Entwicklungstheorien um die Berufsauswahl entwickelt, aber aus der Organisationspsychologie ist das interaktive Modell über die Karriere entwickelt. Im zweiten Teil spricht man über Management der Karriere, wobei der Akzent auf die öffentlichen Grundsätze und das Management der Karriere in den Organisationen gestellt ist.