

“УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

Постдипломски студии по

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**Советување за кариера во организациите и
развојот на кариерата на вработените**

Магистерски труд

Ментор:

проф. Д-р. Виолета Арнаудова

Кандидат:

Александра Кацарски

Бр. на индекс: 4071/11

Скопје

февруари, 2015

הבהאב

За

драгите мои родители,
мојот татко *Димитар Кацарски*

и

мојата мајка *Кристина Кацарски*,
за континуираната помош и охрабрување,
кои ми покажаа дека кариерата се гради со
учење, напорна работа и решителност

и

без кои мојот успех не евозможен

הבהאב

ВОВЕД	7
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ	9
1. Почетоци и афирмација на процесот за советување на кариера во САД	9
2. Развој на процесот “водење во кариера” во Европа	14
3. Програми и национални стратегии за советување за кариера	18
3.1 Професија за советување и водење во кариера	21
3.1.1 Компетенции на професионалците за кариера	24
3.1.2 Етички кодекс на професионалците за кариера	30
4. Теории за советување за кариера	32
4.1 Теорија на Holland	33
4.2 Теорија на Super	34
4.3 Теорија на Krumboltz	36
4.4 Теорија на Минесота за прилагодување на работа	38
5. Дефинирање на поимот “развој на кариера”	39
6. Дефинирање на процесот “советување за кариера”	41
6.1 Современ психолошки договор за развој на кариера	44
6.2 Современи практики за поддршка во кариерата на вработените во организацијата	48
6.3 Советување за кариера во функција нииндивидуална и организациска перспектива за кариерата	54
6.4 Кој учествува во процесот на советување за кариера во организацијата?	59
6.5 Ефективна комуникација во процесот на советување за кариера	62
7. Методи и инструменти за проценка на кариерата	65
8. Релевантни истражувања поврзани со советување за кариерата во организацијата	71
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	76
1. Предмет на истражувањето	76
2. Проблем, цел и карактер на истражувањето	84
3. Задачи на истражувањето	85
4. Хипотези и варијабли на истражувањето	86
5. Методи, инструменти и примерок во истражувањето	87
6. Резултати	92
III. ДИСКУСИЈА	116
РЕЗИМЕ	132
ЛИТЕРАТУРА	133
Линкови и WEB страни	136
ПРИЛОЗИ	138

Содржина на слики

Слика бр. 1: Шест фазен развој на советување за кариера во САД	9
Слика бр. 2: Три фази на еволутивниот развој на кариерно водење во Европа	15
Слика бр.3 Централни компетенции на NICE	28
Слика бр. 4: Дефиниција на шесте типови на личноста според Hollan	33
Слика бр. 5: Главни карактеристики на кариерата на работното место во 21 век	47
Слика бр. 6: Дво-димензионаен модел на практиките за управување со кариерата	49
Слика бр. 7: Дво-димензионаен модел на практиките за управување со кариерата на одделот за човечки ресурси	50
Слика бр. 8: Релевантни практики за поддршка на развојот на кариерата на работното место	51
Слика бр.9: Организациона и индивидуална перспектива во планирање на кариерата	54
Слика бр 10: Индивидуална перспектива на развој на кариерата (вработен)	55
Слика бр:11: Организациона перспектива на развој на кариерата (организација)	55
Слика бр. 12: Улога на управување со развој на кариерата	60
Слика бр. 13: Метафора на ледениот брег	70
Слика бр.14: Приказ на димензиите кои го детерминираат развојот на кариерата на вработените во организацијата	76
Слика бр. 15: Индивидуален развоен план	80
Слика бр. 16: Модел на советување за кариера во организацијата	122
Слика бр. 17: Модел за развој на кариера во организацијата	123

Содржина на табели

Табела бр.1:Табеларен приказ на половата структура субјектите во примерокот	89
Табела бр.2:Табеларен приказ на субјектите според старосната структура и полот	89
Табела бр.3:Табеларен приказ на образовната структура на субјектите согласно полот	90
Табела бр. 4:Табеларен приказ субјектите според дејноста на организацијата	90
Табела бр.5: Табеларен приказ на субјектите според половата структура и статусот	91
Табела бр.6: Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за личните и професионалните карактеристики	93
Табела бр. 7: Дескриптивни показатели за проценката на личните и професионалните карактеристики	94
Табела бр.8: χ^2 тест на димензијата: проценка на лични и професионални карактеристики	95
Табела бр.9: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за проценка на личните и професионалните карактеристики	96
Табела бр.10: Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за информираност за организациски можности за развој на кариера	97
Табела бр.11: Дескриптивни показатели за информираноста за организациски можности за развој на кариера	97
Табела бр.12: χ^2 тест на димензијата: информираност за организациски можности за развој на кариера	99
Табела бр.11: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за информираност за организациски можности за развој на кариера	100
Табела бр.12: Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за изработка на план за кариера и развој	101
Табела бр.13: Дескриптивни показатели за изработка на план за кариера и развој	101
Табела бр. 14: χ^2 тест на димензијата: изработка на план за развој и кариера	103
Табела бр.15: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за изработка на план за кариера и развој	104
Табела бр.16:Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за имплементација на планот за кариера	105
Табела бр.17: Дескриптивни показатели за ставовите на двете групи на субјекти за имплементација на планот за кариера	105
Табела бр.18: χ тест на димензијата: имплементација на планот за кариера	107
Табела бр.19: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за имплементација на планот за кариера	108
Табела бр.20: Табеларен приказ на ставовите на вработените во однос на мотивацијата за развој на кариера	109
Табела бр.21 χ^2 тест за димензијата: мотивација за развој на кариера кај вработените	110
Табела бр.22:Табеларен приказ на одговорите на вработените за потребата од воведување на советување за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерот за тој процес	111

Табела бр.23: χ^2 тест за прашањата поврзани со потребата од воведување на процесот за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерите за советување за кариера
Табела бр. 24: Просечни проценти (%) на одговори за сите димензии, применети на цел примерок

113

114

Содржина на графикони

Графикон бр.1:Процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за димензијата: проценка на лични и професионални карактеристики	94
Графикон бр.2: Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за информираноста за организациски можности за развој на кариера	98
Графикон бр.3 Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за изработка на план за развој кариера	102
Графикон бр.4: Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за имплементација на планот на кариера	106
Графикон бр.5: Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај вработените за мотивацијата во развојот на кариерата	110
Графикон бр.6: Процент на одговори на вработените во однос на прашањето: “Дали сметате дека Вашиот менаџер треба да биде обучен за советување и водење на кариерата на вработените со кои управува?	112
Графикон бр.7: Процент на одговори на вработените во однос на прашањето: Дали сметате дека во Вашата организација е потребно да се воведат советување за кариера	112
Графикон бр.8: Просечен процент на одговори за секоја димензија и категорија, на вкупен примерок	115
Графикон бр.9:Просечен процент на позитивни и негативни одговори за секоја димензија, на вкупен примерок	115

Прилози

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА СПЕЦИЈАЛИСТИ ЗА КАРИЕРА (Советници за кариера и менаџери за човечки ресурси)	138
АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ВРАБОТЕНИ	141
Табела 25: Ставови на двете групи за проценка на личните и професионални карактеристики	146
Табела 26: Ставови на двете групи за информираност за организациски можности за развој на кариера	147
Табела 27: Ставови на двете групи субјекти за изработка на план за кариера и развој	148
Табела 28: Ставови на двете групи за имплементација на планот за кариера	149
Табела 29:Ставови на вработените за придонесот на советувањето за кариера врз мотивацијата за развој на кариерата	150

Значење на акроними

ASCA - American School Counselor Association

CCE - Center for Credentialing & Education

CEDEFOP - European Centre for the Development of Vocational Training

CIP - Cognitive Information Processing

CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development

CTI - Career Thoughts Inventory

ERASMUS -European Community Action Scheme for the Mobility of University Students

EBCC - European Board for Certified Counselors

GAT - General Aptitude Tests Battery

GCDF - Global Career Development Facilitator

ISCO - International Standard Classification of Occupations

KSA - Knowledge, Skill and Abilities

MBTI - The Myers–Briggs Type Indicator

MIQ - Minnesota Importance Questionnaire

NVGA - National Vocational Guidance Association

NCCCC - Credentialing Career Counselors

NBCC - National Board for Certified Counselors

NCDA - National Career Development Association

NICE - Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe

NOICC - National Occupational Information Coordinating Committee

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development

SII - Strong Interest Inventory

TWA - Minnesota Theory of Work Adjustment

UNESCO - The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VET - Vocational education and training

VC - Values Clarification

UN - United Nation

“Најдобриот начин за да ја предвидиш иднината е да ја креираш истата” –

Abraham Lincoln

Процесите на динамичен техничко-технолошки контекст на делување на организациите, конкурентноста на високо квалификуваната работна сила на интерниот и на интернационалниот пазар, современиот психолошки договор, мултикултурната и мултиетничка организациска култура, можностите за on-line учење (e-learning, distance learning), учење од дома, се поголемата потреба од коучинг во кариерата на индивидуите и др., во последните децении, на глобално ниво, им наметнаа на современите организации да разработат соодветни стратегии и модели за развој на кариерата на вработените и да изнајдат најсоодветни начини за да ги спроведат истите. Во опишаниот контекст, вработените во организацијата имаат потреба од: градење на сопствената стратегија за планирање и развој на кариерата, учење на работното место, развој и унапредување на способностите, флексибилно работно време, потреба за рамнотежа во професионалниот и личниот развој, обуки со кои ќе стекнат напредни квалификации и способности и сл. Ова ѝ наметнува на современата организација постојано да се грижи за вработените преку развивање, спроведување и унапредување на политиките, процесите и моделите за развој на кариерата на вработените. На тој начин на вработените им се овозможува да ја идентификуваат работата која сакаат да ја работат, да бидат во постојано движење, да напредуваат, да истражуваат во својот развој, да чувствуваат сигурност и припадност во организацијата и да создадат сопствена стратегија за развој во кариерата.

Во организацијата е потребно стратегијата за развој и управување со кариерата да се канализира низ клучните нивоа на менаџмент. Овој процес го поддржува одделот за човечки ресурси. За правилно спроведување на овие стратегии кон сите вработени, неопходно е организацијата да го обучи менаџментот на секое ниво, за стекнување компетенции за процесот на советување, односно водење во кариерата на вработените, низ сите фази во кариерата и да се грижи за нивниот личен и професионален развој.

Кариерата претставува индивидуален феномен. Секој поединец гради сопствена стратегија за управување со кариерата, одговорен е за сопствениот развој и за исполнување на животните и професионалните цели. Поединецот ја гради кариерата во зависност од визијата за себе, од желбата да учи и да напредува во сопствените вештини, способности, знаење и сл. Некои вработени имаат визија за себе и се стремат

кон исполнување на сопствената и организациската визија, додека пак кај други вработени кариерата се одвива стихијно, без посебен концепт, план и визија. Организацијата треба да им овозможи поддршка на сите вработени да ја развиваат кариерата во согласност со нивните интереси, потенцијали, потреби за напредок, визија и сл. Оние вработени кои се препознаени со своите потенцијали, организацијата треба да се стреми да ги задржи, како значаен инпут кој дава зголемен аутпут на организацијата.

Советувањето за кариера е од големо значење за организацијата, бидејќи во фокусот го става вработениот и грижата за тоа како тој се развива, кои се неговите цели, дали е ангажиран на работното место, дали работата е во согласност со неговите интереси, дали вработениот се соочува со стрес на работното место, дали има потреба од транзиција во сопствената кариера, дали се развиени потребните перформанси за работното место и сл. Искуствата на реномираните светски компании укажуваат дека советувањето и водењето во кариерата претставуваат интегрален аспект на стратегијата за развој и управување со кариерата на вработените во организацијата. Советувањето за кариера претставува конекција на организациската со индивидуалната стратегија за кариера. Овој процес претставува алатка преку која се откриваат, идентификуваат и истражуваат интересите, целите, можностите, потребата од знаење, аспирациите и другите аспекти кои имаат значаен придонес во развојот на кариерата на вработените. Професионалното советување за кариера претпоставува континуирана комуникациска интеракција со вработените со цел да се усогласат целите и интересите на вработените со целите и интересите на работното место, односно организацијата.

Советувањето за кариера во организацијата, преку серија на формални или неформални интеракции, овозможува континуирана поддршка на вработените. Во овој процес можат да бидат вклучени: интерни или екстерни советници за кариера, менаџери за човечки ресурси, коучери за кариера или во најдобар случај, менаџерите на оперативно ниво. Процесот се одвива преку серија на интеракции со вработените, со поставување на прашања, следење, набљудување, давање на повратна информација и користење на други техники во секоја фаза од развојот на нивната кариера.

Клучни зборови: советување за кариера, водење во кариера, развој на кариера.

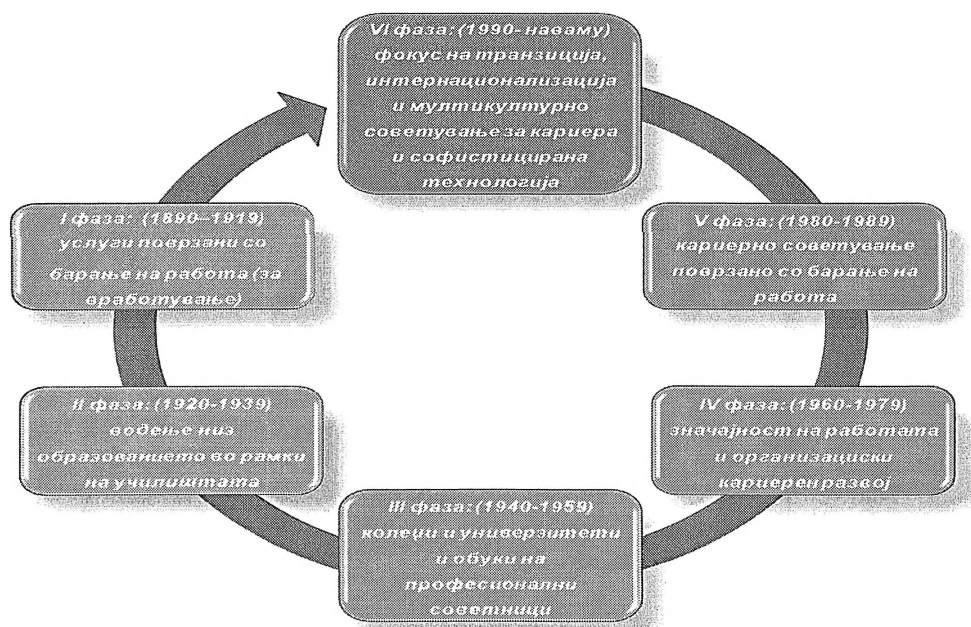
I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Почетоци и афирмација на процесот на советување за кариера во САД

Проучувајте ја историјата ако сакате да ја дефинирате иднината“-

Confucius

Советувањето за кариера, како поим, историски гледано, се развива низ различни појавни форми. Првенствено се развива на територијата на САД, каде што врз тие појавни форми значајно влијание имале општествените, економските, политичките и социјалните околности. Во Соединетите американски држави, значајно влијание врз развојот на советувањето за кариера извршиле: општествената реформа во интеракција со индустриската револуција кон крајот на 19 век, спознавањето на индивидуалните разлики на почетокот на 20 век, зголемената грижа за луѓето со инвалидитет во текот на 20 век, економските барања и потреби на луѓето да се поврзат со расположливите можности за вработување во текот на светската криза во 30-те години, трансформацијата која произлегува од глобалните економии кои се засноваат на индустрија до економии кои се засновани на информации, потоа од војната во економската конкурентност помеѓу економиите во текот на 80-те и 90-те години од 20 век (*Amundson, Bowlsbey, Niles, 2009, стр.4*). Шест фазен развој на советувањето за кариера во САД дава професорот *Mark Pope*. на универзитетот на Мисури – Сент Луис (*Pope, M. 2000, стр.194*):



Слика бр.1: Шест фазен развој на советување за кариера во САД (Pope, M., 2000)

➤ **I фаза: (1890–1919) услуги поврзани со барање на работа (за вработување)**

- во оваа фаза советувањето за кариера добило форма на “**водење за професионална ориентација**”. Во овој период постоеле услови на пресврт, промена или транзиција во кариерата на луѓето заради рапидната индустријализација и како последица на значително мигрирање на луѓето од помалку урбаните кон повеќе урбаните центри. Индустријализацијата носела со себе напуштање на работните места во земјоделскиот сектор, зголемена побарувачка на работници во тешката индустрија, губење на постојната фамилијарна работа на фармите поради скапата механизација и сл. Овие фактори ја наметнале потребата од советување за кариера. *Parsons*, основач на советувањето за кариера, во овој период создал модел на советување за кариера, меѓутоа не врз основа на теоретски откритија, туку врз основа на опсервација и прибирање на податоци. Тој наведува три фактори кои влијаат врз изборот на професијата: 1). *познавање на себеси*, 2). *поседување на специфично знаење за работата и барањата на работното место* и 3). *вистинско разбирање за релацијата на претходните два фактори*. Оваа иницијатива базирана на откритието на *Parsons* овозможила институционализација на советувањето за кариера во САД, во рамки на Бирото за граѓански услуги во Бостон, во 1908 година. Во оваа прва фаза, на развој на советувањето за кариера, психолошките тестови стануваат важна алатка за самопроценка во процесот на советувањето за кариера. Подоцна, во 1913 година, во Мичиген на третата национална конференција за професионално водење, се формира Националната Асоцијација за водење во професијата - *National Vocational Guidance Association, NVGA*, (денешна *National Career Development Association, NCDA*), која извршила значајно влијание за подоцнежниот развој и афирмација на кариерното советување.

➤ **II фаза: (1920-1939) водење низ образованието во рамки на училиштата** –

Првата светска војна и економската криза во 30-те години доведуваат до понатамошна потреба за советување за кариера и водење во професијата, посебно на студентите кои се во потрага по литература, за да се соочат со зголемените барања на индустријализацијата. Ова значело воведување на социјални реформи во рамки на училиштата и **советување за образование и едукација**. Меѓу социјалните реформатори се издвојувал и *Jesse B. Davis*, кој бил советник за проблеми поврзани со образованието и кариерата, во *Central High School* во Детроит. Посебно поради економската депресија, “*Новиот договор (New Deal)*” на претседателот Френклин Рузвелт и “*Граѓанскиот кор за одбрана (The*

Civilian Conservation Corps) 1933 година” биле одговор на проблемите поврзани со губењето на работата, односно била дадена можност за обуки и вработување на младите. Услугите поврзани со советување за образованието биле под супервизија на Одделот за образование (Department of Education) во САД. Во 1939 година се објавило и првото издание на Речникот со наслови на занимања (Dictionary of Occupational Titles). Во 1921 година NVGA, ја објавува првата верзија на книгата “Принципи и практики за водење во професијата” (Principles and Practices of Vocational Guidance).

- III фаза: (1940-1959) колеџи, универзитети и обуки за професионални советници – третата фаза во развојот на советувањето за кариера подразбира **обуки на професионални советници** посебно за математика и наука, како последица на лансирањето на Спутник 1 во 1957 година од страна на Руската Федерација и спуштањето на месечината на Луник 2 во 1959 година. Поради тоа што САД се сметала како технолошки многу понапредна земја во однос на останатите земји во светот, ги поттикнале федералните законодавци да започнат со јавно објавување дека има потреба од едукација за технологија, наука и математика на територијата на САД. Во овој период биле формирани *Институти за советување, водење и обуки*, кои имале за цел да обезбедат напредни обуки за советници, кои имале цел да ги претворат во главни промотори на науката и математиката. Во овој период се зголемува бројот на советници, односно околу 14.000 лица биле обучени за советници во рамки на овие институти. Во овој период NVGA станува една од основачите на Американската асоцијацијата за советување и развој, во 1951 година.
- IV фаза: (1960-1979) значајност на работата и организациски кариерен развој – Шеесетите години се период на движењата за граѓански права, Виетнамската војна и економскиот пораст на САД, потпирајќи се на младиот потенцијал кој бил со визија за лична, социјална и културна реализација. Младиот потенцијал се вработувал на работни места кои имале придонес во економскиот пораст и кои овозможувале добар живот. Со доаѓањето на власт на *John F. Kennedy* (кога стапката на невработеност била 8.1%), биле назначувани консултанти за професионално образование (информации за кариерата) во училиштата и универзитетите. Тие требало да имаат исклучителни познавања за барањата на работни места, пазарот на трудот и неговата комплексност. Од советниците се барало стручност, професионална подготвеност и да бидат специјалисти за давање на информации поврзани за занимањата, професионално

водење и советување. Актите, поврзани со подигнување на општото ниво на образованието и стручноста кај населението (донесени од страна на разни центри, институции и асоцијации кои се бавеле со професионално советување), промовирале програми за интензивни обуки на учениците и студентите, но и потреба од уште поголеми информации, водење и насочување од страна на советниците за кариера. **Пошироките информации поврзани за кариерата биле потребни за носење на одлуки поврзани со развојот на кариерата, не само за личниот развој туку и за движењето на кариерата во рамки на организациите.** Порастот на потребата од советување за кариера, во рамки на организациите, овозможил владините агенции, непрофитните институции и бизнис секторот да станат носители на побарувачката за советување во кариерата. Две големи владини агенции, меѓу кои Канцеларијата за менаџмент и буџет (*The Office of Management and Budget*) и бизнис компаниите (пр. *Glaxo Pharmaceuticals, Pacific Bell* и *IBM*) формирале сопствени Центри за кариера, во кои вработиле стручни советници за кариера. NVGA имала големи активности и авторот Henry Bogow, како нејзин член, ги издал книгите поврзани за кариерата: “Човекот во светот на работата” и “Водење во кариерата за новата ера” (*Man in the World at Work, Career Guidance for a New Age*), а во продолжение и авторот Edwin Herr издал книга под насловот “Водење во професијата и човечкиот развој” (*Vocational Guidance and Human Development*).

➤ **V Фаза: (1980-1989) советување за кариера, поврзано со барање на работа–**

Осумдесетите години, во САД и во светот, се временски период на преминување од индустриска кон информациска и технолошка ера. Оваа транзиција предизвикала поинтензивно губење на работните места во индустрискиот сектор, зголемени барања на работници кои поседуваат способности за напредна технологија, губење на сигурноста во работата, маргинализација на организираниот труд, сè со цел да се пресретне новата информатичко - технолошка ера. Ова, од своја страна, придонело да се формира нова американска работна сила, а советниците за кариера биле на цена, со цел да обезбедат сигурна транзиција во кариерата на бројни работници (на пазарот на трудот и во рамки на организациите). Оваа национална стратегија на САД за развој на кариерата овозможила советувањето за кариера да прерасне во **акредитирана професија** во практиката. Во овој период NVGA ги поставила стандардите за оваа професија: 1. *Стандарди за професионално водење во практиката*, 2. *Стандарди за материјали поврзани со занимањата*

(професиите), 3. Стандарди за обуки на советници за кариера, 4. Стандарди за институции кои се бават со советување за кариера. Поради потребата од практичари за советување за кариера, NVGA иницирала воведување на систем за акредитација на професионалците за советување за кариера и компетенции кои треба да ги поседуваат советниците за кариера. За таа цел, го формирала Националниот совет за акредитација на советници за кариера (*National Council for Credentialing Career Counselors - NCCCC*), во 1983 година. Потоа, бил формиран Националниот одбор на сертифицирани советници (*National Board for Certified Counselors - NBCC*) кој подоцна станува првата институција за сертификација во оваа област. NVGA, исто така, била во транзиција и во 1984 година се преименувала во Национална асоцијација за развој на кариера (*Natioanal Career Development Association–NCDA*). На пазарот во САД почнуваат да се издаваат публикации и книги (во соработка со автори и институции) од доменот на советувањето за кариера и водење во професијата.

- VI фаза: (1990 - наваму) - фокус на транзиција во работата, интернационализација на советувањето за кариера, мултикултурно советување за кариера и зголемување на користењето на софистицирана технологија. Во оваа фаза од развојот на советувањето за кариера се афирмира потребата и концептот на доживотен развој во кариерата на американските граѓани, а формирањето на Центрите за кариера во рамки универзитетите и училиштата било една од иницијативите во националните кампањи за т.н. *Концепт од училиште на работа*. Притоа, за тие цели била формирана и Асоцијацијата на училишта за советници во Америка (*American School Counselor Association - ASCA*), која имала за цел да создаде свесност кај учениците и студентите за нивното понатамошно вработување. Особено оваа кампања ги охрабрувала и граѓаните со ментална и физичка попреченост да имаат можности да се вработат. Во овој период се воведува и првиот Прашалник за ставовите на американската работна сила за нивниот развој во кариерата. Овој прашалник го спровела NCDA и притоа биле добиени значајни информации за ставовите на популацијата во однос на работата и кариерата, ставови за етничките и расните малцинства и информации за тоа како училиштата ги припремаат своите студенти за транзиција “од училиште на работа”. NCDA продолжува со објавување на книги кои се однесуваат на советувањето за кариера, водењето во кариерата и развојот во кариерата. NCDA објавувала книги кои промовираат дека професијата за советување треба да се изучува на посебен департман во рамки на

универзитетите. Поради промената во демографската структура во Америка (порастот на жените во бизнисот, порастот на етничките и расните малцинства со еднакви можности за вработување), се наметнува потребата од мултикултурно советување за кариера. Воедно, со техничко-технолошкиот напредок, со унапредувањето на комуникациите преку интернет, телеконференциите и видео-конференциите низ светот, се овозможува советувањето за кариера да се врши преку интернет и другите комуникациски средства, а со тоа да се прошири и на пазарите на другите економии. *NCDA* започнала со организација на меѓународни конференции, работилници и континуирано растел бројот на зачленети сертифицирани советници за кариера (од САД и од другите земји).

Ова е период кога се отвораат социјални мрежи (пр. *LinkedIn*) преку кои се разменуваат најнови информации за практичната примена на советувањето за кариера, интензивно се објавуваат публикации со содржина која секогаш е актуелна. Интересен факт е дека по распадот на Руската федерација, отворените врати на Кина и порастот на економијата на Југоисточна Азија за 7%, советниците за кариера од САД ги прошируваат сопствените практики во интернационални рамки. Ова од своја страна ја наметнува потребата за соработка на американските асоцијации со асоцијациите од другите земји, отворање на интернационални центри за кариера, а советниците за кариера да соработуваат со клиенти од другите земји.

2. Развој на процесот „водење во кариерата“ во Европа

Историските студии на *Watts, Sultana u McCarthy* (2010, стр. 89-107) информираат дека организациите во **Европската Унија** кои биле вклучени во процесот на развој на кариерата биле разгледувани како тела, субјекти кои всушност се бавеле со водење во кариерата. Терминот “guidance”- водење, кој е прифатен од страна на европските власти (односно Советот на Европа) во 1961 година, барал подолго време да биде анализиран и интегриран во рамките на различните европски политики кои се однесувале на едукацијата, пазарот на трудот и социјалното унапредување на европските граѓани. Концептот на водење за професионална и стручна ориентација извршил значително влијание врз економскиот, социјалниот и културниот напредок во рамки на европските политики.

Концептот на советување и водење во кариерата во Европа има свој еволутивен

развој и се одвива во 3 фази:



Слика бр. 2: Три фази на еволутивниот развој на кариерно водење во Европа (A. G. Watts, Ronald, G. Sultana and J. McCarthy, 2010)

- **Прва фаза: основање (1957-1992)** – терминот “vocational guidance” – водење за професионална ориентација, е прифатен од страна на Европската заедница, односно: “секој има право да биде воден за професионална ориентација, со цел да се помогне во изборот на професија, адекватна на интересите и способностите на поединецот. Ваквата можност за помош и поддршка во кариерата е ослободена од трошоци и се однесува на учениците и возрасните”. Во овој период може да се каже дека водењето за професионална ориентација имало иницијална цел да се помогне во напредувањето во нивото на образование и обуките во рамки на европското општество во соработка со интересите на земјите членки. Во овој контекст, во 1963 година Советот на Министри (Council of Ministers) донесува Водичи на политики за стручни обуки (Guidelines for a Vocational Training Policy), како национални програми за помош и поддршка во кариерата. Во овој период се нудат услуги, од страна на советници и професионалци за водење во кариерата, помош и поддршка во кариерата на индивидуите со посебни потреби и физичка попреченост и се преземаат активности за унапредување на процесот на учење од страна на образовните институции и др. Истовремено, поради состојбите на пазарите на труд во европските земји, се идентификува потребата од советување во кариерата, кое би обезбедило мотивација за оние граѓани кои на подолг временски рок се невработени.
- **Втора фаза: консолидација (1992-2000)** - оваа фаза се карактеризира со интензитет на имплементација на европските политики кои се однесуваат на водење и советување во кариерата, поради процесите на мобилност на студентите и интензивни обуки на вработените во организациите. Тоа значело

и донесување на различни програми (акциски програми на Европската комисија) кои го промовираат доживотното учење и се поврзани со развојот во кариерата, водењето во кариерата и советувањето за кариера. Од програмите се издвојуваат следниве: *ERASMUS програмата* (овозможува размена на студенти, професори и транснационален развој на наставните програми), *Програмата Leonardo da Vinci* (која ги опфаќа обуките за избор во професијата и стручноста, чија цел е да изгради квалификувана и мобилна работна сила низ Европа) дополнети со *Socrates programme* (кои го опфаќаат секундарното образование), *Comenius програма* (која ја поттикнува меѓународната соработка на универзитетите и училиштата) и *Grundtvig Programme* (образование за возрасните, со цел да се надградат во сопствената стручност и компетенции, преку формално и/или неформално учење). Овие програми придонеле да се промовираат и користат услугите поврзани со водење и советување во кариерата во сите земји членки, кои се обврзале да соработуваат преку програмите и да ги интегрираат различните извори на информации. Многу активности, политики и практики се финансирани од страна на буџетот на ЕУ со цел да се имплементира концептот на доживотно учење. Во продолжение следеле истражувања, прашалници, анкети при што резултатите довеле до големи дискусии за тоа дека треба да се развива една нова димензија на социјалниот и професионалниот развој на Европа.

- **Последен период (2000 до денес) - трета епоха т.н. унапредување**, која во поширока смисла значи дека водењето и советувањето за кариера добиваат уште поголемо значење и од своја страна наметнуваат концепт на водење во кариерата со нови правила и форми на користење. Меморандумот за доживотно учење (2000) наметнал колаборација на сите земји членки во смисла на развивање на сопствени стратегии за доживотно учење и формирање на Форумот за водење на Европа. Потоа следи Резолуцијата за доживотно водење (*Resolution on lifelong guidance- Resolution 9286/04 EDUC 109 SOC 234, 18 May 2004*) од страна на Советот на министри за образование (*Council of Education Ministers*), во 2004 година. Оваа резолуција, меѓу другите области, ја опфаќа и потребата за реформа на водење во професијата со цел развивање и унапредување на способностите кај европските граѓани за управување на нивните кариери. Ова, од своја страна, наметнало и формирање на нови групи на експерти (поддржани од Европската заедница и националните јавни и приватни тела) за водење при доживотното учење во Европа. Тоа подразбирало комплетна промена и транзиција во насоките на образованието и политиките за обука во рамки на ЕУ. Водењето во кариерата

преку процесот на доживотно учење добива форма на “концепт на водење низ професијата, низ животниот циклус и низ професионалниот живот на поединецот во организацијата”. Програмата, ERASMUS +, на Европската комисија за доживотно учење 2014-2020¹ (како продолжение на програмата 2007-2013), предвидува нови техники на соработка на сите нивоа (државно, институционално и индивидуално). Новата програма предвидува и можности за соработка помеѓу вработените во бизнис секторот, преку размена на нови методи на учење, обуки во странство, градење на релации помеѓу секторите со цел размена на знаење (преку формално или неформално учење). Програмата *Jean Monnet* дава поддршка на институциите за зголемување на образовните можности, тренинг активности и можности за учење во духот на прашањата поврзани со процесот на интеграција на Европа.

Во овој труд поимите за советување за кариера и водење во кариерата имаат исто значење. Советувањето за кариера, водењето во кариерата и коучингот за кариера, гледано од организациски аспект, немаат големи разлики во нивното значење, техники, цел и имплементација. Советувањето за кариера е поврзано со останатите активности кои се својствени за развојот на кариерата на вработениот во организацијата: водење, давање на совет, едукација, коучинг и менторство. Во теоријата и практиката на организацијата овие поими не можат да се исклучат и да се применат независно еден од друг. Советувањето за кариера е процес кој во организацијата, покрај професионалците за кариера, го спроведуваат менаџерите за човечки ресурси и непосредните раководители (оперативни, линиски менаџери или тимски лидери). Менаџерите ги познаваат карактеристиките и потребите на вработените, со кои раководат, и можат да ги идентификуваат нивните потенцијални можности за напредување и развој. За да им ги понудат тие можности, менаџерите треба да ги водат вработените кон ефективно остварување на целите и задачите, кои се поставени како планирани активности. Менаџерите треба тековно да остваруваат разговори и дискусии со вработените за развој и идните предизвици во кариерата.

¹ http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/discover/index_en.htm, достапно 25 април, 2014 година

3. Програми и национални стратегии за советување и водење во кариерата

“Изберете ја работата која ја сакате и никогаш не морате да работите ниту еден ден во вашиот живот”

- Confucius

Во практиката, актуелните сознанија потенцираат дека повеќето земји во светот креираат национални стратегии, спроведуваат програми и проекти за советување и водење во кариерата на граѓаните (*советување на граѓанскиот сектор*). Овие програми за кариера имаат за цел соодветна алокација и реалокација на квалификувани кадри за соодветна работна област. Се отвораат професионални центри, асоцијации, здруженија, институти и сл. преку кои се врши спроведување на програмите за кариера. Се формираат центри за кариера во основните и средните училишта и на универзитетите. Во центрите за кариера се вработуваат професионалци за кариера кои со соодветни **програми за советување за кариера** им даваат поддршка на студентите во планирањето на идната кариера. Во меѓународната практика (од меѓународните програми за советување и развој во кариерата) се издвојуваат програмата на Фасилитатор за развој на кариера (GCDF - Global Career Development Facilitator) во САД, програмата на Euroguidance, ERASMUS +, VET во Европа и др. програми од останатите земји во светот (Австралија, Индија, Кина и др.). За овие програми се специјализираат посебни институции, асоцијации и државни инфраструктури, заради промоција и давање на услуги за нивна соодветна имплементација. Програмите понатаму стануваат интегрални стратешки програми за земјата, која ги користи како општествени стратешки документи, и едукативни, образовни и организциски програми.

Програмата – GCDF е акредитирана програма и се спроведува преку Националната асоцијација за развој на кариера во САД (*NCDA - National Career Development Association*). Програмата нуди можност за посебна стандардизација и адаптација во земјите во кои се применува. Проектот за GCDF, како Меѓународна програма за обука на советници за кариера, започнал во 1997 во САД во соработка со Центарот за акредитација и едукација (*Centre for Credentialing & Education-CCE*)², филијала на Националниот совет на сертифицирани советници (*NBCC*), Националната асоцијација за развој на кариера (*NCDA*), и Националниот координативен комитет за информации на занимања (*National Occupational Information Coordinating Committee-NOICC*). Република Македонија и други земји од Европа и светот имаат овластени институции кои членуваат во Европскиот совет за сертифицирани советници (*European*

²CCE (Центар за квалификации и образование – www.cce-global.org) е непрофитна компанија која е партнер на NBCC (Национален одбор за сертифицирани советници – www.nbcc.org), достапно 15 мај, 2014 г.

Board for Certified Counselors-EBCC)³ во Лисабон, Португалија и Центарот за кредитација и едукација, во Женева, Швајцарија, кои се партнери на *NCDA*. Целта на националните програми и проекти за кариера е преку советниците за кариера (професионалци за кариера) да се дејствува во корист на општеството. Екстерно, програмата има за цел да делува на пазарот на трудот кон подигнување на свеста за напредување во образованието, создавање на лојален конкурентен пазар на труд преку квалификувана работна сила, промовирање на користите од доживотното учење и задржување на високо потенцијални кадри кои како експерти ќе се вработуваат во водечките компании во земјата, и понатаму ќе дадат придонес кон понатамошен општествен и економски развој.

Во соседна Србија има два стратешки документи на Владата на Република Србија: Стратегија за советување и водење во кариерата и Национална стратегија за младите. Врз основа на овие два документи изработен е **Водич за советници за кариера**, поддржан од *USAID*, во кој е имплементирана Меѓународната програма за обука на советници за кариера (*GCDF*). Во Србија (2013) и Хрватска (2012), Словенија (1998), и другите земји од Европа: Бугарија, Австрија, Кипар, Чешка Република, Италија, Турција, Германија, Унгарија, Романија и др. се спроведува програмата на *Euroguidance*, финансирана од страна на Европска Унија и од страна на државата во која се применува. *Euroguidance* е европска мрежа за поддршка на водењето во кариерата и мобилност, која постои во 34 европски земји⁴. Основните цели на оваа мрежа, преку *нејзините* центри се:

- ❖ Промоција на европската димензија за водење во кариерата и
- ❖ Давање на квалитетни информации за водење во кариерата и мобилност.

*CEDEFOP*⁵- Европски центар за развој на стручни обуки (*European Centre for the Development of Vocational Training*) претставува референтен центар на ЕУ за стручно образование и тренинг. Центарот обезбедува информации од анализите за системите на стручно образование и тренинг, политиките, истражувањата и практиката. Според овој центар (*Cedefop*, 2008, стр.11-12) визијата на Европската унија да биде водечка економија заснована на знаење, зависи од тоа како луѓето се подготвени да влезат на пазарот на трудот, од можностите кои им се дадени за да ги развиваат нивните способности и посебно, како тие обезбедуваат информации, совети и водење, кои се неопходни за развој и управување со нивната кариера. Професионалците за кариера потребно е да размислуваат за нови начини, за тоа како тие:

³ <http://www.europeanbcc.eu/>, достапно 25 април, 2014 година

⁴ <http://euroguidance.eu/about/the-history-of-the-euroguidance-network/>, достапно 25 април, 2014 година

⁵ <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Index.aspx>, достапно 11, август 2014 год.

1. ја организираат и ја обезбедуваат поддршката во кариерата,
2. ефективно работат со партнерите од другите професионални групи,
3. ги користат механизмите за неформална поддршка во кариерата и
4. ги обучуваат менаџерите и останатите да даваат поддршка во кариерата која ќе биде поефективна.

Во извештајот на *Cedefop* се наведува дека структурата на вработувањето во Европа се трансформира од страна на технолошките промени и економската глобализација. Како резултат на тоа има драматично зголемување во меѓународната трговија и инвестициите. Придружено со демографските промени предизвикани од стареењето на популациите во многу Европски земји, тоа резултирало во големи предизвици за некои сектори. Најголемиот предизвик со кој се соочуваат развиените земји е недостигот на високо квалификувана работна сила. Ова особено е важно за визијата на ЕУ да стане водечка земја во светот заснована на знаење. Центарот на вниманието е да се овозможи ефективен развој во кариерата и соодветна поддршка во кариерата на индивидуите.

Lifelong learning програмата (LLP) на ЕУ⁶, е дизајнирана за да овозможи на индивидуите во било која фаза од нивниот живот, да имаат удел во стимулирање на учењето како и развој на образованието и обуките, на територијата на ЕУ. Во продолжение на програмата 2007-2013 (со буџет од 7 милијарди евра) се реализираат активностите на новата ЕРАЗМУС + програма (2014-2020). LLP е програма која ги интегрира различните образовни и тренинг иницијативи (Comenius за училиштата, Erasmus за високото образование, Leonardo da Vinci за стручно образование и тренинг, Grundtvig за едукација на возрасните, Jean Monnet) како т.н. “трансверзални програми”. **Eurydice** е институционална мрежа за прибирање, мониторинг, процесирање и пресметување на компаративни податоци за системите и политиките за едукација во Европа (односно на трансверзалните програми).

Овие национални макро-стратегии за граѓанско советување неминовно се инфилтрираат и како значајни микро-стратегии за поддршка, односно примена на процесот на советување за развој во кариерата на вработените во организациите (*организациско советување за кариера*). Националните стратегии за кариера имаат стратешка цел, односно на ниво на **државата**: да се делува врз образовните институции за продуцирање на кадри кои како конкуретна и високообразована и квалификувана работна сила ќе придонесат кон динамични економски, социјални и политички трендови во општеството.

⁶ http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm, достапно 16 април, 2014 година

Интерно, во рамки на **организациите**, програмите за развој на кариерата имаат за цел да им овозможат на вработените различни патеки и можности во развојот на нивната кариера (хоризонтални, вертикални, латерални). Програмите даваат поддршка во реализацијата на професионалните, личните и животните цели на вработените. Тоа би значело дека организациите, покрај тоа што треба да настојуваат да развиваат стратегии и модели за развој на кариерата на вработените, треба да настојуваат преку клучните менаџерски структури да спроведуваат процес на професионално водење во кариерата со цел да овозможат континуирана поддршка на вработените во нивниот развој и соодветна алокација (и реалокација) на професионалниот кадар, според правилото: *“вистинскиот човек на вистинско работно место”*.

3.1 Професија за советување и водење во кариерата

Според стандардите на Меѓународната стандардна класификација на занимањата (*ISCO - International Standard Classification of Occupations, 2012, стр.149-150*)⁷ професијата **“професионалци за кариера”** спаѓа во групата на **“професионалци за кадри и кариера”**. Организацијата на групите е направена според следниот редослед:

2 – Професионалци

24 – Професионалци за бизнис и администрација

242 – Професионалци за администрација

2423 – Професионалци за кадри и професионалци за кариера

Професионалците за кариера се вклучени во процесите за регрутација, обуки, унапредувања, плати, можностите за вработување, избор во кариерата и понатамошна едукација или тренинг на индивидуите кои имаат потреба од овие услуги. Примери за занимања кои се класифицирани во единицата - професионалци за кариера се следниве:

- Советници за кариера
- Експерти за човечки ресурси
- Аналитичари за работа и работно место
- Аналитичари за професија/занимање
- Експери за обезбедување на асистенција на отпуштени вработени да најдат нова работа
- Специјалисти за кадри
- Офицер за регрутација
- Советник за водство во професијата.

⁷<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/>, достапно 19 септември, 2014 година

Европа, САД, Австралија и останатите земји од светот имаат едукативни и образовни програми и курсеви за сертификација или академска едукација за советување и водење во кариерата.

Во Европските земји (**Cedefop**, 2009, стр. 33) постојат следниве примери за академска едукација за професијата од областа на советување на кариера или водење во кариерата

- ✓ Во Бугарија постојат неколку универзитети кои обезбедуваат едукација за советување за кариера, на ниво на постдипломски студии, според акредитираната програма на *GCDF*,
- ✓ Универзитетот во Германија „*University of Heidelberg*“ обезбедува мастер студии за советување за кариера и организациски развој,
- ✓ Во Холандија постојат универзитети за додипломски студии со специјализација за советување за кариера во последните две години од студирањето и двегодишни мастер студии, со акредитација од 90 ЕКТС кредити,
- ✓ Во Литванија постојат универзитети со мастер студии за едукација за кариера и универзитети за дизајн на кариера, со акредитација од 60 ЕКТС кредити,
- ✓ Во Шведска постојат универзитети на кои се организирани тригодишни додипломски студии за “Едукација за советување за кариера”, со акредитација од 180 ЕКТС кредити,
- ✓ Велика Британија на универзитетите организира постдипломски студии и мастер студии за: квалификација за водење во кариерата и развој во кариерата, со акредитација од 90 ЕКТС кредити.

Постојат и земји во кои практичарите за водење и советување за кариера се едуцираат преку неформално образование (со акредитација), преку универзитетите, во форма на тренинг или курсеви. Данска, на повеќе универзитети, организира акредитирани курсеви за: Советник за водење во кариерата (со 60 ЕКТС кредити). Во Унгарија постои курс на постдипломски студии за вработување и советување за кариера (двегодишен курс, со скратено време). Вакви програми за неформално образовани кадри за советување и водење во кариерата постојат во сите земји во Европа. Овие програми се адаптирани на потребите на земјата, а во согласност со меѓународните програми на *GCDF*, *Euroguidance*, *Life-long Learning* и др.

Во Европа постојат разновидни организации кои обезбедуваат услуги за советување и водење во кариерата (**Cedefop**, 2009, стр. 89-90), вклучувајќи ја заедницата, државни органи (национални и регионални), училишта, институции за едукација, приватни организации, институти и здруженија. Секоја организација има сопствен стратегиски процес и програма, со цел да се влијае врз потенцијалната група на корисници, за кои се наменети услугите. Овие организации секако можат да бидат

работодавачите или контрактори за практичари од областа на водење во кариерата.

NICE (*Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe*) претставува мрежа за иновации за советување и водење во кариерата во Европа. Таа претставува академска мрежа од 40 високообразовни институции во 29 европски земји, која е основана со финансиска поддршка од Европската Комисија преку Програмата за доживотно учење.

Мрежата на академски институции се состои од следниве универзитети и други високо-образовни институции⁸: **Австрија** - *Danube University Krems*, **Бугарија** - *Varna University of Economics*, **Кипар** - *University of Nicosia*, **Чешка Република** - *Masaryk University*, **Данска** - *Aarhus University*, **Естонија** - *Foundation for Lifelong Learning Development Innove*, **Финска** - *JAMK University of Applied Sciences*, **Франција** - *Bordeaux Segalen University*, **Германија** - *Heidelberg University*, **Германија** - *University of Applied Sciences of the National Employment Agency (HdBA)*, **Грција** - *University of Athens*, **Унгарија** - *Eötvös Loránd University ELTE*, **Исланд** - *University of Iceland*, **Исланд** - *University of Limerick*, **Италија** - *University of Padua*, **Италија** - *University of Catania*, **Литванија** - *Vytautas Magnus University*, **Малта** - *University of Malta*, **Холандија** - *University of Amsterdam*, **Холандија** - *Fontys University of Applied Science*, **Холандија** - *Saxion University of Applied Science*, **Норвешка** - *Lillehammer University College*, **Полска** - *Jan Długosz University of Czeszochowa*, **Полска** - *University of Wrocław*, **Португалија** - *University of Lisbon*, **Романија** - *Petroleum-Gas University of Ploiesti*, **Словачка** - *Slovak University of Technology*, **Шпанија** - *University of Santiago de Compostela*, **Шведска** - *Malmö University*, **Швајцарска** - *University of Lausanne*, **Турција** - *Istanbul Technical University (ITU)*, **Велика Британија** - *University of East London*, **Велика Британија** - *University of West Scotland* и др.

Универзитетите, кои се партнери на **NICE**, се потенцијални структури кои имаат програми на ниво на специјалистички студии, магистерски и докторски студии за едукација на професионалци од областа на советување и водење во кариерата.

⁸ <http://www.nice-network.eu/>, достапно, 30 септември, 2014 година

3.1.1 Компетенции на професионалците за советување за кариера

Според **NCDА** (2007, стр.47) под поимот советник за кариера се подразбира: “професионалец кој е ангажиран во практиката на советување за кариера или други поврзани услуги со советувањето за кариера. Советниците за кариера исполнуваат многу улоги и одговорности, а се јавуваат како: обучувачи за советници за кариера, истражувачи, супервизори, практичари и консултанти”. Поимот професионалци за кариера подразбира: “советници за кариера, коучери за кариера, консултанти за кариера, фасилитатори за развој на кариера или секој оној кој е член на NCDА и кој обезбедува услуги за советување за кариера, давање на насоки, коучинг за кариера, планирање на кариерата, помош во барање на работа и други поврзани активности со кариерата”.

Според прирачникот за советување за кариера на **UNESCO** (2002, стр.13) советникот за кариера треба да има специјализирана обука за советување за кариера и развој во кариерата. Советниците за кариера можат да имаат дополнителни обуки за индивидуално советување и за групно советување. Тие асистираат во повеќе области: зголемување на сопствената свесност, донесување одлуки, поставување цели и поставување план на акција.

Според **NCDА**⁹ компетенциите за советување во кариерата имаат за цел да ги претстават минимум потребните компетенции на професионалците кои се бават со советување за кариера. Советниците за кариера треба да поседуваат специфични компетенции за да можат да ги извршуваат задачите и активностите поврзани со советувањето. Овие компетенции се ревидираат, на тековна основа, од страна на телата: *Professional Standards Committee* (во рамки на NCDА), *NCDА Board*, и други релевантни асоцијации. Професионалците за советување за кариера мораат да ги поседуваат следниве компетенции, кои се разгледуваат како суштински:

1. Познавање на теориите за развој на кариера,
2. Поседување на вештини за индивидуално и групно советување,
3. Способности за групна/индивидуална проценка,
4. Унапредување, управување и имплементација на програми,
5. Информации/ресурси,
6. Коучинг, консултации и подобрување на перформансата,
7. Советување на различни популации,
8. Супервизија,
9. Етички/правни прашања,

⁹http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/37798/?self/layout_ccmsearch/true, достапно од 4 мај, 2014 г.

10. Истражување/евалуација и

11. Користење на технологија.

- ❖ **Теории за развој на кариера:** практичарите за кариера е потребно да поседуваат: знаење за теориите за советување и придружните техники; теориите и моделите за развој во кариерата; информираност за индивидуалните разлики: полот, сексуалната ориентација, расата, етносот, физичките и менталните капацитети; познавање на развој на човекот и развојот низ животниот циклус; улогите, информациите, техниките и моделите поврзани со поставување и планирање во кариерата;
- ❖ **Вештини за индивидуално и групно советување:** способности за поставување и одржување на персонални релации со индивидуите; поставување и одржување на продуктивна клима во група; соработка со клиентите во идентификување на личните цели; примена на соодветни техники кои се соодветни на: целите, потребите, психолошката состојба и развојните цели на клиентот или групата; идентификување и разбирање: на личните карактеристики на клиентот поврзани со кариерата, социјалните услови кои влијаат врз кариерата на клиентот, фамилијарната, субкултурна и културна структура поврзани со кариерата на клиентот, процесот на донесување на одлуки и ставови кон работата својствени за клиентот; предизвикување и охрабрување на клиентот да преземе акција за лоцирање на релевантните информации, искуство и вештини кои се потребни за транзиција во кариерата; помош на клиентот да се здобие со вештини за барање на работа и вработување; поддршка и поттикнување на предизвик кај клиентите да ги испитаат улогите во животот/работата, вклучувајќи рамнотежа во работата, слободно време, фамилијата и општеството во нивните кариери;
- ❖ **Индивидуална/групна проценка:** практичарите за кариера е потребно да поседуваат компетенции за проценка на: личните карактеристики, стилот на учење, постигнувањето, интересите, вредностите и особините на личноста; проценка на интересите во слободното време, улогите во животот, сопствениот концепт, зрелоста во кариерата, професионалниот идентитет, неодлучноста во кариерата, работниот амбиент (пр. задоволството во работа) проценка на барањата на работата: задачи, очекувања, норми, квалитети на физичките и социјални поставки; примена на валидни и веродостојни инструменти соодветни на личните карактеристики на клиентот; користење на проценки кои се вршат преку компјутер, известување на соодветен начин за наодите од инструментите за проценка; интерпретирање и презентирање на податоците од инструментите за проценка; асистирање на клиентот и вклучување на други личности кои се

назначени од клиентот за да се интерпретираат податоците; пишување прецизен извештај на резултатите кои се добиени од проценката;

- ❖ **Унапредување, управување и имплементација на програми:** практичарите за кариера е потребно да поседуваат знаење и вештини кои се потребни да се развијат, планираат, имплементираат и управуваат сеопфатни развојни програми. Оваа компетенција бара: дизајнирање/проектирање развојни програми за кариера во организацијата; познавање на теориите за организациите, вклучувајќи: дијагноза, однесување, планирање, организациска комуникација и менаџмент, познавање на методите на финансирање, планирање, трошење, алокација на ресурси и контрола на квалитет; познавање на теориите за лидерство, организациски промени, одлучување и решавање на проблеми и др.; имплементација за индивидуални и групни програми во развојот на кариерата за специфични популации; планирање, организирање и управување на центри за ресурси за кариера со идентификување и евалуација на компетенциите на вработените и др;
- ❖ **Информации/ресурси.** Оваа компетентност бара знаење за: едукација, тренинг, и трендови во вработувањето; информации за пазарот на труд и извори кои обезбедуваат информации за работните здачи, функции, плати, барања и идни согледувања поврзани со занимањата; познавање на изворите и вештините кои клиентите ги искористуваат во планирањето и управувањето на животот и работата; изворите на заедницата/професионалните ресурси кои се на располагање и можат да му помогнат на клиентот во планирањето и барањето на работа и др.;
- ❖ **Коучинг, консултации и подобрување на перформансата** кои се потребни за воспоставување на релации со поединците и организациите. Оваа компетенција бара поседување на способности за користење на теориите за: консултации, стратегии и модели; поставување и одржување на продуктивни консултантски релации со луѓе кои можат да влијаат на кариерата на клиентот; помош на јавноста и законодавците да ја разберат важноста на: процесот на советување за кариера, развојот на кариерата и планирањето на животот/работата; влијание врз јавната политика (бидејќи таа се поврзува со развојот на кариерата и планирањето на работната сила); анализа на идните потреби на организацијата и тековното ниво на вештините на вработените; развој и обуки со цел да се унапредат перформансите; менторство и коучинг на вработените;
- ❖ **Различност во популациите,** односно: способност за идентификување на модели за развој и компетенции за советување во мултикултурна средина;

идентификување на развојни потреби, програми за развој кои се соодветни за различни популации (по пол, сексуална ориентација, етничка група, раса, физички и ментални способности); изнаоѓање на соодветни методи или извори за комуникација со индивидуи кои не го познаваат јазикот на земјата; помош на клиенти со специфични потреби; дизајнирање на програми за кариера и доставување на материјали до популации кои тешко достигнуваат развој во кариерата и др.;

- ❖ **Супервизија.** Супервизијата е потребна за евалуација на советникот или перформансата на фасилитаторот за кариера. Супервизијата е потребна за одржување и унапредување на професионалните вештини на советникот и практичарот за кариера. Оваа компетенција бара: способност за да се препознаат сопствените ограничувања како советник за кариера и да се бара супервизија; способност да се користи супервизија на регуларна основа за да се оддржат или унапредат способностите на советникот; способност за консултација со супервизор и колегите во однос на клиентот; знаење за моделите и теориите за супервизија; понатамошни обуки за компетенциите, менторирање и мониторинг на активностите на советниците и регуларни консултации со цел да се има преглед во нивните активности и др.;
- ❖ **Етички/правни прашања,** кои се важни за етичката и правна практика во советувањето за кариера, односно: придржување кон етичките кодови и стандарди кои се релевантни за професијата на кариерно советување; етичките и правни прашања кои ја афектираат практиката за советување за кариерата со сите популации; етички стандарди поврзани со прашања поврзани со консултации; регулативите поврзани со доверливоста кон клиентите и др.;
- ❖ **Истражување/евалуација.** Оваа компетенција бара пишување на предлози за истражување; користење на разни видови на истражувања и модели за истражувања кои се соодветни на советувањето за кариера и истражување за развојот, пренесување на резултатите поврзани со ефективноста на програмите за кариерно советување; дизајнирање, организирање и користење на резултатите од програмите за евалуација; применување на соодветни статистички процедури за истражувања за кариерниот развој и др.;
- ❖ **Технологија,** која се користи за да им помогне на индивидуите со планирањето во кариерата. Тука, е потребна демонстрација на знаење за: различни компјутерски и информациски системи, услугите кои се на располагање на Интернет; стандарди преку кои овие системи и услуги се евалуираат; карактеристиките на провајдерите кои прават профит (повеќе или помалку) од користењето на технолошко-

управувачките системи и др.

Покрај компетенциите на *NCDА*, основните стандарди за компетенциите на професионалците за кариера според *NICE* важат низ цела Европа. На сликата бр.3 (*NICE*, 2012, стр. 54) прикажани се централните компетенции на професионалците за кариера. Генералниот преглед се однесува на следниве компетенции: советување за кариера, информации поврзани со кариерата и алатки за проценка на кариера, едукација за кариера, интервенции во социјалните системи и развој, програми и менаџмент на услуги и професионализам.



Слика бр.3 Централни компетенции на *NICE* (*NICE*, 2012, стр. 54)

Советување за кариера: е централна компетенција на професионалците за водење и советување за кариера, која претпоставува поддршка на индивидуите во разбирање на нивната ситуација, во работењето кон барање на решенија и во донесувањето на одлуки преку користење на идиографски и мисловни методи.

Информации поврзани со кариерата и алатки за проценка на кариера подразбира компетентност која претпоставува поддршка на индивидуите во проценката на нивните лични карактеристики и потреби, како и поврзување на проценките со информациите, можностите и барањата на пазарот на трудот и ситемите за едукација.

Едукација за кариера е компетентност на професионалците за советување и водење во кариерата, која се однесува на едукација и обука на индивидуите за да ги

развираат компетенциите за управување со кариерата, кои им се потребни за управување со образованието, тренинг и транзиции во кариерата.

Интервенции во социјалните системи и развој ја опишува главната компетенција на професионалците за советување и водење во кариерата за поддршка на индивидуите преку правење на разлика во образованието (едукацијата) и работните средини, преку вмрежување, консултации и застапување.

Програми и управување со услуги е компетенција на професионалците за советување и водење во кариерата која го обезбедува и развива квалитетот на организациите- даватели на услуги.

Професионализам е централна компетенција на професионалците за советување и водење во кариерата која се однесува на усвојување на професионални вредности и етички стандарди во сите улоги на нивната практика, развој и регулирање на односите на соодветен начин, ангажирање во континуирано учење и критичко размислување и залагање за професијата.

Профилите (советници за кариера, менаџери за човечки ресурси, коучери за кариера, практичари за кариера и менаџери на секое ниво) потребно е да поседуваат компетенции во грижата за развој на кариерата на вработените во организацијата. Овие компетенции овозможуваат тие да го следат развојот на вработените и да даваат соодветна поддршка во кариерата на вработените. Поседувањето на знаење поврзано со: теориите за кариера, индивидуалното или групно советување, коучингот, почитување на различноста во популацијата и сл. овозможува на професионалците за кариера да воспостават конструктивна релација со поединците (или групите) и на компетентен начин да дадат насоки, помош и поддршка. Поседувањето на компетентност за водење и советување за кариера овозможува да се исполнат целите на процесот на советување за кариера, со цел да се понудат релевантни способности кои се во согласност со етичкиот кодекс на професијата. Поседувањето компетентност за советување за кариера претпоставува способност за постигнување компатибилност, комплементарност и хармонизација на целите, интересите и барањата на поединецот со организациските стратегии и политики за развој на кариера.

3.1.2 Етички кодекс на професионалците за кариера

Кога се зборува за етиката (*NCDA, Code of Ethics, 2007 стр. 2*)¹⁰ и етичкиот однос се мисли на професионалниот пристап и транспарентноста во процесот на советување и водење во кариерата. Етичкиот кодекс на NCDA е дизајниран како водич за практичарите кои се бават со советување, водење и коучинг за кариера, кој ги опфаќа и следниве девет области:

1. *Професионални релации*
2. *Доверливост, комуникација и приватност*
3. *Професионална одговорност*
4. *Релации со останати професионалци*
5. *Евалуација, проценка и интерпретација*
6. *Користење на услугите од Интернет*
7. *Супервизија, тренинг и учење*
8. *Истражување и публикација*
9. *Решавање на етичките прашања*

- **Област А: Професионални релации** (професионалците за кариера го охрабруваат растот и развојот на клиентот, на начини кои ги негуваат неговите интереси и благосостојба и промовираат формирање на здрави релации. Практичарите за кариера активно настојуваат да ја разберат различноста на културите на клиентите на кои им служат).
- **Област Б: Доверливост, комуникација и приватност** (професионалците за кариера препознаваат дека довербата е камен-темелник на професионална релација. Тие работат за да воспостават доверба кај клиентите преку креирање на професионална релација, поставување и почитување на соодветните граници и одржување на доверливоста. Професионалците за кариера ја одржуваат доверливоста на начин кој се карактеризира со културна и морална компетентност).
- **Област В: Професионална одговорност** (професионалците во нивната практика делуваат на не дискриминаторен начин и имаат одговорност да се придржуваат на Етичкиот кодекс. Тие активно се вклучени во локалните, државните и националните асоцијации кои предвидуваат развој и унапредување на услугите кои ги обезбедуваат. Професионалците за кариера промовираат промена на индивидуално, групно, институционално и социјално

¹⁰<http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/guidelines>, достапно 24 август, 214 г.

ниво. Тие го унапредуваат квалитетот на животот на индивидуите и групите. Професионалците за кариера имаат одговорност кон јавноста со тоа што делуваат во праксата преку етиката и моралот. Покрај тоа, професионалците за кариера се вклучуваат во активности поврзани со грижата за себе, за да се одржаат и промовираат нивната емоционална, физичка, ментална и духовна благосостојба).

- **Област Г: Релации со останати професионалци** (професионалците за кариера препознаваат дека квалитетот на интеракциите и соработката со колегите – практичари за кариера може да влијае врз квалитетот на услугите кои ги нудат. Во релациите тие стекнуваат знаење за колегите во и надвор од професијата и затоа често развиваат позитивни релации и системи на комуникација за подобрување на услугите кон клиентите).
- **Област Д: Евалуација, проценка и интерпретација** (професионалците за кариера користат инструменти за проценка, земајќи го во предвид личниот и културниот контекст на клиентот. Професионалците за кариера промовираат благосостојба на индивидуалците и групите преку развој и користење на соодветни кариерни, едукативни и психолошки инструменти за проценка).
- **Област Ѓ: Користење на услугите од Интернет** (професионалците за кариера секогаш биле во првите редови во користењето на нови технологии и интернет технологијата за да им помагаат на клиентите. Интернет технологијата е една компонента од процесот на советување, соодветна на потребите на индивидуата или групата (личен и културен контекст).
- **Област Е: Супервизија, тренинг и учење** (професионалците за кариера негуваат значајни и респектабилни професионални релации и одржуваат соодветни граници со оние на кои им вршат супервизија и студентите. Професионалците за кариера имаат теоретски и педагошки основи во нивната работа, со цел да бидат фер, навремени и чесни во оценката на нивните студенти).
- **Област Ж: Истражување и публикација** (професионалците за кариера кои спроведуваат истражувања се охрабруваат да придонесат за знаењето на професијата и да промовираат појасно разбирање на условите кои водат кон здраво и поправедно општество. Професионалците за кариера ги поддржуваат напорите на истражувачите преку партиципација, целосно и доброволно секогаш кога е потребно и можно. Професионалците за кариера ја минимизираат пристрасноста и ги почитуваат различностите во дизајнирање и имплементирање на програмите за истражување).

- Област 3:Решавање на етичките прашања (професионалците за кариера се однесуваат законски, етички и морално во нивната професионална работа. Тие се свесни дека во професијата, заштитата и довербата на клиентот зависат од високиот степен на професионален однос. Професионалците за кариера делуваат за да ги надминат етичките дилеми со директна и отворена комуникација меѓу сите страни кои се инволвирани и бараат консултација со колегите и супервизорите, кога тоа е потребно. Тие се ангажираат во процесот на учење и развој со оглед на актуелните теми поврзани со етичките и законски прашања во професијата).

Кога се разгледува етиката во однесувањето на советниците за кариера во организацијата се мисли на поседување на професионален однос во грижата за кариерата на вработените, интенција за помош и поддршка во кариерата, не дискриминаторски начин на однесување кон вработените, информирање на вработените за можностите за кариера, почитување на нивните интереси, цели и барања и промовирање на отворена и професионална комуникација.

4. ТЕОРИИ ЗА СОВЕТУВАЊЕ ЗА КАРИЕРА

“Искуството без теорија е слепо, но теоријата без искуство е само интелектуална игра”
– Kant

Советувањето за кариера е поврзано со целите кои поединецот ги поставува во кариерниот развој. Секое стручно лице (советник за кариера, менаџер за ЧР, коуч за кариера, и др.) треба да ги познава теориите за развој на кариера, бидејќи тие даваат важни информации и насоки за факторите на личниот развој на кариерата, фазите на развој на кариера, улогата на организацијата во развојот на кариерата на вработените, потребата од усогласување на индивидуалните цели на вработените со организациските цели и сл. Во рамки на овие теории се развиени и модели за развој на кариера кои имаат за цел да го олеснат постигнувањето на целите на двете страни (вработените и организацијата). Овие модели претставуваат база во поставувањето на соодветни програми за развој на кариерата во организациите.

Во теоријата се споменуваат следниве теории за развој на кариера кои се поврзани со процесот на советување за кариера: теоријата на **Johan Holland**, теоријата на **Super**, теоријата на **Krumboltz** и теоријата на **Минесота за прилагодување на работата**. Овие теории

4.1 Теорија на Holland

Во 60-те години од 19 век **Johan Holland** со теоријата на “*Vocational Personalities and Environments (1959)*” направил најголем придонес во развојот на т.н. “шестоаголен модел” класифицирајќи ги личностите и видовите на работно окружување во шест типови: **Реалистични, Истражувачки, Уметнички, Социјални, Претприемачки (деловни, организациони) и Конвенционални**. На сликата бр. 4 се претставени карактеристиките на поделните типови на личности. Според *Holland* (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles, 2009**, стр. 14-19) луѓето имаат тенденција да бидат привлечени кон одредени работи и тогаш работата влијае на нивната индивидуалност. Тој укажува на фактот дека доколку е поблиска поврзаноста на барањата на работата со интересите на индивидуата толку е поголема сатисфакцијата. Сите видови се дел од секој од нас, меѓутоа вообичаено само еден вид (тип), од понудените, е најцврсто потврден. Овие шест типови можат да се организираат и да дадат 720 комбинации, меѓутоа трите параметри со најмногу бодови обезбедуваат доволни информации за ефективно одлучување. Теоријата на *Holland* сугерира дека “луѓето можат да функционираат, да се развиваат и да најдат задоволство во работните околности кои се компатибилни со нивните личности”. Луѓето имаат тенденција да ја изберат кариерата која е одраз на нивната личност и бидејќи имаат тенденција да бидат привлечени од одредени работи тогаш околината треба ја рефлектира личноста. Теоријата на *Holland* става акцент на тоа дека донесувањето на одлуката за кариерата е тесно поврзана со точноста во себепознавањето и информациите за кариерата. (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles, 2009**, стр. 14-19).

Реалистични Р	Истражувачки И	Уметнички У	Општествени О	Претприемачки П	Конвенционални К
• Работат со алати, предмети, машини и животни • Развиваат мануелни, механички, земјоделски и/или електрични вештини • Преферираат занимања кои опфаќаат правене и поправање на работи • Наклонети кон да бидат едноставни и практични	• Сакаат активности кои опфаќаат биолошки и физички науки • Развиваат математичка и научна способност • Преферираат занимања во полето на науката и медицината • Наклонети се да бидат радознали, посветени на учење и независни	• Сакаат креативни активности кои се ослободени од рутина • Развиваат вештини на јазици, уметност, музика и глума • Преферираат занимања кои користат креативни таленти • Наклонети се да бидат креативни и слободно мислење	• Сакаат активности кои опфаќаат информирање, настава и помагање на другите • Развиваат способности за работа со луѓето • Преферираат работи како што се настава, нега и советување • Наклонети се да бидат од помош и се пријателски насочени	• Сакаат активности кои овозможуваат водење на другите луѓе или влијание врз нив • Развиваат лидерски способности, моќ на убедување и други важни “меѓучовечки” вештини • Преферираат занимања кои опфаќаат продажба на производи или управување со луѓето • Наклонети се да бидат амбициозни, екстровејтн, самоуверени и енергични	• Сакаат активности за организирање на информации, на јасен и уреден начин • Развиваат организациони, службенички и аритметички вештини • Преферираат занимања кои опфаќаат водење на белешки, сметање, куцање или работа на калкулатор • Наклонети се да бидат одговорни, доследни и се насочени кон детали.

Слика бр.4: Дефиниција на шесте типови на личноста според Holland

(Amundson, E. N., Bowlsbey, H. J., Niles G. S., 2009)

Во продолжение, авторот ги наведува следниве главни цели на советувањето за кариера:

- Да се утврди типот (кодот) на клиентот за да се утврди неговата моментална состојба и неговата одлика (диференцијација и конзистентност);
- Да се најде студиска програма која одговара на кодот на клиентот или програми кои се блиски, ако е релевантен изборот на образование или обуки;
- Да се пронајде занимање или работа која е во согласност со кодот или слична работа која одговара на сличните - блиски кодови – ако е релевантно одбирањето на работата или промената на работата;
- Да се пронајдат слободни активности кои одговараат на кодот или се слични на него – ако е релевантно исполнувањето на слободното време и
- Помагање на клиентот да добие информации за одбраните опции.

Примената на оваа теорија е најсоодветена за следниве категории на клиенти:

- Оние кои се грижат за кариерата поврзана со одбирање на некој предмет, занимање, работа или слободни активности;
- Оние кои имаат пречки во истражувањето и донесување на одлуки, како што се ирационално уверување, слаба самоефикасност, слаб самоконцепт или неефикасни стилови на носење на одлуки;
- Оние на кои им е потребна помош во специфични избори (како што се: потреба да се одбере главен предмет, да се најде нова работа или да се одбере ново занимање), но не долгорочна, развојна работа (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles**, 2009, стр. 14-19).

Оваа теорија е една од основните теории кои советниците за кариера ја користат во процесот на индивидуалното или групното советување за кариера. Таа дава корисни информации да се идентификува поврзаноста на личните интереси и карактеристики на поединоцот со карактеристиките на работата (работното место или окружување).

4.2 Теорија на Super

Теоријата на *Donald E. Super* може да се користи како дополнување на теоријата на Holland. Теоријата на Super ја нуди можноста за градење на сопствен концепт, земајќи ги во предвид личните фактори и факторите на окружувањето.

Donald E. Super, заедно со останатите теоретичари за развој на кариера, ги препознале промените низ кои луѓето минуваат во фазите на созревање. Моделите на кариерата се детерминирани од повеќе фактори: соцоекономски фактори, ментални и физички способности, лични карактеристики и можностите (шансите) на кои индивидуите

се изложени. Луѓето бараат задоволство во кариерата преку правилата на работење во кои тие можат да се изразат себеси и да ги применат и развијат нивните сопствени концепти на работа. Теоријата на *Super* (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles**, 2009, стр. 22-29), се темели на концептот дека во одделна фаза од зрелоста на кариерата се извршуваат и развиваат работни задачи кои се различни по интензитет и структура. **“Сопствениот концепт”** во теоријата на *Super* е еден од основните постулати кој се темели на следниов принцип: *“сопствениот концепт за развој во професијата се одвива низ физичкиот и менталиот развој, набљудувањето на работата, идентификацијата со работата на возрастите, работното окружување и искуствата, итн”*. Ширината и длабочината на личната кариера ја обединува сликата за себе, која се јавува секогаш од почетокот, а изборите поврзани за кариерата секогаш се проткајани со истата слика за себе, изразена преку **внатрешните** (вредностите, интересите и способностите), но и **надворешните фактори** (како што се практиката на вработување, пазарот на труд и економските услови).

Во продолжение *Super* (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles**, 2009, стр. 22-29) ги неведува главните цели на процесот на советување за кариера:

- Утврдување на нивото на зрелост во кариерата и намалување на недостатоците на потребните ставови, во вештините, знаењата и остварените задачи од кариерниот развој;
- Анализа на сликата за себе и нејзино зајакнување по пат на користење на техники за проценка и советување;
- Разбирање дека кариерата е комбинација на меѓусебно поврзани животни улоги и помош во одбирање на тие улоги и дефинирање на нивните димензии со цел постигнување на рамнотежа во животот и
- Утврдување на интересите, способностите и вредностите и нивно распоредување во животните улоги.

***Super* и неговите колеги (Greenhouse u Callanan 2006, стр. 789-792)** идентификуваат пет димензии во зрелоста на занимањето и кариерата:

- ❖ свест за потребата да се планира кариерата;
- ❖ подготвеност да се истражува;
- ❖ неформална компетентност (која се состои од знаење за работата, професијата и улогите во животот и кариерата);
- ❖ вештини и способности за одлучување и
- ❖ ориентација кон реланоста.

Super смета дека “работата е еден вид начин на живот и забележал дека задоволството во занимањето (професијата) и неговото прилагодување зависи кога двата фактори:

природата на работата и начинот на живот се комплементарни со способностите, интересите и вредностите на поединецот”.

Теоријата на Super дава голем придонес во теориите за кариера, бидејќи ја нагласува можноста за развој на сопствен концепт на поединецот. Бидејќи, основниот постулат на теоријата е дека развојот на кариерата е доживотен, може да се заклучи дека сопствениот концепт се менува со текот на времето и се развива како резултат на стекнатото искуство, надворешните фактори на окружувањето и разбирањето на сопствените вредности, интереси и способности (внатрешни фактори).

4.3 Теорија на Krumboltz

Теоријата на *Krumboltz*, како и претходните две теории, дала голем придонес во теориите за развој на кариера. *Krumboltz* е етаблиран теоретичар за кариера. Неговата теорија е поврзана со поддршка на индивидуите во донесување на одлуки поврзани со одлуките во кариерата.

Теоријата на *Krumboltz* (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles**, 2009, стр. 30-32). укажува на тоа дека “развојот на кариерата зависи од донесувањето на одлуки поврзани со социјалното учење, условите и настаните во работното окружување, генетските влијанија и искуства, стекнати од учењето. Луѓето ги избираат нивните кариери врз основа на она што го научиле. Одредени однесувања се моделирани, наградени или зајакнати”.

Во основата на оваа теорија е фактот дека одредени непредвидливи социјални фактори, можности, настани, или др. фактори на окружувањето, претставуваат значајни влијанија врз кариерата на луѓето. Затоа во вакви услови улогата на советникот е да им помогне на вработените и позитивно да ги поттикне на истражување за можностите на учење, флексибилност во решавањето на различни настани, упорност во справувањето со пречки, од непланираните настани да ги извлечат придобивките итн. Во продолжение авторот ги наведува следниве фактори кои влијаат врз развојот на кариерата:

1. посветеност кон тековно учење и вештини за развој,
2. тековна себепроценка,
3. проценка и повратни информации од другите,
4. ефективна мрежна поврзаност,
5. постигнување на рамнотежа на релацијата “работа – живот” и
6. во финансиското планирање да се вклучат и периодите на невработеност.

Целите на советувањето според теоријата на *Krumboltz* се следниве:

- препознавање и отстранување на ирационалните уверувања кои влијаат на изборот и развојот на кариерата;
- подучување на вештини за донесување на одлука и други вештини за пристапување кон проблемот (предизвикот) – ако постојат недостатоци;
- проширување на видувањето за можностите на клиентот за истражување и искуство од вистинскиот живот;
- создавање на можности клиентот да се стави во позиција на засилување на однесувањето, кое е позитивно за него;
- создавање на можности клиентот да ги препознае позитивните модели;
- развивање на соодветни вештини за планирање на кариерата (истражување, прибирање на информации, кристализирање на изборите, одмерување на можностите), кои го водат клиентот кон целите кои ги одбрал;
- помош на клиентот да ја прифати неизвесноста како нормална околност и да ја искористи за да испланира нови искуства и да го искористи она што **Krumbolts** го нарекува “случајна околност”.

Krumboltz и *Baker* (Според: **Amundson, Bowlsbey, Niles**, 2009, стр. 30-32) ги издвојуваат следниве осум чекори во процесот на советување на кариерата:

-
1. Дефинирање на проблемот и целите на клиентот;
 2. Барање и остварување на заеднички договор за постигнување на целите;
 3. Дизајнирање на алтернативни решенија на проблемот;
 4. Прибирање на информации за тие алтернативи;
 5. Испитување на потенцијалните последици од секоја алтернатива;
 6. Повторно оценување на целите, алтернативите и последиците;
 7. Донесување на одлука или избор и
 8. Генерализирање на процесот на донесување на одлука за нов проблем.
-

Според теоријата на *Krumboltz* во центарот на вниманието е фактот дека постојат непредвидливи социјални фактори или фактори на окружување кои имаат влијание врз развојот на кариерата на поединецот. Покрај надворешните фактори, индивидуата е потребно да ги истражи и внатрешните фактори (сопствена проценка на личноста), да се ослободи од ирационалните убедувања, да стекне вештини за донесување одлуки, да развие вештини за планирање на сопствените цели, се со цел за да постигне рамнотежа на личниот и професионалниот живот.

4.4 Теорија на Минесота за прилагодување на работата

Во продолжение на теориите поврзани со советување за кариера, е наведена уште една теорија, која слично на теориите на *Holland* и *Krumboltz*, во фокусот на развојот на кариерата ја нагласува поврзаноста на индивидуалните со организациските интереси и барања.

Теоријата на Минесота за прилагодување на работата (*Minnesota Theory of Work Adjustment, TWA*) е развиена од страна на **Rene Dawis** и **Lloyd Lofquist** (*Encyclopedia of Career Development*, стр. 507-509). Оваа теорија го објаснува концептот на **совпаѓање помеѓу барањата на индивидуата и барањата на работата (организацијата)**. Теоријата се фокусира на тековната адаптација и промена во работната средина. Оваа теорија бара детално разбирање на барањата на средината кои се потребни за оптимално функционирање: знаење, вештини и способности (**KSA - Knowledge, Skill and Abilities**), образование и искуство. Мерењето на карактеристиките се врши врз основа на *Minnesota Importance Questionnaire - MIQ*, а се однесува на личноста и на работната средина. Пропорционалната анализа дава информации за тоа што има да понуди индивидуата и за тоа како индивидуата се поврзува со работната средина. Теоријата почива и на принципот за доживотно учење. Важноста на проценката на индивидуалните потреби, вредности, интереси и преферирања го илустрира поврзувањето на теоријата со основните принципи на учењето. Во прашалникот *MIQ*, дефинирани се 20 димензии на потреби кои се групирани во пет работни вредности за: *постигнување, самостојност, статус, сигурност и комфор, и алтруизам*. Работната средина е проценета од аспект на можностите што организацијата може да им ги понуди на индивидуите, како мотивациски иницијативи (односно капацитетот на средината да ги исполни индивидуалните потреби, вредности и интереси). Прилагодувањето кон работата е резултатот од мерењето. Резултатот може да се анализира од аспект на три индикатори: **задоволство** (како резултат на совпаѓање на интересите, мотивациските потреби и вредности на индивидуата со степенот до кој организацијата е способна да обезбеди соодветни награди), **задоволителна перформанса** (ефикасност во работата, продуктивност и способност да се биде заедно со раководителот и соработниците и желбата да се следат политиките на организацијата) и **мандат** (време на интеракција помеѓу индивидуата и организацијата).

Оваа теорија се користи во практиката на советување за кариера, бидејќи директно го мери совпаѓањето на карактеристиките на поединецот со карактеристиките на работната средина.

5. Дефинирање на поимот “развој на кариера”

Во литературата постојат бројни дефиниции поврзани со поимот “развој на кариера”. И покрај тоа што кариерата претставува одговорност и избор на самиот поединец, во улога на поддршка на тој развој неминовно се јавува и самата организација.

Greenhaus, Callanan and Godshalk (2000, стр.24) наведуваат модел за развој во кариерата кој ги опфаќа следниве активности или чекори:

1. **Истражување за кариерата:** прибирање информации за кариерата и окружувањето,
2. **Свест за себе и окружувањето:** информации за деловното окружување, потоа за јаките и слабите страни на поединецот и неговите вредности,
3. **Поставување на цели:** односно цели во кариерата кои се креираат во согласност со личните вредности, аспирации и очекувања во работењето,
4. **Стратегија за развој:** после идентификување на целите се наметнува потребата од дефинирање на стратегијата за постигнување на целите,
5. **Имплементација на стратегијата:** прогрес кон остварување на целта и практично искуство,
6. **Повратни информации во врска со работното место:** со оглед на личното искуство поединецот бара повратни информации со цел да ги опфати оние аспекти кои на поединецот можеби лично му недостасуваат или пак, поради личните карактеристики на работите гледа нереално,
7. **Проценка на кариерата:** базирана на повратни информации и активности од лично искуство во кариерата со цел да се знае дали развојот е насочен кон целите или не.

Според **Torrington, Hall, Taylor** (2002, стр. 420) организациите можат да им помогнат на вработените во развојот на кариерата преку:

- ❖ **Испитување на кариерата:** обезбедување на средства и помош за сопствена дијагноза (преиспитување) и обезбедување на информации за организацијата.
- ❖ **Поставување цели во кариерата:** обезбедување на јасен преглед на можностите за кариера кои се на располагање во организацијата и нудење на можности во организацијата за остварување на различни приоритети во кариерата на вработените.
- ❖ **Стратегии за кариера и планирање на акција:** обезбедување на информации и поддршка (што функционира во организацијата, што може

реално да се очекува во организацијата).

- ❖ Повратни информации за кариерата: обезбедување објективни проценки за актуелните (тековни) перформанси на вработените и повратни информации за потенцијалите кои се поврзани со кариерата.

Авторите сметаат, во овој контекст, дека организациите можат да ги поддржат вработените во нивната кариера преку: советување за кариера, кариерни конверзации, кариерни стратегии, кариерни патеки и нивоа, брзи развојни програми и тренинзи, менаџерска поддршка, работилници за кариера, кариерни центри и центри за проценка и развој.

Според **Leibowitz** (Bogicevič, 2006, стр. 278-248) “развојот на кариерата има за цел поврзување на потребите, знаењето и вештините на вработените со постојните и идни потреби на организацијата – “**вистинските луѓе на вистинско место**”. Тоа е континуиран, организиран и формализиран процес кој се базира на претпоставката дека луѓето се најважниот ресурс”.

Планирањето на кариерата е процес од развојот на кариерата (**Bogicevič**, 2006, стр. 249). “Во тој процес поединецот станува свесен за самиот себе си, за своите знаења, вештини, способности, ограничувања, аспирации и последици и ги идентификува целите на својата кариера, ги програмира своите обуки, работата и развојните програми со цел да ги оствари поставените цели во кариерата”.

Според **Schreuder u Coetzee** (според Coetzee, Jacobs, 2007, стр. 7) “развојот на кариерата во контекст на работното место се однесува на активности и ресурси кои компанијата ги обезбедува за да се овозможи реализација на краткорочните и долгорочни потреби за кариера на вработените”.

Со оглед на наведените дефинирања поврзани за развојот на кариерата, може да се даде една општа дефиниција според која развојот на кариерата претставува преземање на активности од страна на поединецот и организацијата. Поединецот презема активности на себепроценка, учење, поставување на цели и стратегија за нивна реализација, а организацијата поставува политика, процеси, практики или модел за кариера, со цел да им овозможи на вработените повисоки постигнувања (перформанси), можности за личен и професионален развој, отворени можности за мобилност во организацијата, реализација на сопствениот план, зголемена мотивираност во сопствената кариера, способности за управување со сопствената кариера, а со тоа и можности за промени во кариерата.

6. Дефинирање на процесот “советување за кариера”

Во литературата постојат дефиниции кои поблиску го објаснуваат организацискиот аспект на советувањето за кариера.

Според **Baruch** (2004, стр. 173-202) “советувањето за кариера претставува организациска практика за управување со кариерата на вработените, и поврзана е со останатите практики за поддршка во кариерата: кариерно планирање, годишно оценување, формално менторирање, работилници за развој на кариера, двојни кариерни патеки, индивидуалното кариерно планирање, планирање на кариерата на потенцијалните кадри, информации поврзани со интерните конкурси, формалното образование и хоризонтални движења на вработените”. Едновременно, авторот смета дека кариерите се појавуваат и развиваат во организациите, дека организациите се кариерни системи во кои се планираат и управуваат кариерите. Во оваа смисла организациите преку менаџментот играат повеќекратна улога во светот на кариерите на вработените (**Baruch**, 2004, стр. 24).

“Советувањето за кариера им помага на индивидуите да ги појаснат нивните цели и аспирации, да го разберат сопствениот идентитет, да донесат одлуки базирани на информации, да се зложат за акција и да ја управуваат транзицијата во кариерата (планирана и непланирана)” (**Hansen**, 2006, стр. 1)

Nathan & Hill (2006, стр. 2) советувањето за кариера го дефинираат како “процес кој овозможува луѓето да ги препознаат и да ги искористат нивните ресурси за да донесат соодветни одлуки кои се однесуваат на нивната кариера и да управуваат со целите кои се поврзани со нивната кариера. Тие посочуваат дека советувањето за кариера во организацијата е препознаено како корисна алатка која овозможува вработените да ги насочуваат и реализираат сопствените цели”.

Советувањето за кариера е процес кој ги вклучува сите активности на советување, а се однесуваат на кариерниот избор низ животниот циклус. Во тој контекст **Zunker**, истакнува: “во овој процес сите аспекти се препознаваат во однос на потребите на индивидуата за: работата, личните цели, слободното време и фамилијата, а кои пак од своја страна се интегрални делови на одлуките кои се поврзани со кариерното планирање. Исто така, советувањето за кариера вклучува активности за помош и поддршка кои се однесуваат на нерамнотежа на работното место, стресот, менталното здравје, развојните кариерни програми кои ги унапредуваат работните способности, интерперсоналните релации, прилагодувањето и сл.” (**Zunker**, 2012, стр. 8).

Torrington, Hall, Taylor (2002, стр. 422) сметаат дека непосредните менаџери треба да бидат вклучени во советувањето за кариера, подвлекувајќи ги силните и слаби страни на вработените, нивните вредности и интереси. Во одредени ситуации вработените сакаат ова советување да го доверат на некои други индивидуи кои се независни во нивната работа. Во вакви околности менаџерите за човечки ресурси можат да делуваат како советници за кариера. Во многу посложени ситуации советувањето за кариера можат да го вршат и екстерни специјалисти или професионалци за советување за кариера.

Според прирачникот на **NCDA** содржината на кариерното водење може да биде организирана на многу начини за да придонесе кон олеснување на развојот на поединецот. Таа содржина треба да ги охрабри поединците да преземат одговорност за нивниот сопствен развој на кариера. Програмата за водење во кариерата треба да му помогне на поединецот да ги асимилира и интегрира знаењето, искуството и признавањето поврзано со (NCDA, 2012, стр. 7):

1. *Разбирање на себеси (кое вклучува лична релација кон сопствените карактеристики и перцепции кон другите и кон окружувањето),*
2. *Разбирање на работното општество (технолошките, социолошки, политички и економски фактори, кои ја афектираат неговата континуирана промена, вклучувајќи ги ставовите и дисциплината на вработените),*
3. *Свесност дека слободното време може да влијае врз животот на личноста,*
4. *Разбирање за информациите и вештините кои се потребни за да се достигне сопствено исполнување во работата и слободното време и*
5. *Разбирање на потребата за мноштвото на фактори кои треба да се разгледаат при планирање на кариерата.*

Во Прирачникот за советување за кариера на **UNESCO** (2002, стр. 5), се наведува дефиницијата на **Herr u Cramer** (1996), според која “советувањето за кариера е вербален процес во кој советникот и оној кој е советуван се во динамична релација на соработка. Во процесот на советување се идентификуваат целите на индивидуата, а советникот вклучува репертоар на различни техники со цел да му помогне на советуваниот подобро негово себеспознавање, подобро разбирање на сите можности и информации кои стојат на располагање. Овие информации се поврзани со донесување на одлуки кои се однесуваат на неговата кариера”.

Според Прирачникот за водење во кариерата на **OECD** (2004, стр. 10), “водењето во кариерата се однесува на услуги и активности кои имаат намера да им помогнат на индивидуите, на секоја возраст или во секоја фаза од нивниот живот, да направат избор на образование, обуки или професија и да стекнат способности за

управување со нивната кариера. Овие активности вклучуваат: давање на информации за кариерата, алатки за проценка и сопствена проценка, интервјуа за советување, програми за едукација за кариерата (како помош на индивидуите да развијат свест за себе, свест за можностите, и вештини за управување со кариерата), тестер програми (да се тестираат изборите пред да се направи нивниот избор), програми за барање на работа и услуги поврзани со транзицијата во кариерата”.

Развојот на кариерата е детерминиран од различни потреби и мотиви на поединецот, врз чија основа тој ја планира и креира кариерата во организацијата во која работи. Кога организациите инвестираат во професионалниот и личниот развој на вработените, инвестираат и во сопствениот развој. Можат да се наведат различни **потреби (лични и организациски)**, како детерминанти, според кои се планира и развива кариерата (лична и организациска): доживотно учење, професионално усовршување и развој, управување со талентирани вработени, транзиција во кариерата, промена на работното место, менување на професијата, развој на вештините, унапредување на способностите заради усогласеност со барањата на работните места, задржување на потенцијални вработени, управување со отсуства, мотивација на вработените за личен развој, управување со слаби перформанси, развој на лидерство, менторство и коучинг за развој на млади кадри и кадри на кои им се потребни специјализирани знаења, управување со стрес и сл.

Sultana u Watts (2005, стр.17) под поимот водење во професијата/кариерата подразбираат “услуги со кои се има намера да им се помогне на индивидуите, на секоја возраст и во кој било момент од нивните животи, со цел да направат избори во професијата, избор во обуките и образованието и да стекнат способности да ги управуваат сопствените кариери. Услугите кои се нудат можат да бидат на: индивидуална и групна основа, лице в лице или на далечина (вклучувајќи услуги преку телефонски линии или WEB услуги). Услугите вклучуваат: наоѓање на работа, информации за кариера (во печатена форма или врз основа на информациски и комуникациски технологии – ICT), алатки за проценка и самопроценка, разговори со советување, едукација за кариера, програми за управување со кариера и други услуги”.

За целите на истражувачкиот труд процесот на **советување за кариера**, во организацијата, подразбира активности на соработка, комуникација или дискусии преку кои вработениот добива поддршка, помош, олеснување, охрабрување, советување, зголемена мотивација или коучинг, во следниве димензии поврзани со развојот на кариерата: проценка на сопствените лични и професионални карактеристики, информации за организациската стратегија и можности за развој на кариерата, составување на акциски план за развој и

ефективна имплементација на планот на кариера. Во процесот, како советници за кариера можат да се јават: интерни советници за кариера, менаџери за човечки ресурси или менаџерите (на секое ниво во организациската структура). За целите на процесот, советниците е потребно да бидат обучени, да поседуваат способности и компетенции за водење и советување за кариера.

Процесот на водење и советување за кариерата е поврзан со процесот на планирање на идната кариера (краткорочна или долгорочна). Вработените го планираат сопствениот развој независно од фазата во кариерата во која се наоѓаат тие (воведување, раст, зрелост или опаѓање). Тоа е процес кој не е поврзан само со професионалните цели во организацијата туку и со исполнување на животните цели, кои го следат текот на животниот циклус.

6.1 Современ психолошки договор за развој на кариера

Промените во психолошкиот договор го менуваат пристапот на организациите кон развојот на кариерата на вработените. Во фокусот на промените се потенцира флексибилноста и трансакцискиот однос помеѓу двете страни: вработените и организацијата. На организацијата и е потребен прогрес и оддржување на пазарот. Во овој контекст организацијата гради модели на кариера за вработените со цел: да развиваат професионални вештини до ниво на експертиза, развој на солидна менаџерска структура која ќе се грижи за тимовите и градење на тимови кои ќе продуцираат идеи и иновативност.

Развојот на технологиите во областа на информациите и комуникациите наметнува отворање на високо-технолошки работни места (*high-tech jobs*), услужни работни места (*service jobs*) и работни места кои базираат на знаење (*knowledge work*), (Бојациоски, Ефремов, 2009, стр. 28). Авторите наведуваат дека новите работни места го унапредиле начинот на кој луѓето ги извршуваат своите секојдневни задачи. Традиционалните работни места се реструктурираат во високо компетентни работни места кои бараат усовршување на вештините за извршување на работните задачи. Глобализацијата, од своја страна, бара организациите да бидат во постојано движење и да се приспособуваат на потребите и барањата на глобалниот пазар. Пазарната конкуренција наметнува продуцирање на иновации на производите и услугите кои ќе бидат понудени со висок квалитет и пониски цени. Тоа се постигнува со висока ефикасност во работењето. Организациите се принудени да ги управуваат нивните

човечки ресурси на начини кои ќе ги пресретнат барањата на пазарната конкуренција. Организациите особено треба да внимаваат на нивната одржливост, а одржливоста и сигурниот прогрес се обезбедуваат со поставување на добра менаџерска структура и квалификувани вработени кои ќе имаат интерес да останат во организацијата. Системот на наградување, можностите за развој на кариерата, можностите за личен и професионален развој, шемите за пензионирање и сл. се практики кои го поддржуваат развојот на кариерата.

Глобализацијата ги отвори границите за земјите, ги прошири пазарите на компаниите и отвори можности за вработените. Тие станаа интернационална работна сила со можности за вработување на работни места, низ светот, кои одговараат на нивните профили и квалификации. Психолошкиот договор на новиот век се менува и се карактеризира со динамичност и флексибилност. Тој се менува од **“релациски” кон “трансакциски”**, кадешто работодавачот инвестира во развојот на вештините, способностите и компетенциите на вработените, а од вработените се очекува висока перформанса и експертиза. Напредувањето и развојот во кариерата е врз основа на совладани компетенции, способности и иницијатива за сопствено управување со кариерата. За кариерата и кариерните патеки заеднички разговараат вработениот и менаџерот. Развојот и унапредувањето се резултат на стекнати повисоки вештини, способности и експертиза. Се гради “портфолио кариера”, која подразбира промена на повеќе работни места и богато искуство. Фокусот е на луѓето, кои како ресурси, се фундаментални двигатели на организацискиот развој. Вработениот ќе остане во организацијата сè додека се задоволени неговите потреби. На пазарот на трудот има конкурентна работна сила која лесно преминува од една во друга организација. Организацијата, пак, за да ги задржи потенцијалните вработени, донесува и поставува политики, процедури, процеси и практики кои се однесуваат на развојот и патеките на кариерата на вработените. Од вертикален систем на унапредување се преминува кон латерален, дијагонален систем на унапредување на вработените. Вработените имаат можност за мобилност во организацијата. Организацијата и вработените се партнери во остварувањето на заедничката визија. Интенција на менаџерите за човечки ресурси е да го олеснат процесот на приближување на интересите и да ги фасилитираат сите процеси преку интерни и екстерни обуки, работилници, веб и интранет информации, интернет портали и сл.

Еден од начините да се согледаат структурните промени во една економија е да се идентификува дали психолошкиот договор помеѓу работодавачите и вработените е променет. *“Психолошкиот договор претставува збир на заеднички очекувања и на двете страни (вработените и организацијата) кон односот за вработување и развој”*

(Torrington, Hall u Taylor, 2005, стр. 18-19). Правниот (законски) договор ги поставува условите и правилата за вработување, платите и основните правила кои го регулираат работниот однос, а психолошкиот договор се однесува на пошироки очекувања за секоја страна (вработениот и организацијата) да имаат корист од таа релација. По својата природа, психолошкиот договор не е напишан документ или законски регулиран. Тој целосно постои во главите на луѓето. Промената на психолошкиот договор се гледа во преминувањето од “стариот психолошки договор” кон “нов психолошки договор”. Новиот психолошки договор ги рефлектира потребите на сегашната (тековна) бизнис средина. Истите автори наведуваат дека од перспективата на вработениот стариот психолошки договор претпоставува:

“Јас ќе работам напорно и ќе делувам со лојалност кон мојот работодавач. За возврат јас очекувам да бидам задржан како вработен и под услов да не делувам против интересите на организацијата. Јас исто така очекувам да ми бидат дадени можности за развој и унапредување, ако тоа е возможно во околностите”.

Наспроти ова, истите автори наведуваат дека новиот психолошки договор ја добива следнава форма:

“Јас ќе придонесам за мојата работа со напор и креативност. За возврат јас очекувам надоместок кој е соодветен на мојот придонес и пазарната вредност. И покрај тоа што нашиот однос може да биде краткорочен, јас ќе останам се додека добивам можности за развој, кои ми се потребни за да ја градам мојата кариера”.

Промената на психолошкиот договор е поволна за двете страни, ако тие ги усогласат и договорот заедничките барања. На организацијата и се потребни кадри кои ќе се грижат за нејзината одржливост и развој, во конкурентни услови, а на вработениот му се потребни компетенции и знаење, во кои организацијата ќе инвестира. Новиот психолошки договор претпоставува флексибилност на двете страни, бидејќи потребите и условите за работа континуирано се менуваат. Во новите глобални услови, на интернационализација на работната сила, компаниите ги привлекуваат високо компетентните кадри, за кои се спремни да инвестираат, а тие од своја страна наметнуваат барања за развој на кариера, кои ако не ги добијат веднаш преминуваат во друга организација, која е спремна да ги исполни.

Во истражувањето на **CIPD**, поврзано со промените во психолошкиот договор (2005, стр. 5) се наведува дека односот помеѓу работодавачите и вработените се менува, на начин кој менаџерите треба да го сфатат. На вработените може да им се помогне да развиваат професионални, лични вештини и компетенции кои ќе ги направат повеќе конкурентни.

На сликака бр. 5 се претставени разликите во кариерите на традиционалното работно место и кариерите на работното место во 21 век (*Coetzee u Jacobs, 2007, стр.4*).

КАРИЕРИ НА ТРАДИЦИОНАЛНО РАБОТНО МЕСТО	КАРИЕРИ НА РАБОТНО МЕСТО ВО 21 ВЕК
• вертикално движење • успех во кариерата кој е мотивиран од надвор • сигурност и припаѓање • вработените очекуваат самата компанија да ги предвиди нивните нагорни кариерни патеки • успехот во кариерата е поврзан со поголеми награди • доживотно вработување • сигурноста лежи во позицијата, организацијата и да се биде вработен • напредување во кариерата преку позиции и достигнати нивоа • вработените се потпираат на организацијата за развој во кариерата • целата кариера може да се одржува кај еден работодавач низ целиот работен век • идентитетот на кариерата е интернализирана со задачите и вредностите на компанијата "Јас сум инженер на IBM" • психолошкиот договор е со релација "разменана паричните и на непаричните бенефити: заедничка лојалност, поддршка и кариерни награди "	• латерално движење • успех во кариерата кој е мотивиран од внатре • независност и слобода • кариерните патеки се предмет на заедничка дискусија за сопствен развој и латерално движење • успехот во кариерата е поврзан со поголеми компетенции и развој • вработените не можат да очекуваат доживотно вработување бидејќи можат да искушат 7-8 промени во кариерата за време на животниот циклус • сигурноста лежи во индивидуата и да се биде вработен преку преносливи вештини и признание (репутација која е внатрешно дефинирана) • напредување во кариерата со промена во кариерата мерено преку совладани вештини и задачи • развојот на кариерата се базира на сопствено потпирање и сопствено управување со кариерата • повеќе движења во рамки на повеќе организации, повеќе движења во рамки на една организација која предвидува чести ротации на работата, развојни задачи и транзиции • идентитетот на кариерата се развива во зависност од вештините и компетенциите "Јас сум софтвер инженер" • психолошкиот договор се менува кон т.н."трансакциски", што подразбира дека работодавачот се договара со вработениот за примена и компензација на специфични вештини и способности" (трговец за компетентност)- со цел да се постигне задоволувачка перформанса и експертиза

Слика бр. 5: Главни карактеристики на кариерата на работното место во 21 век (Coetzee M, Jacobs H. R, 2007)

Промената на стариот психолошки договор (CIPD, 2005, стр. 12), треба да биде предмет на повторно преговарање. Од менаџерите се очекува:

- Да го земат во предвид управувањето со луѓето, при планирањето на промената;
- Да даваат повратни информации за промената, кога ги управуваат промените;
- Да ги вклучат вработените во промените, за да добијат "сопственост" на промените;
- Комуникација и споделување на информации со вработените и слушање на нивниот одговор;
- Консултирање на вработените за предложените промени;
- Да знаат дека улогата на линиските менаџери често е критична.

Новиот психолошки договор претпоставува премин од вертикално движење кон хоризонтално и латерално движење во организацијата, од сигурност и припаѓање на вработените во организацијата, а новата кариера на вработените се карактеризира со независност, слобода и флексибилност кон организацијата (Слика.бр.5). Кариерата на 21 век наметнува разговор и дискусии на вработените со менаџерите заради можностите за латерално движење низ организацијата, а вработените својот успех во кариерата го мерат и поврзуваат со стекнување на поголеми компетенции, знаење, совладани вештини и задачи. Вработените сопствената кариера во 21 век ја управуваат на начин кој што ќе овозможи транзиција на повеќе работни места во рамки на организацијата или движења во повеќе организации. Вработените според новиот психолошки договор градат сопствено портфолио во кариерата, преку интерес за доживотно учење, наместо идентификување на позицијата која ја имаат во организацијата.

6.2 Современи практики за поддршка во кариерата на вработените во организациите

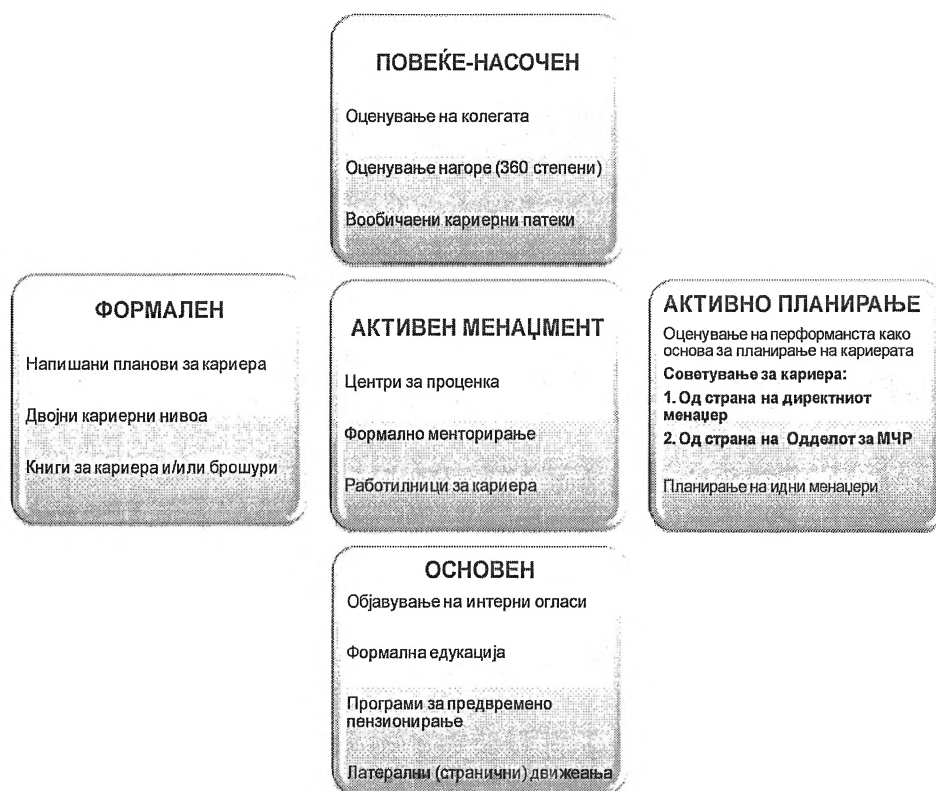
Современите организации, кои се грижат за развојот на човечките ресурси, развиваат практики со кои ги поддржуваат вработените во сопствениот развој. Практиките за поддршка во кариерата имаат за цел да им помогнат на вработените да се развиваат кон планираните насоки во кариерата и да ги реализираат сопствените цели, интереси и потенцијали во организацијата.

Baruch заедно со **Peiperl** (2004, стр. 176) направиле емпириско истражување, студија на случај (1990), поврзано со користењето на практиките за поддршка во управувањето и планирањето на кариерата во организациите. Истражувањето се однесувало на следните 17 практики преку кои организацијата дава поддршка во развојот на кариерата:

1. Објавување на интерни огласи за работа,
2. Формална едукација,
3. Оценување на перформансата како база за планирање на кариерата,
4. Советување за кариера од страна на менаџерот,
5. Латерални движења,
6. Советување за кариера од страна на МЧР,
7. Програми за предвремено пензионирање,
8. Планирање на идни менаџери,
9. Формално менторирање,

10. Вообичаени патеки во кариерата,
11. Двојни скалила,
12. Книги, брошури,
13. Напишани планови за кариера,
14. Центри за проценка,
15. Оценување на колегите,
16. Работилници за кариера и
17. Оценување 360 степени.

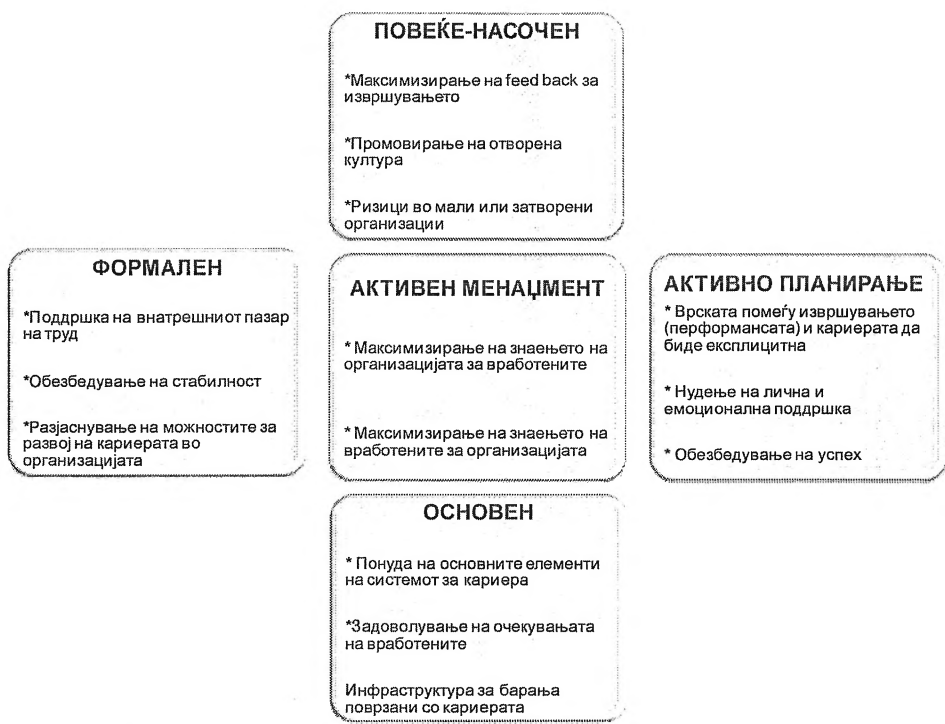
Сите овие практики се класифицирани во пет кластери како интегрирана рамка. Кластерите се конфигурирани врз основа на две димензии: ниво на софистицираност во практиката и ниво на вклученост на организацијата. Сите пет кластери претставуваат системи за кариера кои се применливи практики за поддршка во кариерата на вработените во организацијата. Нивната примена ќе зависи од нивото на развој на организацијата, формата, индустријата на која припаѓа и др.¹¹



Слика бр. 6: Дво-димензионаен модел на практиките за управување со кариерата (Baruch Y., Peiperl M., 2004)

¹¹ Пошироко: Baruch Y., Peiperl M., 2002, Human Resource Management, Vol. 39, No. 4, Pp. 347–366

Импликациите или заклучоците на клучните цели (на оделот за човечки ресурси) соодветни за секој кластер на организациска практика за кариера, се прикажани на сликата бр.7.



Слика бр. 7: Дво-димензионаен модел на практиките за управување со кариерата на одделот за човечки ресурси (Baruch Y., Peiperl M., 2004)

Професионалците за кариера, преку советувањето или водењето во кариерата на вработените, потребно е да ги познаваат практиките кои ги користат организациите за да овозможат соодветна поддршка и информираност за кариерата на вработените. **Schreuder u Coetzee** (Coetzee и Jacobs H, 2007, стр. 11-13) ги наведуваат релевантните практики за поддршка на развојот на кариерата, стратегиите за нивно имплементирање и предностите кои се очекуваат од нивната имплементација. Воедно, даваат и соодветни примери како секоја практика може да се реализира (Слика бр.8).

Современата организација понудува палета на практики за поддршка во развојот на кариерата на вработените. Табелата, (Слика бр.8) едновременно, претставува водич на организациите за поставување на практики соодветни на потребите на вработените и организацијата. На пример, советувањето за кариера е практика која претпоставува двонасочна комуникација помеѓу вработените и менаџерите, а предностите од комуникацијата се гледаат во тоа што се осигурува познавање на директниот менаџер за знаењето, вештините, однесувањето и ставовите на вработените за нивните цели на развојот на кариерата. За да го спроведат советувањето за кариера, менаџерите треба да бидат обучени за техниките кои се користат во процесот на советување.

<i>Практики за поддршка на развојот на кариерата</i>	<i>Стратегија</i>	<i>Предности</i>	<i>Пример</i>
<i>Интерни огласи за слободни работни места</i>	Објавување на огласи во рамки на организацијата	Индикација за можност за унапредување и регрутација внатре во организацијата	Објавување на огласна табла, преку маил, е-весник
<i>Формална едукација</i>	Селектирање на вработени со висок потенцијал или група на работени да посетат формални тренинг програми на студирање	Брза патека на формален развој на компетентна работна сила	Акт за развој на способности Програми за развој на извршниот и средниот менаџмент
<i>Проценка на перформанса - 360 систем за мерење на перформансата</i>	Воспоставување на линк помеѓу оценување на перформансата и развојот на кариерата	Дава индикација за вработени кои треба да бидат унапредени	Оценувања на перформансата - 360 модел, планови за развој, можности за развој
<i>Советување за кариера/ советување/дискусии</i>	Двостарана комуникација помеѓу вработените и менаџерите	Осигурува добро познавање на директниот менаџер за знаењата, вештините, однесувањето и ставовите на вработените	Линиските менаџери се обучуваат за техниките на советување за кариера
<i>Латерални движења за да се креираат крос-функционални искуства</i>	Транзиции во работата на исто хиерархиско ниво да се креираат крос-функционални искуства (ротации)	Креира можности за движење на хоризонтални нивоа	Проектни тимови, ротации во различни позиции на исто ниво
<i>Планирање на наследни кадри</i>	Поставување на рамка за да се детерминира можната замена на постарите вработени	Идентификување на потенцијални кадри, обезбедува долгорочна визија	Развојни одбори, панели, комитети за развој
<i>Програми за подготовка за пензионирање</i>	Презентирање на работилници за пред-пензионирање со таргетирана популација	Олеснување на транзицијата на постарите вработени во услови на : финансии, здравје, слободно време и социјален договор	Работилници со вработените и нивните сопружници Советување
<i>Менторство</i>	Градење на релација помеѓу менторот и менторираниот	Обезбедува помладиот вработен да се стекне со ментор (советник на работното место)	Формални програми за менторство Неформални совети Работилници за кариера Дискусии за кариера
<i>Брошури за развој на кариера и Кариерни центри</i>	Обезбедување на формална комуникација со вработените за теми поврзани со кариерата	Го ослободува директниот менаџер да споделува информации за развојна кариерата со новите вработени	Центри за кариера Билтени за кариера Информации за кариера преку интранет
<i>Центри за проценка и развој</i>	Проценка на потенцијални и идни менаџери и подготовка за идните улоги	Обезбедува ефективна алатка за селекција и регрутација на менаџери и е индикатор за менаџерскиот потенцијал и развој	Центри за проценка Центри за развој
<i>Работилници за планирање на кариера</i>	Одржување на кратки работилнички се фокусираат на специфични аспекти на управувањето со кариерата	Обезбедува генерални програми за кариерен развој, кои се понудени од организацијата (или од професионалци за да им помогнат на вработените во планирањето за кариерата)	Работилници за кариера Работилници за планирање на кариера Обуки за управување со кариерата
Останати: социјализација, назначувања, специјални програми за специфични потреби и сл.			

Слика бр. 8: Релевантни практики за поддршка на развојот на кариерата на работното место (Coetzee M, Jacobs H. R, 2007)

Работилниците за кариера, исто така, се корисна практика за поддршка во кариерата на вработените. Одржувањето на работилниците се фокусира на специфични аспекти на управување со кариерата, на кои заеднички дискутираат менаџерите и вработените (или се врши групна фасилитација од страна на професионалци за кариера). Овие работилници преку дискусија, водат кон дизајнирање на програми за развој на кариера за да се помогне на вработените во планирањето на нивната кариера. На пример, можат да се одржат работилници поврзани со планирање на кариерата, да се изведат обуки за управување со сопствената кариера и сл. Советувањето за кариера се применува и при спроведување на менторството. Оваа практика е корисна за младите кадри, на кои им се потребни насоки во развојот, осамостојување на работното место или за кадри на кои им е потребно стекнување на специјализирани знаења, за одредена област. На менторираните се одредува ментор (кој има улога на советник или водич за кариера на работното место), при што се гради една стабилна релација помеѓу двете страни. За реализација на процесот на менторство, се организираат формални програми за менторство, работилници за менторство за вештините на пренос на знаење, дискусии поврзани со влијанието на менторството врз развојот на кариерата и сл.

Организациите се оние во кои кариерите се појавуваат и развиваат. Уште повеќе организациите претставуваат системи за кариера. Организациите имаат повеќекратна улога во развојот на кариерата на вработените (**Baruch**, 2004, стр.24). Кажувањето на луѓето (од страна на менаџерот) дека тие “се надлежни” за одредена работа е многу полесно, за разлика од кажувањето “како” таа работа да ја завршат. **“На вработените им е потребна поддршка, бидејќи тие секогаш немаат знаење или ментална сила за да се насочат самите, без совет или водење”** (**Baruch**, 2004, стр.72).

Мултинационалната компанија IBM со над 431.212 вработени¹² има развиено успешни практики за развој во кариерата на вработените:

“Клучот за успехот во IBM е да се согледа подалеку од дадениот обемот на вашата позиција, и да се разбере вашата улога во успехот на вашиот тим, организација и компанија. Мора да бидете претприемачи, со сопствена насока и да бидете силен тимски соработник..... Со други зборови, планот на кариера со вашите поставени цели е од суштинско значење. И IBM има повеќе ресурси за да ве советува и да ви помогне на патот.”¹³

Практиките за поддршка во кариерата на вработените во компанијата IBM, се следниве:

¹²<http://www.ibm.com/annualreport/>, достапно 24 август, 2014г

¹³http://www-07.ibm.com/employment/bcs_career/non-flash/bcs_careers_development.html, достапно 24 август, 2014г

- ❖ Програма за развој на новите вработени која е структурирана за да им помогне на новите вработени (во различни фази од нивната кариера) на два клучни начини:
 - Развој на нивната деловна (бизнис) ефективност,
 - Поставување на добра социјална мрежа со нивниот менаџер и колегите.
- ❖ Менаџерот дава поддршка, советува и ги води вработените во она што е најдобро за нив и за работата. Менаџерот помага во детерминирање на следната улога на вработениот, која е најдобра за вработениот и ги идентификува можностите за развој.
- ❖ Индивидуален развоен план се подготвува на годишно ниво, за да им помогне во развојот на вработените. Во планот се дефинираат вештини кои се потребни за да се исполнат тековните и идните барања на работното место, како и можностите да се унапредат тие вештини. **Постои одлична можност да се разговара со менаџерот за аспирациите во кариерата, задоволството во работата, недостатокот на компетенции и можностите за учење.**
- ❖ Основните компетенции се дефинирани и усогласени со вредностите на IBM. Тие претставуваат рамка за остварување на висока перформанса и колективност и се дефинирани на начин кој овозможува континуиран развој.
- ❖ Центри за развој на професии во IBM се фокусираат на специфични области на експертиза: советување-консултанти, продажба, проектен менаџмент, IT специјалисти и дизајнери.
- ❖ Учење според барањата: кое им овозможува на вработените да учат според нивниот распоред, приоритети и индивидуални потреби.
- ❖ Менторство: одличен начин за да се учи од другите. Повеќето од вработените, преку менторството, имаат придобивки во различни области: развој во кариерата, техничко знаење, подобрување на деловната свест и свест за клиентите.
- ❖ Интерен пазар на работни места: вработените во IBM можат да користат регрутација преку Интернет алатка, да побараат кои работни места и позиции се отворени и да се пријават за потребната позиција преку on-line апликација.

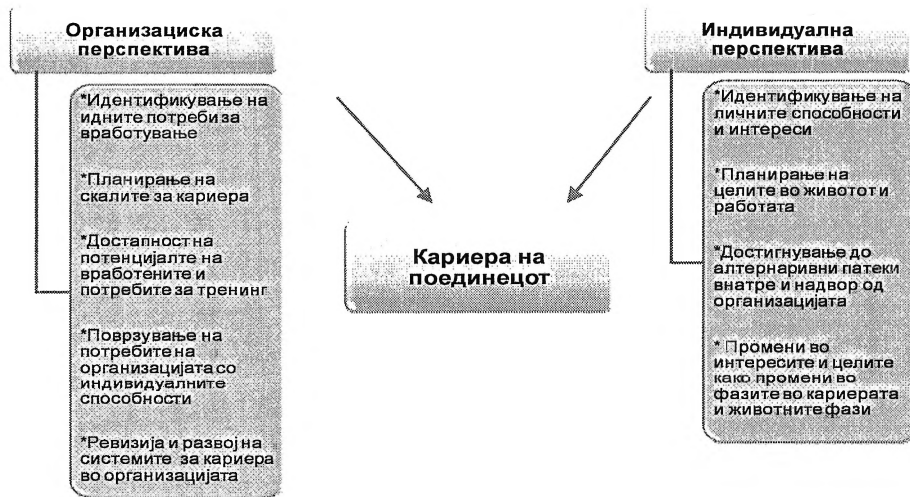
Во поглед на користите на организациските практики кои ја поддржуваат кариерата на вработените, може да се потенцира дека организацијата има важна улога во развојот на кариерата на вработените. Преку развојот на вработените се развива и организацијата. Бидејќи, организациите се претставени како системи за кариера тие се одговорни за

развојот на сопствените вработени. Во рамки на практиките за развој на кариерата, процесот на советување за кариера се јавува како важна алатка за поддршка во кариерата на вработените. Советувањето и водењето во кариерата, како што е наведено во следното поглавие, е во функција на индивидуалната и организациската перспектива за развој и успех.

6.3 Советување за кариера во функција на индивидуалната и организациската перспектива за кариерата

“Во секоја организација, во која ние истражуваме, пораката е јасна: вработените владеат со сопствениот развој на кариерата, менаџерот тој процес го олеснува, а организацијата го поддржува”
- Lam.N, Dyke L. и Duxbury L.

Dessler (2002, стр. 368) наведува дека планирањето на кариерата може да се разгледува од организациска и од индивидуална перспектива. Организациската перспектива се фокусира на низа работни места, изградба на кариерни патеки кои придонесуваат за логичка прогресија на вработените, на работните места во организацијата.



Слика бр.9: Организациска и индивидуална перспектива во планирање на кариерата (Dessler G., 2002)

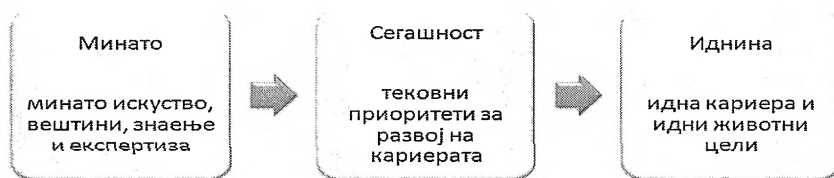
На сликата бр. 9 (Dessler, 2002, стр. 368), прикажани се двете различни перспективи кои имаат влијание врз планирањето на кариерата на индивидуата, во рамки на организацијата. Индивидуалната перспектива во планирањето на кариерата се фокусира на индивидуалните потреби за кариера. Овие патеки се достапни за

поединците и можат да ги следат за да се унапредат во организациските единици во кои работат. Анализата за развој се прави од страна на поединците, а се однесува на целите и способностите. Овие анализи можат да се направат за ситуации во рамки на организацијата и надвор од неа, и би можеле да ја прошират перспективата на кариерата.

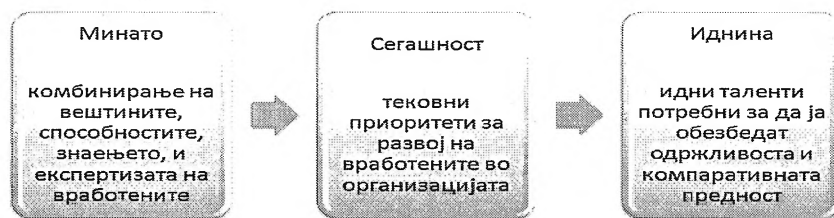
Советувањето за кариера во организацијата е важна практика која организацијата ја користи како алатка за поддршка во развојот на кариерата на вработените. Советувањето за кариера, е една од функционалните стратешки активности на организацијата за развој на кариерата на вработените. Овие активности организацијата ги сублимира во еден континуиран процес кој се нарекува управување со кариерата (career management). **King** (2004, стр.12) во водичот ги наведува петте долу наведени практики кои ја сочинуваат организациската стратегија за управување со кариерата:

1. планирање на кариерата и активности за поддршка,
2. информации за кариерата, совети и советување за кариера,
3. развојни задачи (развојни проекти),
4. внатрешен пазар на труд и систем на огласување на работни места,
5. иницијативи насочени кон специфични популации.

King (CIPD, 2004, стр. 6) ги претставува двете перспективи: индивидуланата и организациската перспектива за развој на кариерата и нивната поврзност, преку улогата на управувањето со кариерата.



Слика бр 10: Индивидуална перспектива на развој на кариерата (вработен) (CIPD, 2004)



Слика бр:11: Организациска перспектива на развој на кариерата (организација) (CIPD, 2004)

Советувањето за кариера ги приближува и усогласува двете перспективи за развој на кариера преку следниве типични активности:

- советување за кариера од страна на тренирани индивидуалци (интерни или екстерни),
- информации за кариера/советување од страна на вработени во Центри за учење или кариерни единици (Центри за кариера),
- работилници за кариера или тренинг од областа на кариерата,
- коучинг за кариера,
- информации (алатки) за кариера преку интернет или пишана литература.

King (CIPD, 2004, стр. 16) наведува дека советувањата за кариера се погодни да ги вршат менаџерите и внатрешниот персонал како обучени советници за кариера (односно за кариерен коучинг). Овие активности се погодни, бидејќи вработените сакаат да разговараат за можностите кои постојат во организацијата, да дискутираат за можностите кои постојат како отворени и како да се подготват за да ги остварат тие можности.

Советувањето за кариера е главен сегмент на стратегиите за управување со кариерата на вработените во организацијата. Советувањето за кариера, како предмет на дискусија, ги интегрира сите практики за поддршка во кариерата на вработените. Воедно во водичот се спомнуваат долу наведените активности, кои организациите можат да ги понудат на вработените за управување со кариерата:

- работилници за развој на кариера,
- еден на еден советување/коучинг со инетерн или екстерен извор,
- менторство,
- пристап до интерен пазар на работа преку Интернет,
- алатки за анализа на кариерата и алатки за сопствена проценка преку Интернет,
- планирање на наследни менаџери,
- поддршка на вработени кои ја напуштаат организацијата и нивните следни чекори,
- работилници за кариера и личен развој, за потенцијални менаџери на повисоко ниво, жени, нови вработени, за донесување на клучни одлуки, и нивно надоврзување за посета на Развоен центар или Центар за проценка,
- екстерни работилници за кариера за менаџери на повисоки нивоа, кои настојуваат да направат преглед на развојот на кариерата до денес и да ги планираат

наредните фази од развојот.

Земајќи ги во предвид активностите за поддршка во развојот на кариерата, улогата на советниците може да биде детерминира од темите на разговорите кои ги водат луѓето, (индивидуално) поврзани за развојот на нивната кариера (**Robert u Linda**, прилагодено од **Hirsh u Jackson**, 2006, стр. 111), односно:

- ❖ Каде се наоѓаат тие, чувствата поврзани со нивната работа;
- ❖ Вештините и перформансите;
- ❖ Вредностите и она што ги движи, работи поврзани за работата и животот;
- ❖ Потенцијалите и аспирациите;
- ❖ Моќностите во организацијата или надвор од неа;
- ❖ Процесите и политиките;
- ❖ Позитивните или негативните страни на нивните избори или насоки;
- ❖ Наредните чекори, со кого да се видат;
- ❖ Управување со промената;
- ❖ Како да се вмрежат;
- ❖ Управување со стресот и времето;
- ❖ Реинтеграција после преместување на работното место;
- ❖ Посетување на Центри за развој или проценка;
- ❖ Потребите поврзани со учење и развој, што постои на располагање од страна на организацијата.

Современите организации обезбедуваат бројни програми и практики за управување со човечките ресурси со цел да им помогнат на нивните вработени во управување со нивната кариера (**Greenhouse u Callanan**, 2006, стр. 379). Организациите настојуваат да им обезбедат поддршка, бидејќи веруваат дека вработените ќе имаат повеќе позитивен став кон работата и работната средина и ќе ја извршуваат работата со повисоки перформанси.

Организацијата има важна улога во развојот на кариерата на вработените (**Бојаџиоски u Ефтимов**, 2009, стр. 270-271). Таа влијае врз развојот на кариерата на вработените преку обезбедување на најразлични информации:

- ❖ Информации за мисијата, стратегијата, целите и плановите на организацијата

- ❖ Информации за знаењата, способностите, вештините, аспирациите, целите и развојните можности и потенцијали на поединците;
- ❖ Информации за работите и работните места кои ќе се јават како последица на планираните промени во работењето и развојот на организацијата.

Организацијата преку одделот за менаџмент на човечки ресурси, треба да обезбеди сручна помош на менаџерите и вработените при донесување на одлуки во врска со кариерата. Авторите нагласуваат дека организацијата треба да обезбеди добар систем на оценување на перформансите на вработените и на нивните потенцијали (развоен потенцијал, подготвеност за постојано учење, усовршување и развој и сл.), а давањето на совети за изборот и развојот на кариерата влегува во редот на поновите активности на службата за човечки ресурси.

Според **Бојаџиоски и Ефтимов** (стр. 271) кога организацијата помага во развојот на кариерата на вработените таа врши две функции:

- Цврсто поврзување на индивидуалните и организациските цели и интереси и
- Значајно зголемување на мотивацијата на вработените и нивно посилно врзување за организацијата.

Ако кариерата претставува сопственост на поединецот, тогаш е јасно дека одговорноста за управување на кариерата лежи кај поединецот, кој треба да ги идентификува целите во кариерата, да присвои стратегии за поддршка во нивната реализација и да направи план за да ги постигне тие цели (**Torrington, Hallu Taylor**, 2005, стр. 416). Првиот чекор во процесот на индивидуално управување со кариерата бара поединецот да биде ангажиран во истражување за кариерата. Истражувањето за кариерата претставува прибирање и анализа на информации кои се однесуваат на прашањата поврзани со кариерата. (**Greenhouse u Callanan**, 2006, стр. 378-379). Ако овие информации се приберат на соодветен начин, истражувањето во кариерата ќе му овозможи на поединецот да стане во потполност свесен за себе и организациската средина. Авторите наведуваат два типа на истражување во зависност од информациите кои се прибираат:

- ❖ **Истражување за себе**, кое обезбедува повисока свест за личните квалитети, вклучувајќи интереси, степен на предизвик за работа, силните страни, слабите страни, талентите и ограничувањата. Ова истражување, исто така обезбедува и подобро разбирање на рамнотежата во работата, фамилијата, слободните активности кои најдобро одговраат на животниот стил.

- ❖ **Истражување за околината**, кое вклучува повеќе информации и учење за работната средина (професијата, организацијата и дејноста).

Во овој контекст, поединецот ја носи конечната одговорност, бидејќи од него зависи во колкава мерка сопствените знаења, вештини и способности ќе ги усогласи со професионалните цели и планови на развојот на кариерата и колку успешно ќе се прилагодува на промените во организацијата (**Бојаџиоски и Ефтимов**, 2009, стр. 273). За таа цел, кога поединецот врши планирање и управување со сопствената кариера и развој треба да направи: анализа на личните потенцијали, анализа на преференциите и определување на целите на кариерата.

6.4 Кој учествува во процесот на советување за кариера во организацијата?

“Добар менаџер е оној кој не е загрижен за сопствената кариера туку за кариерата на оние кои работат за него”

- H. S. M. Burns

Советникот за кариера кој го спроведува советувањето треба добро да ја познава организацијата и моделот за управување со човечките ресурси, кој актуелно се применува во организацијата. Тој треба да поседува знаење и интерес за целите на организацијата, нејзината визија, мисија, култура, етика на однесување, актуелните организациски стратегии за кариерен развој, практиката на стручно усовршување на вработените, системот за евалуација на перформансите, политиката за воведување на нови кадри во организацијата, практиката на менторство, политиката за задржување на талентирани вработени, политиката на вертикално и хоризонтално напредување и сл.

Во организацијата, процесот на советување и водење во кариерата се одвива во заедничка комуникација на советникот за кариера со вработениот (или со вработените – групно советување за кариера). Тие разговараат за идните кариерни предизвици и можности на вработениот, минати достигнувања и идни перспективи, сопствени аспирации, дилеми и проблеми на работното место и сл. Преку овој процес, вработените стануваат свесни за сопствената визија во кариерата, постигнуваат рамнотежа во нивниот професионален и личен живот, го намалуваат стресот и неизвесноста во остварувањето на работните задачи, мотивирани се за подобрување на перформансите, напредуваат на работното место и во организацијата, донесуваат соодветни одлуки кои се однесуваат на промента на кариерните насоки. Преку процесот на советување за кариера вработените стекнуваат самосвест за сопствениот развој и се стекнуваат со

способности да управуваат со сопствената кариера во организацијата.

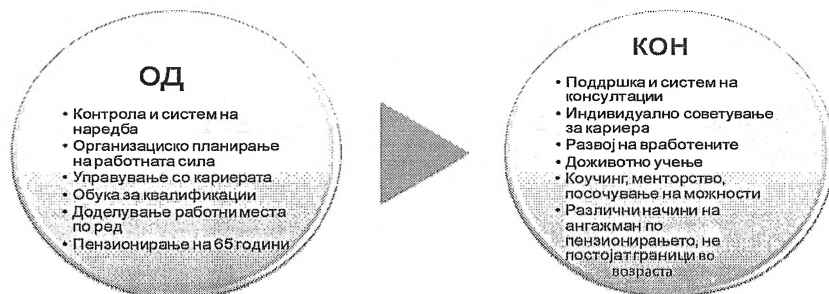
Hirsh во извештајот на CIPD (2004, стр. 29) зборува за градење на линкови помеѓу различни извори на поддршка. Тој смета дека менаџерите и вработените треба да бидат свесни дека поддршката во развојот на кариерата се обезбедува преку мрежа, “со која личност да започнете нешто, таа би требало да знае на кого да Ве упати за понатамошни информации или совет”. Според истиот автор, во реалноста, изворите за поддршка во кариерата можат да се групираат во четири категории:

- ❖ *Линиски менаџери и менаџери на средно ниво* – најчесто првата врата за повик,
- ❖ *Советници за кариера и менаџери за човечки ресурси* (вклучувајќи профили за коучинг и ментори), заедно со настани поврзани со кариерата, како на пример: работилници или центри за развој,
- ❖ *Материјали со информации*, обезбедени електронски или преку центри за учење,
- ❖ *Секој во организацијата* – потенцијален извор на неформални информации или совет.

Одделот за човечки ресурси, како посредник, треба да понуди на врвниот менаџмент системски решенија за развојна кариера на вработените. Исто така, менаџерите за човечки ресурси треба да понудат услуги кон вработените кои објаснуваат кои квалификации на вработените им се потребни за да се унапредат во нивното работење и како тие можат да се стекнат со потребните квалификации (**Rotwel**, 2010, стр. 97). **Rotwel** наведува две прашања кои треба да ги постават менаџерите за човеки ресурси кога спроведуваат советување за кариера со вработените:

- ➔ Кои се интересите на вработените и во која работа тие се добри?
- ➔ Што се случува надвор од организацијата во конкурентен амбиент, кој би можел да ги афектира идните можности?

На сликата бр.12, **Baruch** (2004, стр.190), ја објаснува улогата на управувањето со развојот на кариерата на вработените:



Слика бр. 12: Улога на управувањето со развој на кариерата (Baruch Y., 2004)

Според авторот, советувањето за кариера е двонасочна комуникација со вработениот и наведува два извори кои се на располагање за да се спроведе тој процес. Првиот извор е директниот менаџер (или некој друг менаџер на повисоко ниво) кој има добро познавање на ставовите, однесувањето, вештините итн. За вработените, а вториот извор е манаџерот за управување со човечки ресурси. Во зависност од комплексноста на организацијата и нејзините финансиски ресурси, може организацијата да обезбеди и екстерно советување за кариера. Во неговата книга *Управување со кариерата* (2004, стр 281-282) Baruch наведува дека управувањето со кариерата се трансформира во “услуга” дизајнирана за да ги поддржи менаџерите, професионалците и вработените за да ја креираат и редизајнираат нивната патека во кариерата. Сите овие видови на улоги се припишуваат на менаџерите за човечки ресурси како клучен фактор во давањето на поддршка на вработените. Менаџерите за човечки ресурси исто така е потребно да прават фасилитација на процесот преку кој менаџерите ќе можат да работат заедно со цел да даваат поддршка во развојот на кариерата на вработените со кои управуваат. Baruch смета дека во организацијата постојат т.н. **специјални групи** – тоа се вработени со високи потенцијали или талентирани вработени. Овие вработени треба тесно да соработуваат со нивните надредени кои проактивно размислуваат за развојот на нивната кариера.

Robert u Linda (2006, стр. 112) ги наведуваат следниве профили кои се вклучени во процесот на советување за кариера во организацијата: интерни услуги за советување за кариера (*интерни советници*), *тренирани линиски менаџери*, *специјалисти за учење и развој*, *професионалци за тренинг и развој*, *менаџери за човечки ресурси*, *ментори кои се одговорни за поддршка во кариерата*, *интерни советници и психолози*, *екстерни советници за кариера*, *коучери за развој и перформанси* и *извршниот менаџмент* и др.

Кога се зборува за организацискиот аспект на советувањето за кариера, може да се заклучи дека постојат повеќе начини на организација за спроведување на процесот на советување за кариера. Во зависност од видот, големината на организацијата, хиерархиската поставеност, организациската култура, комуникацијата и сл., во организацијата советувањето за кариера можат да го вршат: интерни советници за кариера, менаџери за човечки ресурси –компетентни за креирање и имплементација на системи за кариера, екстерни советници за кариера кои можат да соработуваат со организацијата, или во најдобар случај да се обучат менаџерите(на секое ниво), за советување и водење во кариера на вработените со кои управуваат. Сите наведени категории претставуваат потенцијални профили кои можат да спроведуваат процес на советување или водење во кариерата на вработените. Во поставениот систем на кариера во организацијата (модел, политика, процес и практика) клучна улога имаат директните

менаџери. Тие се главната алка преку која, во соработка со вработените, најефективно може да се канализира организациската стратегија (цели, мисија и визија).

6.5 Ефективна комуникација во процесот на советување за кариера

“Кога менаџерите разговараат отворено за работите на работното место со работните групи и потоа делуваат како што дискутирале, целокупната ангажираност на вработените се зголемува”

– Gallup

Отворената комуникација за исполнување на целите во кариерата е од корист за вработените и за работодавачите (организацијата). Движењето нанапред во професионалниот живот е многу важно затоа што тоа инспирира и мотивира. Луѓето пред себе поставуваат различни кариерни предизвици, некои од нив сакаат да се поместат нагоре во патеките на кариерата, и тоа што побрзо, други сакаат да имаат искуство во нови и различни области во кариерата, трети имаат интенција да станат експерти и да се специјализираат за работа во одредени области. Отворените дискусии поврзани со кариерата ја зголемуваат ангажираноста, продуктивноста и мотивацијата за работа. Тие играат основна улога во креирањето на динамична работна атмосфера и ги охрабруваат вработените да размислуваат за иднината.

Hirsh, Jackson u Kidd (2000, CIPD, стр. 24), во нивното истражување ги подвлекуваат следниве изјави кои произлегуваат од нивните извршени интервјуа, а се однесуваат на влијанието на дискусиите поврзани за кариерата:

“Јас се чувствувам добро и со повеќе контрола.... Мојата самодоверба и мотивација значително се зголеми – Јас можам сеуште да се сетам на таа конверзација (после 4 години) и сеуште го имам тој ефект” (Дискусија со екстерен советник за кариера)

“Јас се чувствував подобро затоа што видов прогрес што беше направен. Почувствував дека компанијата беше заинтересирана за мене како личност и бара луѓето да се развиваат”. (Дискусија со оперативен, директен менаџер)

“Јас почувствував контрола на работата и почувствував дека имам патека во кариерата. Тоа ме направи да бидам постојан.... Се чувствував посрекен за мојата работа во целост. Постојат позитивни придобивки од тоа како го третираат Вашиот кадар”. (Дискусија со оперативен, директен менаџер)

“Тоа го предизвика моето размислување! Сфатив дека малку потесно размислувам и дека недоволно размислувам “надвор од кутијата” (Дискусија со стратешки менаџер)

“Дојдов до многу попозитивно чувство. Јас знаев дека дефинитивно сакам да го направам тоа и јас знаев кои беа моите причини. Јас бев повеќе фокусиран”. (Дискусија со стратешки менаџер)

“Тој ги мапираше моите можности и избори..... Тој навистина го знаеше светот и како тој функционираше – го наслика на платно. Мојот проект менаџер исто така беше во оваа дискусија. Подоцна тој кажа од дискусијата: Тоа не се случува на многу луѓе. Тоа не ми се случило мене”

(Дискусија со стратешки менаџер).

Во однос на прашањето “со кого поединците сакаат да разговараат?” тие ги издвојуваат следниве изјави на испитаниците:

“Линиските менаџери имаат клучно значење во развојот на кариерата, бидејќи тие се извор на поддршка во кариерата. Мнозинството од линиските менаџери не се многу вешти или заинтересирани за прашањата поврзани со кариерата и ова не се подобрува. Линиските менаџери исто така немаат рамка за решавање на прашањата поврзани со кариерата. Ова ги прави нив да се чувствуваат надвор од контролата и создава недостиг на доверба во оваа област”.

“Клучната работа е да има линиски менаџер кој може да ја протолкува бизнис ориентацијата поврзана со овие прашања во нешто реално и со отворена поддршка. Раководителите кои само го следат Правилникот (книгата на правила) не помагаат. Јас ја променив работата за да се придвижам од шеф кој не нудеше поддршка кон шеф кој тоа го прави”.

“Работата еден на еден со екстерен консултант за кариера е најдобра за мене, кога следеше во периоди и со сопствена студија. Идеално, годишниот преглед ми одговара. Ова дозволува повторна проценка и редефинирање на животните приоритети. Но, ова треба да се направи надвор од работното време, и независно од интерференцијата на менаџерот која би овозможила да се постигне избалансиран преглед”.

“Јас мислам дека неформалните разговори со менаџерите на повисоко ниво се од најголема помош. Најдобро е ако тие се менаџери исти како со менаџерите со кои имав работено во минатото, бидејќи тие можат да бидат реални за моите капацитети и можам да бидам искрен за тоа што навистина сакам да го работам и зошто”.

“Идеално јас би сакал/а формален процес на комуникација, двапати годишно со мојот раководител и/или советник за развој, плус други извори на повратна информација (пр. од тимот), плус непристрасен совет (пр. од менаџерите за човечки ресурси) со цел да добијам поширок поглед. Јас, исто така ги користам моите пријатели надвор од работата за совет, за да добијам идеи”.

Во истото истражување авторите Hirsh, Jackson и Kidd наведуваат неколку сугестии (стр. 43) за тоа каде вработените можат да се обратат за дискусија поврзана за кариерата:

- ❖ **Раководителите** треба да бидат добар извор на feed back за вештините, потребни за извршување на тековната работа и даваат разни можности за развој на работното место (преку проекти, курсеви, обуки, привремени упатувања и сл.),
- ❖ **Останатите менаџери** (менаџерите за човечки ресурси, како и колегите) можат да дадат feed back за работни места кои постојат во организацијата. Директорите и менаџерите на повисоките нивоа можат да дадат добар преглед на можностите за кариера поврзани со идниот развој на организацијата,
- ❖ **Менаџери за човечки ресурси и советници за кариера** (интерни и екстерни) се квалификувани во помагањето на индивидуалците да ги спознаат аспирациите и да ги поврзат нив со насоките во кариерата. Работилниците за кариера или Центрите за развој кои овозможуваат да се поделат искуства со колегите, исто така се добри за себеспознавање.
- ❖ **Специјалистите за советување** често можат да им помогнат на индивидуалците да се чувствуваат добро и да чувствуваат позитивен став за сопствената кариера.
- ❖ **Некој друг профил** - ако личноста советник не може да помогне, тогаш поединецот не треба да ја исклучи дискусијата, туку треба да проба разговор со некој друг профил.

Овие разговори поврзани со кариерата се класифицираат во неформални или формални разговори. На пример: линиските менаџери, специјалисти или коучери за кариера и менторите можат да реализираат формални разговори, а менаџерите за човечки ресурси (генералисти или специјалисти), менаџерите кои не се линиски менаџери (други менаџери во организацијата) остваруваат неформални разговори поврзани со развојот на кариерата.

Многу е значајно менаџерите да реализираат регуларни и тековни конверзации со своите вработени. Овие конверзации имаат придобивки за двете страни. Вработените се задоволни, посветени кон работата и градат лојалност кон организацијата, бидејќи имаат менаџер кој е ангажиран и дава поддршка во развојот на нивната кариера. Менаџерите на тој начин градат доверба кај своите вработени, се постигнува тимски дух и зголемени резултати.

Формалниот начин се спроведува еднаш годишно, најчесто на крајот од годината кога се врши евалуација на успешноста (перформансите) на вработените. Во заедничка комуникација менаџерот и вработениот разговараат за идниот развој и план во кариерата на вработениот. Менаџерот треба да поседува вештини за отворена комуникација, способности за проценка и поставување на цели, способност да го мотивира вработениот активно да се вклучи во процесот на изработка на планот за развој. Улогата на менаџерот, како советник за кариера, е да му помогне и даде поддршка на

вработениот во поставување на краткорочните и долгорочни кариерни цели. На оваа средба потребно е да се направи ревидирање на индивидуалниот план од претходната година и да му помогне на вработениот во дефинирање на нови активности и задачи кои ќе овозможат негов развој и подобрување на резултатите во работењето.

7. Методи и инструменти за проценка на кариерата

Инструментите, техниките и методите за проценка на кариерата се користат како дополнителна алатка во процесот на советување за кариера. Инструментите за проценка овозможуваат индивидуите да ги осознаат и истражат сопствените лични карактеристики, вредности, работни интереси, основни вештини, знаење, едукација, искуство, областите на интерес, работниот контекст и многу други лични и професионални аспекти.

Jigau, (2007 стр. 9) претставува одлична систематизирана презентација на различни методи и инструменти кои се користат во процесот на советување за кариера: инструменти за проценка на способностите (интелектуални, вербални, нумерички, за размислување, брзина на реакција, специјални таленти и др), карактеристики на личноста, интереси и специјални потреби, вредности и ставови, вештини на учење, интерперсонални односи, сликата за себе, стилови на одлучувањето, развојот на кариерата, елементи на однесување и дуги категории. За секој метод или техника авторот ги презентира: појавата на методот/инструментот (историјата), теоретската основа, методот на презентација, целната популација и примери, студии на случај и вежби, соодветни на методот.

Поради широката палета на инструменти, ќе се наведат оние кои почесто се користат во процесот на советувањето за кариера: *познатата алатка на Holland (Holland's Inventory)*, *алатката за проценка на интереси (Strong Interest Inventory)*, *Алатка поврзана со мислењето за кариерата (Career Thoughts Inventory, CTI)*, *батерија на општи тестови за способности (General Aptitude Tests Battery)*, *Маерс Бригзов типски индикатор (MBTI)*, *класификација на вредности (Values Clasification)*, *CBOT анализа (SWOT Analysis)*, и други. Во продолжение на трудот се елаборирани истите.

- **Алатката на Holland (Holland's Inventory-SDS, Form-R)**, (Jigau, стр.27-41), претпоставува дека луѓето ќе ги бараат оние работни позиции за кои тие веруваат дека ќе го подобрат личниот и професионален успех, задоволство и напредок, сопственото изразување и споделување на вредностите во кои тие веруваат. Holland разликува шест типови на личноста (прикажани на хексагон) и неведува дека работната средина може да се класифицира преку истите критериуми.

Помеѓу сите типови на личности и типови на работна средина (реалистичен, истражувачки, уметнички, социјален, петприемачки и конвенционален), постојат три степени на конзистентност: висок, среден и низок. Конгруентноста помеѓу двете мерења се однесува на релацијата помеѓу типот на личноста и типот на работна средината (ако кодовите се приближни постои повисок степен на конгруентност). Алатката е корисна за процесот на советување, бидејќи се констатира кодот (типот) на личноста, дава важни индикации кои се однесуваат на листата на интереси на поединецот и им помага на советниците да ги соединат информациите за личноста со информациите за професијата и да дадат совет за работната средина.

- **Алатката за проценка на јак интерес (Strong Interest Inventory, SII)**, (Jigau, стр. 65-69), се користи за поддршка на индивидуата во процесот на одлучување за долгорочно планирање на кариерата, учење, идна професија или занимање. Оваа алатка дава поддршка на индивидуите кои се вработени и е поврзана со одредување на животниот стил и развојот на кариерата низ животот.
- **Алатката за когнитивно процесирање на информации (Cognitive Information Processing, CIP)**, (Jigau, стр. 85-99) е комплексна и се применува за поддршка на клиенти во совладување (решавање) на проблеми поврзани со кариерата и одлучувањето. Пристапот во проценката поаѓа од следниве хипотези:
 - ✓ Изборот во кариерата се базира на нашиот начин на размислување и чувствување;
 - ✓ Правењето на избори поврзани со кариерата е активност од видот на совладување на проблемот;
 - ✓ Способностите за совладување на проблемите се базираат на информации кои поединецот ги поседува и како тој оперира со тие информации;
 - ✓ Одлучувањето поврзано со ориентацијата во кариерата се базира на мемориски функции;
 - ✓ Одлуките поврзани со кариерата вклучуваат мотивација;
 - ✓ Развојот на кариерата е дел од континуирано учење и растење;
 - ✓ Кариерата на индивидуата во основа зависи од тоа како тој ја замислува (предвидува) кариерата;
 - ✓ Квалитативната страна на кариерата на индивидуата е под влијание на начинот на кој таа учи за механизмите поврзани со одлучувањето и справувањето со проблемите.

Алатката поврзана со мислењето за кариерата (*Career Thoughts Inventory, CTI*), е инструмент (дел од CIP), со кој се врши проценка на “мислењето за кариерата”.

“Мислењето за кариерата” е резултат на менталната активност која вклучува: однесување, верувања, чувства, планови и стратегии кои се ориентирани кон решавање на проблеми и донесување на одлуки кои се однесуваат на кариерата.

- **Батерија на тестови поврзани со способностите** (*General Aptitude Tests Battery GATB*), (Jigau, стр. 101-110), е инструмент за проценка кој се состои од повеќе тестови. Овој инструмент им помага на индивидуите да се сознаат себеси во зависност од нивните слаби и јаки страни, идентификување на нивната позиција во однос на другите и позицијата на пазарот на трудот, идентификување на потенцијалните способности за одредени области во работата или идентификување на општи или специфични кластери поврзани со професијата (за кои тие имаат ресурси, како резултат на преносливи вештини и способности за учење).
- **Појаснување за вредностите** (*Values Clarification, VC*) (Jigau, стр. 165-177), како инструмент се базира на теориите за избор во кариерата кои од своја страна сметаат дека професијата е продуктивна и стабилна кога:
 - ✓ Професијата е избрана по слободен избор,
 - ✓ Професијата е селектирана од повеќе можни алтернативи,
 - ✓ Професијата е во согласност со способностите, интересите и вредностите на личноста и
 - ✓ Професијата има придонес од поддршката на значајни луѓе во животот на индивидуата.

Улогата на советникот за кариера е да □ помогне на индивидуата да ги истражи сопствените мотиви, вредности и интереси. Психологот *David McClelland (Bench, 2013, стр. 60-61)*, потенцира дека вредностите често влијаат на нашите избори каде да ја инвестираме нашата енергија, а мотивите (она што не мотивира нас) рефлектираат колку ние сме задоволни од одредени активности. Улогата на советникот за кариера е да и помогне на индивидуата (преку понудена листа на вредности или листа на прашања) да ги спознае или потврди вредностите кои се поврзани со нејзината личност и работна средина.

Предноста на оваа техника е тоа што класификацијата на вредностите има придобивки за: себеспознавање, придонесува кон елаборирање на личните и професионалните проекти, помага да се идентификуваат причините за незадоволство, ги детерминира причините за ниската мотивација и улогата во конфликтите, клиентите сакаат да ги откриваат сопствените карактеристики и спонтано навлегуваат во сопствено истражување.

➤ **Техниката на Декартови координати** (*Cortesian Coordinates, Cortesian Questions*) е метод кој се користи при советувањето поврзан со процесот на одлучување. Техниката се состои во тоа што се поставуваат четири прашања:

- Што би се случило ако јас ја постигнам оваа цел?
- Што би се случило ако јас не ја постигнам оваа цел?
- Што не би се случило ако јас ја постигнам оваа цел?
- Што не би се случило ако јас не ја постигнам оваа цел?

Овие прашања имаат за цел да отворат поинакви сопствени перспективи и да поткрепат начин на гледање на проблемот од различни перспективи, можности и резултати (**Bench**, 2013 стр. 147). Оваа техника може да се примени во поставување на работни цели, одлуки поврзани со формално или неформално учење и стручно усовршување, проверка на потенцијални ефекти од некоја работа и сл.

➤ **СВОТ анализата** (*SWOT analysis*), како метод на проценка, интензивно се користи во областите на економијата, маркетингот, организациската култура, социјалните услуги, воените стратегии, управувањето со човечките ресурси, психологијата, едукацијата, кариерата и др. Сите овие области ја користат анализата кога спроведуваат процес на стратешко планирање. Матрицата за анализа на кариерата бара предвидување, идентификување и анализа на четири фактори (својствени на клиентот, пазарот на трудот и организацијата): предности, слабости, можности и закани. Последователно, целта на СВОТ анализата е да обезбеди информации за индивидуата, да се направи истражување на пазарот на трудот, да помогне во планирање и развој на кариерата (ги разјаснува вредностите, компетенциите и претставува основа за поставување на план за акција) (Jigau, стр. 205).

➤ **Минесота прашалник за важност** (*Minnesota Importance Questionnaire – MIQ*) се базира на Теоријата за прилагодување на работата. MIQ го рефлектира пристапот на совпаѓање на личноста и околината, што претпоставува дека индивидуите ќе бараат работна околина која се совпаѓа со нивните диспозиции на однесување, вклучувајќи ги потребите и сопствените способности. Професионалните потреби претставуваат поголем збир на лични потреби и се исклучително важни за разбирање како индивидуите можат да ги идентификуваат изборите во кариерата кои ќе водат кон задоволство преку одредени причинители - поттикнувачи. Целта на MIQ е да се помогне на индивидуите да ја идентификуваат важноста на секој поттикнувач за себе и да ги поврзат сопствените преференции со различни избори во професијата (*Brawn u Lent, 2005, стр. 305-330*).

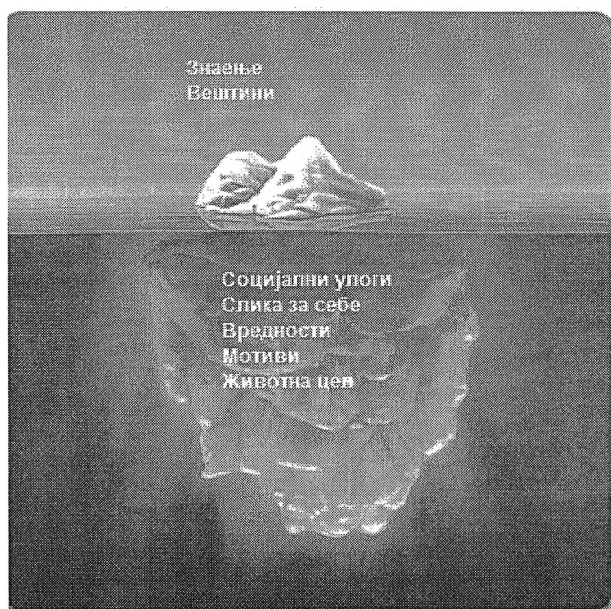
Авторите **Whitfield, Feller и Wood, (NCDA, 2009)** даваат опширна елаборација на инструментите, техниките, методите и алатките за планирање и проценка на кариерата. Овие инструменти ги систематизираат на следниот начин (**Whitfield, Feller и Wood, 2009**):

- **Инструменти за оценување на интереси и вредности** - **Business Career Interest Inventory (BCII) (CareerLeader); Campbell Interest and Skill Survey (CISS); Career Directions Inventory (CDI); Career Exploration Inventory (CEI); Hall Occupational Orientation Inventory; Self-Directed Search (SDS); Strong Interest Inventory Assessment Tool (SII); Skills Confidence Inventory (SCI); Wide Range Interest and Occupation Test; Harrington-O'Shea Career Decision-Making System (CDM-R); Jackson Vocational Interest Survey (JVIS); O*NET Interest Profiler (OIP) и Computerized O*NET Interest Profiler (CIP); O*NET Work Importance Locator (WIL); и Work Importance Profiler (WIP) и др.**
- **Инструменти за оценување на кариерен развој и мерење на зрелоста во кариерата**- **Barriers to Employment Success Inventory, Career Attitudes and Strategies Inventory (CASI), Career Decision Self-Efficacy Scale (CDSE), Career Factors Inventory (CFI), Career Thoughts Inventory (CTI), Career Transitions Inventory (CTI), Quality of Life Inventory (QOLI) и други;**
- **Оценување на личните карактеристики** - **California Psychological Inventory (CPI 434), Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Form M, Jackson Personality Inventory, NEO Personality Inventory и други;**
- **Инструмент за оценување на способности и достигнувања** - **Career Planning Survey (CPS), COPSsystem Career Guidance Program (COPS) (CAPS) (COPES), Differential Aptitude Tests (DAT), Career Interest Inventory (CII), Kuder Career Planning System (KSA) (KCS) (SWVI-r), Motivational Appraisal of Personal Potential (MAPP), O*NET Ability Profiler (AP) и др.**
- **Инструменти за специфични популации, дополнителни тестови и др.**

Во литературата и практиката има палета на инструменти кои професионалците за кариера ги користат, а се наменети за проценка, мерење и анализа на професионалниот развој и развојот во кариерата. Горенаведените инструменти се стандардизирани (формални) инструменти за проценка. Преку нивната анализа се добиваат систематизирани податоци и информации за индивидуата или групата. Преку резултатите се добиваат објективни информации кои му помагаат на советникот за понатамошната негова улога. Како нестандардизирани (неформални) инструменти за проценка се

користат: интервју (формално или неформално), набљудување, себепроценка на индивидуата, сортирање на картички, листи за проверка на вредности и интереси, наративни техники, групна дискусија, играње на улоги и сл. (Jigau, 2007).

Зошто се користат инструментите за проценка? **Bench** (2013, стр. 61-62) ја има претставено метафората на ледениот брег на личноста според Jung (*The Iceberg Methaphor*) и на сликата ги илустрира респективните фактори кои индивидуата треба да ги открие и истражи за себе. На сликата бр. 13, Bench претставува дека 90% од ледениот брег не е видлив и се однесува на животната цел, вредностите, мотивите, сликата за себе и социјалните улоги, додека, само вештините и знаењето (10%) се видливи за другите.



Слика бр. 13: *Метафора на ледениот брег*

Извор: Bench M., 2013, *Career coaching*

Инструментите, кои се користат во процесот на советување, водење и коучинг на вработените, се алатки кои ги насочуваат советниците кон информации поврзани со клучните аспекти од развој на кариерата на индивидуите. Во процесот на советување, вработените се активно вклучени во истражувањето на личните и професионалните фактори кои влијаат на насоките во кариерата. Вработените, кога користат инструменти за проценка, создаваат свесност дека треба да проценат некои карактеристики (лични или на окружувањето), а преку добиените резултати се мотивираат да истражуваат дали проценките се вистини кон кои треба да ги насочат сопствените ресурси, потенцијали, потреби и интереси.

8. Релевантни истражувања поврзани со советување за кариерата во организацијата

За целите на научно истражувачкиот труд наведени се релевантни истражувања во областа на советувањето за кариера, а кои се спроведени со цел да ги објаснат придонесот, значењето и улогата на советувањето за кариера кое го спроведува организацијата за развојот на кариерата на вработените.

Истражувањата на *Baruch u Peiperl* (1996, стр. 176), направени на (51) педесет и една високо техничко-технолошка компанија во Израел, се насочени кон тоа да утврдат во колкав процент овие компании ги користат практиките на развој на кариера. Истражувањата покажуваат дека 59% од компаниите користат советување за кариера од страна на менаџерот, додека 89% од компаниите се изјасниле дека го применуваат советувањето за кариера од страна на одделот за човечки ресурси. Тие наведуваат дека во многу организации директниот-непосреден менаџер е во најдобра позиција да го спроведува советувањето за кариера/водење, затоа што низ работата и секојдневната интеракција менаџерот добива информации и сè подобро го запознава вработениот и неговата личност, интересите, потенцијалите, однесувањата, ставовите и сл. Меѓутоа, според истражувањата на *Walker u Gutteridge* основен проблем во спроведувањето на оваа практика е фактот дека директните-оперативни менаџери на оваа практика гледаат како на бирократски товар (Baruch, 2004 стр.191). Во своето истражување тие констатирале дека 87% од стратешките менаџери не биле обучени за советување за кариера.

Од истражувањето на *Hirsh u Jackson* (според Nathan & Hill, 2006, стр. 112) се издвојуваат ставовите на испитаниците за влијанието на ефективните конверзации за развој на кариера, односно 60% од испитаниците се изјасниле дека советувањето за кариера влијае врз идните кариерни насоки. Исто толкав процент се изјасниле дека разговорите поврзани со кариерата влијаат врз себепроценката, 55% од нив сметаат дека советувањето за кариера дава информации за вредностите, 50% од нив се изјасниле дека се чувствуваат многу добро и мотивирано кога разговараат за кариерата, 37% сметаат дека тие конверзации влијаат врз промените на работните места, 22% се изјасниле дека кариерните консултации влијаат на откривање на способностите и 12% дека кариерните разговори имаат влијание во задржувањето на вработените во организацијата. Тие сметаат дека ефективното советување за кариера влијае врз “win-win” позиција и за организацијата и за вработените. Притоа, вработените ќе се чувствуваат поврзани со нивната работа, ќе се чувствуваат вреднувани поради нивниот

придонес во работата, ќе бидат поврзани со организацијата, но и мотивирани за понатамошен придонес. Нивните желби да се ангажираат во организацијата и на работното место ќе бидат зголемени, а нивните способности ќе бидат унапредени. Од друга страна пак, организацијата ќе ги унапреди сопствените способности да одговори на идните барања и ќе биде способна да ги задржи постојните вработени и да привлече висококвалификувани кадри, а сето тоа ќе придонесе за унапредување на целокупната вредност на организацијата. Во нивното истражување (*Nathan & Hill, 2006, стр. 111*) се наведени интересни информации за тоа кои компании каков вид на советување за кариера спроведуваат, односно:

- ✓ *BBC* компанијата за маркетинг и објавување на информации и компанијата за нафтена индустрија *Shell* користат интерно советување за кариера за вработените, со цел вработените да ги достигнат нивните кариерни цели,
- ✓ Компанијата *Audit Commission* ги обучува оперативните менаџери за советување за кариера и за последиците од организациското реструктурирање,
- ✓ Во компанијата *XL Capital Ltd*, одредени специјалисти за развој извршуваат советување за кариера со оперативните менаџери,
- ✓ Во компанијата *BT*, професионалците од одделот за човечки ресурси или други професионалци за развој даваат поддршка за развој на талентите во организацијата,
- ✓ *ERNST&YOUNG* имаат ментори кои се одговорни за кариерна поддршка на вработените – на пример, во случај на реструктурирање, спојување или партнерство со друга компанија,
- ✓ Компаниите *PWC, Metropolitan Police*, користат интерни советници и психолози за давање на насоки во работата, при што вршат поддршка за личен развој, психометриски тестирања, имаат развојни центри, кариерно водење и сл.
- ✓ Компанијата за *Career Counseling Services* дава екстерни услуги за советување за кариера и нуди кариерни програми за вработени кои се таленти, изработуваат програми поврзани со проценка на способности, искуство, вредности и мотивација и др.

Истражувањето на организацијата *CIPD* (2003, стр. 22 и 48), поврзано со управување со кариерата на вработените е спроведено на вкупно 5000 испитаници (менаџери за човечки ресурси и практичари за управување со кариера). Според истражувањето 80% од испитаниците се изјасниле дека на вработените во поглед на управувањето со кариерата им се потребни советувања, поддршка и обуки како да

управуваат со сопствената кариера во организацијата, додека 78% од испитаниците се изјасниле дека советувањето за кариера од страна на обучени специјалисти е многу ефективна кариерна практика која ја нуди организацијата. Заклучокот за истражувањето на CIPD е дека 95% од испитаниците веруваат дека индивидуите треба да преземат одговорност за управување со сопствената кариера, а 90% од нив веруваат дека организацијата треба да понуди советување и поддршка во управувањето со кариерата на вработените.

Истражувањето на **CIPD** (2011, стр 16) поврзано со “Управување со кариерата за организациски способности” е спроведено на 1,778 вработени. Во истражувањето се наведува дека 48% од испитаниците се изјасниле дека партнерството помеѓу вработените и линиските менаџери ја има примарната одговорност во управувањето со кариерата.

Истражувачкиот проект на **Hirsh, Jackson u Kidd** (2001, стр. 14) покажува дека во ефективните дискусии поврзани со кариерата на работа на 118 учесници, 56% од испитаниците разговарале за личните квалитети, 49% разговарале за кариерните предизвици и советување, 46% за вештините, во исто толкав процент за информации поврзани со кариерата, 33% за давање на фидбек и 22% за менаџирање на сесиите.

CIPD во 2013 година направило истражување поврзано со учењето и равојот на вработените. Примерокот се состоел од 1,004 специјалисти за развој на таленти и учење од различни сектори и дејности. Во истражувањето испитаниците (51%) наведуваат дека коучингот има најголема ефективност за организацијата, како една од најважните активности од менаџментот со талентите. Во истото истражување 60% од испитаниците целосно се согласуваат дека политиката на приправници (како практика на стратегијата за развој на кариера) во организацијата всушност претставува инвестиција во идните млади кадри.

Lam, Dyke u Duxbury (1999, стр. 24) наведуваат интересен податок дека познатата мултинационална компанија IBM, во 1997 година инвестирала 1 милион долари за да формира Центар за кариера (*Career Vitaliti Centre*- сега наречен *CareerNet*) со цел да ги здружи сите витални услуги и информации кои им се потребни на вработените во поддршката за управување со нивната кариера (пример: алатки за сопствена анализа, советување за кариера, работилници, книги во библиотека, видео-записи, профили за компетенции итн.) Во истата година IBM инвестирала 22 милиони долари за развој на вработените (од кои 12 милиони долари за обуки).

Студија на случај: КРКА, Словенија

Советувањето за кариера им помага на индивидуите да ги појаснат нивните цели и аспирации, да го разберат сопствениот идентитет, да донесат одлуки базирани на

информации, да се залагаат за акција и да ја управуваат транзицијата во кариерата (планирана и непланирана) (CEDEFOP, 2008, стр.28)

Компанијата Крка од Словенија е една од водечките фармацевски компании во Европа. Крка ги продава нејзините производи (лекови, козментика и производи за животни) во 70 земји од светот. На крајот од декември 2013 година бројот на вработени на Крка изнесува 10.048 вработени¹⁴. Знаењето, искуството и мотивацијата на вработените се од витално значење за растот и развојот на компанијата. Фокусот на Крка е на развој и унапредување на менаџментот и градење на специјализиран кадар, интерно во компанијата. За таа цел поддршката во развојот е достапна до сите вработени во Крка. Оваа политика ја зголемува мотивацијата и лојалноста на вработените кон компанијата. Крка ја препознава важноста за креирање на позитивна работна атмосфера која ја комбинира перформансата со задоволството и добрите интерперсонални односи. Една половина од вработените, во Крка, во 2013 година се со високо образование, односно 53% од вкупно вработените се со најмалку високо образование (111 вработени се доктори на наука, а 323 се магистри или имаат висока специјализација).

Поддршката во кариерата на вработените во Крка вклучува (CEDEFOP, 2008):

1. Информации за работата и работните места на Интранет,
2. Лични совети, водење и советување за кариера, од страна на советници во одделот за човечки ресурси. Советниците спроведуваат интервјуа за развој во кариера и за годишниот процес за планирање на образованието одделот за човечки ресурси,
3. Психометриски тестови со личен feedback и водење,
4. Информации поврзани за можностите за учење и развој (објавени на Интранет или материјали во печатена форма во библиотеката на Крка, вклучувајќи видеа, книги, аудио ЦД, прашалници и информации за работата),
5. Интервјуа поврзани со проценка на развојот на кариерата во Крка,
6. Меѓународно школо за лидери на Крка, школо за оперативно лидерство на Крка и основни програми за лидерство.

Развојот на вработените е овозможен од страна на советници од одделот за

¹⁴<http://www.krka.biz/>, достапно 15 октомври, 2014 година

човечки ресурси, поддржан од страна на линиските менаџери. Екстерни консултанти и специјалисти се ангажираат за да овозможат тренинг, кога е потребно. Секој советник за човечки ресурси се специјализира за соодветна област во рамки на Крка (пр. Маркетинг, продажба, производство, истражување и развој и др). Тие работат во тимови кога се работи за промени во кариерата низ одделите во Крка. Линиските менаџери прават интервјуа поврзани со оценување на перформансата. Останатите услуги (советување за кариера и водење во кариерата, информации, психометриско тестирање) се обезбедуваат на иницијатива на вработените. Услугите поврзани со развојот на кариерата се обезбедуваат на иницијатива на вработените (20%), нивните супервизори (40%) или нивниот советник за човечки ресурси (40%). Менаџерите за човечки ресурси се професионално квалификувани за управување со човечки ресурси и имаат квалификации за советување и/или психологија. Услугите поврзани за поддршка во кариерата се евалуираат преку годишен прашалник, поддржан со значително ниво на feedback од страна на корисниците.

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

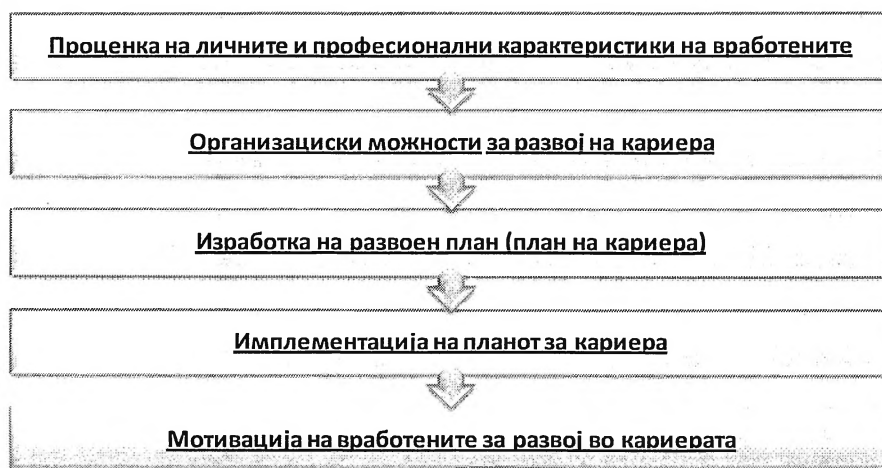
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување се советувањето за кариера и развојот на кариерата на вработените. За таа цел потребно е да се одредат аспектите кои го детерминираат советувањето за кариера во организацијата и развојот на кариерата на вработените.

Советувањето и водењето во кариерата во организацијата е динамичен и континуиран процес во кој вработениот и советникот за кариера (интерен советник, менаџер за човечки ресурси, непосреден менаџер или екстерен советник) континуирано остваруваат соработка и разговараат за кариерните предизвици, проблеми, можности, достигнувања, аспирации, интереси, способности, заради остварување на идни цели. Во тој процес, преку советувањето за кариера, вработениот добива поддршка, информации, охрабрување и помош во развојот на кариерата. Процесот на советување може да биде формален или неформален процес. Предмет на советување за кариера се сите оние аспекти кои го детерминираат развојот на кариерата на вработениот, а се во согласност со практиките и моделите за развој на кариера кои ги спроведува организацијата.

Развојот на кариерата на вработените е детерминиран од личните потенцијали што ги поседува вработениот, можностите за кариера што ги нуди организацијата, добро структурираниот план за иден развој и успешната имплементација на планот.

На сликата бр. 14 се претставени димензиите кои го детерминираат развојот на кариерата на вработените во организацијата, а потоа е објаснета улогата на советувањето за кариера во тој развој, односно мотивацијата на вработените.



Слика бр.14: Приказ на димензиите кои го детерминираат развојот на кариерата на вработените во организацијата

1. Проценка на личните и професионални карактеристики на вработените

“Вашите визији ќе станат видливи кога ќе можете да погледнете во вашето сопствено срце. Оној што нема да се осознае себе си “тој сонува”, оној што ќе се осознае себе си “тој се буди”
– Carl.G. Jung

Развојот и остварувањето на целите во кариерата зависат од проценката што поединецот ја прави за себе: мисија, визија, приоритети, работа која ги поддржува професионалните цели, области на интерес, систем на вредности, аспирации, способности, стекнати вештини и знаење, мотивација и сл. Овие карактеристики имаат рефлексија во професионалниот и во личниот живот на поединецот. Идентификацијата на личните и професионални карактеристики му помага на поединецот да постави успешен план на кариера, кој ќе биде усогласен со барањата и вредностите на работното место и институцијата во која работи. Улогата на советувањето за кариера во оваа фаза е да му помогне на вработениот да направи истражување за себе (сопствената личност и личните потенцијали). Во процесот на советување се користат одредени алатки и техники за да се помогне и даде поддршка на вработениот да направи поуспешна анализа за себе. Вработениот, преку ефективна конверзација прибира информации за себе и за окружувањето и притоа ги открива и истражува сопствените интра и интер персонални карактеристики. Оваа фаза од процесот на советување е најважна, бидејќи вработениот ги истражува факторите кои влијаат на исполнувањето на карерните цели, факторите на (не)задоволството во сопствениот развој, (не)успешноста на работното место, намалената перформанса, (не)рамнотежата во работата, усогласеноста на работата со неговите интереси, но и животот воопшто.

Советникот (интерен советник, менаџер за човечки ресурси или непосреден раководител) во оваа фаза користи инструменти и техники за проценка на интересите, способностите, вредностите и останатите аспекти на развојот на кариерата на поединецот, меѓу кои: МаерсБригзов типски индикатор (**Myers-Briggs Type Indicator**)¹⁵, Тест за проценка на интереси (**Strong Interest Inventory Assessment**)¹⁶, Инструмент за проценка на интереси, вредности и природни таленти (**IDAK Career Match**)¹⁷, Профил на интереси за кариера (**Career Interest Profile**)¹⁸, Скала на вредности (**Career Values Scale**)¹⁹ и многу други. Советникот поставува клучни прашања кои го инспирираат

¹⁵<http://www.myersbriggs.org/>, достапно 12 јули, 2014 год.

¹⁶<https://www.cpp.com/products/strong/index.aspx>, достапно 12 јули, 2014 год.

¹⁷<http://idakgroup.com/career-match/>, достапно 12 јули, 2014 год.

¹⁸<http://www.mynextmove.org/explore/ip>, достапно 12 јули, 2014 год.

¹⁹<http://internal-impact.com/services/coaching/career-coaching/>, достапно 12 јули, 2014 год.

вработениот да ги процени и истражи најдлабоките сопствени внатрешни вредности. Тој врши себеанализа, размислува, ги преиспитува и прави проценка на сопствените ставови и одлуки, поврзани со неговиот иден развој, усогласеноста на неговите карактеристики и интереси со барањата на работното место, причините за (не) задоволство во работата, работната околина, областите на интерес и др.

2. Информации за организациските можности за развој на кариера

“Организација која поттикнува е онаа во која индивидуите го имаат знаењето, способноста, желбата и можностите за личен успех, на начин кој што води кон колективен организациски успех”

- Stephen Covey

Информациите поврзани со можностите кои ги нуди организацијата за кариерен напредок треба да бидат достапни и на располагање за сите вработени. Организациските можности се однесуваат на кариерните практики, програми и модели за кариера, отворени работни места, можности за латерални движења во организацијата, отворени обуки за личен и професионален развој, мрежното поврзување, планирањето на идни менаџери, развојот на експертиза и др. Улогата на советувањето за кариера е посебно важна, во поглед на подобро и сеопфатно информирање на вработените за:

- политиката и практиките за развој на кариера,
- кариерните патеки (нивоата) за развој на кариера,
- можностите за вертикално и хоризонтално напредување,
- можностите за усовршување и доусовршување на сопствените способности (обуки, семинари и формално образование, учење на странски јазици),
- можностите за учење во самата организација и на работното место,
- можностите за вмрежување со останатите вработени и менаџери,
- можностите за менување на работните места во организацијата (интерна конкуренција и мобилност) и сл.

“Да се биде *“информиран”* и да се биде *“видлив”* се клучните аспекти на ефективна стратегија за развој на кариерата. Можностите можат да имаат многу форми, вклучувајќи: промена на работата, размена на работно место (ротации), латерално движења, проширување на тековните задачи, менување на должностите, пополнување на слободно место и др. Изборот да се прифати или одбие можноста и последиците од тој избор, □ припаѓаат на секоја индивидуа. *Познавајќи се себе си – своите интереси, способности, вредности и цели – ќе ти овозможи да ги направиш изборите кои се вистински за тебе”* (*Office of HR, UN*, 2007, стр. 32).

Овие политики и практики организацијата ги поставува во интерни акти или прописи: водичи за развој на кариера, упатства за евалуација на перформансите, акти за стратешки, стручен и професионален развој на вработените, модели за управување со талентите, моделите за пензионирање, водичите за менторство, коучинг, советување и слично. Советувањето за кариера му помага на вработениот да ги сознае можностите за личен и професионален развој во рамки на организацијата. Врз основа на сознанијата од направената анализа, односно проценката за самиот себе и информациите за можностите за кариерен напредок кои постојат во организацијата, вработениот во наредната фаза ги поставува оние цели кои планира и настојува да ги исполни во текот на идниот развој.

3. Изработка на развоен план (план на кариера)

*“Целта без план е само желба”
- Antoine de Saint-Exupéry*

Изработката на планот е најважната фаза во планирањето на идната кариера. Развојот и успешноста на вработениот ќе зависат од реализацијата на планираните цели и задачи. Во организацијата треба да постои можност за секој вработен, во секоја фаза од сопствената кариера, да се изработи индивидуален ефективен (развоен) план на кариера. Овој план можат да го изработат во заедничка соработка менаџерот и вработениот. Менаџерот треба да поседува способности за советување и коучинг. Во него се идентификуваат и поставуваат цели (индивидуални и тимски), кои се во согласност со барањата на работното место, а во функција на стратешките цели на одделот и организацијата. Дефинираните цели ќе бидат достижни ако се во согласност со вредностите, потребите, интересите и способностите на вработениот. Овие планови претставуваат структурирана стратешка (и временска) рамка за реализација на караткорочни и долгорочни цели, кои ги поставуваат двете страни: вработените и организацијата, како интегрирана целина. Планот на развој се изготвува согласно направената проценка на вработените за себе и понудените можности во организацијата за професионален и личен развој.

Поставувањето на цели не е лесен процес. Ефективните цели треба да бидат SMART цели – специфични, мерливи, атрактивни, реални и временски одредени (*Nathan u Hill*, 2006, стр. 97). Во оваа фаза советувањето за кариера му помага на вработениот да постави SMART цели. *“Целите во кариерата”* се посакувани резултати поврзани со кариерата и кои личноста има намера да ги постигне. Предноста во поставувањето на цели во кариерата е во тоа дека личноста може да ги насочи сопствените напори на еден

релативно фокусиран начин (*Greenhaus u Callanan*, 2006стр. 379).

На сликата бр.15 е претставен пример за изработка на индивидуален развоен план на кариера

Индивидуален план за развој				
Име на вработен	Ниво	Позиција	Оддел	Име на раководител
Дел 1 – Цели во кариерата				
<u>Краткорочни цели (1-2 години)</u>		<u>Долгорочни цели (2-5 години)</u>		
Дел 2 – Индивидуален развоен план				
(Се пополнува од страна на раководителот и вработениот)				
<u>Развојни цели</u> (знаење, вештини и способности) потребни да се постигнат целите.		<u>Развојни задачи</u> вклучувајќи и периоди во кои треба да се постигнат задачите		<u>Останати активности</u>
Дел 3 – Индивидуален развоен план				
<u>Формални обуки (тренинге) и распоред на остварување</u>				
<u>Забелешки</u>	<u>Обуки, семинари, тренинзи</u> (интерни, екстерни)	<u>Планирани трошоци</u>	Дата на реализација	<u>Краен период на реализација</u>
Потпис на вработен Дата		Потпис на непосреден раководител Дата		Забелешка: Овој индивидуален план е предмет на промена во зависност од расположивоста на фондовите, обуките и барањата на вработениот.
Потпис на одговорен			Дата	

Слика бр. 15: Индивидуален развоен план (*Division of Personnel Department of Administrative Services State of New Hampshire*, 2008, стр. 37)²⁰

Во дискусија со вработениот се разгледуваат следниве аспекти на акцискиот план: поставување на јасни цели (и приоритети) за вработениот, СВОТ анализата врз чија основа вработениот ќе делува во надминување на слабите перформанси, се идентификуваат идни краткорочни и долгорочни цели, се дефинираат ресурси за

²⁰www.admin.state.nh.us/hr/ достапно мај, 2014

постигнување на целите, се планираат обуки и семинари кои се потребни за да се унапредат способностите, квалификациите, стручното знаење, компетенциите, меките вештини и сл. Врз основа на заклучоците и постигнатиот консензус во дискусиите, се составува ефективен план на кариера кој претставува рамка во која треба да се движи вработениот за да ги постигне сопствените планирани кариерни цели.

Кога ќе бидат поставени целите, поединецот треба да се охрабри и да размислува за чекорите кои му се потребни за да ги постигне целите. Напишаниот акциски план може да биде корисен начин за разјаснување на наведените обврски кон преземање на акција. (**Nathan u Hill**, 2006, стр. 99).

4. Имплементација на планот за кариера

“Креирајте дефинитивен план за да ги остварите Вашите посакувања, и без оглед дали сте спремни или не, веднаш ставете го планот во акција”

– Napoleon Hill

Поставувањето на реалистични цели може да го олесни развојот и имплементацијата на стратегијата за кариера. Стратегијата за кариера е последица од активности креирани за да му помогнат на поединецот да ги постигне целите во кариерата (**Greenhaus u Callanan**, 2006стр. 379).

Имплементацијата на планот се однесува на реализацијата на целите, активностите и задачите кои вработениот ги поставил во планот. Планот треба успешно да се реализира, бидејќи на тој начин вработениот ја остварува сопствената визија. Улогата на советувањето за кариера е да придонесе за ефективна имплементација на планот за кариера. Советникот или менаџерот остваруваат континуирана интеракција со вработениот во периодот на реализација на планот, односно за тоа: како, во која временска рмака и со која динамика вработениот ги остварува дефинираните цели од кариерниот план, со какви пречки вработениот се соочува во реализацијата на целите, разговараат за можностите за нивно надминување, разменуваат информации во поглед на континуитетот, динамиката и успешноста во реализацијата на целите, менаџерот дава насоки и информации за правилно извршување на задачите и активностите во планот, вклучува менторирање и сл. Вработениот е мотивиран за исполнување на планот, бидејќи добива повратни информации и континуирана поддршка во остварувањето на развојните цели.

Имплементацијата на планот е индикатор за проценка на успешноста во развојот на вработениот. Повратните информации овозможуваат поединецот да ја процени успешноста во кариерата. (**Greenhaus u Callanan**, 2006стр. 379). Во процесот на

советување за кариера вработениот добива повратни информации кои можат да бидат индикатор и за ревидирање на акцискиот план. Информациите (добиеени преку проценката на исполнувањето на целите во планот) го комплетираат индивидуалниот круг за управување со кариерата, преку добивање на нови извори кои даваат објаснување и кои можат да ја подобрат свесноста за себе и околината (**Greenhaus u Callanan**, 2006 стр. 379).

Луѓето се разликуваат во нивните потреби за поддршка. На луѓето им е потребно да дискутираат за резултатите (добри или лоши) од акцијата која ја преземале. Исто така, охрабрувачко е да се има некој кој ќе го препознае или вреднува дури и малиот успех и постигнување и да им помогне во комплетирањето на планот на акција (**Nathan u Hill**, 2006, стр. 105).

5. Мотивација на вработените

“Здравиот човек првенствено е мотивиран од сопствените потреби да ги развива и актуелизира, во потполност, сопствените потенцијали и капацитети. Ако човекот има други основни потреби во некаква активна, хронична смисла, тогаш тој едноставно не е здрав човек”

- Abraham H. Maslow

“Вистинската мотивација произлегува од постигнувањето, личниот развој, задоволство од работата и препознавањето”

- Frederick Herzberg

Мотивацијата за кариера е желба (или посакување) да се вложи напор за да се исполнат целите во кариерата. Таа е мултидимензионална конструкција која ги комбинира елементите на потреби, интереси и лични карактеристики кои одразуваат поттик, насочување или истрајност на однесувањето поврзано со кариерата. Мотивацијата на кариерата е организирана во три домени: *увид во кариерата, идентитет на кариерата и отпорност кон кариерата* (**Greenhaus u Callanan**, 2006стр. 351). *Увид во кариерата* е компонента на стимуланс или давање на енергија. Ова е способност на луѓето да бидат реалистични во однос на самите себеси и сопствените кариери. Луѓето со висок увид во кариерата имаат прецизно разбирање на нивните силни страни и слабости и поставуваат јасни цели. *Идентитет на кариерата* е компонента за насочување. Луѓе кои имаат висок идентитет на кариера се високо вклучени во нивната работа, организациите во кои работат и во професијата. Тие настојуваат да постигнат напредок, препознавање и улога на лидери. *Отпорност кон кариера* е компонента на истрајност. Тоа е способност за прилагодување на промени за да се надминат бариерите во кариерата. Луѓето кои се со висок степен на отпорност кон кариерата веруваат во себе, имаат потреба за

постигнување и се подготвени да преземат ризик за тоа постигнување (*Greenhaus u Callanan*, 2006 стр. 130).

Мотивацијата е еден од важните аспекти на развојот на кариерата на вработените. Мотивацијата за сопствен развој во кариерата, според Масловата теорија, се наоѓа на врвот од пирамидата на потребите, бидејќи поединецот има потреба од самоактуелизација, успех, самореализација и напредување. Во зависност од мотивацијата ќе зависи и однесувањето на секој поединец кон сопствениот развој. Мотивацијата, како генератор на иницијатива, делува да се постават вистински цели, да се исполнат тие цели, а по нивното успешно остварување се создава нов мотив за успех (поставување на цели на повисоко ниво). Само-актуелизацијата останува популарна конструкција претставувајќи резултат за успех во кариерата.

Во современи услови, менаџерите треба да делуваат во насока на спознавање на целите и потребите на вработените со кои управуваат. Тие треба да го изнајдат начинот како да ги мотивираат вработените за да ги насочат кон задоволување на целите и потребите. Организациите кои спроведуваат советување за кариера имаат мотивирани вработени во сопствениот развој, бидејќи преку процесот на советување се поврзуваат *стратегијата на организацијата за иден развој со стратегијата на вработените за сопствен развој*. Мотивацијата на вработените зависи од: поддршката што тие ја добиваат во реализацијата на сопствената визија, од поддршката во остварување на рамнотежа во личниот и професионален живот, од повратните информации што ги добиваат за квалитетот на извршените задачи и др. Вработените можат да бидат мотивирани да останат во организацијата и да ја градат кариерата во организацијата кога во организацијата отворено се разговара за можностите за напредување, ако во организацијата се одржуваат работилници за кариера на кои менаџерите и вработените ќе разговараат за предизвиците и проблемите поврзани со нивниот развој, ако во организацијата постои центар за кариера во кој ќе се вработат менаџери за човечки ресурси и советници за кариера и ќе преземат активности за поддршка во развојот на кариерата на вработените и др. Советувањето за кариера е процес кој активно го вклучува поединецот во процесот на советување. Советувањето е процес кој го поттикнува поединецот да истражува за себе, да направи анализа на сопствените лични и професионални карактеристики, активно да размислува за целите кои ги поставува како идни насоки во кариерата, да процени дали сопствените интереси се актуелизираат во практиката. Советувањето за кариера дава поддршка во зголемување на мотивацијата на поединецот во постигнување на сопствените цели, а зголемената мотивација предизвикува поголема ангажираност и перформанси на вработениот на работното место.

2. Проблем, цел и карактер на истражувањето

Овој истражувачки труд третира актуелна проблематика, која сè поинтензивно се применува во светската практика за поддршка на индивидуалната кариера во организацијата. *Организациското советување и водење во кариерата* подразбира креирање на концепт и модел за поддршка на кариерата на вработените. Овие концепти и модели за поддршка на кариерата во организациите, треба да се во согласност со стандардизираниите програми за развој на кариера (*GCDF, Euroguidance, Life-long learning programmes*), а од друга страна е потребно да бидат адаптирани и усогласени со потребите на организацијата.

Основниот проблем на овој истражувачки труд е да се согледа дали процесот на организациското советување за кариера е значаен за развојот на кариерата на вработените и дали менаџерите за човечки ресурси и советници за кариера (специјалисти за кариера) и вработените имаат позитивен став во поглед на придонесот на советувањето за кариера за развојот на кариерата на вработените и нивната мотивација.

Преку процесот на советување за кариера организациите можат да им помогнат на вработените и да ги поддржат во реализацијата на оние цели кои планираат да ги остварат во сопствената кариера. Организациите, користејќи ја експертизата на практичарите за кариера (советници за кариера, менаџери за човечки ресурси, кариерен коуч, профили кои професионално се ангажирани со процесот на развој на вработени и сл), можат да дефинираат модел за развој на кариера на вработените кој одговара на целите, потребите, организациската култура и вредностите на организацијата. Вработените го планираат сопствениот професионален и личен развој и очекуваат тој развој да го поддржи организацијата. Советувањето за кариера е алатката преку која се канализира начинот на усогласување и реализација на целите на двете страни: организацијата и вработените.

Во согласност со предметот на истражување на овој магистерски труд, поставени се и целите на истражувањето.

Примарната цел е да се согледа придонесот на советувањето за кариера во организацијата, во поглед на:

- ✓ проценката и анализата на личните и професионални карактеристики на вработените
- ✓ информираноста на вработените за организациските можности,

- ✓ изработката на план за кариера,
- ✓ имплементацијата на планот за кариера,
- ✓ мотивацијата на вработените

и да се истражи дали специјалистите за кариера и вработените во организацијата имаат позитивен став во однос на четирите категории кои го детерминираат развојот на кариерата и дали вработените сметаат дека советувањето за кариера придонесува за зголемена мотивацијата во развојот на нивната кариера.

Теоретската цел на овој истражувачки труд е да се понудат информации за: историскиот развој и теориите на советувањето за кариера, меѓународните програми за развој на кариера, професијата на советник за кариера и потребните компетенции, предностите за вработените кога организацијата го применува процесот на советување за кариера, како се користи процесот, кој може да се јави во улога на советник за кариера, кои се искуствата на практиката и истражувањата во областа на советувањето за кариера во организациите, кои се стандардите според кои работат професионалците за кариера и сл.

Апликативните цели се однесуваат на наодите од истражувањето кои треба да покажат дали организацијата има потреба од советување за кариера на вработените, потоа дали советувањето дава придонес за развојот на кариерата, дали процесот на советување влијае врз мотивацијата, а со тоа и на развојот на кариерата на вработените, дали специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став кон процесот на советување и водење во кариерата, дали менаџерите кои управуваат со вработените треба да се обучат за советување за кариера, како и да се креира модел за советување и водење во кариерата и модел за развој на кариера, кои ќе претставуваат препорака за имплементација во организациите, од аспект на индивидуалната и организациската корист.

3. Задачи на истражувањето

Во истражувањето се испитуваат ставовите на **советниците за кариера и менаџерите за управување со човечки ресурси (специјалисти за кариера)**, од една страна и **вработените**, од друга страна, во однос на придонесот на советувањето за кариера за развојот на кариерата на вработените. Во овој труд се наведени следниве задачи на истражување:

- Да се испитаат ставовите на специјалистите за кариера и вработените во однос на тоа дали советувањето за кариера придонесува за поуспешна

проценка на личните и професионални карактеристики на вработените,

- Да се испитаат ставовите на специјалистите за кариера и вработените во однос на тоа дали советувањето за кариера придонесува за подобра информираност за организациските можности за развој на кариерата на вработените,
- Да се испитаат ставовите на специјалистите за кариера и вработените во однос на придонесот на советувањето за кариера за изработката на развоен план за кариера,
- Да се испитаат ставовите на специјалистите за кариера и вработените во однос на придонесот на советувањето за кариера за ефективна имплементација на планот за кариера,
- Да се испитаат ставовите на вработените во однос на придонесот на советувањето за кариера за нивната мотивација за развој во кариерата,
- Да се испитаат ставовите на вработените во однос на потребата од воведување на советување за кариера во организацијата во која работат,
- Да се испитаат ставовите на вработените во однос на потребата на непосредниот менаџер да биде обучен за советување за кариера и
- Да се согледа каде вработените ги гледаат користите од процесот на советување за кариера.

4. Хипотези и варијабли на истражувањето

Во истражувачкиот труд се поставени две главни хипотези (X.1 и X.2), од кои првата (X.1) содржи четири подхипотези:

X.1 Процесот на советување за кариера во организацијата придонесува за развојот на кариерата на вработените

X1.1: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува за подобра проценка на личните и професионални карактеристики на вработените.

X1.2: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува за подобра информираност на вработените за организациските можности за развој на кариерата.

X1.3: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува да се изработи ефективен план за кариера.

X1.4: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува успешно да се имплементира на планот за кариера.

X.2: Вработените имаат позитивен став дека советувањето за кариера придонесува за зголемување на мотивацијата за развој во кариерата.

Во истражувањето има независна варијабла и зависни варијабли.

Независна варијабла е процесот на советување за кариера кое се спроведува во организацијата.

Зависните варијабли се однесуваат на компонентите на развојот на кариерата на вработените во организацијата: проценка на личните и професионалните карактеристики на вработените, информираноста на вработените за организациските можности, изработката на план на кариера, имплементацијата на планот за кариера и мотивацијата на вработените.

Категориите преку кои ќе бидат следени варијаблите во истражувањето се: полот, возраста, степен на образование, видот на организацијата, статус во организацијата и работниот стаж.

5. Методи, инструменти и примерок во истражувањето

Во истражувањето се користи квантитативниот метод, а заклучоците се врз основа на принципот на индукција.

Во дизајнирање на базата на податоци применет е компјутерскиот програм Microsoft Excel, а за обработка на податоците се користи статистичкиот пакет SPSS. Податоците се обработени со **постапки** од дескриптивната статистика, статистика на заклучување (t-test) и χ^2 тест. Податоците што се добиени од прашалникот се претставени на Ликертова скала со четири степени, каде 1=„Воопшто не се согласувам“, а 2=„Не се согласувам“, 3=„Се согласувам“ и 4=„Потполно се согласувам“. Овие вредности се трансформирани во дихотомни варијабли со две вредности 1 и 2, каде што 1=„Воопшто не се согласувам или „Не се согласувам“, и 2=„Се согласувам“ или „Потполно се согласувам“ со цел да се испита негативниот и позитивниот став на вработените, како и да се тестира разликата меѓу нив.

Во истражувањето се применети два анкетни листови, на кои субјектите ги даваат своите одговори на скала од Ликертов тип со четири степени и тоа:

1. Анкета-наменета за специјалисти за кариера (советници за кариера и

менаџери за човечки ресурси) (во Прилог), и

2. Анкета-наменета за вработени во работни организации (во Прилог).

1. Анкетата наменета за советници за кариера и менаџери за човечки ресурси содржи прашања поделени во четири категории, кои го претставуваат развојниот циклус на кариерата на вработените. Секоја категорија содржи по седум тврдења.

Анкетата наменета за вработени содржи четири категории, кои го претставуваат развојниот циклус на кариерата на вработените. Секоја категорија содржи по седум тврдења. Анкетата содржи дел кој се однесува на мотивација на вработените, во кој се вклучени осумнаесет тврдења и две прашања поврзани со потребата од спроведување на процесот на советување за кариера во организацијата во која се вработени и потребата од обука на менаџерите за советување на кариера на вработените.

Анкетата наменета за вработените содржи поле за коментар во врска со нивното мислење за користа од спроведувањето на советување за кариера во нивната организација.

2. Анкетниот прашалник наменет за советниците за кариера и менаџерите за човечки ресурси се состои од 32 прашања, додека во анкетниот прашалник наменет за вработени беа понудени 32+20 или вкупно 52 прашања.

Емпирискиот дел на трудот е спроведен на репрезентативен **примерок од 283** субјекти, од кои:

- **120 специјалисти за кариера (54 менаџери за човечки ресурси и 66 советници за кариера),**
- **163 вработени.**

Примерокот на менаџери за човечки ресурси е формиран од регистрираните членови на “Асоцијацијата за човечки ресурси на Република Македонија”, во која членуваат експерти за човечки ресурси и менаџери за човечки ресурси, кои се вработени во различни организации и институции во Република Македонија.

Примерокот на советници за кариера е формиран од регистрираните советници за кариера во рамки на “Асоцијацијата за советници за кариера” во Република Македонија кои се вработени во различни организации и институции во Република Македонија.

Примерокот на вработени го сочинуваат вработени од повеќе организации во Република Македонија, кои имаат различна дејност, повеќе хиерархиски нивоа во систематизацијата на работните места и во кои постои можност за вертикален и хоризонтален развој на кариерата.

Опис на демографските податоци за испитаниците

Табела бр.1:Табеларен приказ на половата структура на субјектите во примерокот

	Специјалисти за кариера		Вработени	
	(f)	%	(f)	%
Мажи	27	22.5	58	35.6
Жени	93	77.5	105	64.4
Вкупно	120	100.0	163	100.0

Врз основа на дадениот приказ на добиените резултати може да се заклучи дека кај специјалистите за кариера позастапени се жените (77.5%) во однос на мажите (22.5%). Од вкупниот број на анкетирани вработени жените се исто така позастапени (64.4%) во однос на мажите (35.6%).

Табела бр.2:Табеларен приказ на субјектите според старосната структура и полот

	Специјалисти за кариера					Вработени				
	До 25 год	26-40	41-55	Над 55	Вкупно (f)	До 25 год	26-40	41-55	Над 55	Вкупно (f)
Возраст										
Мажи (f)	1	16	9	1	27	3	41	11	3	58
%	0.8	13.3	7.5	0.8	22.5	1.8	25.2	6.7	1.8	35.6
Жени (f)	5	40	43	5	93	6	53	39	7	105
%	4.2	33.3	35.8	4.2	77.5	3.7	32.5	23.9	4.3	64.4
Вкупно (%)	5.0	46.6	43.3	5.0	100.0	5.5	57.7	30.7	6.1	100.0

Со помош на кростабулација се определи дистрибуцијата според старосната структура и полот. Во однос на **старосната структура** специјалистите за кариера во најголем процент се на возраст од **26-40 години** (46.6%), од нив мажи се 13.3% и 33.3% жени. Потоа, од вкупниот број на специјалисти за кариера на возраст од **41-55 години** се 43.3% (каде жените се процентуално повеќе застапени 35.8%, во споредба со мажите 7.5%). Во однос на старосната структура вработените во најголем процент (57.7%) се на возраст **26- 40 години**, исто како и специјалистите за кариера (каде жените се

процентуално повеќе застапени 23.9%, наспроти мажите 25.2%. Од вкупниот број вработени, на возраст од **41-55 години** се 30.7% (каде жените се процентуално повеќе застапени 23.9%, наспроти мажите 6.7%).

Во однос на **образовната структура** на вработените (Табела бр.3), може да се забележи дека во најголем процент се оние со **високо образование** (60.0%, од кои мажи се 23.0% и жени 37.0%). Потоа, од вкупниот број на вработени имаат **постдипломски студии** 20.0% (каде жените се процентуално повеќе застапени 13.0%, наспроти мажите 7.0%).

Табела бр.3:Табеларен приказ на образовната структура на субјектите согласно *полот*

Вработени						
Возраст	Средно образование	Више образование	Високо образование	Постдипломски студии	Докторски студии	Вкупно
Мажи (f)	6	0	37	11	4	58
%	4	0	23	7	2	36
Жени (f)	20	1	60	21	3	105
%	12	1	37	13	2	64
Вкупно (%)	16	1	60	20	4	100

Табела бр. 4:Табеларен приказ субјектите според *дејноста* на организацијата

Организација	Специјалисти за кариера		Вработени	
	f	%	f	%
Приватна организација	48	40.0	93	57.1
Државна организација	66	55.0	70	42.9
Невладина организација	6	5.0	0	0
Вкупно	120	100.0	163	100.0

Во однос на **институцијата** во која работат вработените, може да се забележи дека тие во најголем процент се од **државна организација** (55.0%), потоа 40.0% се од **приватна** организација, а само 5.0 % се од **невладиниот сектор**. Од вкупниот број на

специјалисти за кариера 57.1% се од **приватна организација**, додека 42.9% се од **државниот сектор**.

Табела бр.5: Табеларен приказ на субјектите според *половата структура и статусот*

Специјалисти за кариера			
Статус	Менаџери за човечки ресурси	Советник за кариера	Вкупно
Мажи (f)	11	16	27
%	9	13	22
Жени (f)	43	50	93
%	36	42	78
Вк (%)	45	55	100

Во однос на добиените податоци за **статусот** на специјалистите за кариера, може да се забележи дека во поголем процент се застапени **советниците за кариера** (55.0%), во кој процент се застапени мажи 13.0% и жени 42.0%. Потоа, од вкупниот број на **менаџери за човечки ресурси** (45.0%), каде жените се процентуално повеќе застапени (36.0%) наспроти мажите (9.0%).

6. Резултати

Во продолжение следи презентацијата на резултатите од статистичката анализа на податоците. Резултатите од обработката на податоците се прикажани како: табеларен приказ на процентот на позитивни и негативни одговори на двете групи на субјекти (специјалисти за кариера и вработени) за сите 4 димензии поединечно и мотивацијата за развој на кариера, табеларен приказ на дескриптивните показатели за сите 4 димензии и мотивацијата за развој на кариера, графички приказ на просечните проценти на сите прашања во димензијата и табеларни приказ на дескриптивните показатели за разликата во ставовите на двете групи субјекти. Во делот на Прилози се претставени табеларните прикази, на одговорите на двете групи на субјекти, преку фреквенции и проценти, за сите димензии поединечно и мотивацијата.

Податоци кои се однесуваат на советувањето за кариера и развојот на кариера

1) *Проценка на личните и професионалните карактеристики*

Во продолжение следи дескриптивната статистика на димензијата: **Проценка на личните и професионални карактеристики.**

Од добиените одговори на прашањата, кои се однесуваат на *проценката на личните и професионалните карактеристики*, можеме да заклучиме дека специјалистите за кариера и вработените се изјасниле позитивно по однос на сите 7 тврдења од оваа димензија. Специјалистите за кариера, за сите прашања имаат позитивен став кој се движи од 87.5% до 97.5%. Кај вработените, позитивните одговори се движат од 89.0% до 95.7%. Највисокиот процент на **позитивни ставови** (97.5%) кај специјалистите за кариера е во однос на одговорот на прашањето дека советувањето за кариера: “*го насочува вработениот да ги открие сопствените животни и професионални цели*” и дека советувањето за кариера: “*помага на вработениот да направи подобра проценка колку неговите способности, интереси и потенцијали се усогласени со потребите на работното место*”. Вработените имаат највисок процент на позитивни одговори (95.7%) во однос на прашањето дека советувањето за кариера: “*помага на вработениот преку разговор, тестови за интереси и вредности подобро да ги процени сопствените вредности, интереси, аспирации и можности за сопствениот развој*” (Табела бр.6).

Табела бр.6: Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за личните и професионалните карактеристики

ПРОЦЕНКА НА ЛИЧНИ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ		Специјалисти за кариера		Вработени	
Советувањето за кариера:		позитивен став (%)	негативен став (%)	позитивен став (%)	негативен став (%)
1	Помага на вработениот преку разговор, тестови за интереси и вредности подобро да ги процени сопствените вредности, интереси, аспирации и можности за сопствениот развој	95.8	4.2	95.7	4.3
2	Го насочува вработениот да ги открие сопствените животни и професионални цели	97.5	2.5	95.1	4.9
3	Помага на вработениот да направи подобра проценка колку неговите способности, интереси и потенцијали се усогласени со потребите на работното место	97.5	2.5	92.6	7.3
4	Му помага на вработениот да направи подобра проценка на можните пречки во развојот на кариерата на вработените	93.3	6.7	91.4	8.6
5	Помага на вработениот да направи подобра проценка во која професионална средина би се реализирал најдобро	93.3	6.7	89.0	11.0
6	Помага на вработениот да направи подобра проценка на факторите кои придонесуваат за (не) задоволство на работното место	95.5	5.0	89.0	11.0
7	Помага на вработениот да ги донесе правилните одлуки поврзани со насоките во кариерата	87.5	12.5	91.4	8.6

Анализата на податоците покажува дека **негативните ставови** кај двете групи субјекти се застапени со низок процент, кој се движи од 2.5% до 12.5% кај специјалистите за кариера и 4.3% до 11.0% кај вработените. Овие проценти укажуваат дека многу мал процент од двете групи на субјекти имаат негативни ставови во однос на сите прашања од првата димензија (Табела бр.6).

Според податоците во табелата бр. 7, средната вредност (аритметичката средина) кај специјалистите за кариера и кај вработените има тенденција кон висока позитивна вредност ($M=3.49$, кај специјалистите за кариера и $M=3.32$ кај вработените). Од истата табела се забележува дека медијаната кај специјалистите за кариера е повисока ($Me=3.50$) во споредба со вработените ($Me=3.29$). Стандардната девијација кај специјалистите за кариера има вредност $SD= 0.46$, додека кај вработените $SD=0.48$, односно постои мало стандардно отстапување кое упатува на тоа дека сите одговори од групата на податоци се многу блиску до средната вредност.

Табела бр. 7: Дескриптивни показатели за проценката на личните и професионалните карактеристики

ПРОЦЕНКА НА ЛИЧНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КАРАКТЕРИСТИКИ	Специјалисти за кариера	Вработени
Средна вредност (<i>M</i>)	3.49	3.32
Медијана (<i>Me</i>)	3.50	3.29
Стандардно отстапување (<i>SD</i>)	0.46	0.48

Во продолжение е даден графички приказ (Графикон бр.1) на процентот на позитивните и процентот на негативните одговори на специјалистите за кариера и вработените, кој е изведен од одговорите на двете групи субјекти добиени за сите прашања кои се однесуваат на димензијата: проценка на личните и професионалните карактеристики.



Графикон бр.1:Процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за димензијата: проценка на лични и професионални карактеристики

Врз основа на анализата на просечните проценти на позитивни и негативни ставови кај двете групи на субјекти, може да се заклучи дека е висок процентот на просечни позитивни одговори (94,3%) кај специјалистите за кариера и 92.0% кај вработените. Просечниот број на негативни ставови за сите 7 прашања во првата димензија кај специјалистите за кариера е 5.7%, а кај вработените 8.0% (Графикон бр.1).

Табела бр.8: χ^2 тест на димензијата: проценка на лични и професионални карактеристики

Вработени			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	136.202	1	0.000
2	132.571	1	0.000
3	118.534	1	0.000
4	111.810	1	0.000
5	98.951	1	0.000
6	98.951	1	0.000
7	111.810	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Специјалисти за кариера			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	136.202	1	0.000
2	132.571	1	0.000
3	118.534	1	0.000
4	111.810	1	0.000
5	98.951	1	0.000
6	98.951	1	0.000
7	111.810	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Врз основа на дадениот табеларен приказ на добиените резултати од χ^2 тестот, може да се заклучи следното:

Теоретската вредност на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$ (Табела бр.8). Јасно се гледа од табелата дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p-вредности се помали од $p=0.05$ и кај двете групи на испитаници. Значи, разликата на позитивно изјаснетите испитаници во однос на негативно изјаснетите испитаници и кај вработените, како и кај специјалистите за кариера, е статистички значајна и потврдено е статистички постоењето на позитивен став во однос на првата димензија, односно се потврдува хипотезата:

X1.1: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува за подобра проценка на личните и професионални карактеристики на вработените.

Табела бр.9: *Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за проценка на личните и професионалните карактеристики*

Проценка на личните и професионалните карактеристики		Специјалисти за кариера	Вработени
Levene's test - тест за еднаквост на варијансите	p	$p= 0.999 > 0.05$	
Independent Sample t-test –t-тест на независен примерок	t	2.871	
	p	$p=0.004 <0.05$	
	Разлика на аритметички средини	0.163	
	Стандардна грешка на оцената на разликите на аритметичките средини	0.057	

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека меѓу двете групи на субјакти не постои статистички значајна разлика во варијансите со ниво на значајност од 0.05. (тест на еднаквост на варијансите $p = 0.999 > 0.05$).

Додека од изведениот t-тест на независни примероци со ниво на значајност 0.05 може да се заклучи разликата од 0.163 помеѓу аритметичката средина на варијаблата **Проценка на личните и професионалните карактеристики** кај специјалистите за кариера и вработените е статистички сигнификантна ($p=0.004 <0.05$) (Табела бр.9).

2) Информираност за организациските можности за развој на кариерата

Во продолжение следи дескриптивната статистика на димензијата: **Информираност за организациските можности за развој на кариерата.**

Од добиените одговори на прашањата од првиот дел, кои се однесуваат на *информираност за организациски можности за развој на кариера*, можеме да заклучиме дека специјалистите за кариера и вработените се изјасниле позитивно по однос на сите 7 тврдења од оваа димензија. Специјалистите за кариера, за сите прашања имаат позитивен став кој изразен во проценти се движи од 87.5% до 96.7%. Кај вработените, позитивните одговори се движат од 90.2% до 96.3% (Табела бр.10).

Највисокиот процент на **позитивни ставови** (96.7%) кај специјалистите за кариера е во однос на одговорот на прашањето дека советувањето за кариера овозможува: *“разговор со вработените и им помага за да ги идентификуваат соодветните можности за вертикално или хоризонтално напредување во организацијата”*. Вработените имаат највисок процент на позитивни одговори (96.3%) во однос на прашањето дека советувањето за кариера придонесува: *“вработените подобро да се информираат за обуките и семинарите кои се организираат во организацијата (или надвор од неа) со цел унапредување на сопствените вештини и способности”*.

Табела бр.10: Стазови на специјалистите за кариера и на вработените за информираност за организациски можности за развој на кариера

ИНФОРМИРАНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРА		Специјалисти за кариера		Вработени	
Советувањето за кариера придонесува:		ПОЗИТИВЕН став (%)	НЕГАТИВЕН став (%)	ПОЗИТИВЕН став (%)	НЕГАТИВЕН став (%)
1	Вработените да се информираат подобро за потенцијалните кариерните патеки во организацијата	95.0	5.0	95.7	4.3
2	Разговор со вработените и им помага за да ги идентификуваат соодветните можности за вертикално или хоризонтално напредување во организацијата	96.7	3.3	95.1	4.9
3	Вработените подобро да се информираат за обуките и семинарите кои се организираат во организацијата (или надвор од неа) со цел унапредување на сопствените вештини и способности	95.0	5.0	96.3	3.7
4	Помага на вработените подобро да се вмрежат со останатите вработени во организацијата	90.8	9.2	93.3	6.7
5	Е потребен процес за менаџерите да се грижат за развојот на кариерата на вработените со кои управуваат	87.5	12.5	92.0	8.0
6	Дава корисни информации на вработениот да направи анализа и истражување и за други работни места кои ќе овозможат професионален развој	95.0	5.0	90.2	9.8
7	За подобро информирање на вработените за можностите, начините и стратегијата за задржување на талентираниите и потенцијални вработени во организацијата	95.0	5.0	93.3	6.7

Анализата на податоците покажува дека **негативните ставови** кај двете групи субјекти се застапени со низок процент, кој се движи од 3.3% до 12.5% кај специјалистите за кариера и 3.7% до 9.8% кај вработените. Овие проценти укажуваат дека многу мал процент од двете групи на субјекти имаат негативни ставови во однос на сите прашања од втората димензија (Табела бр.10).

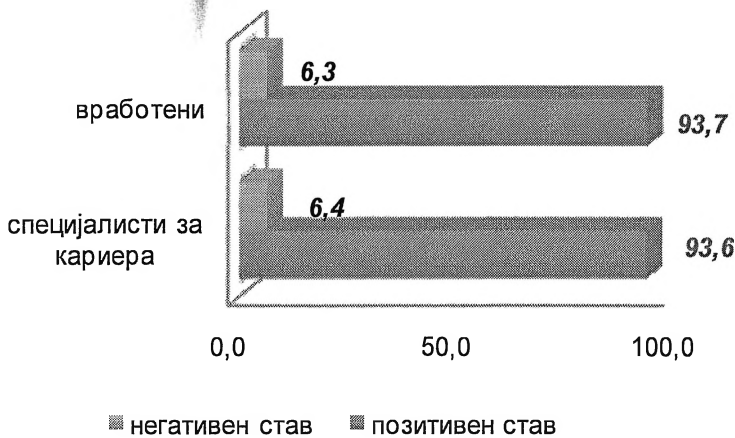
Табела бр.11: Дескриптивни показатели за информираноста за организациските можности за развој на кариерата

ИНФОРМИРАНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРА	Специјалисти за кариера	Вработени
Средна вредност (<i>M</i>)	3.44	3.34
Медијана (<i>Me</i>)	3.43	3.29
Стандардно отстапување (<i>SD</i>)	0.46	0.42

Средната вредност (аритметичката средина) кај специјалистите за кариера и кај вработените има тенденција кон висока позитивна вредност (*M*= 3.44, кај специјалистите за кариера и *M*=3.34 кај вработените) (Табела 11). Од истата табела се забележува дека

медијаната кај специјалистите за кариера е повисока ($Me=3.43$) во споредба со вработените ($Me= 3.29$). Стандардната девијација кај специјалистите за кариера има вредност $SD= 0.46$, додека кај вработените $SD=0.42$, односно постои мало стандардно отстапување кое упатува на тоа дека сите одговори се многу блиску до средната вредност. Во продолжение е даден графички приказ (Графикон бр.2) на процентот на позитивните и процентот на негативните одговори на специјалистите за кариера и вработените, кој е изведен од одговорите на двете групи субјекти добиени за сите прашања кои се однесуваат на димензијата информираност за организациски можности за развој на кариера.

**Просечен % на позитивни и негативни дговори
кај двете групи субјекти**



Графикон бр.2: *Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за информираноста за организациски можности за развој на кариера*

Врз основа на графичкиот приказ на просечните проценти на позитивни и негативни ставови кај двете групи на субјекти, може да се заклучи дека е висок процентот на просечни позитивни одговори (93,6%) кај специјалистите за кариера и 93.7% кај вработените. Просечниот процент на негативни ставови за сите 7 прашања во втората димензија кај специјалистите за кариера е 6.4%, а кај вработените 6.3% (Графикон бр.2).

Табела бр. 12: χ^2 тест на димензијата: информираност за организациски можности за развој на кариера

Вработени			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	136.202	1	0.000
2	132.571	1	0.000
3	139.883	1	0.000
4	121.969	1	0.000
5	115.147	1	0.000
6	105.282	1	0.000
7	121.969	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Специјалисти за кариера			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	136.202	1	0.000
2	132.571	1	0.000
3	139.883	1	0.000
4	121.969	1	0.000
5	115.147	1	0.000
6	105.282	1	0.000
7	121.969	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Врз основа на дадениот табеларен приказ на добиените резултати од χ^2 тестот (Табела бр.12), може да се заклучи следното:

Теоретската вредност на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$. Јасно се гледа од табелата дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p -вредности се помали од $p=0.05$ и кај двете групи на испитаници. Значи, разликата на позитивно изјаснетите испитаници во однос на негативно изјаснетите испитаници и кај вработените, како и кај специјалистите за кариера, е статистички значајна и потврдено е статистички постоењето на позитивен став во однос на втората димензија, односно се потврдува хипотезата: **X1.2: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува за подобра информираност на вработените за организациските можности за развој на кариерата.**

Табела бр.11: *Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за информираност за организациски можности за развој на кариера*

Информираност за организациски можности за развој на кариера		Специјалисти за кариера	Вработени
Levene's test - тест за еднаквост на варијансите	<i>p</i>	$p=0.046 < 0.05$	
Independent Sample t-test –t-тест на независен примерок	<i>t</i>	1.952	
	<i>p</i>	$p=0.052 > 0.05$	
	Разлика на аритметички средини	0.104	
	Стандардна грешка на оцената на разликите на аритметичките средини	0.053	

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека меѓу двете групи субјекти постои статистички значајна разлика во варијансите со ниво на значајност од 0.05. (тест на еднаквост на варијансите $p=0.046 < 0.05$).

Додека од изведениот t-тест на независни примероци со ниво на значајност 0.05 може да се заклучи дека вредноста 0.104 во разликата помеѓу аритметичката средина на варијаблата **Информираност за организациски можности за развој на кариера** кај специјалистите за кариера и вработените не е статистички значајна ($p=0.052 > 0.050$) (Табела бр.11)

3) Изработката на план за кариера и развој

Во продолжение следи дескриптивната статистика на димензијата: **Изработка на план за кариера и развој.**

Од добиените одговори на прашањата од третиот дел, кои се однесуваат на *изработка на план за кариера и развој*, можеме да заклучиме дека специјалистите за кариера и вработените се изјасниле позитивно по однос на сите 7 тврдења од оваа димензија. Специјалистите за кариера, за сите прашања имаат позитивен став кој изразен во проценти се движи од 88.4% до 95.8%. Кај вработените, позитивните одговори се движат од 90.2% до 96.9% (Табела бр.12).

Највисок процент на **позитивни ставови** (95.8%) кај специјалистите за кариера е во однос на одговорот на прашањето дека советувањето за кариера: *“Придонесува да се изработи ефективен план за кариера на вработените во кој ќе се предвидат цели и*

за кои вработените ќе бидат мотивирани да ги постигнат”. Вработените имаат највисок процент на позитивни одговори (96.9%) во однос на прашањето дека советувањето за кариера: “Помога на вработените да направат сопствена СВОТ анализа во планот за да ги искористат можностите и да делуваат на слабостите”.

Табела бр.12: Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за изработка на план за кариера и развој

ИЗРАБОТКА НА ПЛАН ЗА КАРИЕРА И РАЗВОЈ		Специјалисти за кариера		Вработени	
Советувањето за кариера:		позитивен став (%)	негативен став (%)	позитивен став (%)	негативен став (%)
1	Придонесува да се изработи ефективен план за кариера на вработените во кој ќе се предвидат цели и за кои вработените ќе бидат мотивирани да ги постигнат	95.8	4.2	94.5	5.5
2	Помога на вработените да направат сопствена СВОТ анализа во планот за да ги искористат можностите и да делуваат на слабостите	93.3	6.7	96.9	3.1
3	Ги насочува вработените да ги дефинираат обуките и семинарите во планот кои се потребни за натамошно усовршување на способностите и квалификациите	92.5	7.5	95.7	4.3
4	Помога на вработените во планот да ги дефинираат оперативните задачи и активности кои ќе водат кон исполнување на целите и барањата на работното место	88.4	11.6	90.8	9.2
5	Помога на вработените да направат план за кариера во кој ќе предвидат долгорочни и краткорочни цели во зависност од интересите за понатамошен развој	91.7	8.3	90.2	9.8
6	Помога на вработените да се изработи ефективен план кој ќе биде во функција на личен и професионален развој на вработените во организацијата	93.4	6.6	93.9	6.1
7	Помога на вработените да ја дефинираат временската рамка и потребните ресурси за остварување на целите во планот	90.0	10.0	90.6	9.4

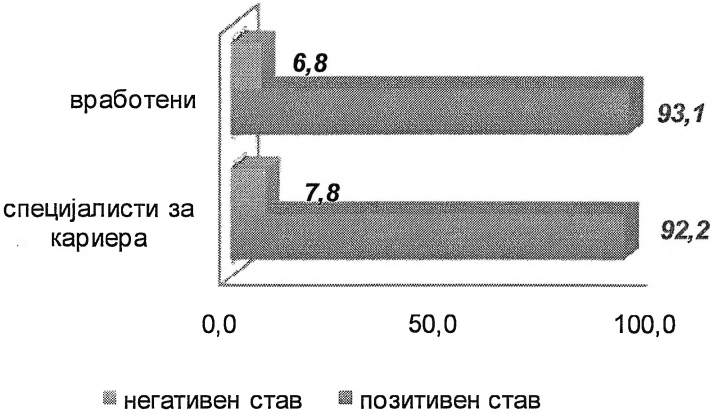
Анализата на податоците покажува дека негативните ставови кај двете групи субјекти се застапени со низок процент, кој се движи од 4.2% до 11.6% кај специјалистите за кариера и 3.1% до 9.8% кај вработените. Овие проценти укажуваат дека многу мал процент од двете групи на субјекти имаат негативни ставови во однос на сите прашања од втората димензија (Табела бр.12).

Табела бр.13: Дескриптивни показатели за изработка на план за кариера и развој

ИЗРАБОТКА НА ПЛАН ЗА КАРИЕРА И РАЗВОЈ	Специјалисти за кариера	Вработени
Средна вредност (<i>M</i>)	3.43	3.28
Медијана (<i>Me</i>)	3.57	3.29
Стандардно отстапување (<i>SD</i>)	0.50	0.42

Средната вредност (аритметичката средина) кај специјалистите за кариера и кај вработените има тенденција кон висока позитивна вредност ($M= 3.43$, кај специјалистите за кариера и $M=3.28$ кај вработените) (Табела 14). Од истата табела се забележува дека медијаната кај специјалистите за кариера е повисока ($Me=3.57$) во споредба со вработените ($Me= 3.29$). Стандардната девијација кај специјалистите за кариера има вредност $SD=0.50$, додека кај вработените $SD=0.42$, односно постои мало стандардно отстапување кое упатува на тоа дека сите одговори се многу блиску до средната вредност. Во продолжение е даден графички приказ (Графикон бр. 3) на процентот на позитивните и процентот на негативните одговори на специјалистите за кариера и вработените, кој е изведен од одговорите на двете групи субјекти добиени за сите прашања кои се однесуваат на димензијата изработка на план за кариера и развој.

**Просечен % на позитивни и негативни дговори
кај двете групи субјекти**



Графикон бр.3 Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за изработка на план за развој на кариера

Врз основа на графичкиот приказ на просечните проценти на позитивни и негативни ставови кај двете групи на субјекти, може да се заклучи дека е висок процентот на просечни позитивни одговори (92.2%) кај специјалистите за кариера и 93.1% кај вработените. Просечниот процент на негативни ставови за сите 7 прашања во првата димензија кај специјалистите за кариера е 7.8%, а кај вработените 6.8% (Графикон бр.3).

Табела бр. 14: χ^2 тест на димензијата: изработка на план за развој и кариера

Вработени			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	128.988	1	0.000
2	143.613	1	0.000
3	136.202	1	0.000
4	108.521	1	0.000
5	105.282	1	0.000
6	125.454	1	0.000
7	111.810	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Специјалисти за кариера			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	128.988	1	0.000
2	143.613	1	0.000
3	136.202	1	0.000
4	108.521	1	0.000
5	105.282	1	0.000
6	125.454	1	0.000
7	111.810	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Врз основа на дадениот табеларен приказ на добиените резултати од χ^2 тестот (Табела бр.14), може да се заклучи следното:

Теоретската вредност на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$. Јасно се гледа од табелата дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p-вредности се помали од $p=0.05$ и кај двете групи на испитаници. Значи, разликата на позитивно изјаснетите испитаници во однос на негативно изјаснетите испитаници и кај вработените, како и кај специјалистите за кариера, е статистички значајна и потврдено е статистички постоењето на позитивен став во однос на третата димензија, односно се потврдува хипотезата: **X1.3: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува да се изработи ефективен план за кариера.**

Табела бр.15: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за изработка на план за кариера и развој

Изработка на план за кариера и развој		Специјалисти за кариера	Вработени
Levene's test - тест за еднаквост на варијансите	p	P=0.013< 0.05	
Independent Sample t-test –t-тест на независен примерок	t	2.579	
	p	p=0.011 < 0.05	
	Разлика на аритметички средини	0.145	
	Стандардна грешка на оцената на разликите на аритметичките средини	0.056	

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека меѓу двете групи специјалисти за кариера и вработените постои статистички значајна разлика во варијансите со ниво на значајност од 0.05. (тест на еднаквост на варијансите $p=0.013 < 0.05$).

Додека од изведениот t-тест на независни примероци со ниво на значајност 0.05 може да се заклучи дека разликата од 0.145 помеѓу аритметичката средина на варијаблата **Изработка на план за кариера и развој** кај специјалистите за кариера и вработените е статистички значајна ($p=0.011 < 0.05$) (Табела бр.15).

4) Имплементацијата на планот за кариера

Во продолжение следи дескриптивната статистика на резултатите за димензијата: **Имплементација на планот за кариера.**

Од добиените одговори на прашањата од третиод дел, кои се однесуваат на *изработка на план за кариера и развој*, можеме да заклучиме дека специјалистите за кариера и вработените се изјасниле позитивно по однос на сите 7 тврдења од оваа димензија. Специјалистите за кариера, за сите прашања имаат позитивен став кој изразен во проценти се движи од 91.7% до 95.8%. Кај вработените, позитивните одговори се движат од 89.6.2% до 96.3% (Табела бр.16).

Највисокиот процент на **позитивни ставови** (95.8%) кај специјалистите за кариера е во однос на одговорот на прашањето дека советувањето за кариера придонесува: *“Вработените да добијат корисни информации и насоки за ефективно остварување на дефинираните цели”*. Вработените имаат највисок процент на позитивни одговори (96.3%) во однос на прашањето дека советувањето за кариера придонесува: *“Вработените да добијат повратни информации за исполнувањето на планот и за тоа како резултатите да ги унапредат”*.

Табела бр.16:Ставови на специјалистите за кариера и на вработените за имплементација на планот за кариера

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПЛАНОТ ЗА КАРИЕРА		Специјалисти за кариера		Вработени	
Советувањето за кариера придонесува:		позитивен став (%)	негативен став (%)	позитивен став (%)	негативен став (%)
1	Вработените да се охрабрат за поуспешна реализација на целите во планот	92.5	7.5	89.0	11.0
2	Вработениот подобро да се насочи кон остварување на планираните цели	92.5	7.5	89.6	10.4
3	Вработените да се информираат за потенцијалните пречки во остварувањето на планот и како да ги надминат истите	93.4	6.6	89.6	10.4
4	Вработените да добијат корисни информации и насоки за ефективно остварување на дефинираните цели	95.8	4.2	86.5	13.5
5	Помага на вработените во насочувањето да обезбедат потребни ресурси за успешно остварување на целите	91.7	8.3	93.9	6.1
6	Вработените да добијат повратни информации за исполнувањето на планот и за тоа како резултатите да ги унапредат	92.5	7.5	96.3	3.7
7		92.5	7.5	89.6	10.4
Ги мотивира вработените за остварување на повисоки перформанси во текот на работењето					

Анализата на податоците покажува дека негативните ставови кај двете групи субјекти се застапени со низок процент, кој се движи од 4.2% до 8.3% кај специјалистите за кариера и 3.7% до 13.5% кај вработените. Овие проценти укажуваат дека многу мал процент од двете групи на субјекти имаат негативни ставови во однос на сите прашања од четвртата димензија (Табела бр.16).

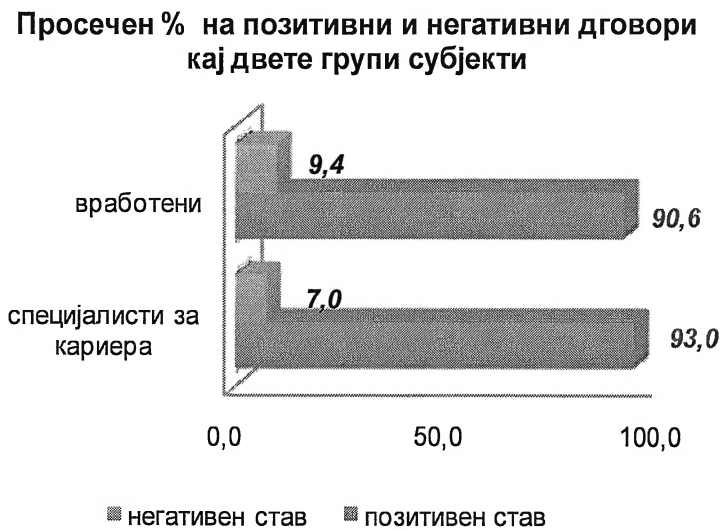
Табела бр.17: Дескриптивни показатели за ставовите на двете групи на субјекти за имплементацијата на планот за кариера

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПЛАНОТ ЗА КАРИЕРА	Специјалисти за кариера	Вработени
Средна вредност (M)	3.39	3.32
Медијана (Me)	3.43	3.29
Стандардно отстапување (SD)	0.56	0.48

Средната вредност (аритметичката средина) кај специјалистите за кариера и кај вработените има тенденција кон висока позитивна вредност (M= 3.39, кај специјалистите за кариера и M=3.32 кај вработените) (Табела 15). Од истата табела се забележува дека медијаната кај специјалистите за кариера е повисока (Me=3.43) во споредба со

вработените ($Me = 3.29$). Стандардната девијација кај специјалистите за кариера има вредност $SD = 0.56$, додека кај вработените $SD = 0.48$, односно постои мало стандардно отстапување кое упатува на тоа дека сите одговори се многу блиску до средната вредност (Табела бр.17).

Во продолжение е даден графички приказ (Графикон бр.4) на процентот на позитивните и процентот на негативните одговори на специјалистите за кариера и вработените, кој е изведен од одговорите на двете групи субјекти добиени за сите прашања кои се однесуваат на димензијата за имплементација на планот за кариера.



Графикон бр.4: Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај двете групи субјекти за имплементација на планот на кариера

Врз основа на графичкиот приказ на просечните проценти на позитивни и негативни ставови кај двете групи на субјекти, може да се заклучи дека е висок процентот на просечни позитивни одговори (93.0%) кај специјалистите за кариера и 90.6% кај вработените. Просечниот процент на негативни ставови за сите 7 прашања во првата димензија кај специјалистите за кариера е 7.0%, а кај вработените 9.4% (Графикон бр.4)

Табела бр.18: χ^2 тест на димензијата: имплементација на планот за кариера

Вработени			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	98.951	1	0.000
2	102.092	1	0.000
3	102.092	1	0.000
4	86.877	1	0.000
5	125.454	1	0.000
6	139.883	1	0.000
7	102.092	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Специјалисти за кариера			
Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
1	98.951	1	0.000
2	102.092	1	0.000
3	102.092	1	0.000
4	86.877	1	0.000
5	125.454	1	0.000
6	139.883	1	0.000
7	102.092	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Врз основа на дадениот табеларен приказ на добиените резултати од χ^2 тестот (Табела бр.18), може да се заклучи следното:

Теоретската вредност на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$. Јасно се гледа од табелата дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p -вредности се помали од $p=0.05$ и кај двете групи на испитаници. Значи, разликата на позитивно изјаснетите испитаници во однос на негативно изјаснетите испитаници и кај вработените, како и кај специјалистите за кариера, е статистички значајна и потврдено е статистички постоењето на позитивен став во однос на четвртата димензија, односно се потврдува хипотезата:
X1.4: Специјалистите за кариера и вработените имаат позитивен став дека процесот на советување за кариера придонесува успешно да се имплементира планот за кариера.

Табела бр.19: Дескриптивни показатели за разлика во ставовите на двете групи на субјекти за имплементација на планот за кариера

Имплементација на планот за кариера		Специјалисти за кариера	Вработени
Levene's test - тест за еднаквост на варијансите	p	$p=0.099 > 0.05$	
Independent Sample t-test / t-тест на независен примерок	t	1.138	
	p	$p=0.256 > 0.05$	
	Разлика на аритметички средини	0.070	
	Стандардна грешка на оцената на разликите на аритметичките средини	0.062	

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека меѓу двете групи менаџери за човечки ресурси и советници за кариера и вработените не постои статистички сигнификантна разлика во варијансите со ниво на значајност од 0.05. (тест на еднаквост на варијансите $p=0.099 > 0.05$).

Од изведениот t-тест на независен примерок со ниво на значајност 0.05 може да се заклучи разликата од 0.070 помеѓу аритметичката средина на димензијата: **Имплементација на планот за кариера кај специјалистите за кариера и вработените не е статистички значајна** ($p=0.256 > 0.05$) (Табела бр.19).

Во однос на сите димензии на процесот на советување за кариера, статистички се потврди дека превладува позитивниот став кај специјалистите за кариера и кај вработените. Според тоа, главната хипотеза X.1 се прифаќа, односно, **X.1 Процесот на советување за кариера во организацијата придонесува за развојот на кариерата на вработените.**

Податоци кои се однесуваат на мотивацијата на вработените

Во последниот дел од анкетниот лист се оценува мотивацијата на вработените, низ 18 ординални варијабли со Ликертова скала.

Од добиените одговори на прашањата од делот кој се однесува на *мотивацијата на вработените за развој на кариера*, можеме да заклучиме дека вработените се изјасниле позитивно по однос на сите 18 тврдења од оваа димензија. Позитивните одговори се движат од 75.0% до 96.9% (Табела бр.20).

Табела бр.20: Табеларен приказ на ставовите на вработените во однос на мотивацијата за развој на кариера

МОТИВАЦИЈА ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ		Вработени	
		позитивен став (%)	негативен став (%)
1	Ако организацијата во која работам спроведува советување за кариера јас ќе бидам мотивиран/а за да ги реализирам целите во мојата кариера.	90,8	9,2
2	Тестовите за интереси и вредности кои ги користи советникот ќе ги мотивира вработените да направат подобра проценка и да откријат дали постои усогласување на нивните способности, интереси и потенцијали со оние на работното место.	91,4	8,6
3	Вработените ќе имаат јасна визија за сопствениот развој ако соработуваат со советник за кариера во организацијата.	90,2	9,8
4	Мотивацијата за сопствен развој е поголема кога имаш поддршка од професионален советник.	85,3	14,7
5	Јас ќе имам мотивација за постигнување на успех во мојот развој бидејќи советникот ќе ме насочи како да стекнам вештини за да управувам со сопствениот развој и кариера.	78,1	21,9
6	Вработените ќе бидат повеќе мотивирани ако советувањето за кариера им помогне да ги донесат вистинските одлуки во нивниот професионален живот.	90,2	9,8
7	Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера тогаш менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот "вистинскиот човек на вистинското работно место". Тогаш вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој.	90,2	9,8
8	Ако советувањето за кариера ми дава поддршка и насоки во развојот на кариерата тогаш ќе имам интерес да ја планирам мојата кариера во организацијата	83,4	16,6
9	Сметам дека советувањето за кариера ќе го поттикне интересот кај вработените долгорочно да ги планираат идните сопствени кариерни насоки.	85,9	14,1
10	Ако во организацијата постои Центар за кариера тогаш ќе го посетам со цел подобро да ги проценам можностите за личен развој и можностите за професионален развој во организацијата.	94,5	5,5
11	Вработените ќе бидат мотивирани да ги унапредат резултатите ако разговараат со советник за кариера за перформансите на работното место.	92,0	8,0
12	Соработката со советник за кариера ќе поттикне интерес кај вработените да се информираат за тоа како да постигнат рамнотежа помеѓу личниот и професионалниот живот.	77,3	22,7
13	Ако советникот за кариера во мојата организација ми помогне да направам долгорочен план за развој тогаш ќе чувствувам потреба да останам во организацијата.	75,0	25,0
14	Полесно се постигнува развој во кариерата во организација во која СЕ спроведува водење во кариерата на вработените отколку во онаа во која НЕ се спроведува.	85,3	14,7
15	Ќе се трудам кон зголемување на резултатите во работењето ако советник за кариера ми помогне да ги откријам можностите за вертикално/хоризонтално напредување во организацијата.	89,0	11,0
16	Ќе бидам повеќе мотивиран/а во мојот развој кога би имал/а отворена комуникација, во организацијата и со менаџерите, на тема: мојата кариера и мојот развој..	91,4	8,6
17	Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера, менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот "вистинскиот човек на вистинското работно место", а вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој.	96,9	3,1
18	Ако организацијата спроведува професионално советување за кариера и се грижи за развојот на вработените тогаш вработените ќе бидат мотивирани да остваруваат подобри резултати во работењето за себе и за организацијата.	95,1	4,9

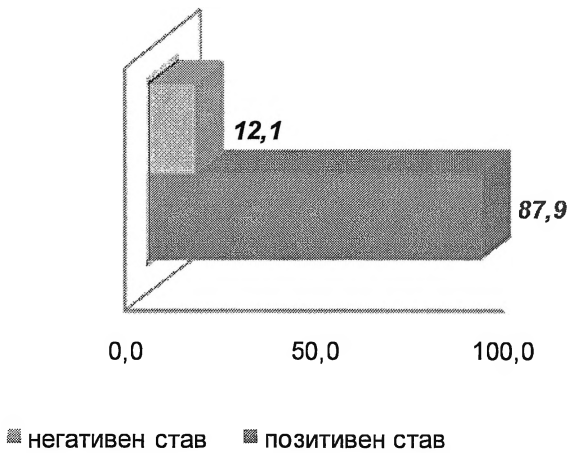
Највисок процент на **позитивни ставови** (96.9%) кај вработените е во однос на одговорот на тврдењето: *“Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера, менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот “вистинскиот човек на вистинското работно место”, тогаш вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој”* (Табела бр.20)

Анализата на податоците покажува дека **негативните ставови** кај вработените се

се движат од 3.1% до 25.0%. Во најголем процент (25%) вработените негативно се изјасниле за тврдењето: “Ако советникот за кариера во мојата организација ми помогне да направам долгорочен план за развој тогаш ќе чувствувам потреба да останам во организацијата” (Табела бр.20).

Во продолжение следи графичкиот приказ на просечните проценти на позитивни и негативни ставови кај вработените во однос на мотивацијата за развој на кариерата.

Просечен % на позитивни и негативни
дговори кај вработените



Графикон бр.5: Просечен процент на позитивни и негативни одговори (ставови) кај вработените за мотивацијата во развојот на кариерата

Врз основа на анализата на просечните проценти на позитивни и негативни ставови (графикон бр.5) кај вработените може да се заклучи дека е висок процентот на просечни позитивни одговори (87.9%) кај вработените. Просечниот процент на негативни ставови за сите 18 прашања во димензијата поврзана со мотивацијата, кај вработените е 12.1%.

Табела бр.21: χ^2 тест за димензијата: мотивација за развој на кариерата кај вработените

Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p – вредност
П1	108.52	1	0.000
П2	111.81	1	0.000
П3	105.28	1	0.000
П4	81.13	1	0.000
П5	55.37	1	0.000
П6	105.28	1	0.000
П7	105.28	1	0.000

П8	72.89	1	0.000
П9	83.98	1	0.000
П10	128.99	1	0.000
П11	115.15	1	0.000
П12	48.60	1	0.000
П13	44.33	1	0.000
П14	81.13	1	0.000
П15	98.95	1	0.000
П16	111.81	1	0.000
П17	143.61	1	0.000
П18	132.57	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

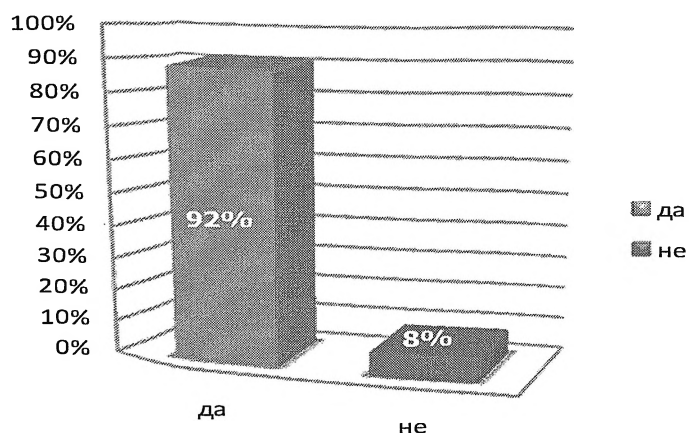
Врз основа на дадениот табеларен приказ на добиените резултати од χ^2 тестот, може да се заклучи следното:

Теоретската вредност на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$. Јасно се гледа (од Табелата бр.21) дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p -вредности се помали од $p=0.05$. Значи, разликата на позитивно изјаснетите испитаници во однос на негативно изјаснетите испитаници е статистички значајна и потврдено е статистички постоењето на позитивен став кај вработените, односно се потврдува хипотезата: ***X.2: Вработените имаат позитивен став дека советувањето за кариера придонесува за зголемување на мотивацијата за развој во кариерата.***

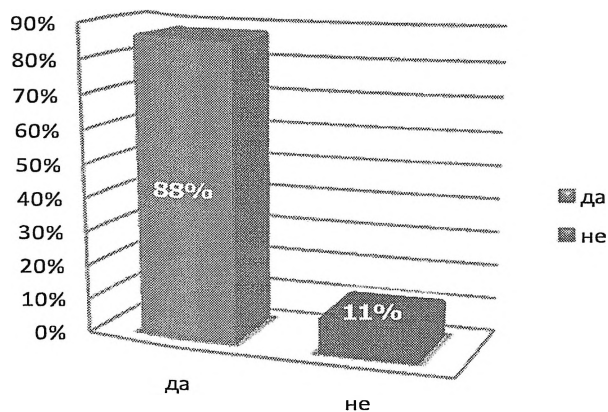
Во последниот дел од прашалникот за вработени, се испитуваше ставот на вработените по однос на две дополнителни прашања. Во продолжение е даден табеларен и графички приказ на дистрибуцијата на овие две варијабли, како и изведениот χ^2 тест, кој ја тестира разликата меѓу позитивниот и негативниот став на вработените.

Табела бр.22:Табеларен приказ на одговорите на вработените за потребата од воведување на советување за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерот за тој процес

Вработени		(f)	%
8.Дали сметате дека во Вашата организација е потребно да се воведо советување за кариера?	Да	144	88.3
	Не	19	11.7
	Вкупно	163	100.0
9.Дали сметате дека Вашиот менаџер треба да биде обучен за советување и водење во кариерата на вработените со кои управува	Да	150	92.0
	Не	13	8.0
	Вкупно	163	100.0



Графикон бр.6: Процент на одговори на вработените во однос на прашањето: *“Дали сметате дека Вашиот менаџер треба да биде обучен за советување и водење на кариерата на вработените со кои управува?”*



Графикон бр.7: Процент на одговори на вработените во однос на прашањето: *Дали сметате дека во Вашата организација е потребно да се воведо советување за кариера*

Во продолжение следи дескриптивната статистичка обработка на податоците за дополнителните прашања поврзани со потребата од воведување на процесот за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерите за советување за кариера.

Табела бр.23: χ^2 тест за прашањата поврзани со потребата од воведување на процесот за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерите за советување за кариера

Варијабла/ χ^2 тест	χ^2 коефициент	Степени на слобода df	p - вредност
Дали сметате дека во Вашата организација е потребно да се воведат процес на советување за кариера?	95.859	1	0.000
Дали сметате дека Вашиот менаџер треба да биде обучен за советување и водење на кариерата на вработените со кои управува?	115.147	1	0.000

Критична вредност: $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$

Врз основа на дадениот графички и табеларен приказ на добиените резултати и изведениот χ^2 тест, може да се заклучи следното:

- За прашањето поврзано со потребата од воведување на процесот на советување за кариера со позитивен одговор се изјасниле 88.3% од вработените, додека негативен став по однос ова тврдење имаат само 11.7% (Табела бр.22). Оваа разлика меѓу позитивниот и негативниот став по изведениот χ^2 тест се покажува статистички значајна со ниво на значајност $\alpha=0.05$ (Табела бр.23).
- За прашањето поврзано со потребата од обука на менаџерите за советување за кариера, со позитивен одговор се изјасниле 92.0% од вработените, додека негативен став по однос ова тврдење имаат само 8% од испитаниците вработени (Табела бр.22). Оваа разлика меѓу позитивниот и негативниот став по изведениот χ^2 тест се покажува статистички значајна со ниво на значајност $\alpha=0.05$ (Табела бр.23).

Теоретската вредност изнесува на χ^2 со ниво на значајност $\alpha=0.05$ и 1 степен на слобода изнесува $\chi^2_{(0,05,1)}=3.84$. Јасно се гледа од табелата χ^2 тест дека секој од χ^2 коефициентите е поголем од теоретската вредност, но и дека сите p -вредности се помали од $p=0.05$. Значи, разликата на позитивно изјаснети субјекти во однос на негативно изјаснетите испитаници е статистички сигнификантна во однос на двете анализирани прашања со ниво на значајност $\alpha=0.05$. Од значително повисокиот процент на позитивно изјаснети субјекти во однос на секое прашање што го разгледуваме, како и заради резултатот на χ^2 тестот следува дека потврдено е статистички постоењето на позитивен став кај вработените дека **вработените сметаат дека во организацијата треба да се воведат советување за кариера**, како и дека, **менаџерот треба да биде обучен за советување и водење на кариерата на вработените со кои управува**.

Во Табелата бр.24 се претставени резултатите на податоците како просечни проценити на одговори за сите димензии кои го детерминираат развојот на кариерата во организацијата. Процентите се однесуваат на одговорите на целокупниот примерок, односно на двете групи на субјекти.

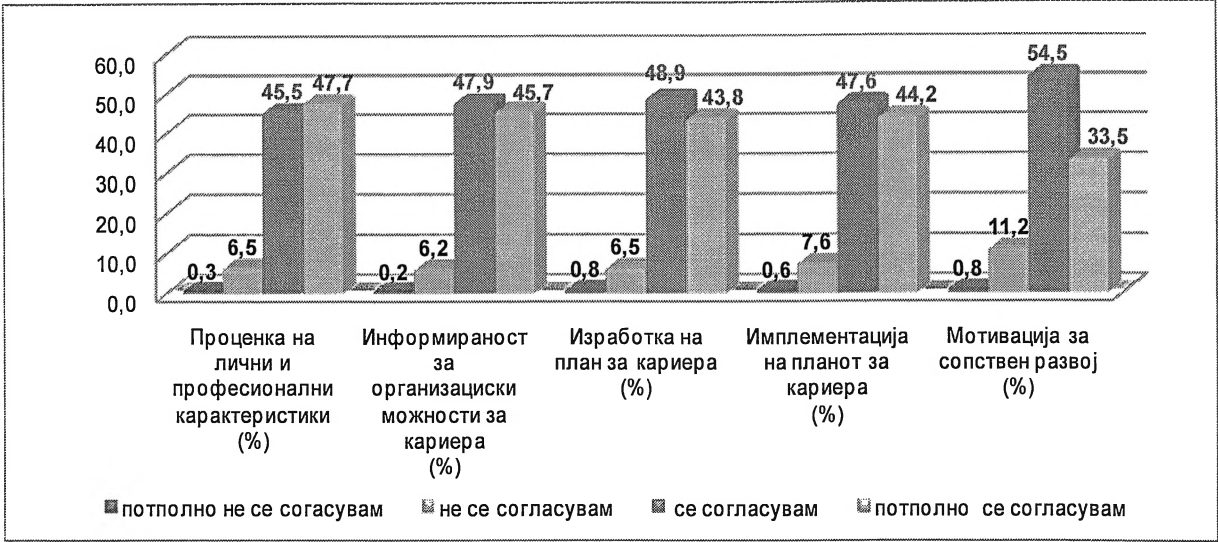
Табела бр. 24: Просечни проценти (%) на одговори за сите димензии, применети на цел примерок

Ранг/Димензии	Проценка на лични и професионални карактеристики	Информираност за организациски можности за кариера	Изработка на план за кариера	Имплементација на планот за кариера	Мотивација за сопствен развој
потполно не се согласувам	0,3	0,2	0,8	0,6	0,8
не се согласувам	6,5	6,2	6,5	7,6	11,2
се согласувам	45,5	47,9	48,9	47,6	54,5
потполно се согласувам	47,7	45,7	43,8	44,2	33,5
позитивен став (+)	93,2	93,6	92,7	91,8	88,0
негативен став (-)	6,8	6,4	7,3	8,2	12,0

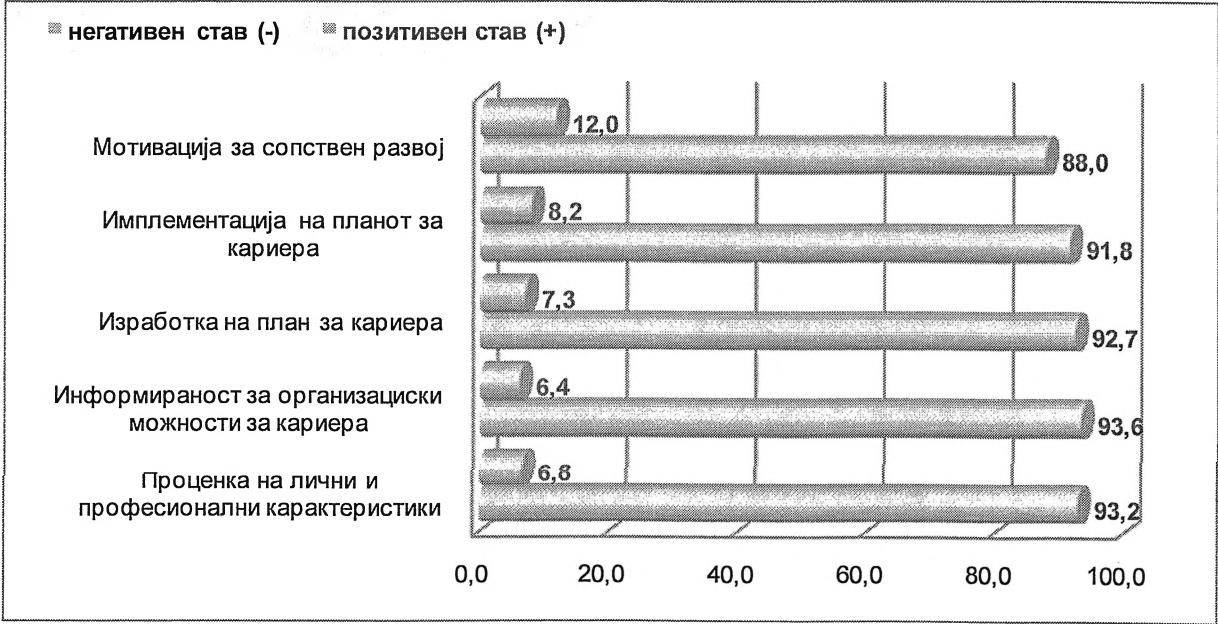
Од Табелата бр.24 може да се заклучи дека доминира позитивниот став на одговори, односно кај четирите димензии просечниот процент на позитивни одговори е над 91,8% и се движи до 93,6%, додека кај мотивацијата просечниот процент на позитивни одговори е 88,0%. Податоците јасно укажуваат дека постои позитивна тенденција на ставовите на двете групи во однос на придонесот на советувањето за кариера во развојот на кариерата на вработените.

Во продолжение следат графичкиот приказ (Графикон бр. 8) на процентот на одговори за секоја димензија и категорија од Ликертовата скала и графичкиот приказ (графикон бр. 9) на просечниот процент на позитивни и негативни одговори за сите димензии и категории. Двата графикони ги прикажуваат просечните проценти на двете групи на субјекти (283 специјалисти за кариера и вработени).

Од Графиконот бр.8 може да се заклучи дека, за сите димензии, кај категоријата “потполно се согласувам” просечниот процент на позитивни одговори, кај двете групи субјекти, се движи од 33,5% до 47,7% кај категоријата “се согласувам” тој процент се движи од 45,5% до 54,5%.



Графикон бр.8: Просечен процент на одговори за секоја димензија и категорија, на вкупниот примерок



Графикон бр.9: Просечен процент на позитивни и негативни одговори за секоја димензија, на вкупниот примерок

III. ДИСКУСИЈА

Врз основа на добиените резултати, преку статистичката анализа на податоците, се потврди дека во однос на сите димензии од развојот на кариера: проценка на лични и професионални карактеристики, информираност за организациски можности за развој на кариера, изработка на соодветен план за развој и кариера, имплементација на планот за кариера и мотивацијата, процесот на советување за кариера има значаен придонес.

Од анализата на одговорите (позитивните искази) се заклучува дека и двете групи на субјекти веруваат во процесот за советување на кариера и дека истиот има влијание врз развојот на кариерата на вработените.

Врз основа на целокупното истражување се конструираше **Модел на советување и водење во кариерата во организацијата**, кој ги дава основните фактори како детерминанти кои ја претставуваат содржината на секоја поединечна категорија. Моделот е применлив за секој вработен, без оглед во која фаза од кариерата се наоѓа тој. Врз основа, пак, на обработката на теоретскиот дел и понудената литература која се користеше при истражувањето, се конструираше **Модел за развој на кариера во организацијата**, кој покрај индивидуалната и организациската перспектива го опфаќа и Моделот за советување и водење во кариерата. Моделот за развој на кариера има за цел да претстави дека клучна улога во кариерата и нејзиниот развој има процесот на советување и водење во кариера.

Според добиените резултати од анализата може да се заклучи дека советниците за кариера и менаџерите за човечки ресурси, од една страна и вработените, од друга страна, имаат позитивни искази за придонесот на советувањето за кариера во поуспешна **проценка на личните и професионални карактеристики** на вработените. Во однос на оваа димензија просечниот процент на позитивни одговори кај двете групи субјекти, за сите 7 прашања, изнесува 93,2% (Табела бр.24). Процесот на советување за кариера подразбира, во практиката да се користат инструменти и техники со кои им се помага на индивидуите да ја планираат сопствената кариера и да ги донесат правилните одлуки поврзани со кариерата во организацијата. И двете групи на субјекти имаат позитивен став дека стандардизираните инструменти и техники, преку процесот на советување за кариера, се корисни алатки во планирањето на идната кариера.

Советниците за кариера во сопствената практика (кај граѓанското и организациското советување за кариера) ги користат инструментите и техниките за проценка на кариерата и ги познаваат бенефитите од користењето на овие инструменти. Вработените пак,

имаат позитивен став дека користењето на овие инструменти ќе придонесе кон подобра проценка на нивните карактеристики, а со тоа и кон нивниот кариерен развој. **Bench** (2013, стр. 61-62) дава одговор на прашањето зошто се користат инструментите за проценка преку метафората на ледениот брег (слика бр.13). Таа потенцира дека во процесот на планирање и поставување на целите во кариерата, индивидуата треба да ја открие сликата за себе, вредностите, мотивите, животните цели и нејзината социјална улога. Таа наведува дека во процесот на советување за кариера се користат и други техники, како техниката на Декартови координати, која има за цел да отвори различни и поинакви перспективи на гледање на проблемот. **Whitfield, Feller u Wood** (2009), понудиле одлична систематизација и дескрипција на инструментите за проценка на интересите, вредностите, достигнувањата, личните карактеристики, способности, зрелост во кариерата и др., со цел да им се помогне, од страна на професионалците за кариера, на индивидуите во процесот на развој и планирање на кариерата. Од истражувањето на **Hirsh u Jackson** (според Nathan & Hill, 2006) може да се издвои дека 60% од испитуваните субјекти се изјасниле дека разговорите поврзани со кариерата влијаат врз самопроценката на личноста, 55% од нив сметаат дека процесот на советување за кариера дава информации за проценката на вредностите, а 22% сметаат дека тој процес влијае да се откријат способностите.

Анализата покажа дека двете групи на субјекти имаат позитивни ставови за придонесот на советувањето за кариера за подобра **информираност во однос на организациските можности за развој на кариера** вработените. Во однос на оваа димензија просечниот процент на позитивни одговори кај двете групи субјекти, за сите 7 прашања, изнесува 93,6% (Табела бр.24). Високиот процент укажува дека субјектите сметаат дека советувањето за кариера придонесува за подобро информирање во однос на кариерните патеки во организацијата, за подобро идентификување на можностите за: напредување, обуки кои им се потребни за унапредување на способностите, други работни места во организацијата и стратегијата за задржување на талентирани вработени. Според моделот за развој на кариера на **Greenhouse, Callanan и Goldshalk** (2000), и моделот на **Torrington, Hall и Teylor** (2002), индивидуата која ја планира кариерата, потребно е да прибере информации за окружувањето, односно да обезбеди информации за да има јасен преглед во поглед на можностите за кариера кои се на располагање во организацијата. Авторите сметаат дека, вработените, овие информации можат да ги добијат преку процесот на советување за кариера, конверзациите поврзани со кариерата, работилници за кариера и сл.

Потврдувањето на хипотезата се должи на фактот дека процесот на советување за кариера може да се одвива и како неформален процес. Тоа би значело дека во овој

процес учествуваат сите страни кои ги познаваат можностите за напредок во организацијата и можат да дадат корисни информации поврзани со кариерата: менаџерите на сите нивоа, колегите, одделот за човечки ресурси, советници, консултанти во организацијата, и др. (според Hirsh, 2004). Организациите имаат политики, процеси и процедури со кои го регулираат целокупното работење на сите вработени. Организациските акти кои се однесуваат на кариерата: правилници за ситематизација, стручно усовршување, оценување на успешноста во работењето, приправнички стаж, менторство, управување со таленти и сл., претставуваат иницијален извор на информации за комуникација помеѓу вработените и менаџерите. Во организацијата често евалуацијата на перформансите на вработените се одвива преку годишен разговор, во кој директно разговараат вработените со нивните менаџери. Во овој процес (процес на формален разговор) се претпоставува дека вработените се информираат за годишните резултати и за идните задачи и активности, но и за: динамиката, ресурсите и вештините потребни за да ги реализираат тие активности. Во разговорите менаџерите ги идентификуваат обуките и семинарите кои им се потребни за реализација на идните задачи.

Од анализата се потврди дека двете групи на субјекти (специјалисти за кариера и вработени) имаат позитивни ставови за придонесот на советувањето за кариера во **изработката на ефективен план за развој и кариера**. Просечниот процент на позитивни одговори на целокупниот примерок во однос на оваа димензија е 92.7% (Табела бр.24) . Ваквиот висок процент укажува на тоа дека процесот на советување за кариера придонесува во разговорите со вработените да се креира план кој ќе биде одредница во реализација на целите на вработените кои се усогласени со барањата на работното место и организациските цели. Советниците за кариера и менаџерите за човечки ресурси имаат компетентност да се грижат за кариерата на вработените во организацијата. Тие ја познаваат организацијата и целокупното нејзино работење. Менаџерите за човечки ресурси претставуваат стратешки партнер на организацијата. Оттука, кариерата како основна функција на менаџментот со човечки ресурси, претпоставува дека менаџерите поседуваат компетентност во грижата за кариерата на вработените. Тие ги познаваат позитивните ефекти од CBOT анализата, и силно веруваат дека изработката на план на кариера ќе им помогне на вработените во равојот на нивната кариера. Се претпоставува дека вработените ја планираат сопствената кариера врз основа на сопствени планови за иднината и ако нивните планови се дискутирани во формален или неформален процес на советување за кариера, тогаш тоа ќе придонесе за развој на нивната кариера. Позитивниот став на вработените е дека процесот на советување за кариера, преку изработката на ефективен план, ќе им се овозможи на вработените структуриран и

планиран пристап кон нивен континуиран развој.

Од анализата се утврди дека двете групи на субјекти (специјалисти за кариера и вработени) имаат исто така висок процент на позитивни одговори за четвртата димензија, и се потврди дека придонесот на советување за кариера има придонес во **имплементацијата на планот за кариера**. Просечниот процент на позитивни одговори изнесува 91.8% (Табела бр.24) и упатува на констатацијата дека и двете групи на субјекти веруваат дека советувањето за кариера ќе придонесе за успешна реализација на целите дефинирани во планот. Како што наведуваат **Nathan и Hill (2006)**, напишаниот акциски план води кон преземање на акција на обврските (целите) кои се дефинирани во истиот.

Советниците и менаџерите за човечки ресурси во организацијата имаат проактивен и систематски пристап кон развивањето на кариерата на вработените во организацијата. Тие имаат сознанија дека развојот на човечкиот капитал е можен единствено со директна комуникација поврзана со кариерните цели и потреби на вработените. Во фазата на реализацијата на планираните цели, специјалистите за кариера, се свесни дека вработените треба да добиваат континуирана поддршка, охрабрување, информации и повратни информации. Како што е претходно наведено, авторите **Greenhaus, Callanan и Godshalk (2000)**, потенцираат дека на индивидуите им се потребни повратни информации за да направат проценка во развојот на кариерата, односно дали развојот е насочен кон реализација на целите или не, и да добијат информации за опфатот на сите аспекти потребни за имплементација на целите. За динамиката на остварување на задачите и активностите потребна е континуирана соработка преку процесот на советување и водење во кариерата. Кога конечно ќе се реализираат планираните цели, тогаш се постигнува повисоко ниво на развој во кариерата. Менаџерите за човечки ресурси ги познаваат организациските политики, практики и стратегии за кариера, даваат предлози за донесување на акти (со кои се регулира работењето), иницијатори се и го промовираат принципот *“вистинскиот човек на вистинско работно место”*. Вработените пак, веруваат дека процесот за советување за кариера ќе им помогне во реализација на поставените цели, доколку преку тој процес добиваат информации, насоки, ресурси и повратни информации. Вработените има силно позитивни ставови дека овој процес на директна комуникација ќе им даде поддршка во реализацијата на планираните цели во кариерата и нивниот развој.

Од добиените резултати поврзани за **мотивацијата на вработените**, се потврдува дека вработените ќе бидат мотивирани да ја развиваат кариерата ако нивната организација користи процес на советување за кариера. Во однос на сите прашања за мотивација, вработените имаат позитивен став за процесот на советување за кариера. Според анализата, 96% од вработените се изјасниле дека: ако организацијата ги обучи

менаџерите за советување за кариера, менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот “вистинскиот човек на вистинското работно место” и вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој. Над 90% од вработените позитивно се изјасниле дека ќе бидат мотивирани во сопствениот развој, бидејќи процесот за советување ќе им помогне за: постигување на повисоки перформанси, зголемување и унапредување на резултатите од работењето, личен и професионален развој, донесување на вистински одлуки во кариерата, појасна визија за сопствениот развој, подобра проценка на усогласеноста на сопствените со барањата на работното место и за реализација на сопствените цели. Поврзано со истражувањата на **Hirsh и Jackson** (според Nathan & Hill, 2006), 50% од испитаните субјекти се изјасниле дека се чувствуваат мотивирано кога разговараат за кариерата во процесот на разговорите за кариера. Авторите заклучуваат дека ефективните конверзации за развојот на кариерата, ќе придонесат вработените да се чувствуваат поврзани со работата и организацијата, но и мотивирани за понатамошен развој, затоа што ќе биде вреднуван нивниот придонес во работата.

Добиените резултати од двете дополнителни прашања, поврзани со воведување на процесот на советување за кариера во организацијата и потребата од соодветна обука на менаџерите, се во насока на поддршка на воведувањето на процесот за советување на кариера во организациите во кои работат. Непосредниот менаџер ја познава стратешката ориентација на организацијата и најдобро ги познава вработените и нивното извршување, резултати и перформанси. Една од компетенциите на менаџерот е да се грижи за кариерата на вработените, преку усогласување на стратешките цели на организацијата со индивидуалните цели на вработените. Менаџерите имаат увид во секојдневното работење на вработените и потребно е да даваат повратни информации за динамиката и квалитетот во извршувањето на работните задачи. Истовремено, менаџерите го стимулираат развојот на вработените преку можностите за континуирано учење, пренесување на знаење и користење на потенцијалот на секој вработен, преку неговите способности, потенцијали и компетенции. Менаџерите се оние кои се грижат за перформансите на вработените (и тимовите) и преку нивната евалуација потребно е да поставуваат развојни цели кои ќе ги мотивираат нив за постигнување на повисоки резултати. Резултатите покажуваат дека менаџерите не ја поседуваат компетентноста за советување за кариера и затоа е потребно да се обучат за овој процес. Од организациски аспект, советувањето за кариера дава поддршка во отворање на перспективите на вработените и структурирање на акциски план кој води кон реализација на нивните кариерни насоки. За овие перспективи вработениот ќе има сознание само преку директна

комуникација, дискусии и разговори со непосредниот раководител, кој ќе му помогне во составување на акциски план и ќе му даде поддршка во неговата реализација.

Како резултат на спроведеното истражување е конструиран **Модел за процесот на советување и водење во кариерата во организацијата** (Слика бр.16). Според моделот, во процесот се вклучени специјалистот за кариера (советник за кариера, менаџер за човечки ресурси или надлежниот менаџер) и вработениот. Во процесот на комуникација се идентификуваат личните и професионални карактеристики на вработените, се разговара за можностите за унапредување во кариерата, потоа се прави индивидуален план за развој, во кој се дефинираат целите кои се клучни за неговиот развој. Потоа следи реализацијата на тие цели (во одредениот временски период) и тековно се даваат повратни информации, насоки, помош во ресурсите и охрабрување од страна на менаџерот. Процесот има за цел да иницира двонасочна дискусија на менаџерите со вработените, која директно е поврзана со нивната кариера. Процесот се применува во секоја фаза од развојниот циклус на кариерата. Во процесот, покрај менаџерите за човечки ресурси и советници за кариера, клучната улога ја имаат непосредните менаџери.

Моделот ја претставува содржината на конверзацијата помеѓу двете страни, која е поврзана со развојот на вработениот. Во дискусијата, вработениот, со поддршка на специјалистот за кариера, треба да направи проценка на сопствените интереси, вредности, потенцијали и други лични и професионални карактеристики, потоа да прибере информации за окружувањето (можностите за кариера кои се нудат во организацијата) и врз основа на тоа да направи индивидуална стратегија за развој, која ќе ги предвиди потребните ресурси за нејзина реализација. Процесот продолжува со улогата на менаџерот (или специјалист за кариера) во поддршката на вработениот кон успешна реализација на поставената стратегија. Вработениот преку планот за развој ја реализира сопствената визија и потребно е при имплементацијата на поставените цели да се потпре на сопствената одговорност и само-мотивација. По успешното остварување на планираните цели, вработениот е мотивиран да постави идни цели кои се на повисоко ниво. Советувањето за кариера е процес во кој специјалистот за кариера (или менаџерот) е потребно да ги понуди сите алатки (инструменти и методи) за да го мотивира вработениот за да ги прибере сите потребни информации (индивидуални и организациски) кои ќе водат кон структурирање и реализација на професионалните и личните (животните) цели на вработениот.



Слика бр. 16: Модел на водење и советување за кариера во организацијата

Сите димензии, интегрирано, влијаат врз текот и динамиката на кариерата на вработените. Улогата на советувањето е да овозможи поддршка на вработените и да ги поттикне (мотивира) проактивно да размислуваат за сопствениот развој, за да ги донесат правилните одлуки поврзани со работата и кариерата.

Во продолжение на Сликата бр. 17, е претставен конструирианиот **Модел за развој на кариера во организацијата**, кој го опфаќа Моделот на водење и советување за кариера. Моделот нуди системско решение за развојот на кариерата на секој вработен во организацијата. Во него централно место има процесот на комуникација поврзан со развојот на кариерата. Според моделот, синергетски делуваат сите страни кои активно учествуваат во процесот на кариерата: вработениот, организацијата и процесот на советување (водење) во кариерата.



Слика бр. 17: Модел за развој на кариера во организацијата

Организацијата е потребно да понуди системски практики и процеси со кои ќе се овозможи движење и насоки во кариерата, како што се: процесот на евалуација на перформанси (годишен или полугодишен), отворени можности за учење и надградување на знаењето, способностите и компетенциите, управување со потенцијалните вработени (таленти) за да ги задржи како носители на прогрес и развој, потоа да обезбеди еднакви можности за развој на кариерата за сите вработени. Современите организации имаат развиено практики за ангажирање на поранешните вработени (пензионери-експерти) кои покрај искуството имаат и големо знаење за одредени области кои се од стратешко значење за организацијата. Организацијата има обврска да понуди практики (за развој) со кои ќе овозможи поддршка во реализацијата на кариерата на вработените, а **поединецот** (вработен) единствено ја носи индивидуалната одговорност за динамиката на сопствениот развој. Вработениот кога е ориентиран кон развој, континуирано учи, има проактивен однос за ангажираност на работното место, има желба за предизвик и постигнување на барањата на работното место. Мотивацијата за развој и постигнување, исто така, се важни кога се зборува за развој во кариерата. Мотивацијата произведува

енергија и желба да се постигнат целите. Мотивацијата значи задоволство од она што се работи, со тенденција да се постават цели кои се на повисоко ниво (амбициозни цели). Најчесто на вработените, кои се себе-мотивирани за развој, не им се потребни насоки во кариерата, бидејќи сами ги креираат патеките за сопствен развој. За нив се потребни посебни програми за развој со кои организацијата ќе настојува да ги задржи како потенцијални вработени (таленти). Тие претставуваат клучни кадри кои создаваат, иновираат, реализираат нови идејни решенија и имаат исклучителен придонес за додадената вредност на организацијата. Кај останатите вработени (нови вработени, вработени со потенцијал или вработени без сопствена визија) е потребна поддршка во развојот на нивната кариера. **Процесот на советување и водење во кариерата е потребна компетентност на менаџерските позиции.** Тие треба да се грижат за развојот на вработените и нивните тимови. Тој процес е клучната алка за усогласување на индивидуалните со организациските цели, бидејќи претпоставува континуирана директна комуникација. Тоа е процес преку кои вработените добиваат насоки, помош, поддршка и охрабрување за развој, кон нагорна линија. Процесот на водење и советување е алатката која им помага на менаџерите да ги распоредат вработените според принципот “вистински човек на вистинско работно место”, согласно идентификуваните потреби, интереси и потенцијал на секој вработен. Работилниците за кариера (групна фасилитација и коучинг за кариера) претставуваат можност да се сретнат менаџерите за човечки ресурси, вработените и менаџерската структура со цел да разменат информации, да идентификуваат слабости и да понудат системски решенија поврзани со кариерата. Во овој процес покрај вработените и менаџерите, клучна улога играат и менаџерите за човечки ресурси кои се компетентни за креирање, спроведување и промовирање на промените во системските решенија.

Двата модела: Моделот за советување и водење во кариерата и Моделот за развој на кариера се претставени како концепти кои се прифатливи за секоја организација, земајќи во предвид дека можат да се адаптираат согласно потребите и специфичностите на организацијата (големина, дејност, динамика на развој и др.).

Процесот на советување за кариера произлегува од грижата за развој на организацијата за остварување на индивидуален развој на вработените. **Препораките** за организацијата се во насока на креирање на стратешка ориентацијата на организацијата кон развој и доживотно учење на вработените, која има исклучителни ефекти на индивидуално и организациско ниво. За таа цел организацијата е потребно да:

- ✓ Креира стратегија за развој на кариера на вработените;
- ✓ Структурира модел за развој на кариера кој ќе биде адаптиран на потребите на организацијата и потребите на вработените (од планирање до

реализација);

- ✓ Процесот на водење во кариерата да се канализира низ одделот за човечки ресурси во соработка со менаџерската структура.

За оставрување на стратегијата и следење на насоките од моделот, организацијата е потребно да:

- ✓ Воведе практики за развој на кариера:
 - ❖ советување и водење во кариерата,
 - ❖ менторство,
 - ❖ коучинг,
 - ❖ формална и неформална едукација,
 - ❖ учење на работното место,
 - ❖ работилници за кариера,
 - ❖ центри за кариера и др.
- ✓ Да овозможи обуки за менаџерите за човечки ресурси за советување за кариера, како интерни советници за кариера, за индивидуално и групно советување;
- ✓ Да овозможи обуки за непосредните менаџери за индивидуално и тимско советување, коучинг и водење во кариерата на вработените со кои управуваат;
- ✓ Креира политики, процеси и процедури кој го засегаат процесот на кариера (годишно оценување, управување со таленти, планирање на наследни кадри, стручно усовршување и др);
- ✓ Стимулира отворена комуникација на сите нивоа (вертикална, хоризонтална и дијагонална);
- ✓ Промовира отворени можности за развој на кариера преку отворени интерни огласи;
- ✓ Креира активни програми за развој на кариера;
- ✓ Овозможи пристап до литература, брошури и on-line страни поврзани за кариерата и др.

Препораките за организацијата се во насока на креирање на стандардизиран и структуриран (формален или неформален) процес на советување и водење во кариерата на вработените. Придобивките од овој процес за организацијата се однесуваат на:

- Процесот ги содржи сите димензии од циклусот на развој на кариерата: проценка на личните и професионални карактеристики на вработените, информираност за можностите за кариера, изработка на план на кариера и поддршка во неговата ефективна реализација;

- Процесот ги мотивира и поттикнува вработените да се грижат и да стекнат вештини да управуваат со сопствениот развој;
- Процесот може да се спроведува од страна на менаџерите за човечки ресурси, интерни советници за кариера или од страна на директните менаџери;
- Процесот се користи како алатка која е клучна во: процесот на евалуација на перформансите кога се планира идната кариера, процесот на воведување на нови кадри, развојот на потенцијални вработени (talent management), кога се воведува реструктурирање, реорганизација, спојување или одвојување на организацијата, кога вработените размислуваат за промена на работното место внатре во организацијата, и др.
- Претставува една од клучните алатки и вештини на менаџерите за успешно управување со тимовите;
- Процесот е алатка која стимулира и поттикнува двострана и отворена комуникација на релација вработен-менаџер;
- Процесот се користи за изработка на индивидуални развојни планови кои поттикнуваат развој на кариера на повисоко ниво (индивидуално и организациско);
- Процесот може да се одвива преку формално (структурирано) интервју или преку неформална комуникација,
- Процесот ги унапредува и зголемува индивидуалните и организациски перформанси, преку мотивација (само-мотивација) за развој, зголемена ангажираност на работното место и градење на лојалност кон организацијата,
- Во процесот на развој и водење во кариерата активно учествуваат сите три страни, кои планираат и реализираат заеднички цели: менаџерите за човечки ресурси (советници за кариера), непосредните раководители (менаџери на секое ниво) и вработените,
- Процесот на советување и водење во кариерата како практика се користи во секоја фаза од развојот на вработените (воведување, рана кариера, зрелост и доцна кариера), потоа при промени на работно место, ротации, задржување, унапредување, користејќи ги процесите на менторство, коучинг, следење, планирање на идни менаџери, управување со таленти и управување со учинокот.

Целите на процесот на советување и водење во кариерата на вработените во организацијата се следниве:

- Зголемување на задоволството на вработените од работата,
- Идентификување на можностите за кариера во организацијата,
- Идентификување на потребите за знаење, вештини, способности на вработените или потребата од нивно унапредување,
- Унапредување со перформансите на работното место, преку континуирана комуникација на менаџерт со вработените,
- Распоредување на вработените според усогласеноста на организациските со индивидуалните цели – принципот “вистински човек на вистинско работно место”
- Поддршка на вработените во креирање на сопствен план за кариера,
- Обезбедување на вработените со вештини сами да управуваат со сопствената кариера,
- Идентификување на талентите и потенцијални вработени и поддршка во нивната кариера да останат во организацијата,
- Идентификување на бариерите во развојот на кариерата на вработените,
- Поттикнување на мотивација за понатамошен развој и усовршување.

Од истражувањето, преку позитивните ставови на вработените, се потврдува дека вработените се согласуваат дека процесот на советување за кариера влијае врз развојот на кариерата. Доколку нивната организација го воведо процесот, вработените ќе бидат мотивирани да ја развиваат сопствената кариера, на начин кој ќе им овозможи реализација на целите, потенцијалот, знаењето, понатамошно унапредување и самореализација. Позитивните коментари на вработените во однос на прашањето: **“Наведете Ваш коментар каде ги гледате придобивките од спроведувањето на советување за кариера во организацијата во која работите”** покажуваат дека на вработените им е потребен процесот на водење во кариерата поради: подобро напредување во работата, добивање на насоки за развој, распоредување на секој вработен според способностите кои ги поседува, поттикнување на креативниот потенцијал, повисока мотивираност и задоволство од работата и др.

Подолу се наведени некои коментари на вработените, во врска со придобивките од спроведувањето на процесот на советување за кариера:

“За подобра едукација, за подобро напредување во работата што ја работам, за подобра можност за подобро работно место и услови за работа”.

“Сметам дека советувањето за кариера ќе биде корисно и за вработените и за организацијата. На вработените им требаат насоки како да постигнат успешна кариера. Ако институцијата е здрава со добра стратегија тогаш советувањето ќе помогне да вработените се во континуиран развој.”

“Најмногу во можноста за правилно согледување на способностите на вработениот и правилно распоредување на соодветно работно место каде што би можел максимално да се искористи неговиот капацитет, без притоа да биде загрозувана можноста за негово напредување во кариерата, од страна на одредени лица во организацијата. Само добриот, способниот и сигурниот менаџер треба да биде обучен за советување и водење на кариерата.”

“Насочување кон добивање на сознанија за сопствените потреби, интереси можности со цел развој на кариера”.

“Сметам дека ова советување е потребно да се воведе затоа што вработените ќе имаат поддршка од организацијата во развојот на нивната кариера. Организацијата треба да биде свесна дека секој вработен има своја визија за себе и треба да ја препознае. Потенцијалните вработени оние кои вистински работат треба да бидат поддржани во нивната кариера, инаку ќе си одат од организацијата. Тоа е дискредитација за организацијата.

“Откривање на можностите за унапредување кои ги нуди организацијата во која работам, развивање на мојата кариера”.

“Мотив дека некој се грижи, правилно насочување и изработка на план со стручни лица.

“Мотивираност, постигнување подобри резултати во работењето, напредување и надградување”.

“Сметам дека советувањето за кариера во организацијата ќе го поттикне креативниот потенцијал на вработените и ќе ги охрабри постојано да се надградуваат. Исто така, ќе им овозможи да ги увидат своите вештини, компетенции и интереси, да донесуваат одлуки во поглед на своето понатамошно образование и обука и сами да управуваат со својата кариера и во процесот на работа каде што ќе ги стекнуваат или применуваат своите вештини и компетенции.

“Секој вработен да го добие она работно место за кое најмногу одговара според својата стручност и афинитет”.

“Најголема корист од воведување на советување ќе имаат вработените доколку преку него се обучат и им се дадат насоки на менаџерите како и на кој начин полесно да го утврдат вистинскиот човек на вистинското работно место. На овој начин работниците ќе се насочат кон усовршување на една проблематика и ќе бидат мотивирани да бидат најдобри во тоа што го работат.”

“Сметам дека вработените со воведување на советување повеќе ќе се врзат за организацијата во која работат, со што ќе придонесуваат повеќе за развојот на истата како и

за сопствениот развој. Бенефитот ќе биде обостран”.

“Доколку се спроведе советување за кариера во организацијата во која што работам, ќе биде позитивно тоа што менаџерите би се едуцирале на кој начин би можеле да придонесат за развојот на кариерата на своите вработени и промена на ставот дека тоа би ги загрозило нивните позиции”.

“Вработените со воведување на советување за кариера ќе почувствуваат дека организацијата се грижи за нив како поединец и доколку тоа функционира без протекционизам ќе бидат мотивирани да го дадат својот максимум во работењето”.

“Мотивирање на вработените во насока на постигнување задоволство и напредок на работното место, што ќе резултира со поуспешно функционирање и на банката.”

“Спроведување на советување за кариера ги мотивира вработените да ги унапредат резултатите и да донесат правилни одлуки поврзани со развојот на кариерата”.

“Спроведување советување за кариера е потребно во секоја област од организацијата - во сите сектори”.

“Секоја организација треба да има грижа за развој на кариерата, а уште подобро би било кога самите менаџери ќе разговараат со нивните вработени за идниот развој. Ова е потребно за да самите вработени имаат план по кој ќе се движат!”.

“Мотивирани и задоволни вработени, повисоки резултати во работата”.

“Задоволни вработени кои ќе имаат реална слика за своите можности како и за можностите за остварување на својата кариера во рамки на организацијата, перцепција дека организацијата се грижи за своите вработени и ги почитува нивните потреби и мислења рационално користење на способностите на вработените со воспоставување на принцип прав човек на право место”.

“Користите од спроведување на советување за кариера ги гледам пред се во можноста за препознавање на способностите и вештините на вработените со цел правилно распоредување на вработените, подобро информирање на вработените за кариерните патеки кои постојат во организацијата, откривање на проблемите и пречките со кои се соочуваат вработените на нивните работни места, да одредат кои потребни обуки треба да се спроведат во организацијата и да ја зголемат мотивацијата кај вработените за сопствен развој”.

“Подобра распределба на вработените на позиции согласно нивните компетенции во смисла прав човек на право место, подобра мотивираност на вработените доколку некој го следи и подржува нивниот развој”.

Врз основа на целокупното истражување може да се заклучи дека покрај тоа што доминира позитивниот став за придонесот на процесот на советување за кариера во развојот на кариерата на вработените, двете групи на субјекти се разликуваат во поглед на нивото на рангот на позитивниот став кај проценката на личните и професионалните карактеристики и имплементацијата на планот за кариера. Кај вработените во поголем

процент од примерокот доминира рангот на исказ “се согласувам”, додека кај менаџерите за човечки ресурси и советниците за кариера, во поголем процент од примерокот, доминира исказот “потполно се согласувам”. Разликата во рангот на искази произлегува од искуството во примената на процесот на советување за кариера. Советниците за кариера го практикуваат процесот на советување за кариера и со тоа ги познаваат користите што индивидуата ги стекнува преку овој процес. Советниците за кариера и менаџерите за човечки ресурси покрај искуството имаат и знаење за теориите за кариера, во кои се инкорпорирани структурирани модели за развој на кариерата. Искуството, знаењето и повратните информации во нивната практика придонесуваат оваа група јасно да ги идентификува користите од овој процес. За разлика од нив, вработените немаат големо искуство со процесот за советување за кариера. Тие делумно овој процес го поминуваат со непосредните менаџери кога разговараат за годишните перформанси или во неформални комуникации со другите. Меѓутоа, овој процес има структуриран и континуиран тек и бара опфат на сите фази од процесот и примена на стандарди, инструменти и алатки. Ставовите на вработените, главно, се базираат на нивното мислење и делумни информации (односно како овој процес потенцијално би влијаел врз развојот на нивната кариера). Искуството, знаењето и практиката наспроти мислењето генерира значајност во нивото на интензитет на исказите кај двете групи.

Разликата во ставовите на двете групи, за овие две димензии, се должи на следниве фактори:

- ✓ Кај специјалистите за кариера (советници за кариера и менаџери за човечки ресурси) најголемиот процент од одговорите се во рангот на “**потполно се согласувам**”, додека кај вработените “**се согласувам**”,
- ✓ Специјалистите за кариера ги познаваат придобивките од извршените проценки (анализи) на личните и професионалните карактеристики за развојот на кариерата, додека вработените само претпоставуваат дека таа проценка (анализа) ќе придонесе кон подобро себе познавање, а со тоа и во нивниот развој,
- ✓ Советниците за кариера и менаџерите за човечки ресурси се компетентни во поставувањето на стратешки план за развој и знаат дека добро структуриран план води кон успешна реализација на целите предвидени со планот, додека вработените, во разговорите со своите менаџери, не составуваат структуриран план кој ќе биде одредница во развојот на нивната кариера и ќе ги предвиди потребните цели, ресурси, време и поддршка за остварување на планот,
- ✓ Информираноста за теориите на развој во кариерата, моделите, фазите и

програмите за поддршка во кариерата, е поголема кај менаџерите и советниците (како стратешки партнер на организацијата) отколку кај вработените (задолжени за спроведување на секојдневните работни задачи и процеси),

- ✓ Помалку организации имаат воведено стратегија за кариера на вработените и развојот на нивната кариера се должи на изработка на соодветни индивидуални планови за развој на вработените и не се комуницира усогласеноста на нивните потреби, интереси, способности и компетентности со барањата на работното место и организацијата.

Истражувачкиот труд, преку добиените податоци, резултати, заклучоци, модели и препораки ќе има придобивки за научната мисла, ќе придонесе не само кон научната база на податоци кои се однесуваат на процесот на советување и водење на кариерата во организацијата, туку и кон активна имплементација на препораките. Со истражувачкиот труд имаше интенција да се испитаат ставовите на двете групи на субјекти во однос на придонесот на процесот на советување за кариера за развојот на кариерата на вработените. Како иден предизвик може да претставува истражувањето поврзано со ефектите од процесот на советување за кариера, односно: дали во организацијата се користи процес на водење и советување за кариера, кои и какви ефекти има процесот на советување за кариера врз кариерата на секој вработен, дали и кои практики и процеси за поддршка во кариерата на вработените ги имаат развиено организациите, каква е улогата на секоја практика во кариерата на вработените, дали менаџерите се доволно компетентни за развојот на кариерата, дали остваруваат комуникација со вработените за нивниот развој, дали визијата, целите и планот за развој на вработениот се предмет на дискусија со менаџерот, итн.

“Ефективното водство на организацијата се состои во следново: 1. да се има визија каде сакате да стигнете, 2. визијата јасно и убедливо да се комуницира со вработените и 3. да се биде доследен во однесувањето кон стремежот за остварување на таа визија”

— Andy Parsley

Истражувачкиот труд обработува актуелна проблематика која се однесува на процесот на советување за кариера во организацијата во функција на развојот на кариерата на вработените. Развојот на кариерата на вработените во организацијата е претставен преку четири интегрални делови: проценка на лични и професионални карактеристики, информации за организациски можности за развој на кариера, изработка на план за кариера, имплементација на планот за кариера. Мотивацијата на вработените е предмет на истражување, како димензија која е потребна за развој на вработените. **Целта** на истражувањето е да се согледа улогата на советувањето за кариера во сите димензии заедно со мотивацијата на вработените и да се испита каков став (позитивен или негативен) имаат двете групи на субјекти: специјалисти за кариера (советници за кариера и менаџери за човечки ресурси) и вработените, во однос на придонесот на тој процес за секоја поединечна димензија.

За таа цел беа составени два **анкетни листови**: Анкета-наменета за специјалисти за кариера (советници за кариера и менаџери за човечки ресурси) и Анкета-наменета за вработени во работни организации. Двете анкети ги содржат четирите димензии, кои го претставуваат развојниот циклус на кариерата на вработените, а Анкетата за вработени содржи и дел кој се однесува на мотивација на вработените, како и две дополнителни прашања поврзани со потребата од спроведување на процесот на советување за кариера во организацијата и потребата од обука на менаџерите за советување на кариера. Во Анкетата наменета за вработените субјектите имаат можност да дадат коментар поврзан со нивното мислење за придобивките од спроведување на процесот на советување за кариера во нивната организација.

Примерокот е репрезентативен и се состои вкупно од **283** субјекти, од кои: **54** менаџери за човечки ресурси, **66** советници за кариера и **163** вработени.

Резултатите од анализата на податоците, се табеларно и графички прикажани. Резултатите покажаа дека и двете групи на испитувани субјекти имаат високи позитивни ставови за придонесот на процесот на советување за кариера во развојот на кариерата на вработените и нивната мотивација. **Заклучоците** од истражувањето се однесуваат на тоа дека процесот на советување за кариера придонесува за развојот на кариерата на вработените и нивната мотивација. Врз основа на резултатите и заклучоците се конструирани два **модели**: Модел на процесот за советување за кариера и Модел за развојот на кариерата во организацијата, кои претставуваат системско решение и препорака за успешна поддршка во кариерата на сите вработени во организацијата.

ЛИТЕРАТУРА

Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human resource management practice*, 10-th edition, Kogan Page Ltd, London

Armstrong M., 2009, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership – A guide to managing for results*, second edition, Kogan Page Ltd, London

Bach S., 2005, *Managing Human Resources*, fourth edition, Blackwell, UK

Baruch Y., 2006, *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*, Human resource review

Baruch Y., 2004, *Managing Careers theory and practice*, Prentice Hall

Baruch Y., Peiperl M., 2002, *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, Pp. 347–366

© 2000 John Wiley & Sons, Inc.

Bratton J. and Gold J., 1999, *Human Resource Management – Theory and Practise*, second edition, Macmillian Press LTD, London

Bogicevic M. B., 2006, *Menadzment ljudski resursa*, trece izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd

Бојациоски Д., 2009, Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет

Brown D.S., Lent W.R., 2005, *CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELING- Putting Theory and Research to Work*, John Wiley & Sons, Inc., USA

CEDEFOP, 2008, *Career development at work*, Belgium, Cedefop Panorama series 151

CEDEFOP, 2009, *Professionalising career guidance – Practitioner competences and qualification routes in Europe*, Belgium, Cedefop Panorama series 164

CIPD, 2005, *Career discussions at work, Practical tips for HR, managers and employees*, CIPD

CIPD, 2005, *MANAGING CHANGE: THE ROLE OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT*, CIPD

CIPD, 2011, *Managing Careers for Organizational capability*, Research, CIPD

CIPD, 2004, King Z., Chartered Institute of Personnel and Development, *Career management- Guide*, CIPD

CIPD, 2003, Survey report, *Managing employee careers, Issues, trends and prospects*, CIPD

Coetzee M, Jacobs H. R, 2007, *Career Counselling and Guidance in the Workplace – A manual for career practitioners*, JUTA, Cape Town, South Africa

Collin A. and Patton W., 2009, *Vocational Psychological and Organisational on Career*, Towards a Multidisciplinary Dialogue, Sense Publishers, the Netherlands

Dessler G., 2002, *Human resources management*, 9-th edition, Prentice Hall, USA

Division of Personnel Department of Administrative Services State of New Hampshire, 2008, *Individual Development Plan For Organizational Enhancement, Career Ladders, and Career Development*, New Hampshire, електронска верзија

Greenhouse H. J., Callanan, A. G., Godshalk, V. (2000), *Career management*, 3rd edition, The Dryden Press, Harcourt College Publishers

Greenhouse H. J., Callanan, A. G., Godshalk, V. (2010), *Career management*, 4rd edition, SAGE Publications, USA

Greenhouse J. H., Callanan A. G., 2006, *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, USA

Hansen E., 2006, *Career Guidance A resource handbook for low- and middle-income countries*, International Labour Office, Geneva, Switzerland

Harkins P., Giber D., Sobol M., Tarquinio M. and Carter L., 2006, *Leading the Global Workforce- Best Practices from Linkage, Inc*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA

Hirsch S. A, 2004, *How to be happy at work*, JIST Works

Hirsh W., Jackson C., 2004, *Managing careers in large organizations*, Corporate Partners Research Program, The work foundation, London

Hirsh W., Jackson C., Kidd M. J., 2001, *Straight Talking: Effective Career Discussions at Work*, CRAC, NICEC, UK

Hirsh W., Kidd M. J. and Watts G. A., 1998, *Constructs of Work Used in Career Guidance*, NI CEC/CRAC, London

ISCO-08, 2012, *"International Standard Classification of Occupations"* International Labour Office, Geneva, Switzerland

Jigau M., 2007, *Career Counselling – Compendium of methods and techniques*, Bucharest, AFIR

Jones W. J., Steffy D. B., Bray W. D., 1991, *Applying Psychology in Business, The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*, Lexington Books, USA

Lam.N, Dyke L. и Duxbury L., 1999, *"Career Development in Best-practice Organizations: Critical Success Factors"* *Optimum*, The Journal of Public Sector Management, Vol. 29, No. 4 (стр. 22-30)

Leung,A. *The big five career theories*, Chapter 6, интернет материјал

<http://www.realtutoring.com/career/bigFiveTheory.pdf>

Mark P., A Brief History of Career Counseling in the United States, THE CAREER DEVELOPMENT QUARTERLY, March, 2000 / VOL. 48

Martin G., 2006, *Managing People and Organizations in Changing Contexts*, ELSEVIR, Butterwoth-

Heinemann, USA

Nathan R. & Hill L., 2006, *Career counseling*, second edition, Sage Publications Ltd, London

NCDA, 2012, *POLICY AND PROCEDURES MANUAL – 2012-13*, NCDA

NCDA, 2007, *Code of Ethics*, NCDA

NICE, 2012, *NICE Handbook for the Academic training of Career guidance and counseling professionals*, Edited by Schiersmann C., Ertelt J.B., Katsarov J., Mulvey R., Reid H. & Weber P., Heidelberg University Institute of Educational Science, Akademiestr. 3D-69117 Heidelberg, Germany

Norman Edmund Amundson, Joann Harris-Bowlsbey, Spencer G. Niles, *Essential*, 2009, 2005, *Elements of Career Counseling: Processes and Techniques*, second edition, Pearson Education Inc., New Jersey, Превод, 2010, Београдска школа, Београд

OECD, 2004, *Career Guidance – A Handbook for policy makers*, L'orientation professionnelle

Palmer S., 1998, *People and Self Management*, Butterworth- Heinemann, Great Britain

Pope M., 2002, *A Brief History of Career Counseling in the United States*, THE CAREER DEVELOPMENT QUARTERLY, VOL.48

NICECE/CRAC Report on NICECE/CRAC, International policy consultation, 1996, *Career Guidance for Third Age*, Birmingham, London

Robbins P. S., 2002, *The Truth About Managing People and Nothing But the Truth*, Prentice Hall

Rothwell J. W., 2010, *Maximizing employee potential- the manager's guide*, USA, AMACOM, American Management Association

Sultana G.R., & Watts G.A., 2005, *Career Guidance in Europe's Public Employment Services, Trends and Challenges*, European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit A3

Torrington D., Hall L., Taylor S., 2002, *Human Resource Management*, 6th edition, Pearson Education Limited, London

UNESCO, 2002, *Handbook on career counseling*, Paris, UNESCO 7, place de Fontenoy

Yarnall J., 2008, *Strategic Career Management – Developing Your Talent*, First edition, Elsevier

Zunker G. V., 2012, *Career counseling – A holistic approach*, 8th edition, International edition Brooks/Cole, Cengage Learning, UK

Watts G. A., Sultana G. R., and McCarthy J., *The Involvement of the European Union in Career Guidance Policy: A Brief History*, 2010, International Journal for Educational and Vocational Guidance, Volume 10, Number 2, July 2010, pp. 89-107(19), Springer

Whitfield A. E., Feller R., Wood T. C., 2009, *A Counselor's Guide to Career Assessment Instruments*, 5th edition, NCDA, USA

Линкови и WEB страни

Асоцијации за кариера

http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/home_page

<http://www.iaevg.org/IAEVG/>

<http://www.career-eu.info/index.php?id=1413>

<http://www.eacg.eu/>

<http://www.cdaa.org.au/>

<http://www.acpinternational.org/>

<http://www.acf-europe.org/>

<http://www.icda.in/>

<http://www.acpinternational.org/>

Универзитети за образование и едукација за водење и советување за кариера

<http://www.nice-network.eu/264.html>

http://larios.psy.unipd.it/ecadoc/pages/experts_quality.php

<http://larios.psy.unipd.it/ecadoc/pages/presentation.php>

http://www.uni-heidelberg.de/index_e.html

<http://www.uef.fi/en/filttdk/ohjauksen-koulutus/ohjausalan-maisteriopinnot>

<http://sisu.it.su.se/search/info/SMKOV/en>

<http://soe.chhs.colostate.edu/students/masters/ccd/index.aspx>

<http://www.nice-network.eu/381.html>

Институти за сертификација за советување и водење во кариера

http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sp/facilitator_overview

<http://www.europeanbcc.eu/>

<http://www.nbcc.org/>

<http://www.europeanbcc.eu/>

Мрежи за програми за развој на кариера

http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm

http://www.nice-network.eu/the_nice_network.html

<http://euroguidance.eu/news-events/international-career-guidance-and-counselling-congress/>

<http://euroguidance.eu/>

<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>

<http://www.careercounselorsne.org/>

Институции за акредитација на програми за советување, водење и коучинг за кариера

<http://www.cacrep.org/>

<http://www.coachfederation.org/>

www.coachfederation.org

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА СПЕЦИЈАЛИСТИ ЗА КАРИЕРА (Советници за кариера и менаџери за човечки ресурси)

Советувањето за кариера во организацијата е динамичен и континуиран процес во кој вработениот и специјалистот за кариера (советник за кариера, менаџер на човечки ресурси, непосреден раководител) континуирано **остваруваат соработка и во заедничка комуникација** разговараат за кариерните планови, предизвици, проблеми, можности, достигнувања, аспирации, интереси, способности, вештини и сл. Со тоа советникот постојано дава насоки, поддршка, информации, охрабрување и помош во развојот на кариерата на вработените. Вработените стануваат свесни за сопствената визија во кариерата, постигнуваат рамнотежа во нивниот професионален и личен живот, го намалуваат стресот и неизвесноста во остварувањето на работните задачи, мотивирани се за подобрување во перформансите, напредуваат на работното место и во кариерата.

Ова интересно истражување е наменето за истражувачки цели на магистерски труд на тема **“Советување за кариера во организациите и развојот на кариерата на вработените”** во рамки на магистерските студии за Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности, при Филозофскиот Факултет- Скопје.

Анкетниот лист е во потполност анонимен и во него не се бараат Вашите лични податоци. Прашалникот е интересен за пополнување при што ќе Ви бидат потребни 15-20 минути за негово пополнување.

Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и одговорите објективно во однос на интензитетот на позитивниот или негативниот став за секое прашање.

Резултатите од истражувањето ќе бидат достапни на јавноста по јавната одбрана на магистерскиот труд.

А) Демографски податоци за испитаниците

1. Пол

1. Женски ☐

2. Машки ☐

2. Возраст

1. до 25 ☐

2. од 26-40 ☐

3. од 41-55 ☐

4. над 55 години ☐

3. Вид на организација во која работите:

1. Приватна организација ☐ 2. Државна организација ☐

3. Невладина организација ☐

4. Ваш статус:

*доколку едновременно сте во улога на советник за кариера и менаџер за човечки ресурси заокружете ја опцијата под а).

1. Советник за кариера ☐

2. Менаџер за човечки ресурси ☐

Б) Податоци кои се однесуваат на советувањето за кариера и развојот на кариера

6. Наведете го степенот на согласност за секое поединечно тврдење. Постојат четири категории кои го детерминираат развојот на кариера на вработените во организацијата, а во секоја категорија се наведени тврдења за улогата на советувањето за кариера врз димензиите на развојот на кариера на вработените.

Заокружете го можниот одговор од 1-4 со кој ќе го изразите степенот на согласност, за:

4 – Потполно се согласувам

3 – Се согласувам

2 – Не се согласувам

1 – Воопшто не се согласувам

Димензии на развојот на кариера

**Степен на
согласност**

**1. ПРОЦЕНКА НА ЛИЧНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА
ВРАБОТЕНИТЕ**

Советувањето за кариера:

1. Помага на вработениот преку разговор, тестови за интереси и вредности подобро да ги процени сопствените вредности, интереси, аспирации и можности за сопствениот развој	1	2	3	4
2. Го насочува вработениот да ги открие сопствените животни и професионални цели	1	2	3	4
3. Помага на вработениот да направи подобра проценка колку неговите способности, интереси и потенцијали се усогласени со потребите на работното место	1	2	3	4
4. Му помага на вработениот да направи подобра проценка на можните пречки во развојот на кариерата на вработените	1	2	3	4
5. Помага на вработениот да направи подобра проценка во која професионална средина би се реализирал најдобро	1	2	3	4
6. Помага на вработениот да направи подобра проценка на факторите кои придонесуваат за (не) задоволство на работното место	1	2	3	4
7. Помага на вработениот да ги донесе правилните одлуки поврзани со насоките во кариерата	1	2	3	4

2. ИНФОРМИРАНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРА

Советувањето за кариера придонесува:

1. Вработените да се информираат подобро за потенцијалните кариерните патеки во организацијата	1	2	3	4
2. Разговор со вработените и им помага за да ги идентификуваат соодветните можности за вертикално или хоризонтално напредување во организацијата	1	2	3	4
3. Вработените подобро да се информираат за обуките и семинарите кои се организираат во организацијата (или надвор од неа) со цел унапредување на сопствените вештини и способности	1	2	3	4
4. Помага на вработените како подобро да се вмрежат со останатите вработени во организацијата	1	2	3	4

5. Дава корисни информации на вработениот да направи анализа и истражување и за други работни места кои ќе овозможат професионален развој	1	2	3	4
6. Е потребен процес за менаџерите да се грижат за развојот на кариерата на вработените со кои управуваат	1	2	3	4
7. За подобро информирање на вработените за можностите, начините и стратегијата за задржување на талентираниите и потенцијални вработени во организацијата	1	2	3	4

3. ИЗРАБОТКА НА ПЛАН ЗА КАРИЕРА И РАЗВОЈ

Советувањето за кариера:

1. Придонесува да се изработи ефективен план за кариера на вработените во кој ќе се предвидат цели и за кои вработените ќе бидат мотивирани да ги постигнат	1	2	3	4
2. Помога на вработените да направат сопствена SWOT анализа во планот за да ги искористат можностите и да делуваат на слабостите	1	2	3	4
3. Ги насочува вработените да ги дефинираат обуките и семинарите во планот кои се потребни за натамошно усовршување на способностите и квалификациите	1	2	3	4
4. Помога на вработените во планот да ги дефинираат оперативните задачи и активности кои ќе водат кон исполнување на целите и барањата на работното место	1	2	3	4
5. Помога на вработените да направат план за кариера во кој ќе предвидат долгорочни и краткорочни цели во зависност од интересите за понатамошен развој	1	2	3	4
6. Помога на вработените да се изработи ефективен план кој ќе биде во функција на личен и професионален развој на вработените во организацијата	1	2	3	4
7. Помога на вработените да ја дефинираат временската рамка и потребните ресурси за остварување на целите во планот	1	2	3	4

4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПЛАНОТ ЗА КАРИЕРА

Советувањето за кариера придонесува:

1. Вработените да се охрабрат за поуспешна реализација на целите во планот	1	2	3	4
2. Вработениот подобро да се насочи кон остварување на планираните цели	1	2	3	4
3. Вработените да се информираат за потенцијалните пречки во остварувањето на планот и како да ги надминат истите	1	2	3	4
4. Вработените да добијат корисни информации и насоки за ефективно остварување на дефинираните цели	1	2	3	4
5. Помага на вработените во насочувањето да обезбедат потребни ресурси за успешно остварување на целите	1	2	3	4
6. Вработените да добијат повратни информации за исполнувањето на планот и за тоа како резултатите да ги унапреди	1	2	3	4
7. Ги мотивира вработените за остварување на повисоки перформанси во текот на работењето	1	2	3	4

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ВРАБОТЕНИ

Советувањето за кариера во организацијата е динамичен и континуиран процес во кој вработениот и специјалистот за кариера (советник за кариера, менаџер на човечки ресурси, непосреден раководител) континуирано **остваруваат соработка и во заедничка комуникација** разговараат за кариерните планови, предизвици, проблеми, можности, достигнувања, аспирации, интереси, способности, вештини и сл. Со тоа советникот постојано дава насоки, поддршка, информации, охрабрување и помош во развојот на кариерата на вработените. Вработените стануваат свесни за сопствената визија во кариерата, постигнуваат рамнотежа во нивниот професионален и личен живот, го намалуваат стресот и неизвесноста во остварувањето на работните задачи, мотивирани се за подобрување во перформансите, напредуваат на работното место и во кариерата.

Ова интересно истражување е наменето за истражувачки цели на магистерски труд на тема **“Советување за кариера во организациите и развојот на кариерата на вработените”** во рамки на магистерските студии за Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности, при Филозофскиот Факултет- Скопје.

Анкетниот лист е во потполност анонимен и во него не се бараат Вашите лични податоци. Прашалникот е интересен за пополнување при што ќе Ви бидат потребни 15-20 минути за негово пополнување.

Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и одговорете објективно во однос на интензитетот на позитивниот или негативниот став за секое прашање.

Резултатите од истражувањето ќе бидат достапни на јавноста по јавната одбрана на магистерскиот труд.

А) Демографски податоци за испитаниците

1. Пол

1. Женски ☐ 2. Машки ☐

2. Возраст

1. до 25 ☐ 2. од 26-40 ☐ 3. од 41-55 ☐ 4. над 55 години ☐

3. Степен на образование

Средно образование ☐ Више образование ☐ Високо образование ☐

Постдипломски студии ☐ Докторски студии ☐

4. Организација/институција во која работите:

1. Приватна организација/компанија ☐ 2. Државна организација/институција ☐

5. Години на работен стаж:

До 5 години ☐ Од 6 до 15 години ☐ Од 16 до 25 години ☐

Од 26 до 35 години ☐ Над 35 години ☐

Б) Податоци кои се однесуваат на советувањето за кариера и развојот на кариера

6. Наведете го степенот на согласност за секое поединечно тврдење. Постојат четири категории кои го детерминираат развојот на кариера на вработените во организацијата, а во секоја категорија се наведени тврдења за улогата на советувањето за кариера врз димензиите на развојот на кариера на вработените.

Заокружете го можниот одговор од 1-4 со кој ќе го изразите степенот на согласност за,

4 – Потполно се согласувам

3 – Се согласувам

2 – Не се согласувам

1 – Воопшто не се согласувам

Димензии на развојот на кариерата

Степен на
согласност

**1. ПРОЦЕНКА НА ЛИЧНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА
ВРАБОТЕНИТЕ**

Советувањето за кариера, ќе:

1. Помогне на вработениот преку разговор, тестови за интереси и вредности подобро да ги процени сопствените вредности, интереси, аспирации и можности за сопствениот развој 1 2 3 4

2. Подобро ќе го насочи вработениот да ги открие сопствените животни и професионални цели 1 2 3 4

3. Помогне на вработениот да направи подобра проценка колку неговите способности, интереси и потенцијали се усогласени со потребите на работното место 1 2 3 4

4. Помогне на вработениот да направи подобра проценка на можните пречки во развојот на кариерата на вработените 1 2 3 4

5. Помогне на вработениот да направи подобра проценка во која професионална средина би се реализирал најдобро 1 2 3 4

6. Помогне на вработениот да направи подобра проценка на факторите кои придонесуваат за (не) задоволство на работното место 1 2 3 4

7. Помогне на вработениот да ги донесе правилните одлуки поврзани со насоките во кариерата 1 2 3 4

**2. ИНФОРМИРАНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА
КАРИЕРА**

Советувањето за кариера придонесува:

1. Вработените подобро да се информираат за потенцијалните кариерните патеки во организацијата 1 2 3 4

2. Разговор со вработените и им помага за да ги идентификуваат соодветните можности за вертикално или хоризонтално напредување во организацијата 1 2 3 4

3. Вработените подобро да се информираат за обуките и семинарите кои се организираат во организацијата (или надвор од неа) со цел унапредување на сопствените вештини и способности 1 2 3 4

4. Вработените подобро да се информираат како да се вмрежат со останатите вработени во организацијата	1	2	3	4
5. Вработениот подобро да се информира како да направи анализа и истражување и за други работни места кои ќе овозможат професионален развој	1	2	3	4
6. Е потребен процес за менаџерите да се грижат за развојот на кариерата на вработените со кои управуваат	1	2	3	4
7. За подобро информирање на вработените за можностите, начините и стратегијата за задржување на талентираниите и потенцијални вработени во организацијата	1	2	3	4

3.ИЗРАБОТКА НА ПЛАН ЗА КАРИЕРА И РАЗВОЈ

Советувањето за кариера ќе:

1. Придонесе вработените активно да учествуваат во изработката на ефективен план за кариера во кој ќе се предвидат цели и за кои вработените ќе биде мотивирани да ги постигнат	1	2	3	4
2. Помогне на вработените да направат сопствена СВОТ анализа во планот за да ги искористат можностите и да делуваат на слабостите	1	2	3	4
3. Ги насочува вработените да ги дефинираат обуките во планот кои се потребни за натамошно усовршување на способностите и квалификациите	1	2	3	4
4. Помогне на вработените во планот да ги дефинираат оперативните задачи и активности кои ќе водат кон исполнување на целите и барањата на работното место	1	2	3	4
5. Помогне на вработените да направат план за кариера во кој ќе предвидат долгорочни и краткорочни цели во зависност од интересите за понатамошен развој	1	2	3	4
6. Помогне на вработените да се изработи ефективен план кој ќе биде во функција на личен и професионален развој на вработените во организацијата	1	2	3	4
7. Помогне на вработените да ја дефинираат временската рамка и потребните ресурси за остварување на целите во планот	1	2	3	4

4.ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПЛАНОТ ЗА КАРИЕРА

Советувањето за кариера ќе придонесе:

1. Вработените да се охрабрат за поуспешна реализација на целите во планот	1	2	3	4
2. Вработениот подобро да се насочи кон остварување на планираните цели	1	2	3	4
3. Вработените да се информираат за потенцијалните пречки во остварувањето на планот и како да ги надминат истите	1	2	3	4
4. Вработените да добијат корисни информации и насоки за ефективно остварување на дефинираните цели	1	2	3	4
5. Вработените подобро да се насочат во обезбедување на потребни ресурси за успешно остварување на целите	1	2	3	4

6. Вработените да добијат повратни информации за исполнувањето на планот и за тоа како резултатите да ги унапреди	1	2	3	4
7. Вработените да се мотивираат во остварување на повисоки перформанси во текот на работењето	1	2	3	4

В) Податоци кои се однесуваат на мотивацијата на вработените

7. Означете колку се согласувате со наведените тврдења со заокружување на броевите од 1-4, односно за:

4 – Потполно се согласувам

3 – Се согласувам

2 – Не се согласувам

1 – Воопшто не се согласувам

Советување за кариера во Вашата организација и мотивацијата за развој на кариерата на вработените:

1. Ако организацијата во која работам спроведува советување за кариера јас ќе бидам мотивиран/а за да ги реализирам целите во мојата кариера.	1	2	3	4
2. Тестовите за интереси и вредности кои ги користи советникот ќе ги мотивира вработените да направат подобра проценка и да откријат дали постои усогласување на нивните способности, интереси и потенцијали со оние на работното место.	1	2	3	4
3. Вработените ќе имаат јасна визија за сопствениот развој ако соработуваат со советник за кариера во организацијата.	1	2	3	4
4. Мотивацијата за сопствен развој е поголема кога имаш поддршка од професионален советник.	1	2	3	4
5. Јас ќе имам мотивација за постигнување на успех во мојот развој бидејќи советникот ќе ме насочи како да стекнам вештини за да управувам со сопствениот развој и кариера.	1	2	3	4
6. Вработените ќе бидат повеќе мотивирани ако советувањето за кариера им помогне да ги донесат вистинските одлуки во нивниот професионален живот.	1	2	3	4
7. Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера тогаш менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот “вистинскиот човек на вистинското работно место”. Тогаш вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој.	1	2	3	4
8. Ако професионален советник ми дава поддршка и насоки во развојот на кариерата тогаш ќе имам интерес да ја планирам мојата кариера во организацијата.	1	2	3	4
9. Сметам дека професионалното советување за кариера ќе го поттикне интересот кај вработените долгорочно да ги планираат идните сопствени кариерни насоки.	1	2	3	4
10. Ако во организацијата постои професионален кариерен центар тогаш ќе го посетам со цел подобро да ги проценам можностите за личен развој и можностите за професионален развој во организацијата.	1	2	3	4

11. Вработените ќе бидат мотивирани да ги унапредат резултатите ако разговараат со советникот за кариера за перформансите на работното место.	1	2	3	4
12. Соработката со професионален специјалист за кариера ќе поттикне интерес кај вработените да се информираат за тоа како да постигнат рамнотежа помеѓу личниот и професионалниот живот.	1	2	3	4
13. Ако советникот за кариера во мојата организација ми помогне да направам долгорочен план за развој тогаш ќе чувствувам потреба да останам во организацијата.	1	2	3	4
14. Полесно се постигнува развој во кариерата во организација во која СЕ спроведува професионално водење во кариерата на вработените отколку во онаа во која НЕ се спроведува.	1	2	3	4
15. Ќе се трудам кон зголемување на резултатите во работењето ако специјалистот за кариера ми помогне да ги откријам можностите за вертикално/хоризонтално напредување во организацијата.	1	2	3	4
16. Професионалното советување за кариера ќе ги мотивира вработените успешно да се насочат во сопствениот развој со тоа да ја работат онаа работа која претставува нивна животна цел.	1	2	3	4
17. Ќе бидам повеќе мотивиран/а во мојот развој кога би имал/а отворена комуникација, во организацијата и со менаџерите, на тема: мојата кариера и мојот развој.	1	2	3	4
18. Ако организацијата спроведува професионално советување за кариера и се грижи за развојот на вработените тогаш вработените ќе бидат мотивирани да остваруваат подобри резултати во работењето за себе и за организацијата.	1	2	3	4

7. Дали сметате дека во Вашата организација е потребно да се воведат процес на советување за кариера?

1. Да ☐ 2. Не ☐

8.1. Наведете Ваш коментар каде ги гледате придобивките од спроведување на советување за кариера во организацијата во која работите:

9. Дали сметате дека Вашиот менаџер треба да биде обучен за советување и водење на кариерата на вработените со кои управува?

1. Да ☐ 2. Не ☐

Ви благодарам за соработката!!!!

Табела 25: Ставови на двете групи за проценка на личните и професионални карактеристики

ПРОЦЕНКА НА ЛИЧНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ					
	Советувањето за кариера:	Специјалисти за кариера		Вработени	
1	Помага на вработениот преку разговор, тестови за интереси и вредности подобро да ги процени сопствените вредности, интереси, аспирации и можности за сопствениот развој	(f)	%	(f)	%
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	5	4.2	7	4.3
	Се согласувам	35	29.2	92	56.4
	Потполно се согласувам	80	66.7	64	39.3
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
2	Го насочува вработениот да ги открие сопствените животни и професионални цели				
	Воопшто не се согласувам	0	0	1	0.6
	Не се согласувам	3	2.5	7	4.3
	Се согласувам	51	42.5	89	54.6
	Потполно се согласувам	66	55.0	66	40.5
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
3	Помага на вработениот да направи подобра проценка колку неговите способности, интереси и потенцијали се усогласени со потребите на работното место				
	Воопшто не се согласувам	0	0	1	0.6
	Не се согласувам	3	2.5	11	6.7
	Се согласувам	47	39.2	89	54.6
	Потполно се согласувам	70	58.3	62	38.0
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
4	Му помага на вработениот да направи подобра проценка на можните пречки во развојот на кариерата на вработените				
	Воопшто не се согласувам	0	0		
	Не се согласувам	8	6.7	14	8.6
	Се согласувам	55	45.8	86	52.8
	Потполно се согласувам	57	47.5	63	38.7
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
5	Помага на вработениот да направи подобра проценка во која професионална средина би се реализирал најдобро				
	Воопшто не се согласувам	0	0	1	0.6
	Не се согласувам	8	6.7	17	10.4
	Се согласувам	49	40.8	78	47.9
	Потполно се согласувам	63	52.5	67	41.1
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
6	Помага на вработениот да направи подобра проценка на факторите кои придонесуваат за (не) задоволство на работното место				
	Воопшто не се согласувам	0	0	1	0.6
	Не се согласувам	6	5.0	17	10.4
	Се согласувам	53	44.2	67	41.1
	Потполно се согласувам	61	50.8	78	47.9
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
7	Помага на вработениот да ги донесе правилните одлуки поврзани со насоките во кариерата				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	1	0.6
	Не се согласувам	14	11.7	13	8.0
	Се согласувам	44	36.7	83	50.9
	Потполно се согласувам	61	50.8	66	40.5
	Вкупно	120	100.0	163	100.0

Табела 26: Ставови на двете групи за информираност за организациски можности за развој на кариера

ИНФОРМИРАНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ МОЖНОСТИ ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРА					
	Советувањето за кариера придонесува:	Специјалисти кариера		за Вработени	
1	Вработените да се информираат подобро за потенцијалните кариерните патеки во организацијата	(f)	%	(f)	%
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	6	5.0	7	4.3
	Се согласувам	53	44.2	84	51.5
	Потполно се согласувам	61	50.8	72	44.2
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
2	Разговор со вработените и им помага за да ги идентификуваат соодветните можности за вертикално или хоризонтално напредување во организацијата				
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	4	3.3	8	4.9
	Се согласувам	49	40.8	84	51.5
	Потполно се согласувам	67	55.8	71	43.6
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
3	Вработените подобро да се информираат за обуките и семинарите кои се организираат во организацијата (или надвор од неа) со цел унапредување на сопствените вештини и способности				
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	6	5.0	6	3.7
	Се согласувам	46	38.3	88	54.0
	Потполно се согласувам	68	56.7	69	42.3
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
4	Помага на вработените подобро да се вмрежат со останатите вработени во организацијата				
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	11	9.2	11	6.7
	Се согласувам	54	45.0	97	59.5
	Потполно се согласувам	55	45.8	55	33.7
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
5	Дава корисни информации на вработениот да направи анализа и истражување и за други работни места кои ќе овозможат професионален развој				
	Воопшто не се согласувам	2	1.7	0	0
	Не се согласувам	13	10.8	13	8.0
	Се согласувам	52	43.3	83	50.9
	Потполно се согласувам	53	44.2	67	41.1
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
6	Е потребен процес за менаџерите да се грижат за развојот на кариерата на вработените со кои управуваат				
	Воопшто не се согласувам	0	0	0	0
	Не се согласувам	6	5.0	16	9.8
	Се согласувам	49	40.8	85	52.1
	Потполно се согласувам	65	54.2	62	38.0
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
7	За подобро информирање на вработените за можностите, начините и стратегијата за задржување на талентираниите и потенцијални вработени во организацијата				
	Воопшто не се согласувам	0	0	1	0.6
	Не се согласувам	6	5.0	10	6.1
	Се согласувам	54	45.0	87	53.4
	Потполно се согласувам	60	50.0	65	39.9
	Вкупно	120	100.0	163	100.0

Табела 27: Ставови на двете групи субјекти за изработка на план за кариера и развој

ИЗРАБОТКА НА ПЛАН ЗА КАРИЕРА И РАЗВОЈ					
	Советувањето за кариера:	Специјалисти за кариера		Вработени	
1	Придонесува да се изработи ефективен план за кариера на вработените во кој ќе се предвидат цели и за кои вработените ќе бидат мотивирани да ги постигнат	(f)	%	(f)	%
	Воопшто не се согласувам	2	1.7	0	0
	Не се согласувам	3	2.5	9	5.5
	Се согласувам	54	45.0	96	58.9
	Потполно се согласувам	61	50.8	58	35.6
	Вкупно	120	100.0	163	100
2	Помога на вработените да направат сопствена СВОТ анализа во планот за да ги искористат можностите и да делуваат на слабостите				
	Воопшто не се согласувам	2	1.7	0	0.0
	Не се согласувам	6	5.0	5	3.1
	Се согласувам	42	35.0	99	60.7
	Потполно се согласувам	70	58.3	59	36.2
	Вкупно	120	100.0	163	100
3	Ги насочува вработените да ги дефинираат обуките и семинарите во планот кои се потребни за натамошно усовршување на способностите и квалификациите				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	8	6.7	7	4.3
	Се согласувам	50	41.7	92	56.4
	Потполно се согласувам	61	50.8	64	39.3
	Вкупно	120	100.0	163	100
4	Помога на вработените во планот да ги дефинираат оперативните задачи и активности кои ќе водат кон исполнување на целите и барањата на работното место				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	13	10.8	15	9.2
	Се согласувам	54	45.0	88	54
	Потполно се согласувам	52	43.3	60	36.8
	Вкупно	120	100.0	163	100
5	Помога на вработените да направат план за кариера во кој ќе предвидат долгорочни и краткорочни цели во зависност од интересите за понатамошен развој				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	2	1.2
	Не се согласувам	9	7.5	14	8.6
	Се согласувам	45	37.5	97	59.5
	Потполно се согласувам	65	54.2	50	30.7
	Вкупно	120	100.0	163	100
6	Помога на вработените да се изработи ефективен план кој ќе биде во функција на личен и професионален развој на вработените во организацијата				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	1	0.6
	Не се согласувам	7	5.8	9	5.5
	Се согласувам	47	39.2	92	56.4
	Потполно се согласувам	65	54.2	61	37.4
	Вкупно	120	100.0	163	100
7	Помога на вработените да ја дефинираат временската рамка и потребните ресурси за остварување на целите во планот				
	Воопшто не се согласувам	3	2.5	1	0.6
	Не се согласувам	9	7.5	13	8
	Се согласувам	44	36.7	96	58.9
	Потполно се согласувам	64	53.3	53	32.5
	Вкупно	120	100.0	163	100

Табела 28: Ставови на двете групи за имплементација на планот за кариера

ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПЛАНОТ ЗА КАРИЕРА					
	Советувањето за кариера придонесува:	Специјалисти за кариера		Вработени	
1	Вработените да се охрабрат за поуспешна реализација на целите во планот	(f)	%	(f)	%
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	8	6.7	18	11.0
	Се согласувам	53	44.2	81	49.7
	Потполно се согласувам	58	48.3	64	39.3
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
2	Вработениот подобро да се насочи кон остварување на планираните цели				
	Воопшто не се согласувам	2	1.7	1	0.6
	Не се согласувам	7	5.8	16	9.8
	Се согласувам	55	45.8	84	51.5
	Потполно се согласувам	56	46.7	62	38.0
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
3	Вработените да се информираат за потенцијалните пречки во остварувањето на планот и како да ги надминат истите				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	7	5.8	17	10.4
	Се согласувам	61	50.8	78	47.9
	Потполно се согласувам	51	42.5	68	41.7
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
4	Вработените да добијат корисни информации и насоки за ефективно остварување на дефинираните цели				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	2	1.2
	Не се согласувам	4	3.3	20	12.3
	Се согласувам	58	48.3	84	51.5
	Потполно се согласувам	57	47.5	57	35.0
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
5	Помага на вработените во насочувањето да обезбедат потребни ресурси за успешно остварување на целите				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	9	7.5	10	6.1
	Се согласувам	57	47.5	84	51.5
	Потполно се согласувам	53	44.2	69	42.3
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
6	Вработените да добијат повратни информации за исполнувањето на планот и за тоа како резултатите да ги унапреди				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	8	6.7	6	3.7
	Се согласувам	56	46.7	77	47.2
	Потполно се согласувам	55	45.8	80	49.1
	Вкупно	120	100.0	163	100.0
7	Ги мотивира вработените за остварување на повисоки перформанси во текот на работењето				
	Воопшто не се согласувам	1	0.8	0	0
	Не се согласувам	8	6.7	10.4	10.4
	Се согласувам	47	39.2	44.2	44.2
	Потполно се согласувам	64	53.3	45.4	45.4
	Вкупно	120	100.0	100.0	100.0

Табела 29: Ставови на вработените за придонесот на советувањето за кариера врз мотивацијата за развој на кариерата

Вработени						
1	Ако организацијата во која работам спроведува советување за кариера јас ќе бидам мотивиран/а за да ги реализирам целите во мојата кариера.	(f)	%		(f)	%
	Воопшто не се согласувам	2	1.2	Негативен став	15	9.2
	Не се согласувам	13	8.0			
	Се согласувам	87	53.4	Позитивен став	148	90.8
	Потполно се согласувам	61	37.4			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
2	Тестовите за интереси и вредности кои ги користи советникот ќе ги мотивира вработените да направат подобра проценка и да откријат дали постои усогласување на нивните способности, интереси и потенцијали со оние на работното место.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	14	8.6
	Не се согласувам	14	8.6			
	Се согласувам	98	60.1	Позитивен став	149	91.4
	Потполно се согласувам	51	41729			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
3	Вработените ќе имаат јасна визија за сопствениот развој ако соработуваат со советник за кариера во организацијата.					
	Воопшто не се согласувам	1	0.6	Негативен став	16	9.8
	Не се согласувам	15	9.2			
	Се согласувам	95	58.3	Позитивен став	147	90.2
	Потполно се согласувам	52	31.9			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
4	Мотивацијата за сопствен развој е поголема кога имаш поддршка од професионален советник.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	24	14.7
	Не се согласувам	24	14.7			
	Се согласувам	77	47.2	Позитивен став	139	85.2
	Потполно се согласувам	62	38.0			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
5	Јас ќе имам мотивација за постигнување на успех во мојот развој бидејќи советникот ќе ме насочи како да стекнам вештини за да управувам со сопствениот развој и кариера.					
	Воопшто не се согласувам	2	1,2	Негативен став	34	20.8
	Не се согласувам	32	19.6			
	Се согласувам	70	42.9	Позитивен став	2	62.2
	Потполно се согласувам	59	36.2			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
6	Вработените ќе бидат повеќе мотивирани ако советувањето за кариера им помогне да ги донесат вистинските одлуки во нивниот професионален живот.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	16	9.8
	Не се согласувам	16	9.8			
	Се согласувам	98	60.1	Позитивен став	147	90.2
	Потполно се согласувам	49	30.1			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0

7	Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера тогаш менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот "вистинскиот човек на вистинско работно место". Тогаш вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој					
	Воопшто не се согласувам	1	0.6	Негативен став	16	9.8
	Не се согласувам	15	9.2			
	Се согласувам	80	49.1	Позитивен став	147	90.2
	Потполно се согласувам	67	41.1			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
8	Ако советувањето за кариера ми дава поддршка и насоки во развојот на кариерата тогаш ќе имам интерес да ја планирам мојата кариера во организацијата					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	27	16.6
	Не се согласувам	27	16.6			
	Се согласувам	95	58.2	Позитивен став	136	83.4
	Потполно се согласувам	41	41.695			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
9	Сметам дека советувањето за кариера ќе го поттикне интересот кај вработените долгорочно да ги планираат идните сопствени кариерни насоки.					
	Воопшто не се согласувам	2	1.2	Негативен став	23	14.1
	Не се согласувам	21	12.9			
	Се согласувам	98	60.1	Позитивен став	140	85.9
	Потполно се согласувам	42	41.876			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
10	Ако во организацијата постои Центар за кариера тогаш ќе го посетам со цел подобро да ги проценам можностите за личен развој и можностите за професионален развој во организацијата.					
	Воопшто не се согласувам	2	1.2	Негативен став	9	5.5
	Не се согласувам	7	4.3			
	Се согласувам	92	56.4	Позитивен став	154	94.4
	Потполно се согласувам	62	38.0			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
11	Вработените ќе бидат мотивирани да ги унапредат резултатите ако разговараат со советник за кариера за перформансите на работното место.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	13	8.0
	Не се согласувам	13	8.0			
	Се согласувам	104	63.8	Позитивен став	150	92.0
	Потполно се согласувам	46	28.2			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
12	Соработката со советник за кариера ќе поттикне интерес кај вработените да се информираат за тоа како да постигнат рамнотежа помеѓу личниот и професионалниот живот.					
	Воопшто не се согласувам	4	2.5	Негативен став	37	22.7
	Не се согласувам	33	20.2			
	Се согласувам	88	54.0	Позитивен став	126	77.3
	Потполно се согласувам	38	23.3			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
13	Ако советникот за кариера во мојата организација ми помогне да направам долгорочен план за развој тогаш ќе чувствувам потреба да останам во организацијата.					
	Воопшто не се согласувам	4	2.5	Негативен став	39	25.0
	Не се согласувам	35	21.5			
	Се согласувам	81	49.7	Позитивен став	124	75.0
	Потполно се согласувам	43	26.4			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0

14	Полесно се постигнува развој во кариерата во организација во која СЕ спроведува водење во кариерата на вработените отколку во онаа во која НЕ се спроведува.					
	Воопшто не се согласувам	4	2.5	Негативен став	24	14.7
	Не се согласувам	20	12.3			
	Се согласувам	88	54.0	Позитивен став	138	85.3
	Потполно се согласувам	51	41729			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
15	Ќе се трудам кон зголемување на резултатите во работењето ако советник за кариера ми помогне да ги откријам можностите за вертикално/хоризонтално напредување во организацијата.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	18	11.0
	Не се согласувам	18	11.0			
	Се согласувам	93	57.1	Позитивен став	145	89.0
	Потполно се согласувам	52	31.9			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
16	Ќе бидам повеќе мотивиран/а во мојот развој кога би имал/а отворена комуникација, во организацијата и со менаџерите, на тема: мојата кариера и мојот развој..					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	14	8.6
	Не се согласувам	14	8.6			
	Се согласувам	96	58.9	Позитивен став	149	91.4
	Потполно се согласувам	53	32.5			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
17	Ако организацијата ги обучи менаџерите за советување за кариера, менаџерите ќе имаат способности да ги распоредат вработените според принципот “вистинскиот човек на вистинското работно место”, а вработените ќе бидат мотивирани за континуиран развој.					
	Воопшто не се согласувам	0	0	Негативен став	5	3.1
	Не се согласувам	5	3.1			
	Се согласувам	77	47.2	Позитивен став	158	96.9
	Потполно се согласувам	81	49.7			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0
18	Ако организацијата спроведува професионално советување за кариера и се грижи за развојот на вработените тогаш вработените ќе бидат мотивирани да остваруваат подобри резултати во работењето за себе и за организацијата.					
	Воопшто не се согласувам		0	Негативен став	8	4.9
	Не се согласувам	8	4.9			
	Се согласувам	81	49.7	Позитивен став	155	95.1
	Потполно се согласувам	74	45.4			
	Вкупно	163	100.0	Вкупно	163	100.0