

УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ"

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

**Постдипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси во општествените
дејности**

КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ ВО ЈАВНИОТ И ПРИВАТНИОТ СЕКТОР

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор:

Проф. Д-р. Јасмина Делчева - Диздаревиќ

Кандидат:

Мими Зашовска

Скопје, 2012 година

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	3
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	6
3. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ	8
3.1. Кариерата и развојот.....	8
3.2. Планирање и управување со кариерата.....	21
3.3. Интернет - страници на работодавачите и планирање на кариерата.....	22
3.4. Поединечни избори за кариера.....	22
3.5. Советување за кариера.....	25
3.5.1. Одредување на индивидуалните потреби за развој.....	25
3.5.2. Лична анализа и самооценување.....	26
3.5.3. Анализа и утврдување на опции за развој на кариерата.....	27
3.5.4. Цели на кариерата.....	28
3.6. Фактори на развојот на кариерата.....	32
3.6.1. Улогата на организацијата во развојот на кариерата.....	34
3.6.2. Улогата на менаџерот во развојот на кариерата.....	36
3.6.3. Улогата на вработениот во развојот на кариерата.....	38
3.7. Фази во развојот на кариерата.....	41
3.8. Модели на кариера.....	50

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	54
4.1. Предмет на истражувањето.....	61
4.2. Цел на истражувањето.....	62
4.3. Задачи на истражувањето.....	62
4.4. Хипотези.....	63
4.5. Варијабли на истражувањето.....	64
4.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	64
4.7. Популација и примерок.....	65
4.8. Статистичка обработка на податоците.....	65
5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ	66
5.1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД ПРАШАЛНИКОТ И ЛИКЕРТОВАТА СКАЛА ВО КОЈА ИМА НЕУТРАЛНА КАТЕГОРИЈА ЗА ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВЕН И ПРИВАТЕН СЕКТОР.....	66
6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	102
6.1. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД АНАЛИЗАТА НА ПОДАТОЦИТЕ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА И СКАЛАТА НА ПРОЦЕНКА НА ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВЕН И ПРИВАТЕН СЕКТОР.....	102
7. ЛИТЕРАТУРА.....	107
8. ПРИЛОЗИ.....	110
8.1. Прашалник за вработени во јавен и приватен сектор.....	110
8.2. Ликертова скала во која има неутрална категорија.....	112

1. ВОВЕД

Степенот на развој на економијата и пазарот на трудот влијаат врз барањето на работа и врз кариерата на секој поединец, но сепак најголемо влијание врз личниот успех, успехот во кариерата и барањето на работа има самиот поединец. Секој поединец во најголема мера го одредува својот успех, и со ефективно планирање и управување со својата кариера може значајно да ги подобри шансите за да биде успешен.¹ Современите организации, во рамките на функциите на менаџментот на човечки ресурси, сè повеќе се занимаваат со проблемот на кариерата и нејзиниот развој. Современите сфаќања и концепции за кариерата ја набљудуваат низ призмата на фактори кои најмногу придонесуваат за поврзување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Создавањето на можности и услови за развој на кариерата на вработените во организацијата, отвора простор за проширување на нивните знаења и вештини, за поквалитетно извршување на нивните работни задачи. Со тоа, се зголемува и проширува конкурентската способност на организацијата и се осигурува успех на сите субјекти - на вработените, на менаџерите и на организацијата.² Според тоа, актуелноста на развојот и управувањето со кариерата е особено изразена и присутна во теоријата и практиката на функционирањето на организацијата. Затоа, кариерата го привлекува интересот и претставува предмет на проучување на повеќе научни дисциплини. Економиката на претпријатието ја истражува кариерата од аспект на влијанието што таа го има на продуктивноста на трудот. Психологијата пак покажува интерес за кариерата, за нејзиното влијание врз социјализацијата на личноста. Социологијата ја разгледува кариерата како фактор кој ја одредува позицијата на поединецот во организацијата и неговите цели и улоги. Менаџментот на човечки ресурси ја проучува кариерата од гледна точка на нејзиното управување, кое го осигурува нормалното функционирање на организацијата.

1 www.Priračnik-za-kariera-csglobal.mk-dobra-rabota.mk.pdf (str.6)

2 Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.257)

Правилното остварување на управувањето со кариерата придонесува не само за поцелосно искористување на расположливите потенцијали на човечките ресурси, туку и за зголемување на нивните знаења, способности и вештини, како и за подобро искористување на стекнатото искуство во работата.³ Најголемиот дел од времето во живот го поминувате во работа, па затоа има смисла да ја планирате и својата кариера. Има бројни начини за работодавецот да придонесе за развој на кариерата на одделни вработени и во исто време да ги задоволи потребите на човечките ресурси на организацијата. Иако организациите со сигурност може да бидат позитивна сила во развојниот процес, основната одговорност за развој на личната кариера сепак се задржува на поединецот. Кариерата може да започне порано и да продолжи по период од вработувањето во одредена организација.⁴ Пред многу години, кога експертот за менаџмент Питер Друкер бил прашан за избори на кариера, тој рекол, "Веројатноста дека првата работа која ќе ја одбереш е вистинската е еден во милион. Ако мислите дека вашиот прв избор е вистинскиот, тоа значи дека едноставно сте мрзеливи. Импликациите на оваа изјава се вистински само денес. Вие често ќе треба да истражувате и менувате да го најдете патот на кариерата кој психолошки и финансиски ќе ве задоволува."⁵ Кога поединецот ќе направи избор за кариера, дури иако е привремено, нареден чекор е да се одлучи каде ќе работи. Изборот на работодавачот може да се основа првенствено на локацијата, на достапноста на позицијата, на почетната плата и т.н. Даглас Хал претпоставува дека луѓето често одбираат организација врз основа на нејзината клима за работа и дали таа одговара на нивните потреби. Луѓето чии потреби одговараат на климата за работа во организацијата се позадоволни и се наградени, за разлика од оние кои помалку одговараат на работната клима, па затоа е природно да се смета дека совпаѓањето ќе биде фактор во изборот на организацијата.⁶

³ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.257)

⁴ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.241)

⁵ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.241)

⁶ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.246)

Кога е познато нешто за работодавачот и индустријата тоа претставува предност, а тоа е поединецот да дознае побргу од останатите кандидати за вработување и може да му помогне да му даде конкурентна граница во термини за правење интервју, започнување на работа како и преговарање за добра плата. Штом еднаш кандидатот кој бара работа ќе добие интервју, тој има можност да научи многу повеќе за работодавачот, притоа вклучувајќи го и видот на луѓето кои работат таму, нејзината корпоративна култура, бенефиции и т.н.⁷ За повеќето луѓе, работата е основен фактор за целосниот квалитет на нивните животи. Обезбедува поставка за задоволување на целосниот опсег на човечки потреби и има голема вредност за поединецот. Сепак, се препорачува да се одржува кариерата во перспектива така што другите важни области на животот да не се занемаруваат.

Секое вработување значи и склучување на договор помеѓу две страни и тоа работникот и работодавачот. За таа цел постои и Закон за работните односи. Со овој закон се уредуваат работните односи меѓу работниците и работодавачите кои се воспоставуваат со склучување на договор за вработување. Покрај тоа работниот однос не само што се уредува со овој закон, туку и со колективен договор и договорот за вработување.⁸ Цел на законот е вклучување на работници во работниот процес, како и обезбедување на усогласено одвивање на тој процес, при што се почитува правото на работниците на слобода на трудот, достоинството и заштитата на интересите на работниците во работниот однос.⁹

Со потпишувањето на договорот за вработување се заснова работен однос меѓу работникот и работодавачот. Страни на договорот за вработување се работодавачот и работникот. Работодавачот како главен претставник на организацијата и понудувач на работа, заедно со работникот, без сомнение влијаат врз планирањето и развојот на кариерата. Тие имаат своја улога која е од огромно значење.

⁷ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.247)

⁸ Закон за работните односи. (2005), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 62/5 (Член 2)

⁹ Закон за работните односи. (2005), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 62/5 (Член 2)

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Кариерниот развој како проблем е од сложена природа и опфаќа низа појави и процеси кои се одвиваат помеѓу вработениот и организацијата во која работи, притоа вклучувајќи ги и нивните меѓусебни релации. Трите важни области кои влијаат на развитокот на кариерата се: работата, меѓучовечките односи во организацијата и личноста на поединецот. Планирањето и развитокот на кариерата не претставуваат одговорност само на организацијата, туку и на вработениот и се базираат на иницијатива, добри резултати, висока информираност и обука.

Кариерата претставува меѓусебно поврзана и сукцесивна низа на работи, позиции и работни искуства на поединецот во текот на неговиот работен век, која истовремено доведува до промени во неговите ставови, интереси и однесувања.¹⁰

Кариерен развој е процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности, во кои поединецот и организацијата се појавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера.¹¹

Работник е секое физичко лице кое е во работен однос врз основа на склучен договор за вработување.¹²

¹⁰ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.259)

¹¹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.259)

¹² Закон за работните односи. (2005), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 62/5 (Член 5) (1)

Работодавач е правно и физичко лице, како и друг субјект (орган на државна власт, орган на единица на локалната самоуправа, подружница на странско друштво, дипломатско и конзуларно претставништво), кои вработуваат работници врз основа на договор за вработување.¹³

а) Јавен сектор претставува посебен систем на организациони целини, кој врши административни активности, како во рамките на државната организациона структура, така и надвор од неа.

Јавна администрација (најширока смисла):

- *државна управа* – министерства, органи во состав, управни организации;
- *јавни служби* – установи од образование, здравство, наука, култура;
- *фондови* – здравствен, пензиски, за води, за патишта;
- *јавни претпријатија*;
- *трговски друштва со јавни овластувања*;
- *невладини организации со јавни овластувања*.¹⁴

б) Приватен сектор претставува систем од организации во кои дејствуваат помал или поголем број на работници во исто време и на ист простор поради производство на ист вид стока или услуга, под команда на ист капиталист односно сопственик. Овој сектор се состои од голем број, се разбира приватни микро, мали, средни и големи претпријатија каде што се вработува и поголемиот дел од работоспособното население.¹⁵

¹³ Закон за работните односи. (2005), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 62/5 (Член 5) (1)

¹⁴ Давитковски, Г., Павловска, Д. (2008), Јавна администрација. Скопје

¹⁵ Давитковски, Г., Павловска, Д. (2008), Јавна администрација. Скопје

3. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

3.1. Кариерата и развојот

Денес организациите, повеќе од кога било досега се карактеризираат со процеси на промени од различен вид. Со право може да се каже дека во современото функционирање на организациите единствено сигурни се промените кои постојано се случуваат. Промените го одбележуваат животот на организациите. Тие се всушност, начин на живеење и функционирање на организациите. Во тие рамки, организациите и нивните менаџери ги менуваат пристапот и филозофијата на функционирање на организациите. Ако до неодамна главни фактори за успешно функционирање се сметаа материјалните вредности (материјали, суровини, машини, пари), денес во менаџерската филозофија и практика зборовите капитал и вредност имаат друго значење – атрибути на капитал и вредност за организацијата добиваат луѓето и нивните знаења, способности и вештини како и нивниот креативен и развоен потенцијал.¹⁶

Во современите услови, организациите успешноста на своето функционирање ја мерат според тоа колку можат да ги организираат процесите и производите и да ги направат поинаку и подобро во однос на конкуренцијата. Тоа по што тие се разликуваат се луѓето кои во нив работат. Луѓето ги создаваат идеите, а потоа идеите ги менуваат производите и услугите, создаваат профит, ги подобруваат условите за работа и живеење и придонесуваат за зголемувањето на задоволството од работата. На тој начин луѓето, како жив фактор на организацијата, со нивните знаења, способности и вештини и со нивната креативност, најмногу придонесуваат за подобрување на конкурентската способност и за успешно остварување на целите на организациите.

¹⁶ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.11)

Како една од појавите која претставува предмет на истражување е појавата која спаѓа во групата на т.н. меки варијабли во функционирањето на организациите.

Станува збор за кариерата која често се набљудува низ призмата на фактор кој најмногу придонесува за поврзување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Многу автори како на пример Arthur i Rousseau, Adamson и други во текот на претходните децении, пишувале за големата промена во природата на кариерата која е можна во денешните организации. Традиционалната кариера во една организација, набљудувана како хиерархиско напредување, насочена кон планираната основа на организацијата, денес веќе не постои. Организациите денес имаат рамна структура и мораат да бидат флексибилни, променливи и економски исплатливи во светлата несигурна и непредвидлива иднина. Со тоа тие не можат да нудат долгорочно напредување во кариерата како награда за лојалност, посветеност, адекватна работа, што било непишано правило во традиционалната психолошка литература.

Кариерата може да се дефинира како низа работни улоги (work roles) на поединецот.¹⁷ Традиционално, оваа дефиниција се однесувала само на лицата кои вршат менаџерски или професионални работи, но сега се повеќе се користи во општа смисла да се опишат работните улоги на вработените. Поимот кариера исто така е користен, што значи одење нагоре и напредување во работните улоги.¹⁸ Во многу организации веќе не се нуди традиционалната кариера или таа се нуди ама поретко. Принудните отпуштања, хиерархиската структура, краткорочните договори, можност за работа на неполно работно време, а не секогаш со полно работно време, влијаат на разбивање на идеализираниот имиџ на кариерата.

¹⁷ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.443)

¹⁸ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen tljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.443)

Кариерата може и пошироко да се дефинира како ‘развој на поединецот во учењето и работата во текот на животот’ а тоа подразбира волонтерска работа и други животни искуства.¹⁹

Кариерата на мажите се повеќе станува слична на традиционалната фрагментарна форма на кариера на жените, и повеќето од мажите денес се многу заинтересирани за развојот на кариерата која подразбира и лични и семејни потреби, вклучувајќи го и школувањето на децата, кариерата на партнерот и квалитетот на животот. Развојот на кариерата повеќе не се следи посебно, туку се согледува во контекстот на животот и развојот на личноста во целост, а не само личност како работник.

Кариерата, може да се набљудува од два аспекта: субјективен и објективен.²⁰

Субјективниот аспект ја набљудува кариерата како процес на менување на ставовите, системот на вредности, интересите, мотивацијата и однесувањето на поединецот во текот на работата, додека објективниот аспект значи сфаќање на кариерата како процес на менување на работните места, позициите и работите кои поединецот ги извршува во организацијата во текот на работниот век, а кои се разликуваат според сложеноста, одговорноста и организациско - хиерархиското ниво. Објективниот аспект на набљудување на кариерата традиционално се поврзува со професионалниот развој и со системот на напредување во организацијата. Кариерата набљудувана од субјективен и од објективен аспект во исто време, претставува меѓусебно поврзана и сукцесивна низа на работи, позиции и работни искуства на поединецот во текот на неговиот работен век, која истовремено доведува до промени во неговите ставови, интереси и однесувања. Концептот на кариерата се повеќе го заменува концептот на работното место. Разликите помеѓу работното место и кариерата најдобро ја изразува констатацијата дека работата е нешто што поединецот го работи на своето работно место за да добие плата, додека кариерата значи плодна, истражувачка активност која причинува задоволство.

¹⁹ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen tljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.443)

²⁰ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen tljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.443)

Концептот на кариерата внесува промени во организациската практика и работните односи. Овој концепт ги поставува следниве барања:

- Организацијата заради остварување на сопствените цели и развој мора да се сврти кон индивидуалните цели и интереси и да го планира и остварува својот развој преку развојот на своите вработени.
- Изменетата улога на менаџерите кои стануваат посредници помеѓу вработените и организацијата овозможува нивно посилно и поцврсто интегрирање.
- Создавање на организациска инфраструктура која ќе ги запознава вработените со целите и стратегијата на организацијата.
- Активна улога на вработените во креирањето и развојот на сопствената кариера.²¹

Кариерата претставува серија позиции поврзани во професионалниот ангажман на едно лице во текот на животот. Луѓето "градат" кариера за да ги задоволат своите индивидуални потреби. Кариерите се важен дел од управувањето со таленти, но и поединците и организациите гледаат на кариерите на различни начини.²²

Важно за организацијата е да ги проучува нејзините работни места, внимателно, со цел да препознае и да ја назначи тежина на знаењето и вештините кои се потребни за секое од нив. Ова може да се постигне со анализи на работата и евалуативни системи употребени во разни програми. Направената анализа за секоја работа, може да даде појасна слика за тоа, какви компетенции и вештини се потребни од идниот вработен.

²¹ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.1)

²² Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.295)

Работната прогресија претставува хиерархија на работни места за нови вработени, почнувајќи од почетна работа до работни места кои бараат повеќе знаење или вештини. Штом еднаш барањата на работата се препознаени и измерени според нивната важност, тогаш е можно да се планира и напредокот во работата. Нов вработен без искуство обично се назначува на "почетна работа". По извесен период во таа работа, вработениот може да биде унапреден во друга за која има потреба повеќе знаење и/или вештини. Повеќе од организациите се концентрираат на развој за раководни, професионални и технички работни места. Овие работни прогресии потоа може да служат како основа за развој на патеки на кариера - линии на унапредување на поединците во организација. Патеките на кариерата ги претставуваат движењата на вработените, низ можностите во текот на времето. Заемниот ангажман со вработените, за развој на кариерни патеки им помага на работодавачите да ги задржат вработените за кои сметаат дека се од голема важност за организацијата. Иако овие анализи може да бидат од помош на вработените и се веројатно важни за организациите, сепак треба се биде претпазлив. Многу успешни кариери не се толку методични, ниту работат по наставен план.²³

²³ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.208)

Кариерата претставува меѓусебно поврзана и сукцесивна низа на работи, позиции и работни искуства на поединецот во текот на неговиот работен век, која истовремено доведува до промени во неговите ставови, интереси и однесувања.²⁴

Појдовна основа на концепцијата за развој и управување со кариерата претставува нејзиното дефинирање. Авторите кои ја проучуваат нејзината проблематика различно ја дефинираат кариерата. Според кои, кариерата претставува:

1. “Прифатена серија на ставови и однесувања поврзани со искуството во работата и активности за време на животот на личноста”
2. “Серија чекори во рамките на иста професија”
3. “индивидуално перципирана низа на ставови и однесувања поврзани со искуството и активностите поврзани со работата во текот на животот на поединецот”
4. “Збир од преземени активности од страна на една личност за следење и управување на својата професионална ориентација, на начин да се овозможи достигнување на највисоко можно ниво на компетентност и успех, на хиерархиски, општествен и политички план, водејќи сметка за своите способности и квалификации”.²⁵

Затоа кариерата го одредува индивидуалниот професионален развој, односно професионалните напредувања и назадувања на поединецот на хиерархиската скала на организацијата во текот на неговиот работен век. Во исто време, кариерата претставува низа на вредносни ставови, аспирации и начини на однесувања на поединецот во текот на работниот век.²⁶

²⁴ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.259)

²⁵ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.258)

²⁶ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.258)

Развојот на кариерата е процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности, во кои поединецот и организацијата се појавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Процесот на развојот на кариерата подразбира мноштво активности, од кои посебно треба да се истакнат: планирањето на кариерата (од индивидуален и организациски аспект), одредување на правецот во кој ќе се развива кариерата, приспособување на вработените на работната средина и нивно дополнително образование и обука.²⁷ Развојот на кариерата може да се набљудува од индивидуален и од организациски аспект. Современите услови на водење на бизнисот и моделите на управување со човечките ресурси бараат активна улога и одговорност на поединецот, но и активна улога и одговорност на организацијата и на нејзиниот менаџмент во процесот на развој на кариерата на секој член на организацијата. Развојот на кариерата има цел да ги поврзува потребите, знаењата и вештините на вработените со моменталните и идните потреби на организацијата – вистински луѓе во вистинско време на вистинско место. Станува збор за континуиран, организиран и формализиран процес кој се базира на претпоставките дека луѓето се најважниот ресурс во организацијата.

Развојот на кариерата претставува резултат на два поврзани процеса: планирање на кариерата на: 1. индивидуално ниво и 2. управување на кариерата на организационо ниво.

1. Планирањето на кариерата е индивидуален процес во кој поединецот станува свесен за себе, своите знаења, вештини, способности, ограничувања, аспирации и последици, идентификува цели во својата кариера и програмира свој тренинг, работа и други развојни програми за да ги оствари поставените цели во кариерата. Индивидуалното планирање на кариерата не мора да биде поврзано за една организација.

²⁷ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.259)

2. Управувањето на кариерата е организиран процес на подготовка, имплементација и контрола на плановите за кариера на вработените. Во организацијата постојат различни програми за развој на кариерата меѓу кои се: (1) самостојно планирање на кариерата; (2) индивидуално советувањето; (3) информациски услуги; (4) иницијални програми за вработување; (5) програми за организационо оценување; (6) развојни програми.

Со развојот на кариерата се соединуваат индивидуалните активности на планирање на кариерата и организациските активности на управување со кариерата.²⁸ Управувањето со кариерата претставува процес во кој организацијата ги одбира, оценува, разместува и развива вработените. Бидејќи и од поединецот се очекува да управува со својата кариера, управувањето со кариерата можеме да го сметаме како општ поим за сите активности насочени кон развој на индивидуалната кариера на поединецот во организацијата.²⁹ На сличен начин се определува и планирањето на кариерата. Тоа е процес на избор на занимањето, на организацијата и на насоката на развојот на кариерата. Во управувањето со кариерата потребна е соработка помеѓу одделот за човечки ресурси како претставник на организацијата, менаџерите и вработените. Меѓу нив постои детална поделба на активностите во управувањето со кариерата. Секој актер е потребно квалитетно и целосно да ја исполни својата улога и во целиот процес да развива интензивна соработка, размена на информации и поддршка.³⁰ Надворешните фактори кои треба да се проценат ги вклучуваат вредностите на вашата фамилија и очекувања, економските состојби, насоките за вработување и информациите за пазарот на трудот.³¹ Развојот на кариерата се почесто се разгледува и како искуство на поединци (што понекогаш се нарекува интерна кариера) и која не е нужно врзано само за една организација. Ова исто така значи дека одговорноста за управувањето со кариерата е на поединецот, иако организацијата може да има клучна улога во давање помош и поддршка.

²⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.259)

²⁹ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.2)

³⁰ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.2)

³¹ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.243)

Во истражување спроведено од консултантска фирма за човечки ресурси Дрејк Бим Морин, посочува шест практики за менаџмент на кариера употребувани во организацијата:

- Претставување на јасни очекувања за вработените, за да знаат што се очекува од нив преку кариерите во организацијата.
- Давање можности на вработените да ги менуваат локациите на работното место.
- Обезбедување на јасен и темелен план за успех на вработените.
- Охрабрување за изведба преку награди и признанија.
- Давање време и ресурси на вработените на кои им е потребно за да ги постигнат краткотрајните и долготрајните цели на кариерата.
- Охрабрување на вработените за постојано одредување на нивните вештини и правци во кариерата.

Организациите исто така треба да размислуваат за внатрешните бариери кои го спречуваат развојот на кариерата на вработениот. Општо земено, овие бариери може да го вклучуваат следново:

- Недостаток на време, средства и ресурси за вработените да ги планираат нивните кариери и да продолжат со обука и развој.
- Строги работни спецификации, недостаток на лидерска поддршка за менаџмент, кариера и краткотрајно фокусирање.
- Недостаток на можности за кариера на вработените во организацијата.³²

³² Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.215)

Примарна цел на развојот на кариерата е остварување на актуелните и идните потреби на организацијата како и остварувањето на поединецот во работа, што се повеќе подразбира развој на можностите на вработените т.е. развој на способности за вработување.

Најважни цели на развојот на човечките ресурси се:

- Перманентно приспособување на квалификациите на вработените на барањата на работата;
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори;
- Обезбедување и зголемување на конкурентската способност на претпријатието;
- Остварување на маркетиншки ефекти на надворешниот пазар на работна сила;
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори;
- Зголемување на мотивацијата на вработените;
- Развојот претставува инвестиција за успех на организацијата во иднина со мали материјални вложувања;
- Зголемување на општествената одговорност на претпријатието;
- Стабилност на социјалниот статус на вработените;
- Поттикнување на мобилноста внатре во организацијата.³³

³³ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.174)

Во некои анализи на програмата за развој на кариерата треба да се гледа како динамичен процес кој ги спојува потребите на организацијата со потребите на вработените. Секоја од страните има различна улога. Програмата за развој на кариерата, треба да се основа на организациските потреби. Организациските потреби треба да се поврзани со индивидуалните потреби за кариера на своите вработени на начин на кој ја подобрува ефективноста на работниците и нивното задоволство како и постигнување на стратешките цели на организацијата.

Различните програми за развојот на кариерата имаат и различни ефекти на различни групи на вработени во организацијата: вработените, менаџерите, стручњаците во секторот за човечки ресурси и организацијата како целина.³⁴

Пред вработените на една организација да се вклучат во смислено планирање на кариерата, не само што тие треба да имаат свест за филозофијата на организацијата, тие исто така, мора да имаат добро разбирање за непосредните цели на организацијата. Во таков случај не може да планираат лична промена и раст без да знаат дали или како нивните цели се совпаѓаат со оние на организацијата. На пример, ако технологијата на бизнисот се менува и се потребни нови вештини, дали организацијата повторно ќе ги обучи своите вработени за да одговорат на потребата или ќе ангажираат нови работници? Дали има раст, стабилност или опаѓање во бројот на вработени кои се потребни? Како ќе влијае врз прометот оваа потреба?

Одговорите на ваков вид прашања се важни за планирање на кариерата на вработените. Во исто време ќе биде нереално да се очекува дека вработените може да постават свои цели за кариерата со совршена сигурност за тоа каде се движат. Луѓето со текот на времето се менуваат и заради тоа, нивните потреби и интереси се менуваат. Организациите ги менуваат нивните правци и ги прилагодуваат нивните стратегии за да се справат со промената.³⁵

³⁴ Bogicevic, B. (2003), Menadzment i ljudskih resursa. Beograd: Ekonmski fakultet (str.250)

³⁵ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.207)

Успехот во кариерата се гледа во очите на поединците и може да се дефинира како задоволство од кариерата низ остварување на личните цели во врска со работата, а за тоа придонесува и организацијата.³⁶

Кариерата го опфаќа целиот животен век на поединецот, од кој најголем дел претставува времето поминато на работа. Од задоволството на работа, во голема мерка, зависи вкупното задоволство во животот на поединецот, а тоа задоволство од работата, пред сè, го одредува степенот на успешноста на остварената кариера. Кариерата и нејзиниот развој незабележително ги поврзуваат вработените со организацијата. Младите, способни и компетентни поединци, по правило, го ставаат својот професионален развој и развојот на кариерата на прво место и остануваат во организацијата сè дотогаш додека во неа гледаат услови и можности за развој и унапредување на личната кариера.

³⁶ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen ljudskih resursa. Data status, Beograd(стр.443)

Пристапот за развој на кариерата на вработените може да обезбеди големи позитивни ефекти како за поединците така и за самата организација.

Табела бр.1: Позитивни ефекти од развојот на кариерата³⁷

Однос со раководителот	Вработени	Организација
Развива способности за управување со сопствената кариера	Значајна помош во ситуација на донесување на одлука за сопствената кариера	Добра употреба на вештините на вработените
Задржување квалитетни луѓе	Збогатување на работата и зголемување на задоволствата	Добра информираност на сите нивоа
Добра комуникација	Добра комуникација со менаџерите	Добра комуникација во организацијата
Реалистично планирање	Реалистични цели и очекувања	Задржување на квалитетните луѓе
Конструктивна дискусија во врска со оцената на способности	Добра повратна информација за остварените успеси во работата	Развој на имиџот на организацијата да води грижа за напредувањето на вработените
Добро разбирање на организацијата	Информации за организацијата	Голема ефикасност на сите системи
Менаџерите постигнуваат репутација да го зголемат развојот на своите луѓе	Голема лична одговорност за сопствената кариера	Појаснување на целите на организацијата

³⁷ Bogicevic, B. (2003), Menadzment ljudskih resursa. Beograd: Ekonmski fakultet (str.249)

3.2. Планирање и управување со кариерата

Секоја личност одлучува кое училиште ќе го посетува, дали ќе студира, која професија ќе ја одбере и за каков работодавач сака да работи. Со овие избори доаѓа и одговорноста, за сопствената судбина и за правецот на својот развој на кариера и живот. Секоја индивидуа треба да ја управува сопствената кариера и да донесува одлуки кои ќе ја водат во еден или друг правец. Планирањето и управувањето со сопствената кариера е техника која треба да се користи за да се биде успешен во кариерата но и со работење се зголемуваат шансите за краткорочно и долгорочно задоволство во однос на успехот во кариерата.

Живееме во свет на постојани промени. Денешната економија е различна од онаа од пред пет години и ќе биде различна во следните пет години. Можностите се различни и мора да се осигура дека ќе може да се пласира на пазарот на труд и во наредните пет години. Треба да биде свесен дека промените ќе имаат влијание врз поединецот. Треба да се размислува позитивно, но сепак постои можност да се изгуби работата, да се затвори фирмата или да дојде до реструктуирање во организацијата и да се намали бројот на вработени. Не постои гаранција за постојано вработување односно за доживотно вработување во една организација. Секој треба да биде информиран за квалитетот на сопствените вештини, искуства и нивната релевантност и вредност на пазарот. Треба да се осигура дека ако некој остане без работа личната кариера може да продолжи, бидејќи ќе може да се најде ново вработување. За да се биде успешен во сопствената кариера треба да се има визија за истата. Со систематско планирање на сите чекори кои треба да се направат и работите кои треба да се завршат значајно се зголемуваат шансите да се стигне до целта и да се има успешна кариера. Ако не се планира и управува со сопствената кариера, тоа значи дека веројатноста за успех ќе биде помала. Планирањето и управувањето со кариерата може да се спореди со управување на брод. За да можете безбедно да управувате мора да се познавате самите и да ги знаете сите карактеристики на бродот. Треба да знаете од каде тргнувате и каде треба да стигнете. Вие исто така треба да бидете информирани и за временските услови и влијанието врз вашето патување.

Ако оставите ветерот да ве носи, тогаш не само што вашето патување ќе биде опасно, туку може да си го загорите и животот и нема да бидете сигурни дека ќе стигнете на вистинската дестинација. Со добро планирање и управување и се разбира со малку среќа ќе пристигнете на целта. Истото важи и за вашата кариера.³⁸

3.3. Интернет - страници на работодавачите и планирање на кариерата

Многу работодавачи имаат посебни делови за кариера на нивните интернет-страници. Таквите делови можат да се користат за да се наведат слободни работни места за тековните вработени кои бараат промена на работното место. Една интернет - страница на работодавач е конекција кон надворешниот свет, но исто така може да се смета како врска за развој на постојните вработени. Исто така, е - страниците можат да се користат за проценка на кариера, информирање и упатства. При дизајнирање на интернет - страници, организациите треба да ја земат во предвид корисноста на деловите за вработување и за кариерен развој.³⁹

3.4. Поединечни избори за кариера

Четири општи индивидуални карактеристики влијаат врз изборот на кариера од страна на поединците:⁴⁰

- **Интереси:** Луѓето се стремат да водат кариера за која веруваат дека одговара на нивните интереси. Но, интересите на многумина со време се менуваат и одлуките за кариера се прават врз основа на посебни вештини, способности и патеки за кариера што за нив се реални.
- **Слика за себе:** Кариерата е продолжение на сликата за себе на една личност, како нејзин творец. Луѓето ги следат кариерите во кои можат да се "видат" себеси и ги одбегнуваат оние што не се вклопуваат во нивните перцепции за нивните способности, мотиви и вредности.

38 www.Priračnik-za-kariera-csglobal.mk-dobra-rabota.mk.pdf (str.8)

39 Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.297)

40 Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.297)

- **Личност/карактер:** Карактерот на еден вработен ја вклучува неговата или нејзината лична ориентација (на пример, склоност да се биде реалистичен, претприемчив и др.) и личните потреби (партнерство, моќ, задоволување на потреби). Поединци со одредени карактерни особини гравитираат кон различни групи занимања.
- **Социјално потекло:** Социо-економскиот статус, видот на образование и занимање на родителите на поединецот се вклучени во неговото социјално потекло. Децата на лекари или автомеханичари од родителот знаат за каква работа станува збор и можат истата да ја засакаат или да ја отфрлат, според тоа како гледаат на работата на родителот.⁴¹

Помалку се знае за тоа како и зошто луѓето избираат одредени организации, отколку зошто тие избираат посебни кариери. Еден очигледен фактор е временскиот интервал - расположливост на работно место кога лицето бара работа. Друг важен фактор е и количеството на расположливи информации за алтернативите. Се чини дека луѓето избираат организација врз основа на тоа колку им "одговара" климата за работа во организацијата на нивните потреби, интереси и лични карактеристики.

⁴¹ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.297)

Поединците треба да извршат неколку активности, со цел успешно да раководат со сопствената кариера. Три клучни активности се:⁴²

- **Самопроценка:** Поединците треба да мислат на тоа што е нивен интерес, а што не сакаат, што умеат добро да работат како и на своите слаби и силни страни. Советниците за кариера користат бројни алатки за помош на луѓето да се разберат себе си. Успешниот развој на кариерата зависи делумно од способностите на поединецот да спроведе точно самооценување. Кога се прави самооценување, треба да се земат во предвид факторите кои се од особена значајност за поединецот. Најважните внатрешни фактори се личните интереси, академските способности и постигнувања, способности за занимање и вештини, социјални вештини, комуникациски вештини и лидерски способности. Исто така треба да се земе во предвид и нивото на плата, статусот, можностите за унапредување и раст на работата која се бара. Надворешните фактори кои треба да се проценат ги вклучуваат вредностите на фамилијата и очекувањата, економските состојби, насоките за вработување и информациите за пазарот на трудот.⁴³
- **Повратна информација:** На вработените им треба одговор за тоа колку добро работат, како наредените гледаат на нивните способности и дали се вклопуваат во идните планови на организацијата. Еден извор на овие информации е преку повратна информација од извештаите за оцена на способностите и дискусиите за развој на кариерата.
- **Поставување на цели во кариерата:** Одлуката за посакувана патека и поставувањето на временски рокови ги подготвуваат условите едно лице да почне по саканата кариера. Овие цели за кариера се поддржани од краткорочни планови на поединците за да се здобијат со потребното искуство или со потребната обука за побрзо остварување на целите.⁴⁴

⁴² Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.297)

⁴³ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.243)

⁴⁴ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.297)

3.5. Советување за кариера

Процесот на дискусија со вработените за нивните моментални работни активности, нивна изведба, личните интереси, вештини и цели за развој на кариерата се нарекува советување за кариерата. Некои организации го сместуваат советувањето за кариера како дел на годишното вршење проценка, и тоа обично е доброволно. Советувањето за кариера може да биде обезбедено од кадар за човечки ресурси, менаџери и надзорници, специјализиран советнички кадар или надворешни консултанти.⁴⁵

Центри за кариерен развој постојат речиси во сите средни стручни училишта.

Сите активности во врска со управувањето со кариерата можат да се групираат во четири групи:

- анализа и утврдување на личните потенцијали и способности;
- анализа и утврдување на опции за развој на кариерата;
- утврдување на цели во развојот на кариерата;
- развој на стратегија и планирање на активности за остварување на поставените цели на развојот на кариерата;⁴⁶

3.5.1. Одредување на индивидуалните потреби за развој

Заради различните побарувања на секоја позиција и квалификациите на секоја личност се различни. За еден поединец, саморазвивањето може да се состои од развивање на способноста да пишува извештаи, да држи говори и да води конференции. За друг, можеби е потребен развој на интерперсонални вештини со цел за комуникација и поефективно поврзување со работна сила. Периодичното вршење на проценка може да обезбеди основа за одредување на напредокот на секој вработен.

⁴⁵ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.216)

⁴⁶ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.12)

Успешниот развој на кариерата се заснова на сознанието за сопствените особини и потенцијали, вредности и способности, односно за тоа што сакаме да постигнеме во кариерата и воопшто во животот. Прашањата што сум, што навистина ми е важно, без што навистина не би можел да бидам задоволен, што сакам да постигнам во професијата, организацијата и воопшто во животот, што можам да понудам, кои ми се силни и слаби страни, предности и недостатоци, претставуваат основа за планирање на кариерата. Тие се составен дел на самооценувањето како прв чекор во управувањето со кариерата.⁴⁷ При помагање поединците да ги планираат нивните кариери, важно е за организацијата да препознае дека помладите вработени денес бараат задачи со значителни обуки кои се интересни и вклучуваат предизвик, одговорност и смисла на зајакнување. Тие исто така имаат голема грижа за тоа каков придонес ќе има нивната работа врз општеството. Често им се доделуваат одговорности за кои тие сметаат дека се елементарни, здодевни и составени од премногу наредбодавни активности. Некои организации се обидуваат да задржат млади менаџери со висок потенцијал преку нудење на програма за брз напредок кој им овозможува да напредуваат побрзо отколку оние со помал потенцијал.

Програмата за брз напредок може да обезбеди релативно брз напредок - латерален трансфер или унапредување преку број на менаџерски позиции дизајнирани за да се изложи вработениот на различни функции во организацијата.⁴⁸

2.5.2. Лична анализа и самооценување

Личната анализа и самооценувањето на поединецот се состојат од:

- анализа и утврдување на личните вештини и способности;
- утврдување на професионалните вредности и вештини;
- утврдување на идеалното подрачје за развој на кариерата;⁴⁹

⁴⁷ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.12)

⁴⁸ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.216)

⁴⁹ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.12)

3.5.3. Анализа и утврдување на опции за развој на кариерата

Во развојот на кариерата често пати се поставува дилемата која опција да се избере. За да се донесе квалитетна одлука постојано треба да се анализира што се случува во организацијата, но и надвор од неа, во средината. Утврдувањето на приликите и опциите за развој на кариерата претпоставува активно вклучување во комуникациските мрежи внатре во организацијата, следење на деловните информации и консултирање на менаџерите и центарот за развој на кариерата, кои се основа во се поголем број претпријатија, (но не и кај нас).⁵⁰

Во нив работниците можат да добијат материјал со препораки за кариерата, информации за слободните работни места, за плановите на претпријатието и за промените кои се очекуваат на подрачјето на создавање на нови работни места. Некои компании податоците за кариерата ги ставаат во компјутерската мрежа, така што тие се достапни за сите вработени.

Утврдувањето на опции на развој на кариерата бара промена на вредностите и ставовите на развојот на кариерата: од поврзаност за една специјализација и подрачје, односно за една патека во кариерата и една организација, кон флексибилност и можности за промена на подрачјата и согледување на разни опции за развој на кариерата. Тоа значи дека поединецот треба да набљудува кои подрачја во претпријатието се развиваат, а кои стагнираат. Тоа значи дека некој кој развил кариера во производството, може да ја разгледа опцијата за развој на кариерата во продажбата или маркетингот. Денеска се повеќе се развива концепцијата на вработените со еластична, флексибилна или т.н. "портабл" кариера. Тоа се луѓе кои не само што ја прифаќаат идејата за постојано учење, туку се подготвени да се променат и пренасочат за да задржат чекор со промените. Исто важи и за опцијата на развојот на кариерата во друга организација.⁵¹

⁵⁰ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.13)

⁵¹ Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.13)

3.5.4. Цели на кариерата

Следен чекор во планирањето на кариерата е утврдувањето на целите кои поединецот сака да ги оствари како и активностите кои треба да се преземат за нивна реализација. Поединецот мора да ги утврди најважните цели во врска со работата и кариерата кои сака да ги постигне, ресурсите кои му стојат на располагање, бариерите и проблемите кои можат да се јават, средствата со кои тие цели можат да се остварат и алтернативите во постигнувањето на целите.⁵²

Врз основа на студијата за 44 дипломирани мажи, која е објавена 1973 година, 10-12 години после нивното дипломирање, Schein (1978) заклучил дека постојат пет цели на кариерата и изнел дека тие го објаснуваат начинот на кој секој поединец одлучува за својата кариера. Според Schein, целите на кариерата далеку се пошироки од мотивацијата, што го подразбира следново:

- свест за сопствениот талент и способности
- свест за сопствените мотиви и потреби
- свест за сопствените ставови и вредности⁵³

Свест во овие области произлегува од непосредното работно искуство, од успехот, преиспитувањата и повратните информации. Заклучоците кои се донесуваат подеднакво го покренуваат и оспоруваат развојот на идната кариера. Целите на кариерата можат да го откријат степенот на стабилноста на личноста кој влијаел на изборот во минатото и кој веројатно ќе влијае и на изборот во иднина. Точно е дека проблематичен аспект на целите на кариерата се сопствените перцепции, како и прашањето што се случува во периодот на средната кариера на оние кои чувствуваат дека нивните ставови и вредности се менуваат.

Секој поединец мора да увиди и да разбере кои се сопствените цели за да биде сигурен дека постапува правилно, да прифати дека постојат и други работи кои ќе бидат потребни и понатаму.

⁵² Бојациоски, Д. (2002), Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.13)

⁵³ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.446)

Schein во почетокот дал пет цели на кариерата, а покасно ги дополнително со уште четири, а тие се:⁵⁴

1. Техничка/функционална компетентност за извршување на работата

Поединците со овие цели на кариера заинтересирани се за техничката страна и компетентното извршување на работата. Нив обично не ги интересира самиот менаџмент, бидејќи повеќе сакаат да ги применуваат своите технички способности. Тие сепак, ќе бидат спремни да преземат менаџерска одговорност во својата област.⁵⁵

2. Менаџерска компетентност

Поединците кои на себе си поставуваат ваква цел на кариерата, примената на менаџерските способности претставува врв на кариерата, а техничките функционални работи само начин да се дојде до него. Овие поединци повеќето завршуваат на општи менаџерски работи и имаат три клучни компетентности: аналитички, за решавање на проблеми кои ги карактеризираат непотполни информации; интерперсонални, за влијание и контрола; емоционална стабилност, низ способноста кризата да ги стимулира, а не да ги парализира.⁵⁶

⁵⁴ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.446)

⁵⁵ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.446)

⁵⁶ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzmen ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.446)

3. Сигурност и стабилност

Сигурноста и стабилноста се особините кои се својствени за поединците, чија што цел на кариерата е да бидат спремни да го работат она што организацијата од нив го бара, за да ја осигурат работата, моменталната и идната корист која ја носи. Ако им се овозможи избор, повеќето од нив ќе одлучат да останат во една организација цел живот, без обзир на тоа што имаат и други можности, на пример, да останат во иста географска област, но да не работат само за еден работодавач, како и правење на одвоени финансиски заштеди за иднина. Заради тоа што не се развива кариерата и не се трудат хиерархиски да напредуваат, поединци со такви цели на кариерата често чувствуваат дека не се успешни и тешко го прифаќаат сопствениот критериум за успех во кариерата. Оваа група на луѓе успеваат да ја интегрираат кариерата со семејниот живот.⁵⁷

4. Креативност

Поединците на кои креативноста им е цел на кариерата, имаат потреба да изградат нешто ново. Нив ги движи желбата да го прошират своето делување, да се вклучат во новите зафати и проекти, и спаѓаат во претприемачка група. Ако нивниот нов потфат се претвори во постојана работа, ќе им досади да го работат тоа и воглавно тој дел од работата ќе го препуштат на другите.⁵⁸

5. Автономија и независност

Желбата за ослободување од организационите стеги при примената на техничките/функционалните компетенции, ги движи луѓето на кои тоа им е цел. Тие наидуваат на тоа дека организациониот живот е рестриктивен, па затоа повеќе го сакаат својот мир и сопствениот стил на работа. Обично работат сами и во мали организации. Типични улоги кои припаѓаат на оваа група се консултанти, писатели и предавачи.⁵⁹

⁵⁷ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.447)

⁵⁸ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.447)

⁵⁹ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(ст.447)

Четирите додатни цели на кариерата кои Schein покасно ги вклопил се:

1. Основен идентитет

Поединците на кои ова им е цел на кариерата, покажуваат потреба да го остварат и да го задржат идентитетот во работата која ја вршат. Тие најчесто се наоѓаат на ниските позиции во кои нивната улога е и визуелно прикажана, на пример носат бец или униформа. На тој начин нивната улога е дефинирана позиција, а некои од нив може да сакаат да се вратат и за нивниот работодавач.⁶⁰

2. Давање услуги на другите

Движечка улога во овој случај е да им се помогне на другите со честа примена на интерперсонални компетентности или други вештини. Типични примери се лекарите и учителите.⁶¹

3. Моќ, влијание и контрола

Ваквата цел на кариерата може да се одвои од менаџерската цел или може да се набљудува како нејзин дел. Луѓето кои покренуваат ваква цел на кариера, можат да се занимаваат со политика, предавање, медицина или религија, бидејќи тоа се области во кои можат да остварат влијание и контрола над другите.⁶²

4. Разновидност

Луѓето бараат разновидност од неколку причини. Ваква цел на кариерата може да биде релевантна за оние кои се високостручно надарени, кои вреднуваат флексибилност или се брзо им досадува.⁶³

⁶⁰ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(стр.447)

⁶¹ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(стр.448)

⁶² Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(стр.448)

⁶³ Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), Menadzment ljudskih resursa. Data status, Beograd(стр.448)

3.6. Фактори на развојот на кариерата

Соодветниот развој на кариерата на вработениот, особено на менаџерот зависи од неговите способности да стекне одредени знаења и вештини и да ги комбинира со сопствената интуиција и талент. Додека интуицијата и талентот претставуваат лични карактеристики на вработениот кои ги поседува, знаењата и вештините за успешно извршување на работата се стекнуваат постепено и тие се јавуваат во форма на искуство. Од повеќе истражувања кои се спроведени се добиени информации дека, како доминантен фактор кој влијае на успешноста на менаџерите претставува знаењето.⁶⁴

Во редот на факторите на управување со кариерата неодминливо е влијанието и одговорноста на менаџерите за унапредување и развој на оние вработени чија работа ја организираат и раководат. Менаџерите претставуваат раководни органи во организацијата кои ги пренесуваат, ги објаснуваат и ги создаваат условите за остварување на организациската мисија, стратегијата и целите како и за усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси во развојот на кариерата на поединците. Се разбира, успешното управување со кариерата и нејзиниот развој претставува активни улоги на вработениот. Вработениот е фактор кој упорно и настојчиво ќе ги наметнува на организацијата своите потреби, интереси и аспирации и ќе бара простор и можности за нивно остварување.

Времето во кое вработениот претставуваше инструмент за остварување на целите на организацијата е зад нас. Во современите услови организацијата сè повеќе станува инструмент за развој на личната кариера на вработените.

Секој вработен треба активно и одговорно да го конципира и планира развојот на сопствената кариера, своите способности и знаења да ги усогласува со развојот на кариера и на тој начин да ја осигури своја лична конкурентност и добивање на сè посложени и поодговорни работи.

⁶⁴ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.266)

Согледано низ призмата на конкретната практика на примена на менаџментот на човечки ресурси, недвосмислена е констатацијата дека кај нас на овие аспекти на кариерата малку, се обрнува внимание. Состојбата на нивната потврдена и докажана вредност и значење за успешно извршување на функциите на менаџментот, нужно треба да се измени.

Управувањето со развој на кариерата претставува остварување интензивна соработка и координација на организацијата, односно на организацискиот дел за управување со човечките ресурси, кој ја претставува, менаџерите и вработените во организацијата. Секој од нив има одредена улога во развојот на кариерата. Таа улога треба да се познава и соодветно на тоа да се планира соодветни активности и мерки. За успешно управување со кариерата секој субјект треба квалитетно да ја изврши својата улога и во целиот процес на управување на кариерата да се развива интензивна соработка, поддршка и меѓусебна помош.⁶⁵

Планирањето на кариерата значи ускладување на индивидуалните предности и недостатоци со можностите и опасностите во кариерата. Вработените тежнеат кон занимањата, работите и кариерите кои најмногу одговараат на нивните интереси, способности, вредности и вештини. Тие сакаат да одберат занимање, работа и кариера која е во склад со предвидените идни побарувања за разни типови на занимања.⁶⁶

⁶⁵ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.270)

⁶⁶ Ćamilović, S. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Ćetvrto izdanje. Beograd: data status (st. 201)

3.6.1. Улогата на организацијата во развојот на кариерата

Посебна улога во управувањето и развојот на кариерата има организацијата со својот организациски дел за менаџмент на човечки ресурси. Тоа влијание организацијата го остварува преку издвојување најразлични информации, од кои најважни се следниве три:⁶⁷

- Информации за мисијата, стратегијата, целите, развојните можности и потенцијали на поединците;
- Информации за знаењата, способностите, вештините и аспирациите;
- Информации за работите и работните места кои ќе се јават како последица на планираните промени во работењето и развојот на организацијата.⁶⁸

Значи, во планирањето и развојот на кариерата од големо значење е размената на информациите со чија помош се постигнува усогласување на индивидуалните и на организациските цели и потреби. Во сето тоа, посебно се нагласуваат задачите и функциите на одделот за менаџирање на човечки ресурси, кој и изработува методологија, ги собира и ги анализира информациите и им дава стручна помош на менаџерите и вработените при донесување одлуки во однос на кариерата.

За организацијата, исто така, важно е да се обезбеди добар систем за оценување на способностите на вработените и на нивните потенцијали. Во оценувањето на способностите обично се вклучуваат и димензиите кои се однесуваат на развојниот потенцијал на поединците, подготвеноста за постојано учење, за усовршување, развој и слично. Заради остварување на ваквата цел многу организации еднаш во годината вршат оценување на потенцијалот за напредување, вршат идентификација за талентот и кои кандидати можат да бидат на клучните менаџерски позиции. Еден од најскапоцените извори на информации поврзани со кариерата се личните досиеја на поединците во кои се наоѓаат податоци за занимањата, способностите, интересите, можностите и постигнатите резултати на вработените.

⁶⁷ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.270)

⁶⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.270)

За собирање на информации за вработените и нивните потенцијали се употребуваат и други извори. Основно правило кое треба да се почитува е да се употребуваат поголем број на извори на информации. Најголема одговорност за тоа има организацискиот дел за човечки ресурси, кој на сите вработени треба да им ги обезбеди потребни информации за можностите и опциите во развојот на кариерата. Давањето совети за изборот и развојот на кариерата влегува во редот на поновите активности на службата за човечки ресурси. Сите активности и информации во врска со планирањето и развојот на кариерата во организацијата треба да дадат јасна слика за минатото на организацијата, но и за идниот развој и за перспективите. Помошта на организацијата во развојот на кариерата на поединците има две функции: 1) цврсто поврзување на индивидуалните и на организациските цели и интереси и 2) значајно зголемување на мотивацијата на вработените и нивно поврзување со организацијата.⁶⁹

Менаџерите од одделот за човечки ресурси треба да работат на дизајнирање и имплементирање на систем за развој на кариерата. Системот треба да ги одрази целите и културата на организацијата и низ него треба да биде проткаена филозофијата за човечките ресурси. Филозофијата за човечките ресурси може да им обезбеди на вработените јасен збир на очекувања и правци за нивниот развој на кариера. Програмата за да биде ефективна, раководниот персонал на сите нивоа мора да биде обучен за основите на дизајн на работа, вршење проценка, планирање на кариерата и советување. Еден од најважните показатели на раководна поддршка е менторството, било да е формално како дел на некоја тековна програма или неформално како вид на гест кон помалку искусниот вработен.⁷⁰

⁶⁹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.271)

⁷⁰ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.206)

3.6.2. Улогата на менаџерот во развојот на кариерата

Во низата на фактори на управување со кариерата неодминливо е влијанието и одговорноста и на менаџерите за унапредување и развој на оние вработени чија што работа ја организираат и ја раководат. Менаџерите се раководни органи во организацијата кои ги пренесуваат, ги објаснуваат и ги создаваат условите за остварување на организациската мисија, стратегија и цели и кои одговараат за усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси во развојот на кариерата на поединците. Покрај тоа, нивна задача е и да ја следат успешноста и развојните потенцијали на вработените, да укажуваат на влијанието на промените на средината, на промените во бизнисот, на промените во знаењата, вештините и слично. Земено во целина, менаџерите во процесот на планирање и развој на индивидуалните кариери на вработените со кои раководат, се јавуваат во различни улоги, и тоа како тренери и како советници.

Во современите услови на водење на бизнисот менаџерите сè повеќе стануваат тренери а сè помалку наредбодавци и контролори. Улогата на тренерот бара постојано комуницирање, способност за успешно комуницирање и подготвеност за внимателно слушање на своите соработници. Во областа на планирањето и развојот на кариерата на вработените се остварува со помош на дискусии, расправи и насочувања. Покрај комуникациските вештини од менаџерот се бара и познавање на техниката на самооценување и утврдување на развојните потенцијали. Со таа улога менаџерот му помага на вработениот да ги утврди своите способности, вештини, професионални вредности и интереси и областите на развојот на кариерата.

За да успее во тоа, менаџерот треба да разговара со вработениот за развојот на неговата кариера, за неговите планови и амбиции, да го упатува во начините и можностите за стекнување и усовршување на стручните знаења и способности, да му помага во подготовката на плановите за професионалниот развој и слично.⁷¹ Менаџерот, помагајќи му на вработениот во планирањето и развојот на кариерата, треба да води сметка и за организациските потреби и интереси.

⁷¹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.270)

Во тој контекст, тој ја пренесува и објаснува мисијата, стратегијата и целите на организацијата но и го запознава вработениот со идните потреби и насоки на развојот на организацијата. Информациите за успешноста во минатиот период, но и во актуелниот момент, за добрите и лошите страни на однесувањето на поединецот во извршувањето на работата, претставуваат важен сегмент на насочувањата во развојот на кариерата. Објаснувањето на вистинските очекувања, критериуми и стандарди на успешноста, како и помошта во нивното остварување се важна претпоставка за оценување на резултатите и за одредување на насоката на идниот развој и усовршување.⁷² Отсуството на вистински комуникации и на отворена расправа за остварените резултати и за индивидуалниот развој може да биде причина за нереални очекувања, индивидуални фрустрации и чувство за стагнација во развојот. Луѓето, не знаејќи што очекуваат другите од нив, се однесуваат во согласност со сопствената претстава за тоа, што може да биде сосема погрешно. Единствен начин за спречување на можните недоразбирања и незадоволства е утврдување и подобро запознавање со очекувањата на поединецот.

Утврдувањето и објаснувањето на правилата и критериумите за напредување и развојот на кариерата треба да бидат постојана обврска на менаџерот, бидејќи тоа е во интерес на организацијата и на нејзините вработени. Улогата на советник во планирањето, изборот и развојот на индивидуалната кариера претставува една од поважните улоги на менаџерот. Менаџерите стануваат советници ако им помагаат на вработените да го анализираат функционирањето на организацијата и на нејзината средина, заради идентификација на културните норми и вредности, резултатите и проблемите кои можат да влијаат на можностите за развој на кариерата.

Советник Улога на менаџерите се базира на доброто познавање на организацијата и на нејзините можности за развој на кариерата, како и добро познавање на соработниците, резултатите и развојните можности.

⁷² Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.271)

Менаџерите често даваат отпор кон советодавна улога во планирањето и развојот на професионалната кариера на вработените, истакнувајќи дека за тоа не се доволно обучени и оспособени. Иако станува збор за стручна и одговорна активност, нема сомнение дека менаџерите се најкомпетентни за нејзино извршување. При тоа, се поаѓа од претпоставката дека најдобри советници се оние менаџери кои успеваат да создадат добри меѓучовечки односи и клима на соработка и меѓусебна помош во организацијата. Улогата на менаџерот во советувањето и помагањето на вработените во врска со развојот на кариерата може да се конкретизира во заедничкото утврдување на целите на развојот на кариерата, во составување на планот на активностите за остварување и во следењето на исполнување. Затоа е многу важно менаџерот да ги познава професионалните интереси, мотиви, способности и вештини на своите соработници. Единствено така може да се даде адекватна помош и корисни совети во процесот на планирање и развојот на нивните професионални кариери.

3.6.3. Улогата на вработениот во развојот на кариерата

Да се има успешна кариера вклучува создавање на своја патека за кариера, а не само да се следи патеката која била основана од страна на организацијата, секој поединец треба да го идентификуваат неговото или нејзиното сопствено значење, вештини, способности, интереси и вредности и да бара информации за можности за кариера со цел да се постават цели и развијат планови за кариера. Менаџерите треба да ги охрабрат своите вработени да преземат одговорност за своите кариери. Тие исто така треба да им понудат постојан повратен одговор за нивната изведба и да им обезбедат алатки за самопроценување, обука и информација за организацијата и можните патеки на кариерата во неа.

Како пример може да се земе организацијата на Џенерал Моторс која подготвила водич за развој на кариера. Таму се групирани работните места според полето на работа како инженерство, производство, комуникации, финансии и човечки ресурси.

Овие категории им нудат на вработените разбирање на можностите за кариера во различни области.⁷³ Улогата на вработениот во управувањето на кариерата е голема. Вработениот треба да се запознае со организацијата за своите потреби и амбиции и да бара простор за нивно задоволување, заради фактот што развојот на кариерата не подразбира трајна поврзаност само за една организација. Денеска, организацијата сè повеќе се сфаќа како инструмент за задоволување на индивидуалните цели и за развој на професионалната кариера.

Секој вработен треба да има активна улога кон својата кариера и одговорно да размислува за развојот постојано усовршувајќи се и оспособувајќи се за напредување и извршување на посложени и поодговорни работи. Поединецот ја носи конечната одговорност, бидејќи од него најмногу зависи во која мера своите знаења, вештини и способности ќе ги усогласува со професионалните цели и планови на развојот на кариерата и колку успешно ќе се приспособува на промените во организацијата и во нејзината средина. Според тоа, планирањето и развојот на кариерата, од индивидуален аспект, стануваат сè поактуелни. Сè повеќе се истакнува сознанието дека секој вработен треба да ги знае основните правила и вештини во врска со развојот на кариерата и да управува со неа. Во таа смисла, секој поединец кој сака успешно да управува со својата кариера, треба да се оспособи за вршење на соодветни активности кои во тоа ќе му помогнат. Како такви активности се сметаат: анализата на личните потенцијали, анализата на преференциите и определување на целите на кариерата.⁷⁴

⁷³ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.206)

⁷⁴ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.273)

Кариерниот развој е динамичен процес кој трае во текот на целиот работен век и во кој се разликуваат пет фази. Секоја од фазите на кариерата има свои карактеристики по кои се разликува од останатите.⁷⁵

Табела бр.2: Генерални периоди на една професионална кариера⁷⁶

ФАЗИ НА КАРИЕРА

Карактеристики	Почеток на кариера	Зрела кариера	Подоцнежна кариера	Крај на кариера
Старосна група	±/- 20 години	30-40 години	±/- 50 години	60-70 години
Потреби	Утврдување на интереси, истражување на неколку работни места	Напредување во кариера; животниот стил може да ги ограничи опциите, можностите на развојот	Наградување на вештини; поединецот е лидер чие што мислење се цени	Подготовка за пензија, испитување интереси неповрзани со работата
Грижи	Надворешни награди, стекнување на повеќе вештини	Вредности, придонес, интегритет, благосостојба	Менторство, повлекување од активности во организацијата	Пензионирање, работа со скратено работно време

⁷⁵ Bogicevic, B. (2003), Menadzment ljudskih resursa. Beograd: Ekonmski fakultet (str.248)

⁷⁶ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.298)

3.7. Фази во развојот на кариерата

Знаењето, вештините, способностите и ставовите на една личност како и аспирациите за кариера се менуваат како што созрева самата личност.⁷⁷

Фазите во развојот на кариерата особено се актуелни за практичното функционирање на организацијата. Познавањето на фазите е важно затоа што секоја од нив бара различни активности и различна поддршка и помош на организацијата, на нејзиниот менаџмент, како и различни постапки на усогласување на индивидуалните и организациските потреби и интереси. Во текот на развојот на кариерата луѓето постојано се менуваат, особено во поглед на животните и вредносните ставови, цели, амбиции, можности и потреби. Состојбата се менува на почетокот, на средината и на крајот на кариерата. Работните и животните цели на средината на кариерата, на пример, многу се разликуваат од работните и животните цели на почетокот на кариерата, односно по завршувањето на студиите. Или едноставно речено, луѓето на 23 години и на 50 години сакаат различни работи во кариерата и во животот.

Вообичаените фази во развојот на кариерата, најчесто се поврзуваат со одделни фази од животот на човекот. Бројот на фазите се движи од три (воспоставување, напредување и одржување) до пет фази (подготовка за работа, влегување во организацијата, рана кариера, зрела кариера и доцна кариера). Меѓутоа многу автори, движејќи се во тие рамки, се определуваат за четири клучни фази во развојот на кариерата (воспоставување на кариерата, напредување во кариерата, одржување на кариерата и доцна кариера).⁷⁸

⁷⁷ Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), Управување со човечки ресурси. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс (ст.212)

⁷⁸ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.261)

Иако фазите во развојот на кариерата често се поврзуваат со одредени периоди во животот и се одредуваат временски, нивниот почеток и нивното траење зависи од природата и сложеноста на занимањето, траењето на образовниот процес и подготовката за вршење на струката и занимањето. Во сето тоа, важна улога имаат и индивидуалните потенцијали и други соодветни околности.

Па така според класификацијата на Greenhouse се разликуваат пет фази во развојот на кариерата: 1. подготовка за работење, 2. влегување во организацијата, 3. рана кариера, 4. зрела кариера и 5. доцна кариера. Секоја од фазите се одликува со одредени законитости и специфичности.⁷⁹

Првата фаза, подготовка за работење го опфаќа времето кога младиот човек ја стекнува својата идна професија преку соодветно образование. Многу организации чии стратегии и политики се ориентирани кон привлекување на квалитетни човечки ресурси внимателно го набљудуваат почетокот на кариерата. Тие ги анализираат оценките и успехот на кандидатите, потоа ги примаат кандидатите со соодветни квалификации, им доделуваат задачи, понекогаш им помагаат финансиски во стекнувањето на соодветни знаења, способности и вештини, па тогаш ги примаат на работа. Целта на ваквиот пристап е да се разбере како се одвивала подготвителната фаза на кариерата на кандидатот. Подготовката за работење трае од раѓањето до дваесет и петтата година.⁸⁰

⁷⁹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.261)

⁸⁰ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.261)

Втората фаза на кариерата која е многу важна и релативно куса е наречена влегување во организацијата. Започнува со вработувањето на поединецот во организацијата и со првиот избор на работата, заради тоа и се означува и како фаза на влегување во кариерата. Обично се поврзува со периодот помеѓу осумнаесеттата и дваесет и петтата година на животот. Во оваа фаза поединецот се воведува во работата, се прилагодува на новата работна средина и на организацијата, стекнува потребни знаења и вештини, ги запознава своите колеги, раководители и слично. Во оваа фаза поединецот ги одмерува и преиспитува своите можности, способности и цели.⁸¹

Истражувањата покажуваат дека во претпријатијата од развиените земји преку половина од нововработените, кариерата ја започнуваат со работа која не одговара на нивните интереси, желби и амбиции. Затоа, воопшто не е чудно што флукуацијата на вработените е најголема во оваа фаза на развојот на кариерата. Се проценува дека од моментот кога човекот се определил за одредена кариера до нејзиното воспоставување се потребни шест до осум години. Во оваа фаза на кариерата поединецот, најчесто, не е самостоен во извршување на работата, бидејќи прима совети од претпоставените раководители и се обидува да ги потврди своите способности и можности.

Третата фаза, периодот на рана кариера започнува помеѓу триесеттата и триесет и петтата година и трае до четириесеттата и четириесет и петтата од животот. Поединецот, во оваа фаза, ја стабилизира работата на работното место, ги потврдува своите потенцијали и можности, се социјализира со организацијата и со нејзината култура, стекнува потребна сигурност и целосно се оспособува за самостојна работа. Тој, исто така, напредува на хиерархиската скала на организацијата.⁸² Во третата фаза на развојот на кариерата, особено внимание се посветува на вреднувањето на придонесот во работата и на системот на напредување.

⁸¹ Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.261)

⁸² Бојациоски, Д., Ефтимов, Ј. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.262)

Кон крајот на оваа фаза поединецот точно знае дали се наоѓа на вистинскиот пат за остварување на своите професионални цели. Тој исто така, е исправен пред дилемата кому да даде предност: на работата или на фамилијата, на професионалните обврски и цели или на фамилијарните обврски и цели, особено поради сознанието дека станува збор за најдраматичниот и најкреативниот период на професионалниот развој и за најважниот период на фамилијарниот живот.

Четвртата фаза, фазата на зрела кариера почнува помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година и трае до педесеттата или педесет и петтата година на животот. Во неа поединецот има стабилен, потврден и признат статус внатре во организацијата, потврдени способности и непосреден придонес за развојот на организацијата. Во оваа фаза, често, се случуваат големи промени во кариерата: може да продолжи нејзиниот натамошен развој, да се задржи постојаната положба или да започне периодот на опаѓање на кариерата. Но, независно од тоа, најголем број вработени во фазата на зрела кариера имаат стабилна работа и добар професионален статус кој настојува да го одржи. Во неа, исто така расте, приврзаноста кон организацијата и доаѓа до посилно соединување на индивидуалните цели и интереси со целите и интересите на организацијата.⁸³

Во фазата на зрела кариера се анализираат постигнатите резултати, се испитува што е направено, а што е пропуштено за да се направи на професионалниот план. Ако поединецот не е задоволен од текот на кариерата, може да се определи за нови предизвици, за промена на работата и организацијата и слично. Општо прифатен став е дека во периодот помеѓу четириесеттата и четириесет и петтата година од животот поединецот неколку пати го оценува остварениот успех во кариерата и ги преиспитува поставените цели. Врз основа на тоа го одредува патот на натамошниот професионален развој.

⁸³ Бојациоски, Д. Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.262)

Постојат повеќе можности: да се одржи стабилниот развој на кариерата и постигнатиот статус во организацијата, ако со нив поединецот е задоволен, или да се промени кариерата, доколку надежите и очекувањата не се исполнети, да се напушти организацијата и да се почне нов пат за напредување и развој на кариерата.

Фазата на доцна кариера почнува помеѓу педесеттата и педесет и петтата година и трае се до пензионирањето. Многу автори ја означуваат и како фаза на повлекување и намалување на активностите. Иако станува збор за последна фаза во развојот на кариерата, поединецот во неа има чувство на исполнетост и задоволство од работата и од минатиот труд. Тука, улогата на поединецот се одликува со пренесување на стекнатото знаење, искуство и професионалната мудрост на помладите членови на организацијата и нивно искористување за развој на организацијата.⁸⁴ Во доцната кариера, исто така, се врши психолошка и професионална подготовка на поединците за пензионирање, односно за завршување на професионалната кариера. При тоа, луѓето различно се однесуваат кон тоа што ги очекува: оние на кои работата и кариерата им биле особено важни во животот, не се секогаш подготвени да се соочат со неоспорниот крај на кариерата и со перспективата на напуштање на организацијата. Наспроти нив се оние членови на организацијата кои пензионирањето го сфаќаат како нормален чин на крајот на нивниот професионален живот и него го прифаќаат спокојно и достоинствено. Во секој случај, помошта на вработените подготвено да се соочат со одењето во пензија и успешно да се подготват за пензионерскиот живот се смета за последен чин на управувањето со кариерата. Имајќи ги предвид таквите потреби, многу организации подготвуваат посебни програми за помош на оние вработени кои треба да се пензионираат. Во последно време сè повеќе се укажува и на можноста за работа со скратено работно време на пензионирани поединци. Таквиот начин на ангажирање на пензионирани вработени се смета за прифатлив, бидејќи овозможува продолжување на нивната кариера.

⁸⁴ Бојациоски, Д. Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (ст.262)

Нема сомнение дека современите организации сериозно се занимаваат со оние членови кои се на крајот на својата кариера. Со планирање и остварување на разни активности се настојува тие вработени подготвено да го пречекаат пензионирањето.⁸⁵

Крај на кариерата/Проблеми на пензионирањето

Без оглед на тоа дали пензионирањето доаѓа на 50 или на 60 години, тоа бара големо приспособување. Некои области од емоционалното приспособување со кои се соочиле многу пензионери вклучуваат самонасочување, потреба за припадност, извори на постигнување, личен простор и цели. За да се помогне во решавањето на овие прашања, како и во загриженоста за финансиите, некои работодавачи нудат семинари за планирање на пензионирањето на вработените.

На пример компаниите во САД може да се сочат со силен недостиг на многу потребни вештини во наредната декада, доколку сега не дејствуваат во убедување на најдобрите кадри да го одложат или усогласат своето пензионирање. Кариерниот развој на луѓето кон крајот на нивниот работен век може да се управува на неколку начини. Етапното пензионирање, консултантскиот ангажман и повик за враќање на некои пензионирани по потреба, дејствуваат како средства за постепено повлекување од организациските активности. Сепак, пензионирањето во етапи (што се смета како добро решение за сите заинтересирани) се соочува со големи пречки во тековните закони за пензионирање. Според многу пакети за пензионирање, вработените можат да не се здобијат со пензиски бенефиции додека не ја достигнат нормалната возраст за пензионирање.⁸⁶

⁸⁵ Бојациоски, Д. Ефтимов, Јб. (2009), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет (стр.263)

⁸⁶ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.299)

Присилното рано пензионирање често се случува како резултат на потребата од намалување на кадарот и реструктурирање на организациите. Овие настани од илјадници поединци, вклучително и многу менаџери и професионалци, бараат да одлучат што им е важно додека се сè уште активни и здрави. Како резултат на ова, некои од нив почнуваат втора кариера наместо да се фокусираат првенствено на активности за одмор или патувања. За успешно да го спроведат раното пензионирање, менаџментот мора да избегне неколку законски прашања, како што се присилното рано пензионирање и притисок врз постарите работници да дадат отказ.

Одделни фази во развојот на кариерата се критични за текот на кариерата. Тоа е, пред се, втората фаза, во која поединецот за првпат се вработува – директно од училиште влегува во организационото опкружување. Обично младите луѓе имаат високи очекувања за организацијата, работата и условите, па во оваа фаза најчесто се соочуваат и со првите разочарувања. Следна критична фаза во развојот на кариерата е и фазата на зрела кариера, каде луѓето на таа возраст се соочуваат со криза во реализацијата и стагнација, додека можностите за понатамошно напредување драматично се намалуваат. И секако последната фаза во развојот на кариерата за поединците претставува може да се каже и најкритичната фаза, во која настојуваат да ја одржат својата рана продуктивност и во која полека се подготвуваат за одење во пензија. Организациите обично припремаат различни програми за тоа како да им помогнат на старите работници: следење на нивните потреби, развој на планови за пензионирање, воведување на флексибилно работно време и сл.

Достигнување □ "врв" во кариерата

Многу работници го дефинираат успехот во кариерата во однос на вертикалното напредување. Како што се намалуваат можностите за напредување, некои работодавачи се обидуваат да ги убедат вработените дека можат да најдат задоволство во работата и во хоризонтални преместувања.

Такви поместувања можат да бидат разумни доколку работниците научат нови вештини што ја зголемуваат поединечната пазарна вредност во случај на идни отпуштања, откази или реструктурирања на организацијата.

Една стратегија за поместување на оваа статична состојба е вклучување на поединците во семинари и универзитетски курсеви. Овој пристап може да понуди нови можности за вработените во оваа состојба. Ротирањето на работниците во други оддели е друг начин за справување со "врв" во кариерата. На пример еден производител на компјутерски чипови воспоставил формални програми за □престап", што ги охрабруваат менаџерите да најмуваат вработени од другите сектори, давајќи им на вработените поголеми можности да искушат нови предизвици, без да го напуштат работодавачот. Некои поединци кои постигнале "врв" во кариерата ги менуваат кариерите и одат во други правци и ангажмани. Табела бр.3 прикажува подвижни кариерни патеки со кои некое лице може да се соочи во такви ситуации. Свкупно, вработените со достигнат "врв" во кариерата претставуваат посебен предизвик за работодавачите. Тие можат да влијаат на моралот доколку станат негативни, но тие, исто така, можат да претставуваат вредни извори што не се добро искористени.⁸⁷

⁸⁷ Матис, Роберт Л., Цексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.299)

Табела бр.3: Подвижна патека на кариера⁸⁸

Почнување	Ширење	Менување	Опстојување	Привршување
Да се потрошат неколку години во големи компании за да се научат вештини и да се изгради мрежа	Да се користи мрежата за развој на поголеми вештини и контакти; да се добие добра репутација	Промена на индустрија или да се работи во помали фирми; да се основа компанија	Освежување на вештините; земање одмор; враќање во училиште; здобивање со искуство во непрофитни организации	Ангажман на проекти како привремено вработен или подизведувач

Унапредување

Напредувањето кон повисоки работни места, е еден од највообичаените облици на надомест за вработениот. Обично напредувањето значи повисока плата. Дури и да е така, постојат многу привлечни работи што немаат ништо заедничко со парите. Социјалните, психолошките и личните задоволства се битни за (у)напредувањето, што можат да бидат многу значајни за секој работник. Унапредувањето е директен облик на пофалба, а тоа значи дека штом си направил толку прекрасна работа на твоето сегашно работно место, голема е можноста дека добро ќе се справиш и со новиот предизвик на новото работно место. Унапредувањето однатре е термин кој влегол во општа употреба 1930 година. "Идејата за унапредувањето однатре, може да се објасни: оваа компанија се грижи за себе; дојди кај нас и работи одговорно; ќе го минеш сиот пат накај врвот".⁸⁹ Оваа теорија е погрешна затоа што сите луѓе не поседуваат ист талент за менаџмент. Речиси секој бара унапредување, иако нема потреба или не заслужува унапредување. Унапредувањето е еден начин за развојот на кариерата на поединецот во една организација.

⁸⁸ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.300)

⁸⁹ Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), Управување со човечки ресурси. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор (стр.300)

Завршување на кариерниот развој

Крајното унапредување, работникот го стекнува надвор од фирмата. Пензионирањето е стекнато право, вработениот, по стекнувањето на извесна возраст, да заработува, а не работи. Но се разбира дека, пензионирањето не е единствен облик на завршувањето на кариерниот развој. Неизбежно е дека, кога ќе биде потребно, мораат вработени да бидат отпуштени од работа или пак да им се даде отказ. Но сепак во последните години, во деловниот живот, отпуштањата станаа прифатлив факт.⁹⁰

3.8. Модели на кариера

Различни знаци покажуваат дека патиштата за работниот век на поединците се менуваат во многу области: повеќе хонорарна работа, повеќе работење од дома, почести промени на работни места или повеќе можности за работа, но помала сигурност. Наместо да остават работните места да им го дефинираат животот, сè повеќе луѓе поставуваат цели за видот на животот што го посакуваат и потоа го користат професионалниот ангажман за да ги исполнат тие цели.

Несигурноста предизвикана од отпуштања и намалување на работната сила, обележува тренд што е во спротивност со трендот за лична контрола на целите во кариерата. Стариот модел на кариера, каде што едно лице напредувало на скалилото во една организација, станува сè поредок. Во некои индустрии, било вообичаено да се менуваат работни места и компании секоја или секоја втора година.

⁹⁰ Фалмер, М. Р. (1994), Новиот менаџмент. Скај Агенција, Скопје (стр.219)

Клучно прашање е како лицето ја започнува кариерата. Според Фелдман (1988) постоеле "содржински" и "процесни" теории.⁹¹

Содржинските теории имале потекло од советувањето и психометриската практика. Според нив, треба да се утврдат типичните видови на професионални интереси и способности, посебно во адолесценцијата, да се класифицираат и да се поврзат со посебен избор на кариера. Процесните теории се занимавале со објаснување како се прави изборот и кои фактори влијаат врз него. До неодамна доминирале содржинските теории. Во поново време, процес теориите станувале подоминантни, посебно во услови на веќе спомнатите контекстуални промени. Содржинските теории за изборот на кариерата сметале дека првенствена детерминанта на изборот, е психолошкиот профил. Ова гледиште имало последица за развој на голем број инструменти за мерење на професионалните интереси, способностите и постигнувањето.

Тие биле користени во водењето на кандидатите во нивниот професионален развој, но и при вработувањето, како помош на менаџерите да ги идентификуваат соодветните кандидати за работните места. Се покажале мошне корисни за овие цели, но малку придонеле кон нашето разбирање на кариерите.⁹²

⁹¹ Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.314)

⁹² Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.314)

Теориските поразработени приоди се приодот на Холанд и студиите за професионална рехабилитација во Минесота.

Убедливоста на Холандовиот приод се засновува на сложувањето на профилите на лицата со занимањата, што овозможува да се идентификува список на работи со емпириски идентифицирани кодови. Холандовиот приод овозможува лицата што се занимаваат со советување за избор на занимањето, каде што ќе постои сложување, или соодветност со интересите и способностите. Вложени се напори да се провери психометрискиот модел со општо земено, потврдни резултати.

Два главни теориски наоди, се дека лицата со конгруентни работни места се позадоволни и поретко ја менуваат околината, и дека врз лицата со неконгруентни работни места, работната околина ќе влијае така да се постигне конгруентност, односно интересите на лицата што остануваат во неконгруентна околина ќе се променат кон локалните општествени норми.

Вториот вид на влијателна работа се студиите за професионална рехабилитација во Минесота (Dawis and Lofquist, 1984). Тука акцентот е ставен на работното прилагодување, за што показател е должината на остварувањето во определено занимање. Теоријата генерирала предвидувања слични на Холандовите и е заснована на мерење. Овие таксономии можат да се критикуваат врз основа на тоа дека стабилниот поредок на интересите и занимањата брзо се менува на начин што ја загрозува нивната релијабилност. Обликувањето на професионалните интереси, дури и присуството на многу занимања, се развива и ќе се развива побрзо отколку што овој приод може да опфати во новиот контекст на повеќе функции, кариери и занимања.

Во иднина ќе биде сè потешко во иднина да се поврзат индивидуалните интереси со специфичните занимања. Иднината на сложување или несложување може да лежи во друга насока, односно како лицата го избираат видот на организацијата а не кариерата. Шнајдер (Schneider, 1987) аргументирал дека организациите стануваат хомогени во поглед на селективното привлекување на кандидати, селекцијата, социјализацијата, одбирањето од школо.⁹³ Чатман (Chatman 1991), во едно обемно истражување на професионалци работници во сметководствени фирми, утврдил дека разликите помеѓу фирмите, во поглед на тоа како се сложуваат вредностите на лицата со вредностите на организацијата, се функција на тоа колку се организациите строги во нивните методи на социјализација. Почетното сложување било предиктор на работното прилагодување и на одлуката дали да се остане во организацијата или истата да се напушти (Nickolson, 1996).⁹⁴

Процес теориите во раните денови биле насочени кон фазите на донесувањето на одлука и се надоврзувале на дескриптивно/нормативните шеми на природите, што зборувале за развој во текот на животот. Поновата работа отстапила од овие претпоставки, покажувајќи како на рационалноста на субјектот му се наметнуваат ограничувања. Лицата што бараат работа разгледуваат само ограничен број на критериуми и не ги оптимизираат нивните одлуки. Кандидатите изведуваат заклучоци врз основа на разни случајни настани кои ја поместуваат нивната одлука (Rynes et al., 1991).⁹⁵ Според Фелдман лицата што бараат работа стануваат пософистицирани во поглед на тоа како бараат информации и како ги толкуваат сигналите во организациите. Во услови на зголемена несигурност и независност, процесот природот кон изборот на кариерата веројатно ќе биде од интерес во следниот период.⁹⁶

⁹³ Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.315)

⁹⁴ Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.315)

⁹⁵ Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.315)

⁹⁶ Николовски, Т (2005), Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет (стр.315)

4. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Развитокот на кариерата во зависност од тоа поединецот во каков вид на организација сака да работи и да ја развива својата кариера, се однесува на видот на организацијата. Овој фактор може да се разгледува низ следните категории:

- државна организација;
- приватна организација;

Државната организација претставува општествена и правна организација која има правен субјективитет. Создаден е за одредени цели кои се остваруваат со извршување на конкретни задачи од страна на државните органи.

Државната организација врши власт, заснована на принуда, бидејќи државните органи се овластени за примена на санкции.

Административна организација претставува посебен систем на организациони целини, кој врши административни активности, како во рамките на државната организациона структура, така и надвор од неа.

Приватна организација претставува таква организација во која дејствуваат помал или поголем број на работници во исто време и на ист простор поради производство на ист вид стока или услуга, под водство на ист сопственик.

Денес во капиталистичкото општество егзистираат се повеќе приватни мали и средни претпријатија во кои е вработено поголемиот дел од работоспособното население.

Развојот на кариерата на поединецот во зависност од големината на организацијата го разгледуваме низ следниве категории:

- мала организација;
- голема организација;

Мала организација е онаа организација во која има од 10-99 вработени.⁹⁷

Голема организација е онаа организација која има над 500 вработени.⁹⁸

За тоа колку зависи кариерниот развој на поединецот од местото на кое се наоѓа работната организација се разгледуваат следниве категории, работно место:

- блиску до дома;
- во централниот дел на градот;
- во зоните за одмор;

⁹⁷ Пејковски, Ј.(1997), Претприемништвото и развојот. Абакус-Комерц, Скопје (стр.246)

⁹⁸ Пејковски, Ј.(1997), Претприемништвото и развојот. Абакус-Комерц, Скопје (стр.246)

Во однос на брзината и сигурноста на кариерата која ја обезбедува работата се предвидуваат следниве категории:

- работа која обезбедува брз развој на кариерата;
- работа која обезбедува бавна, но сигурна кариера;

Брзите промени во општествен - економското окружување и неговата нестабилност, доведуваат до менување на улогите и значењето на човечките ресурси. Неспорно е дека најдобри се оние организации кои на управувањето со човечките ресурси му придаваат најголемо значење. Таквите организации се изградуваат врз основа на проактивност, автономија, принципите на внатрешно претприемништво и уреденоста на внатрешните односи. Тоа им овозможува ефикасно да функционираат однадвор и истовремено да се приспособуваат на барањата на окружувањето, односно постојано да се подготвени на менување и приспособување. Основата на таквата проактивност е стратешкиот пристап кон управувањето со човечките ресурси, чија примарна цел, помеѓу другото, е да се утврди припадност кон организацијата, зголемување на мотивацијата и на вработените да им се дадат услови за нивен непрекинат развој. Овие сознанија важат и за оспособувањето и усовршувањето на државната и јавната администрација. Постојано оспособување и развојот на човечките ресурси имаат значајна улога во поттикнувањето на подобрувањето на постигнувањата на организацијата и растот на поединечните членови на организацијата, но мораат да бидат усогласени со организациските цели, ако сакаат да бидат ефикасни. Нивната неусогласеност со организациските цели, значи дека организацијата нема изградена стратегија за оспособување и дека се намена самите за себе, а нивната ефикасност е дефинирана само со нивната популарност кај вработените. Воведувањето и спроведувањето на постојано и системско оспособување и развој на човечките ресурси, неретко наидуваат на проблеми и отпор. Затоа, разбирањето на улогата и значењето на оспособувањето во организацијата, е условено со економските, општествените и другите вредности, како и со искуствата на поединците и организацијата.

Бидејќи основната намена на оспособувањето е воведување на промени, кои често влијаат на наведените вредности, дури и ги заменуваат, не се исклучени и евентуални конфликти, кои го обележуваат односот кон дополнителното оспособување и развојот на човечките ресурси на сите нивоа. Имајќи го тоа во вид, функцијата на оспособувањето мора да биде цврсто вградена во системот на организацијата. Стабилноста на функцијата оспособување ја утврдува адекватноста на нејзината структура, усогласена со организациската култура и стратегија, стилот на раководење и управување и професионалната оспособеност, и јасно ја дефинира улогата на поединците или групите, непосредно одговорни за развој на човечките ресурси. Особено последното прашање, т.е. прашањето за одговорност за развојот на вработените, многу тесно се поврзува со обликувањето на стратегијата за постојано и планирано оспособување. Дополнителното оспособување на државните службеници, треба да биде одговорност на државата, поединечната организациона единица на управата, одговорност на кадровските работници или одговорност на секој поединечен државен службеник. Односно, заради комбинација на наброеното, смислена и ефикасна е само онаа стратегија за оспособување која ги опфаќа, како индивидуалните, така и институционалните потреби, при што еднакво се одговорни и поединецот и организацијата. Дополнителното оспособување не може да биде само одговорност на државата или на нејзината организациона единица, туку државните службеници се првите кои треба да ја превземаат одговорноста за подобрување на сопственото знаење, способност и вештини. Меѓутоа, самата свест за значењето на оспособувањето на државните службеници, не е доволна. Потребна е силна политичка поддршка, не само декларативна, туку сосема конкретна, која ќе се одразува низ финансирање на системот за оспособување и усовршување и ќе обезбедува услови за учење и за употреба на наученото. Следното важно прашање, на кое мора да одговори организациската стратегија за оспособување, е прашањето на селективниот пристап кон развивањето и обликувањето на плановите за оспособување и изборот на целните групи.⁹⁹

⁹⁹ [www:// drzavni sluzbenici](http://www.drzavni.sluzbenici) (Систематски пристап)

Притоа е потребно да се има во вид редоследот на задоволување на моменталните и идни потреби од оспособување на државните службеници. Едукцијата мора да биде насочена кон одредени целни групи, кои можат да се одредат со одредени критериуми, како на пример, функцијата, организационата единица или професионалната ориентација. Независно од критериумите, избраните пристапи бараат јасна и радикална одлука за приоритетите на оспособувањето. Ова е елемент кој значително влијае на дефинирањето на стратегијата за оспособување во државната и јавна администрација, но факт е дека мора да се обезбедат соодветни услови, ако се сака оспособувањето и развојот да ги постигнат своите цели. Ова опфаќа планирање на економскиот, организацискиот и техничко-технолошкиот развој, заедно со планирање на потребите од човечки ресурси и соодветната развиеност и организираност, пред се во оние области на управување со човечките ресурси, кои обезбедуваат задоволување на потребите од оспособување, економските можности за нивно задоволување и соодветната атмосфера и мотивација за постојано учење. Заклучуваме дека, законските основи, стратешките планови, истражувањата на проблематиката на човечките ресурси, оценувањето на резултатите, обезбедувањето на финансиски средства и други извори, сами по себе не донесуваат количинско дефинирање корист. Тие се само средство за постигнување на конечните цели. Без оглед на тоа, инвестициите во оспособувањето и развојот, мораат да бидат прифатени како неопходност, при што нивното враќање и каматење е долгорочно. При тоа прва и најдиректна корист која организацијата ја има од вложувањето, поддржувањето и развојот, е подобрена организациска ефикасност, а втората корист е соединување на развојот на вработените и работата. Покрај тоа, за ефективното оспособување на државните службеници, не можеме да зборуваме ако кај сите системски претпоставки, кои можеме да ги поттикнеме со формален нацрт, не постои (управна) култура за постојано оспособување на поединецот и организацијата. Таквата култура се заснова на улогата на оспособувањето како долгорочна инвестиција, а се одразува во нормативните дефиниции на оспособувањето и пред се, во стимулативните механизми за стекнување знаење и негова употреба.

За тоа дали поединецот е подготвен да започне со помала почетна плата, бидејќи таа обезбедува побрзо напредување во кариерата, ги предвидуваме следниве категории:

- организација во која поединецот започнува со помала почетна плата но побрзо напредување во кариерата;
- организација во која поединецот започнува со повисока почетна плата но бавно напредување во кариерата;

Луѓето трагаат за разновидност од неколку причини. Ваква цел на кариерата може да биде релевантна за оние кои се високостручно надарени, кои вреднуваат флексибилност или се брзо им досадува. Па затоа тие преферираат брзо напредување во својата кариера. Но сепак има и група на луѓе кои преферираат повисока плата на сметка на бавното напредување во нивната кариера.

Во однос на тоа дали поединецот сака да работи сам, во мали или големи групи ги предвидуваме следниве категории работа:

- сам;
- во мали групи;
- во големи групи;

Желбата за ослободување од организационите стеги при примената на техничките/функционалните компетентности, ги покренува луѓето на кои тоа им е цел. Тие воглавно наидуваат на тоа дека организациониот живот е рестриктивен и да се вклопува во нивниот живот, па затоа повеќе го сакаат својот мир и сопствениот стил на работа. Обично работат сами и во мали организации. Типични улоги кои оваа група ги презема се консултанти, писатели и преведувачи. Меѓутоа не секогаш желбата на поединецот за работа било сам, во мали или големи групи е условена од природата на работните задачи.

Во однос на тоа во каква организација поединецот сака да работи според интензитетот на напредувањето на организацијата предвидуваме четири видови :

- организација која брзо се развива;
- организација која ја преферира сигурноста;

Организацијата која брзо се развива е организацијата во која брзо се учи, се менува, се приспособува кон конкурентските битки на пазарот на трудот. Односно тоа е флексибилна организација.¹⁰⁰

Сигурноста и стабилноста се особините кои се својствени за поединците чија што цел на кариерата е да бидат спремни да го работат она што организацијата од нив го бара, за да ја осигурат работата и моменталната и идната корист која ја носи тој. Ако им се овозможи избор, повеќето од нив ќе одлучат да останат во една организација цел живот, без обзир на тоа што имаат и други можности, на пример, да останат во иста географска област, но да не работат само за еден работодавец, како и правење на одвоени финансиски заштеди за иднина. Поради тоа што не се развива кариерата, и не се трудат хиерархиски да напредуваат, оние со такви цели на кариерата често осеќаат дека не се успешни и тешко го прифаќаат сопствениот критериум за успех во кариерата. Оваа група е склона да ја интегрира кариерата со семејниот живот.

¹⁰⁰ Пејковски, Ј.(1997), Претприемништвото и развојот. Абакус-Комерц, Скопје (стр.56)

4.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е кариерниот развој во јавниот и приватниот сектор. Конкретно како појава ќе биде проучувана кариерата поточно нејзините карактеристики.

Предметот на истражување односно појавата ќе биде проучувана од аспект на тоа:

- а) поединецот во каков вид на организација сака да работи и да ја развива кариерата;
- б) колку зависи кариерниот развој од големината на организацијата;
- г) колку зависи кариерниот развој од местото на кое се наоѓа работната организација;
- д) дали поединците повеќе преферираат работа која обезбедува брз развој на кариерата или пак бавна но сигурна кариера;
- ѓ) дали поединецот е подготвен да започне со помала почетна плата, бидејќи таа обезбедува побрзо напредување во кариерата или обратно;
- е) дали кариерниот развој на поединецот зависи од тоа дали работи сам, во мали или големи групи;
- в) во каква организација сака да работи поединецот според интензитетот на напредувањето на организацијата;

Предметот на истражување припаѓа на Менаџментот на човечките ресурси како научна дисциплина. Менаџментот на човечки ресурси ја проучува кариерата од аспект на нејзиното управување, кое го осигурува нормалното функционирање на организацијата. Исто така предметот на истражување временски се истражуваше во периодот на месец февруари и март 2012 година, во однапред определени јавни организации како дел од јавниот сектор и тоа Полициска станица - Автокоманда и Катастар на град Скопје и акционерски друштва како дел од приватниот сектор во овој случај ГД "ГРАНИТ" АД Скопје и ДСД Пелагонија Скопје.

4.2. Цел на истражувањето

Истражувањето има цел да го испита кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор.

4.3. Задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

Да се испита влијанието на видот на организацијата, врз развојот на кариерата на поединецот.

Да се испита влијанието на големината на организацијата врз развој на кариерата.

Да се испита зависноста на кариерниот развој од местото на кое се наоѓа работното место.

Да се утврди зависноста на кариерниот развој помеѓу работата која обезбедува брз развој на кариерата и работата која обезбедува бавна, но сигурна кариера.

Да се утврди зависноста на кариерниот развој на поединецот и неговата подготвеност да започне со помала почетна плата, бидејќи таа обезбедува побрзо напредување во кариерата.

Да се испита влијанието на работата на поединецот кога е сам, во мали или големи групи врз неговиот развој на кариера.

Да се утврди зависноста на организацијата според интензитетот на нејзиното напредување и развојот на кариерата на поединецот.

4.4. Хипотези

Согласно целта на истражувањето се поставува следнава општа хипотеза:

Се претпоставува дека кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор се разликува.

Посебни хипотези кои соодветствуваат на задачите се следниве:

- Во големите организации кариерниот развој на вработените е поголем за разлика од кариерниот развој на вработените во малите организации.
- Местото на кое се наоѓа работата организација е помалку битно за кариерниот развој на вработените.
- Вработените повеќе преферираат работа која обезбедува брз развиток на кариерата, отколку работа која обезбедува бавна но сигурна кариера.
- Постои разлика помеѓу кариерниот развој на поединецот кој е подготвен да започне со помала почетна плата а побрзо напредување во кариерата и обратно, поголема почетна плата но бавно напредување во кариерата.
- Вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи.
- Организациите чиј што интензитет на напредување е поголем обезбедуваат и побрз кариерен развој на своите вработени, наспроти оние организации чиј што интензитет на напредување е помал.

4.5. Варијабли на истражувањето

Независна варијабла во ова истражување е организацијата во овој случај јавниот и приватниот сектор со нивните карактеристики, од аспект на видот, големината, интензитетот на нејзиното напредување, местото каде се наоѓа, почетната плата, брзината и сигурноста на кариерата која ја обезбедува, работата на поединецот сам, во мали или големи групи.

Зависна варијабла е кариерниот развој.

4.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето ќе доминира дескриптивниот метод, со сите свои модалитети, што значи ќе се врши анализирање на состојбата, компарирање и генерализирање.

Согласно поставените задачи ќе бидат применети следниве истражувачки техники:

Анкетирање

Скалирање

Примената на овие техники ќе се врши со специјално подготвени инструменти за истражување: прашалници за вработените во јавниот и приватниот сектор преку кои ќе се добијат податоци за развојот на кариерата на вработените во јавниот и приватниот сектор, како и скали за проценка на развојот на кариерата во јавниот наспроти приватниот сектор. Во овој случај ќе биде применувана Ликертовата скала во која има неутрална категорија.

Овој вид на истражување ќе биде квантитативно.

4.7. Популација и примерок

Примерокот на истражување е избран. По пат на случаен избор ќе бидат избрани две јавни служби и две приватни фирми. Примерокот на вработени ќе биде систематски, односно ќе биде избран секој втор вработен поаѓајќи од бројот два во листата на вработените во јавните служби и приватните организации.

Табела бр.4: Примерок на испитаници вклучени во истражувањето

Ред. Бр.	Државен сектор	Приватен сектор	Вкупен број на испитаници
1.	Полициска станица - Автокоманда	ГД "ГРАНИТ" АД Скопје	258
2.	Катастар на град Скопје	ДСД Пелагонија Скопје	
Број на испитаници	138	120	

4.8. Статистичка обработка на податоците

Податоците добиени со примената на истражувачките техники ќе се обработуваат во неколку фази: прво, сите добиени податоци ќе бидат класифицирани во двете предвидени категории: државна организација и приватна организација (според тоа поединецот во каков вид на организација работи). Класификацијата ќе се врши поединечно по одделенија и генерално по државни и приватни организации. Резултатите ќе бидат прикажани нумерички, процентуално и графички. Потоа ќе биде пресметан Хи квадрат на овие две варијабли: видот на организацијата и кариерниот развој. Хи квадрат тестот го утврдува односот меѓу податоците врз основа на нивната фреквенција. На тој начин ќе дојдеме до сознание дали постои статистички значајна разлика во одговорите на анкетираниите вработени во јавен и приватен сектор.

5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

5.1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД ПРАШАЛНИКОТ И ЛИКЕРТОВАТА СКАЛА ВО КОЈА ИМА НЕУТРАЛНА КАТЕГОРИЈА ЗА ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВЕН И ПРИВАТЕН СЕКТОР

Со примена на истражувачката техника – анкетирање, требаше да добиеме податоци за мислењето и ставовите на вработените во јавниот и приватниот сектор за разликата во кариерниот развој помеѓу овие два сектора. Врз основа на ова во анкетниот лист беа опфатени 10 прашања. На тој начин преку овој прашалник сакавме да добиеме сознанија за тоа:

- Што всушност, претставува кариерата за вработените во јавниот и приватниот сектор
- Во каков вид на организација би сакале да работат вработените
- Дали вработените од овие два сектори се заинтересирани за својот кариерен развој во организацијата каде што работат
- Колку и како влијае видот на организацијата врз развојот на кариерата
- Дали големината на организацијата влијае за напредувањето во кариерата
- Каква е релацијата помеѓу кариерниот развој и местото на кое се наоѓа работното место
- Според работата која ја вршат вработените дали станува збор за работа која обезбедува брз развој на кариерата или работа која обезбедува бавна но сигурна кариера
- Дали кога почнале да работат биле спремни за помала почетна плата бидејќи таа обезбедувала побрзо напредување во кариерата
- Дали вработените повеќе преферираат да работат сами, во мали или големи групи на своето работно место
- Колку интензитетот на напредувањето во организацијата е значаен за кариерниот развој

Покрај тоа сакавме да го дознаеме степенот на согласност на вработените во јавниот и приватниот сектор, односно нивните мислења и ставови кои се резултат од нивното искуство.

Анкетата е извршена во периодот од февруари - март 2012 година, во три јавни и две приватни установи на територијата на град Скопје и беа опфатени 138 вработени во јавен сектор и 120 вработени во приватен сектор. Од анкетираниите имаше разни профили на професија како на пример: службеник, државен службеник, професор, доктор, работник, референт, полициски службеник, раководител на сектор, хигиеничар, магационер, и др. и тоа од анкетањето на вработените во јавен сектор. Додека од анкетираниите од приватниот сектор имаше исто така разни профили на професија и тоа: извршител за пресметки на плата, архивар, адвокатски приправник, благајник, градежен инженер, административен извршител, извршител за заштита при работа, градежен техничар, финансов извршител, извршител за правни работи, материјален книговодител, раководител на служба, извршител за административни работи и работни односи, правник, директор на сектор, управител, координатор на проект, правен застапник, референт за недвижности, раководител на пресметковна служба и др.

Индикаторот број 1 се однесува на прашањето за тоа што претставува кариерата за вработените во јавниот и приватниот сектор.

Врз основа на одговорите кои се добиени од прашалникот на анкетираниите сретнавме разни дефиниции и замисли за кариерата. За некои тоа изгледаше малку непознато и нешто за што не се размислувало. Но сепак имаше и доста кои дадоа добри дефиниции за тоа што претставува кариерата за нив.

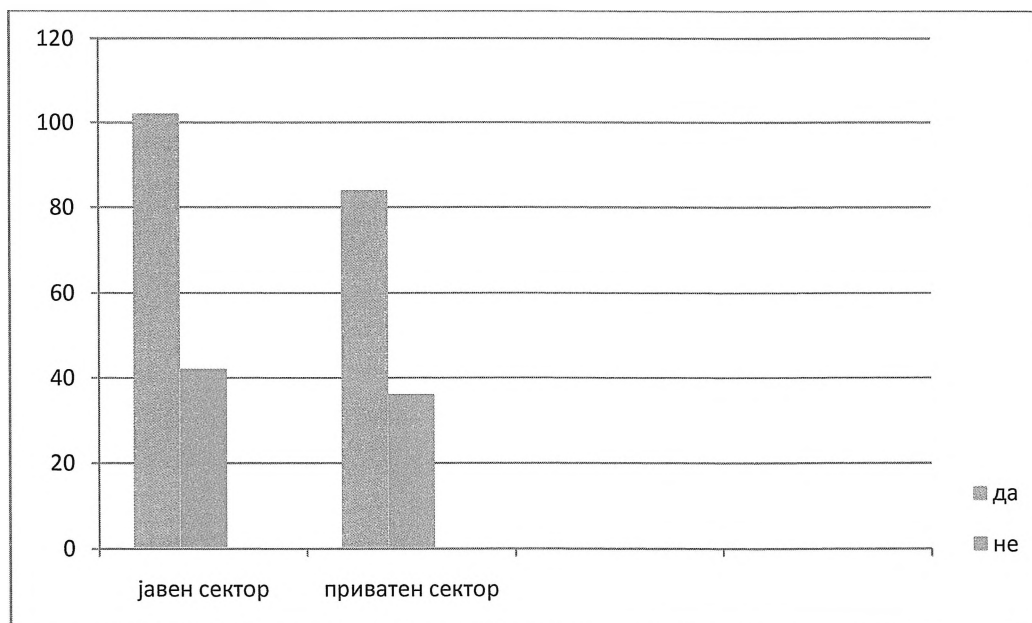
На пример за некои кариерата претставува лична сатисфакција, за некои задоволство во работата, самодокажување, предизвик, достигнување и надградување во професијата, позиции на работно место, успех, усовршување, потврда за успешност или неуспешност, серија позиции во текот на работниот век и други дефиниции.

Во големите организации кариерниот развој на вработените е поголем за разлика од кариерниот развој на вработените во малите организации.

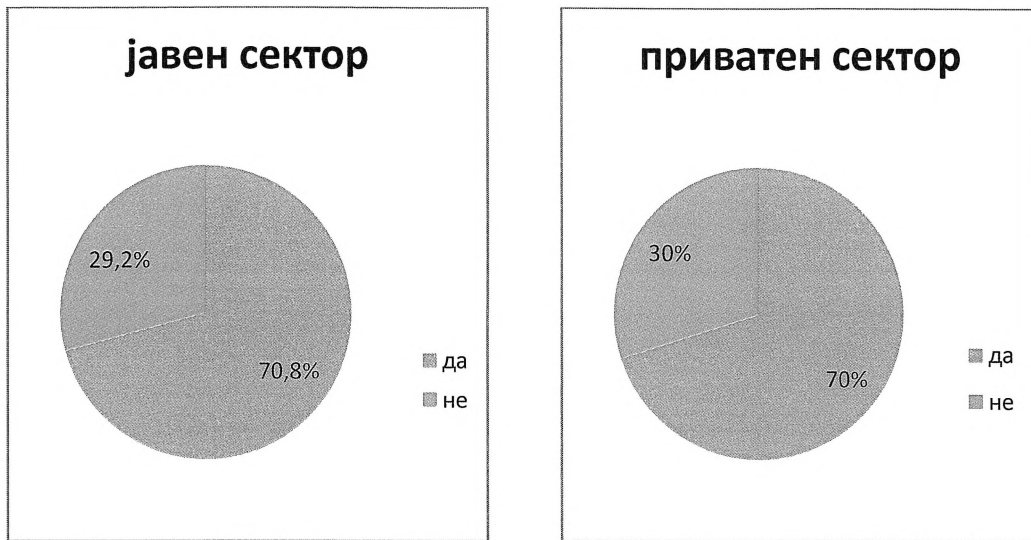
Табела бр.5: Дали големината на организацијата во која работат вработените во јавен и приватен сектор влијае врз нивното напредување во кариерата

Степен на согласност			
Вид на сектор	Да	Не	Вкупно
Државен сектор	102	42	144
Проценти	70, 8%	29, 2%	100%
Приватен сектор	84	36	120
Проценти	70%	30%	100%
Вкупно	186	78	264

Графикон бр.1



Од графиконите можеме да се забележи дека мислењата и ставовите на вработените во однос на степенот на согласност не се разликуваат многу, кај вработените од различни сектори.

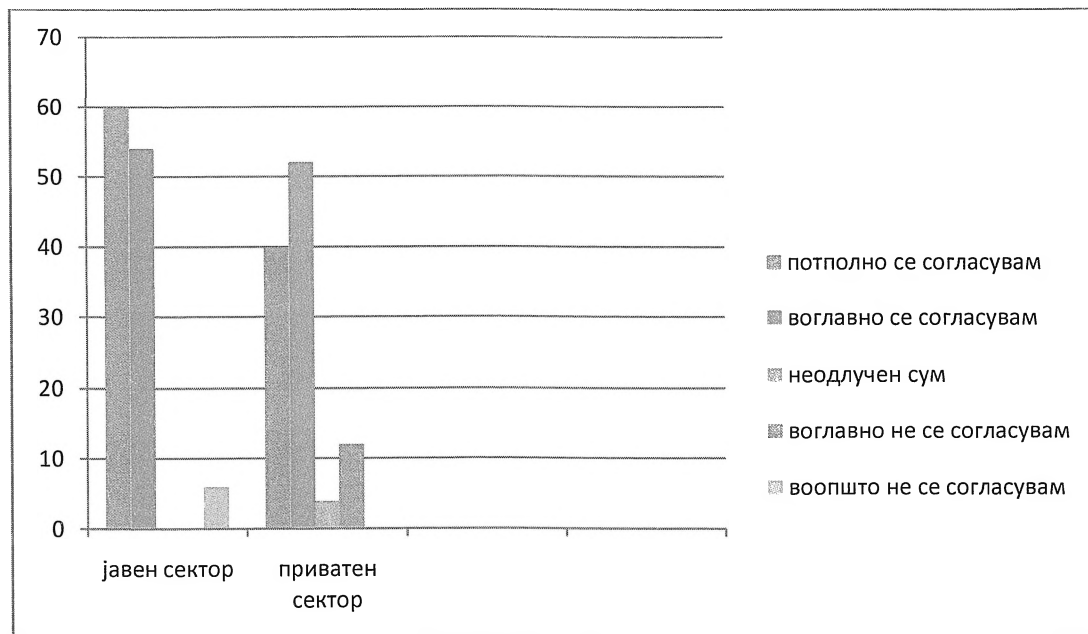


Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност во однос на тоа дали големината на организацијата влијае врз напредувањето во кариерата од анкетираниите во јавниот сектор 70,8% одговориле со **Да** а 29,2% одговориле со **Не**. На истото прашање анкетираниите од приватниот сектор 70% одговориле со **Да** а 30% со **Не**. Добиените резултати се позитивни и тие одат во прилог на тоа дека големината на организацијата влијае врз кариерниот развој кај вработените во јавниот и во приватниот сектор. Со тоа може да се потврди хипотезата дека во големите организации кариерниот развој на вработените е поголем за разлика од кариерниот развој на вработените во малите организации. Тоа е логично бидејќи во големите организации има повеќе вработени за разлика од малите организации, а со тоа и постојат повеќе работни позиции од кои може да се почне и да се напредува. Затоа колку е поголема организацијата толку е подобро, да може секој вработен да се обучува, развива и напредува во својата кариера. Секако за тоа се потребни не само луѓе туку и средства, па затоа во малите организации потешко се реализира тој кариерен развој или пак и воопшто го нема. Од тоа следува дека поголема организација значи повеќе вработени, повеќе капитал, работни позиции и средства за обука и развој на своите вработени и нивната кариера.

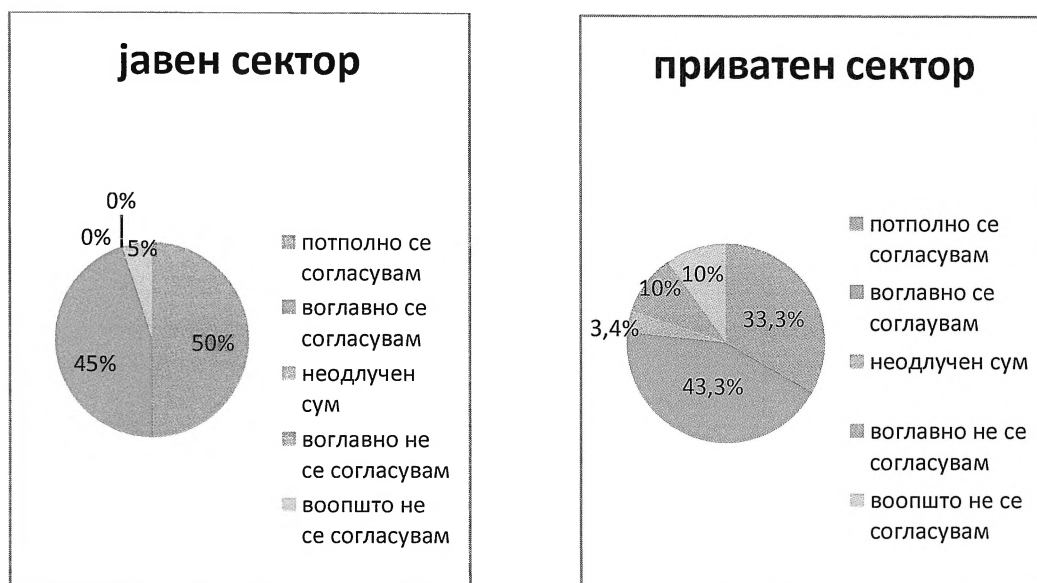
Табела бр.6: Од големината на организацијата зависи кариерниот развој

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	60	54	0	0	6	120
Проценти	50%	45%	0%	0%	5%	100%
Приватен сектор	40	52	4	12	12	120
Проценти	33,3%	43,3%	3,4%	10%	10%	100%
Вкупно	100	106	4	12	18	240

Графикон бр.2



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на вработените од различни сектори во мала мера се разликуваат. Вработените во јавениот сектор повеќето се согласуваат со тврдењето, за разлика од вработените во приватниот сектор.



Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на ова тврдење ни ги дава следните резултати: анкетираниите вработени во јавен сектор 50% потполно се согласуваат, 45% воглавно се согласуваат, на тврдењата неодлучен сум и воглавно не се согласувам никој не се изјаснил и 5% воопшто не се согласуваат. Во однос на истото тврдење вработените од приватен сектор 33,3% потполно се согласуваат, 43,3% воглавно се согласуваат, 3,4% не можеле да се одлучат и 10% воглавно не се согласуваат и воопшто несе согласуваат. Добиените резултат од ова прашање за тоа дека од големината на организацијата зависи кариерниот развој се позитивни и нив можеме да ги поврземе со хипотезата, **во големите организации кариерниот развој на вработените е поголем за разлика од кариерниот развој на вработените во малите организации.**

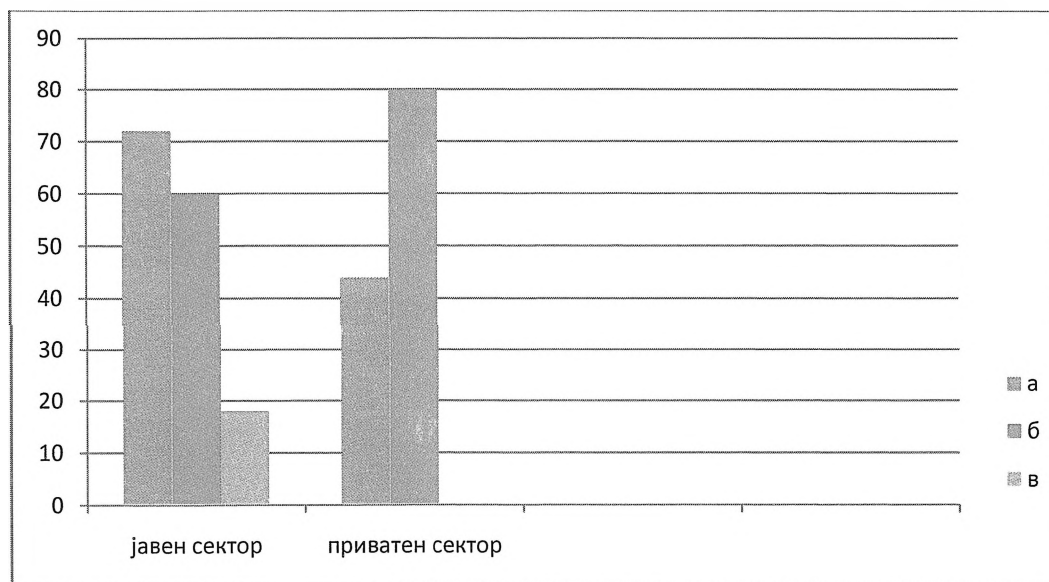
Оваа хипотеза се потврдува преку следнава анализа на податоците кои се добиени од прашалникот и Ликертовата скала во која има неутрална категорија.

Местото на кое се наоѓа работната организација е помалку битно за кариерниот развој на вработените.

Табела бр.7: Мислењето за местото на кое се наоѓа работната организација и кариерниот развој

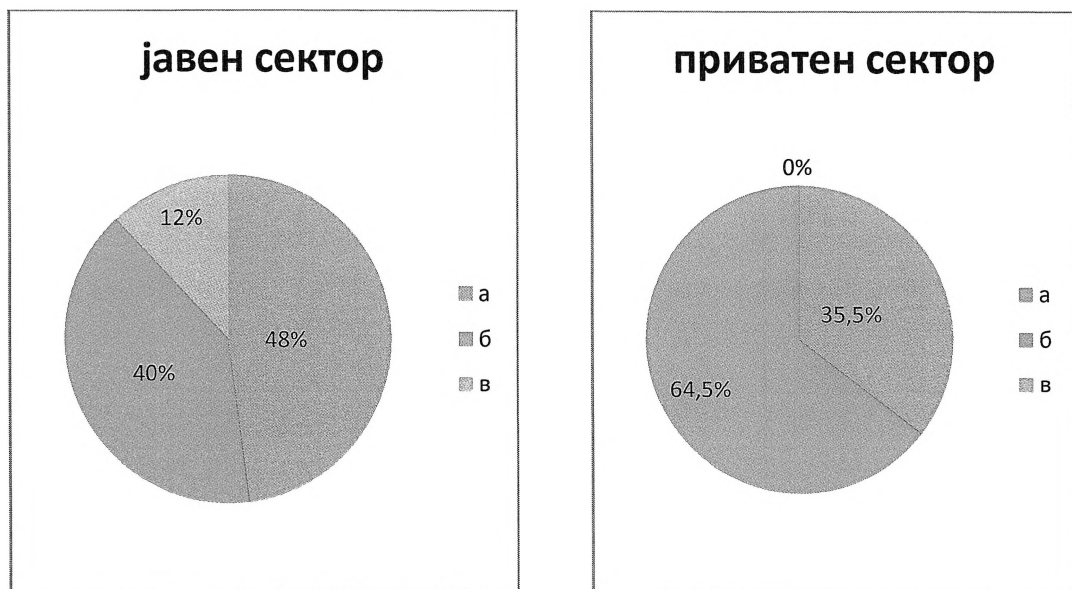
Степен на согласност				
Вид на сектор	а	б	в	Вкупно
Државен сектор	72	60	18	150
Проценти	48%	40%	12%	100%
Приватен сектор	44	80	0	124
Проценти	35,5%	64,5%	0%	100%
вкупно	116	140	18	274

Графикон бр.3



- а** - работа блиску до дома
- б** - работа во централниот дел на градот
- в** - работа во зоните за одмор

Од прикажаните податоци во графичкиот приказ може да се заклучи дека, мислењата, ставовите и искуствата на вработените од различни сектори кои се опфатени во ова истражување се во голема мера различни односно, вработените во јавен сектор сметаат дека работата блиску до дома влијае врз нивниот кариерен развој, додека пак вработените во приватен сектор сметаат дека работата во централниот дел на градот обезбедува побрз кариерен развој.



- а - работа блиску до дома
- б - работа во централниот дел на градот
- в - работа во зоните за одмор

Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност, во однос на тоа, какви се географските преференции за работното место во врска со кариерниот развој, анкетираниите од јавен сектор 48% се изјасниле за **работа блиску до дома**, 40% се изјасниле за **работа во централниот дел на градот** и 12% се изјасниле за **работа во зоните за одмор**. Додека на истото прашање анкетираниите од приватен сектор 35,5% се изјасниле за **работа блиску до дома**, 64,5% се изјасниле за **работа во централниот дел на градот**.

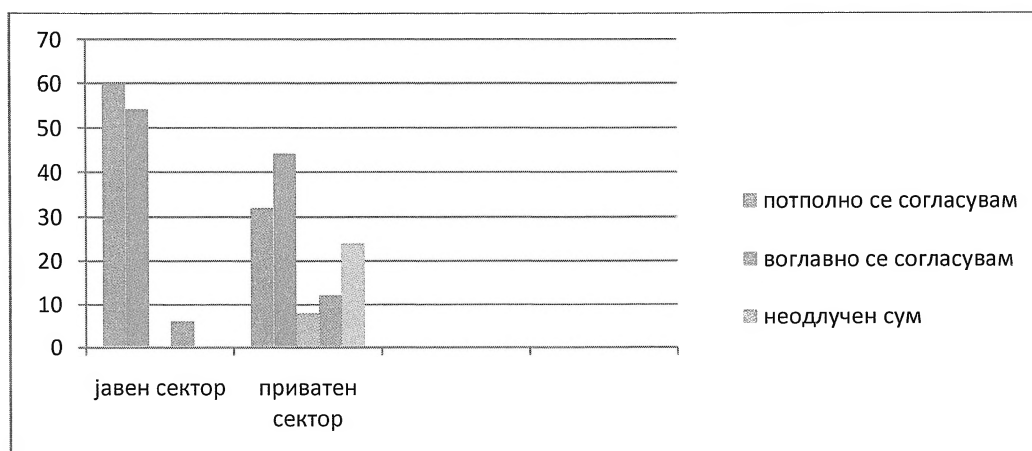
За вработените во јавен сектор работата блиску до дома овозможува побрз кариерен развој а за вработените во приватен сектор тоа пак била работата во централниот дел на градот.

Добиените резултати се негативни па затоа не се прифаќа хипотезата дека местото каде се наоѓа работата е помалку битно за кариерниот развој на вработените.

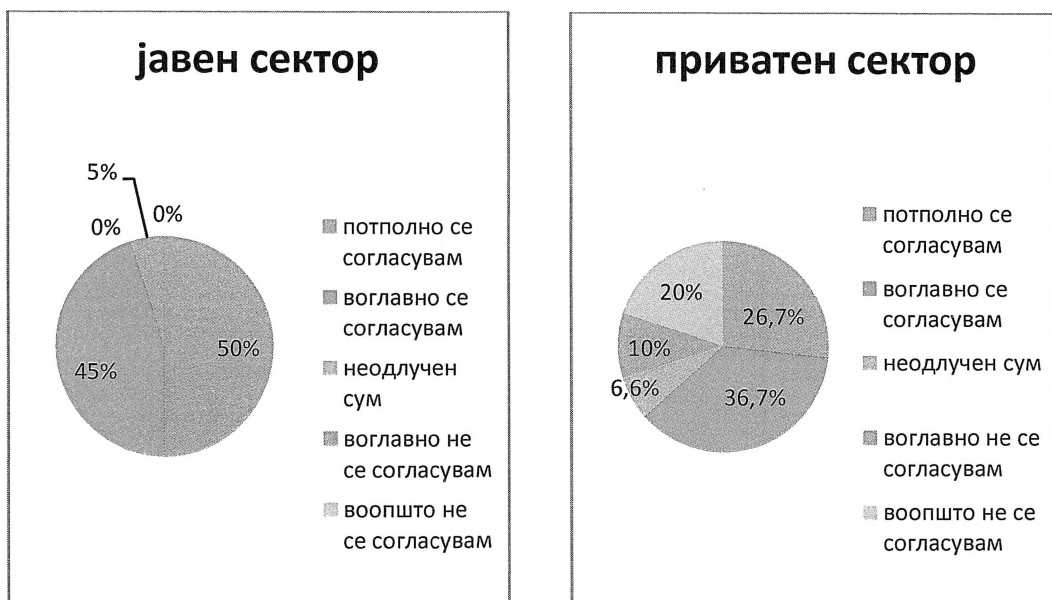
Табела бр.8: Од местото на работната организација зависи и напредувањето во кариерата.

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	60	54	0	6	0	120
Проценти	50%	45%	0%	5%	0%	100%
Приватен сектор	32	44	8	12	24	120
Проценти	26,7%	36,7%	6,6%	10%	20%	100%
Вкупно	92	98	8	18	24	

Графикон бр.4



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на анкетираниите од различни сектори во однос на ова тврдење воглавно и не се разликуваат многу, така што може да се забележи од графиконот дека испитаниците од јавен сектор повеќе се согласуваат во однос на тврдењата на испитаниците од приватен сектор каде повеќето воглавно не се согласуваат.



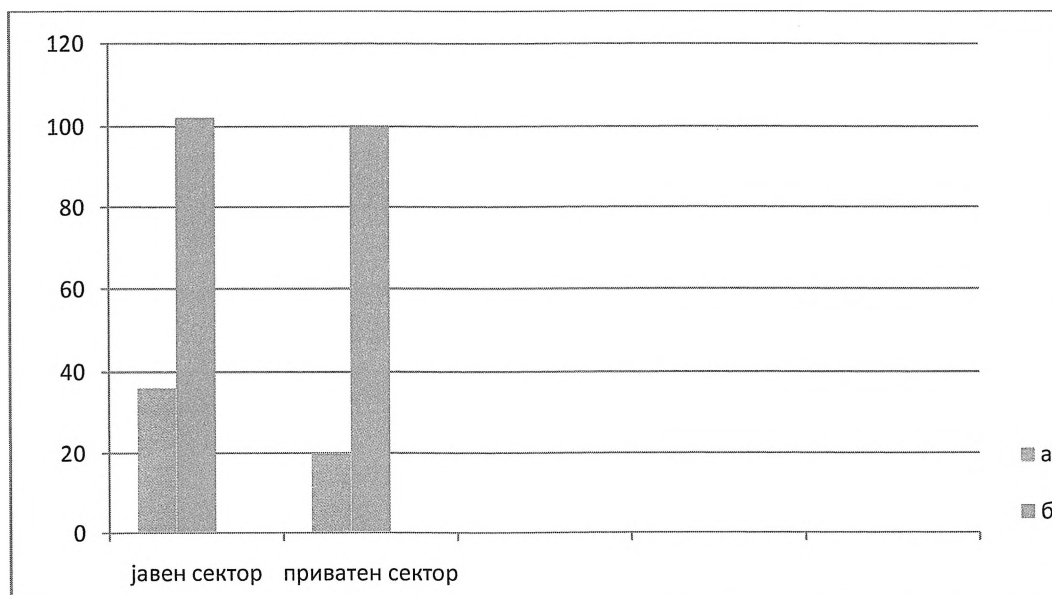
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност во однос на ова тврдење ни ги дава следните резултати: од јавениот сектор 50% потполно се согласуваат, 45% воглавно се согласуваат, неодлучни нема, 5% воглавно не се согласуваат и такви кои што воопшто не се согласуваат нема. Во врска со истото тврдење од испитаниците во приватниот сектор 26,7% потполно се согласуваат, 36,7% воглавно се согласуваат, 6,6% не можеле да се одлучат, 10% воглавно не се согласуваат и 20% воопшто не се согласуваат.

Вработените повеќе преферираат работа која обезбедува брз развој на кариерата, отколку работа која обезбедува бавна но сигурна кариера.

Табела бр.9: Работа која обезбедува брз развој на кариерата или работа која обезбедува бавна но сигурна кариера

Степен на согласност			
Вид на сектор	а	б	Вкупно
Државен сектор	36	102	138
Проценти	26%	74%	100%
Приватен сектор	20	100	120
Проценти	16,7%	83,3%	100%
Вкупно	56	202	258

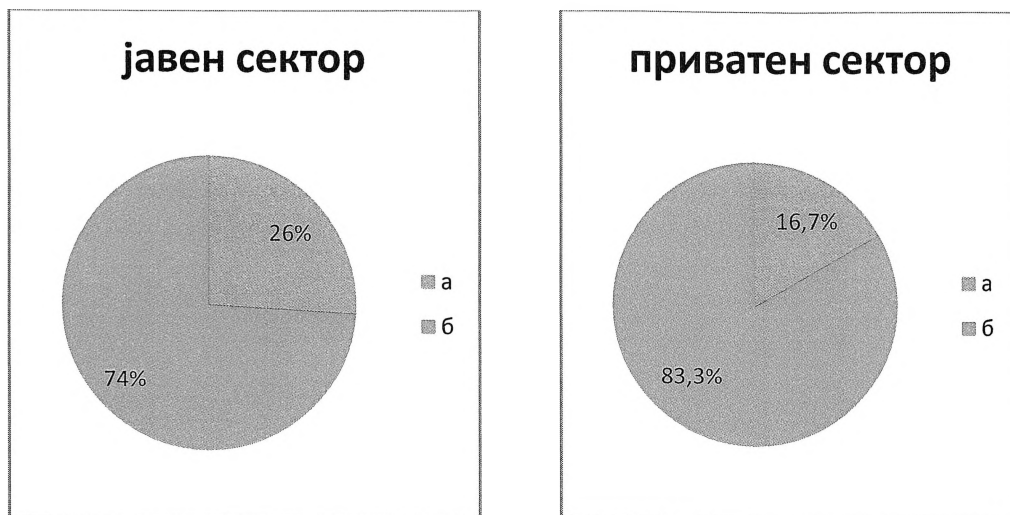
Графикон бр.5



а - брз развој на кариера

б - бавна но сигурна кариера

Од прикажаните податоци во графичкиот приказ може да се заклучи дека ставовите на вработените во различни сектори се приближно исти.



а - брз развој на кариера
б - бавна но сигурна кариера

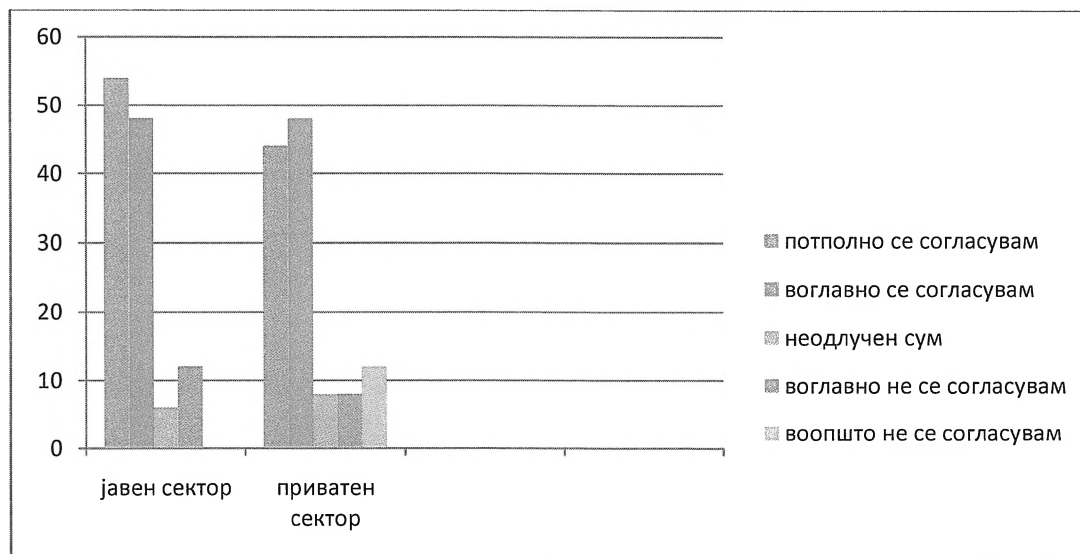
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност, во однос на тоа, дали работата која ја вршат анкетираниите во јавниот сектор 26% одговориле дека работата која ја вршат е **работа која обезбедува брз развој на кариерата** а 74% одговориле дека работата која што ја вршат е **работа која обезбедува бавна, но сигурна кариера**. На истото прашање анкетираниите од приватен сектор одговориле дека 16,7% работат **работа која обезбедува брз развој на кариерата**, а 83,3% работат **работа која обезбедува бавна, но сигурна кариера**.

Добиените резултати се негативни па затоа не се прифаќа хипотезата дека **вработените повеќе преферираат работа која обезбедува брз развој на кариерата, отколку работа која обезбедува бавна но сигурна кариера**. Се забележува дека и покрај што се уште повеќето од вработените тежнеат за стабилни и сигурни работни места, тие сепак тежнеат и кон работа која обезбедува бавна, но сигурна кариера. Во нашата држава, се уште е тешко да се преориентира работоспособното население кон промените кои ги носи современото општество.

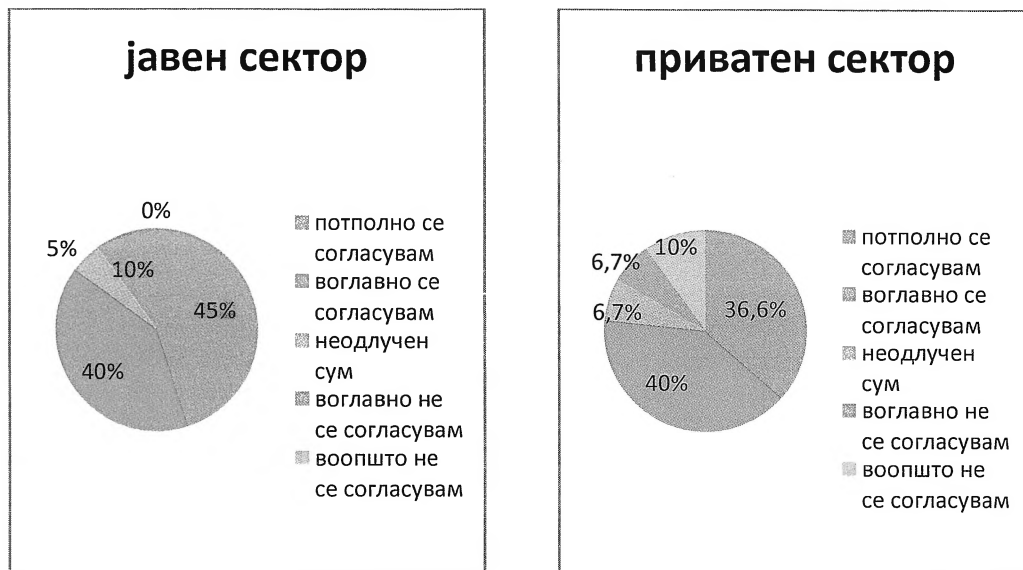
Табела бр.10: Видот на работата во зависност од тоа дали обезбедува брз развој на кариерата или бавна но сигурна кариера има влијание врз кариерниот развој

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	54	48	6	12	0	120
Проценти	45%	40%	5%	10%	0%	100%
Приватен сектор	44	48	8	8	12	120
Проценти	36,6%	40%	6,7%	6,7%	10%	100%
Вкупно	98	96	14	20	12	

Графикон бр.6



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на анкетираниите кои се вработени во различни сектори воглавно се исти со мала незначителна разлика кај приватниот сектор каде има повеќе испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.



Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ни ги дава следните резултати: од испитаниците во јавен сектор 45% потполно се согласуваат, 40% воглавно се согласуваат, 5% се неодлучни, 10% воглавно не се согласуваат и такви кои воопшто не се согласуваат нема.

Во врска со истото тврдење испитаниците во приватен сектор 36,6% потполно се согласуваат, 40% воглавно се согласуваат, 6,7% се неодлучни и воглавно не се согласуваат а 10% воопшто не се согласуваат.

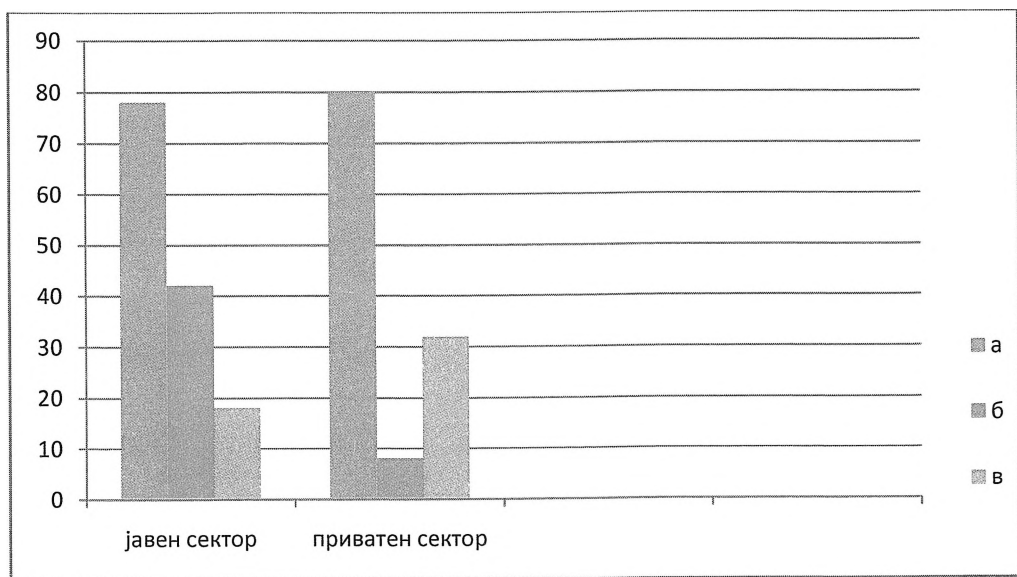
Добиените резултати се негативни и одат во прилог на тоа дека повеќето вработени преферираат работа која обезбедува бавна но сигурна кариера, а не работа која обезбедува брз развој на кариерата. Оваа хипотеза не се прифаќа, согласно резултатите кои се добиени од анализата на одговорите на испитаниците.

Постои разлика помеѓу кариерниот развој на поединецот кој е подготвен да започне со помала почетна плата а побрзо напредување во кариерата и обратно, поголема почетна плата но бавно напредување во кариерата.

Табела бр.11: Подготвеност за работа за помала почетна плата бидејќи таа обезбедува побрзо напредување во кариерата.

Степен на согласност				
Вид на сектор	а	б	в	Вкупно
Државен сектор	78	42	18	138
Проценти	56,5%	30,5%	13%	100%
Приватен сектор	80	8	32	120
Проценти	66,7%	6,7%	26,6%	100%
вкупно	158	50	50	258

Графикон бр.7

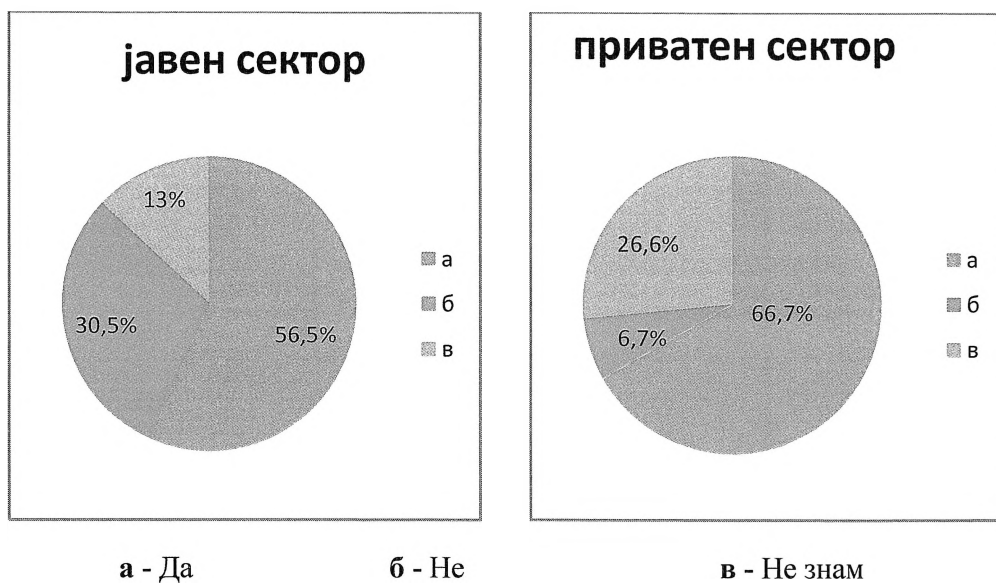


а – Да

б – Не

в - Не знам

Од прикажаните податоци во графичкиот приказ може да се заклучи дека, мислењата, ставовите и искуствата на вработените во различни сектори опфатени во ова истражување се приближно исти но различни по тоа што анкетираниите од јавен сектор за разлика од анкетираниите од приватен сектор повеќе има кои се изјасниле дека не се согласуваат за помала почетна плата, бидејќи обезбедува побрзо напредување во кариерата.

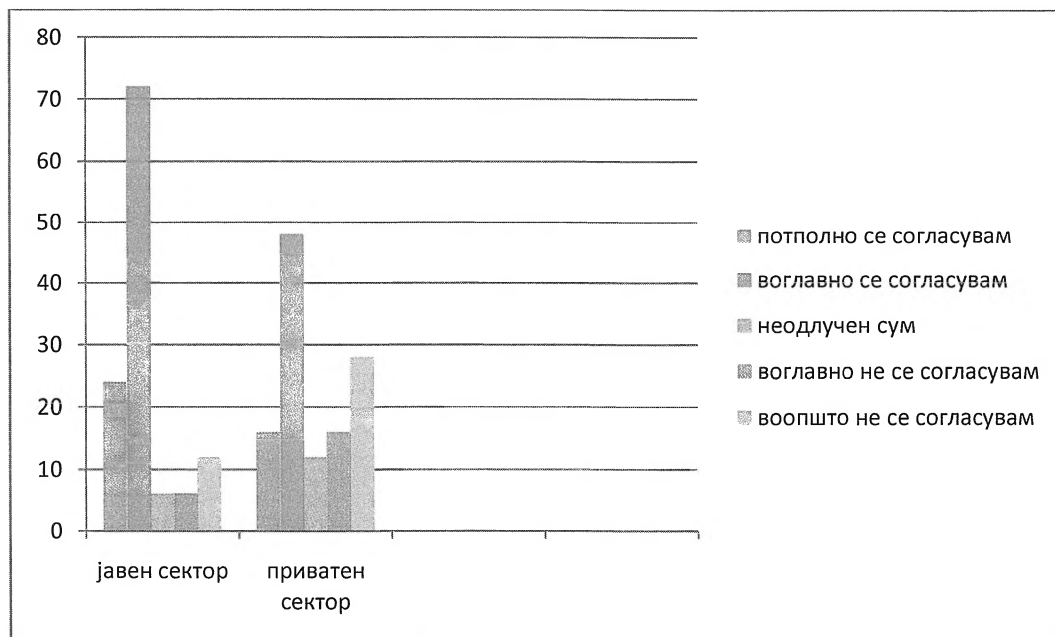


Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност, во однос на тоа, дали вработените во јавен сектор кога почнале да работат биле спремни за помала почетна плата, бидејќи обезбедувала побрзо напредување во кариерата 56,5% одговориле со **Да**, 30,5% **Не** и 13% со **Не знам**. На истото прашање анкетираниите од приватен сектор 66,7% одговориле со **Да**, 6,7% со **Не** и 26,6 со **Не знам**. Добиените резултати се позитивни па затоа одат во прилог на тоа дека повеќето од анкетираниите биле спремни за помала почетна плата, бидејќи обезбедува побрзо напредување во кариерата. На тој начин кога некој е спремен да напредува на скалилото на хиерархијата во работната организација, тогаш е подготвен и да работи за помала почетна плата.

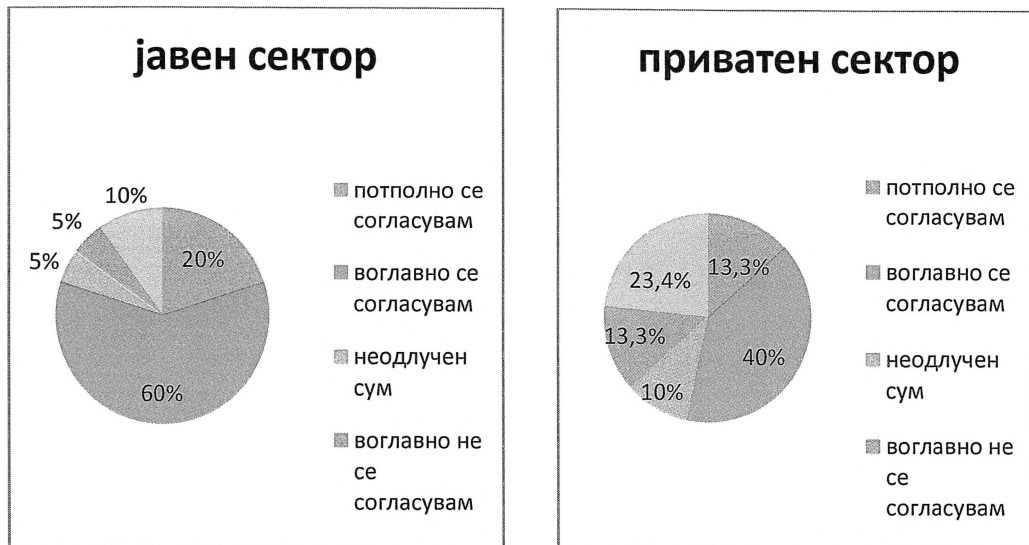
Табела бр.12: Помала почетна плата побрз кариерен развој

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	24	72	6	6	12	120
Проценти	20%	60%	5%	5%	10%	100%
Приватен сектор	16	48	12	16	28	120
Проценти	13,3%	40%	10%	13,3%	23,4%	100%
Вкупно	40	120	18	22	40	240

Графикон бр.8



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на анкетираниите од јавниот и приватниот сектор се воглавно исти со тоа што во приватниот сектор има повеќе кои не се согласуваат со ова тврдење.



Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ги дава следните резултати: од јавниот сектор 20% потполно се согласуваат, 60% воглавно се согласуваат, 5% се неодлучни и воглавно не се согласуваат и 10% воопшто не се согласуваат. Во врска со истото тврдење од приватниот сектор 13,3% потполно се согласуваат, 40% воглавно се согласуваат, 10% се неодлучни, 13,3% воглавно не се согласуваат, 23,4% кои воопшто не се согласуваат. Добиените резултати за тоа дека помалата почетна плата обезбедува кариерен развој, се позитивни и тие **ја потврдуваат хипотезата, дека постои разлика помеѓу кариерниот развој на поединецот кој е подготвен да започне со помала почетна плата а побрзо напредување во кариерата и обратно, поголема почетна плата но бавно напредување во кариерата.**

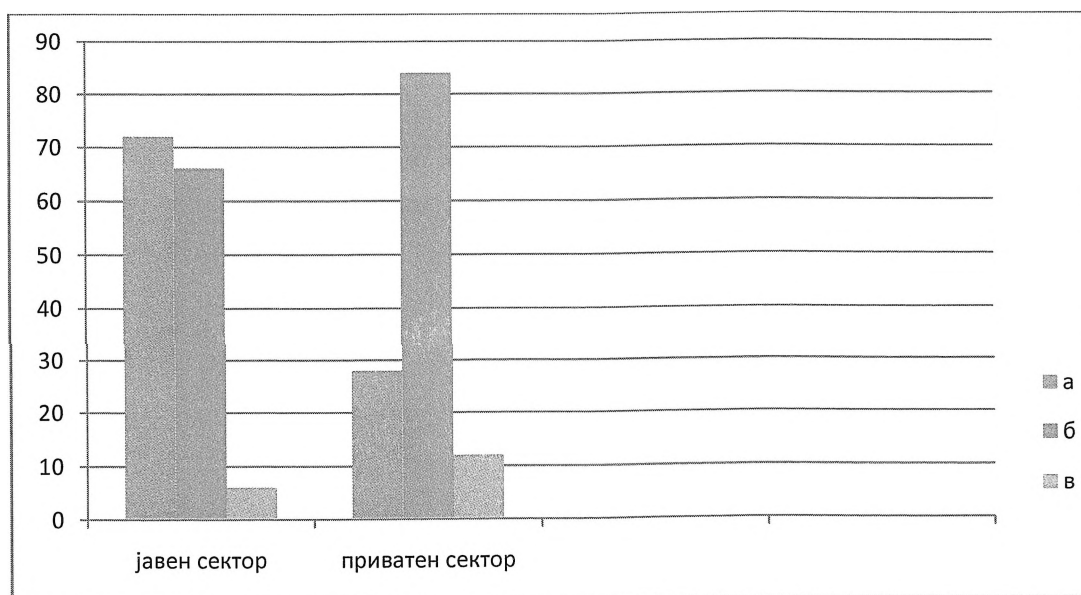
Оној кој за првпат се вработува, а притоа е млад и амбициозен, понатаму сака да напредува во својата кариера и живот. Па затоа на почетокот скоро секој е спремен да работи и за помала почетна плата, додека да се прилагоди на работната средина. Тоа на некој начин е основа за неговото натамошно напредување во работата и животот. Хипотезата дека постои разлика помеѓу кариерниот развој на поединецот кој е подготвен да започне со помала почетна плата а побрзо напредување во кариерата и обратно, поголема почетна плата но бавно напредување во кариерата, се потврдува од анализата на следниве податоци кои се добиени.

Вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи.

Табела бр.13: Преференциите на вработените да работат сами, во мали групи или големи групи

Степен на согласност				
Вид на сектор	а	б	в	Вкупно
Државен сектор	72	66	6	144
Проценти	50%	45,8%	4,2%	100%
Приватен сектор	28	84	12	124
Проценти	22,6%	67,7%	9,7%	100%
Вкупно	100	150	18	268

Графикон бр.9

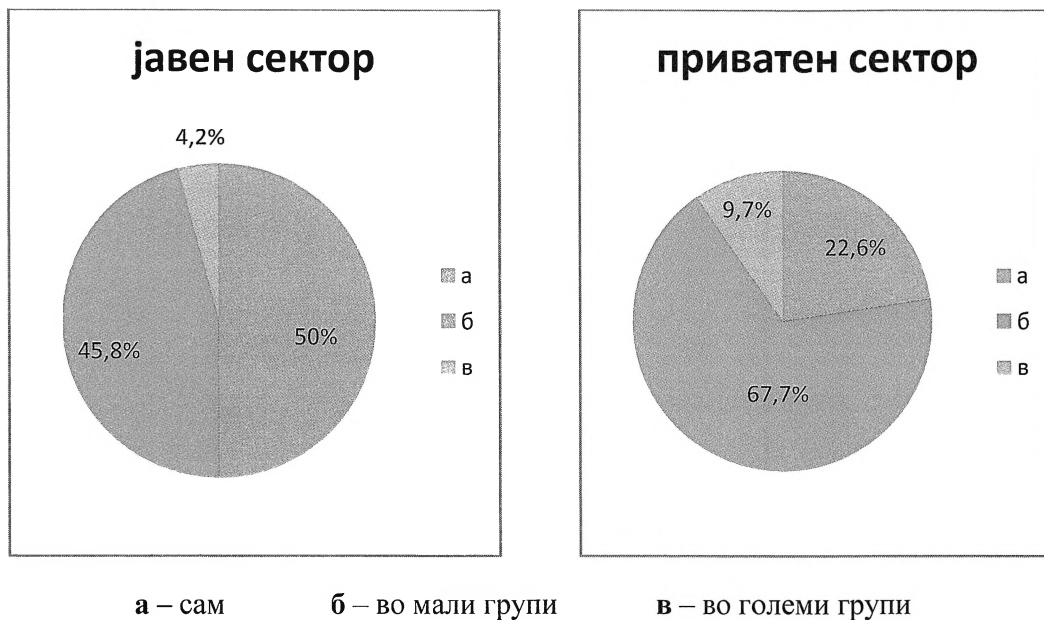


а – сам

б – во мали групи

в – во големи групи

Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на вработените од разни сектори се различни, во однос на влијанието на начинот на работата врз кариерниот развој. Така, забележуваме дека вработените во јавниот сектор повеќе преферираат да работат сами, додека вработените од приватниот сектор повеќе преферираат да работат во мали групи.

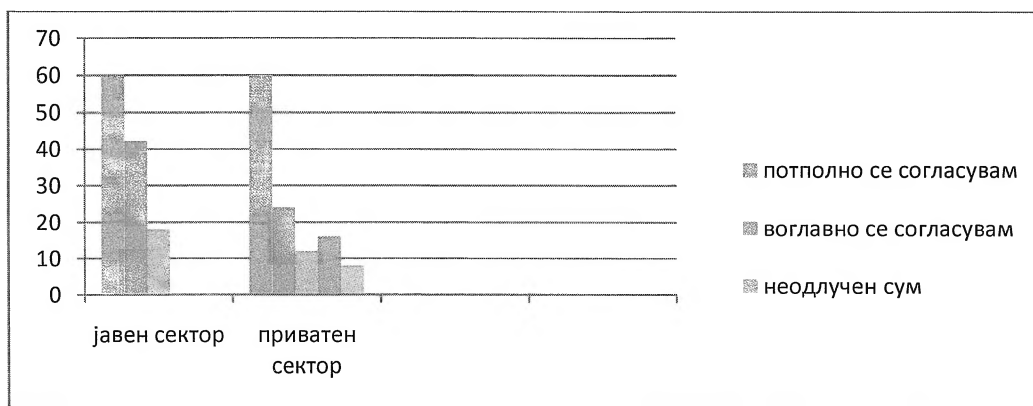


Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ни ги дава следните резултати: во јавниот сектор од анкетираниите вработени 50% преферираат да работат **сами** значи половина од вкупните испитаници, 45,8% **во мали групи** и 4,2% **во големи групи**. Во овој контекст за истото прашање во приватниот сектор од анкетираниите вработени 26,6% преферираат да работат **сами**, 67,7% **во мали групи** и 9,7% **во големи групи**. Добиените резултати се позитивни што значи одат во прилог на хипотезата дека вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи. Во јавниот сектор вработените повеќе претпочитаат да работат сами, додека оние во приватен сектор повеќе сакаат да соработуваат во мали групи. Понекогаш тоа може да го наложува и природата на самата организација.

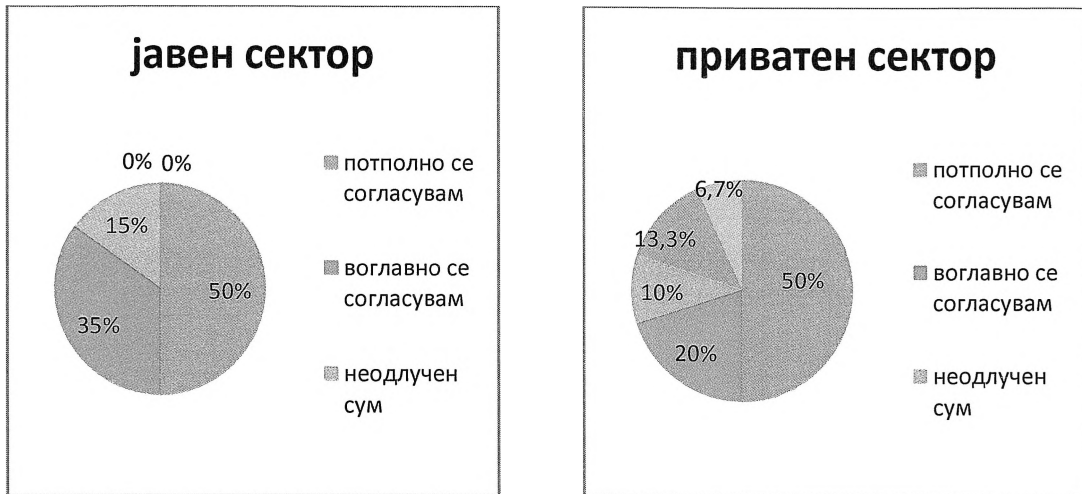
Табела бр.14: Кариерниот развој зависи од начинот на работата

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	60	42	18	0	0	120
Проценти	50%	35%	15%	0%	0%	100%
Приватен сектор	60	24	12	16	8	120
Проценти	50%	20%	10%	13,3%	6,7%	100%
Вкупно	120	66	30	16	8	240

Графикон бр.10



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на анкетираниите кои се вработени во различен сектор во случајот јавен и приватен сектор, се делумно исти, така што во јавниот сектор испитаниците воглавно се согласуваат дека кариерниот развој зависи од начинот на работата на поединецот додека во приватниот сектор покрај тоа што поголемиот број се согласуваат сепак има и такви кои баш и не се согласуваат со истото.



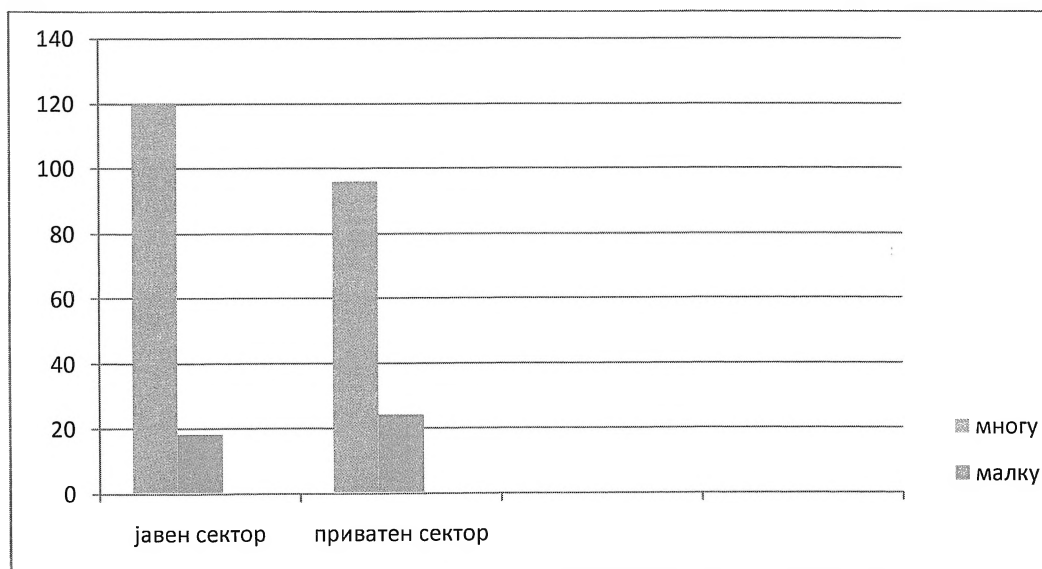
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следна та состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ни ги дава следните резултати: од јавен сектор 50% потполно се согласуваат, 35% воглавно се согласуваат, 15% се неодлучни, и такви кои воглавно не се согласуваат и воопшто не се согласуваат нема. Во врска со истото тврдење од приватниот сектор 50% потполно се согласуваат, 20% воглавно се согласуваат, 10% се неодлучни, 13,3% воглавно не се согласуваат и 6,7% воопшто не се согласуваат. Добиените резултати за тоа дека кариерниот развој зависи од начинот на работата на поединецот се позитивни и со тоа се потврдува хипотезата дека **вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи.** Затоа што начинот на кој преферира да работи секој вработен е индивидуална карактеристика, и секако влијае и на неговиот развој во кариерата. Секој различно се снаоѓа во работата, па така некој може да биде поефикасен кога нештата ги прави сам или пак во мали групи, зависно од природата на работните задачи. Резултатите кои се добиени се позитивни што значи одат во прилог на хипотезата дека вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи. Согласно добиените податоци и оваа хипотеза се потврдува.

Организациите чиј што интензитет на напредување е поголем обезбедуваат и побрз кариерен развој на своите вработени, наспроти оние организации чиј што интензитет на напредување е помал.

Табела бр.15: Колку интензитетот на напредувањето на организацијата е значаен за кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор

Степен на согласност			
Вид на сектор	Многу	Малку	Вкупно
Државен сектор	120	18	138
Проценти	87%	13%	100%
Приватен сектор	96	24	120
Проценти	80%	20%	100%
Вкупно	216	42	258

Графикон бр.11



Од прикажаните податоци во графичкиот приказ може да се заклучи дека, мислењата, ставовите и искуствата на вработените во различни сектори опфатени во ова истражување во голема мера се слични.

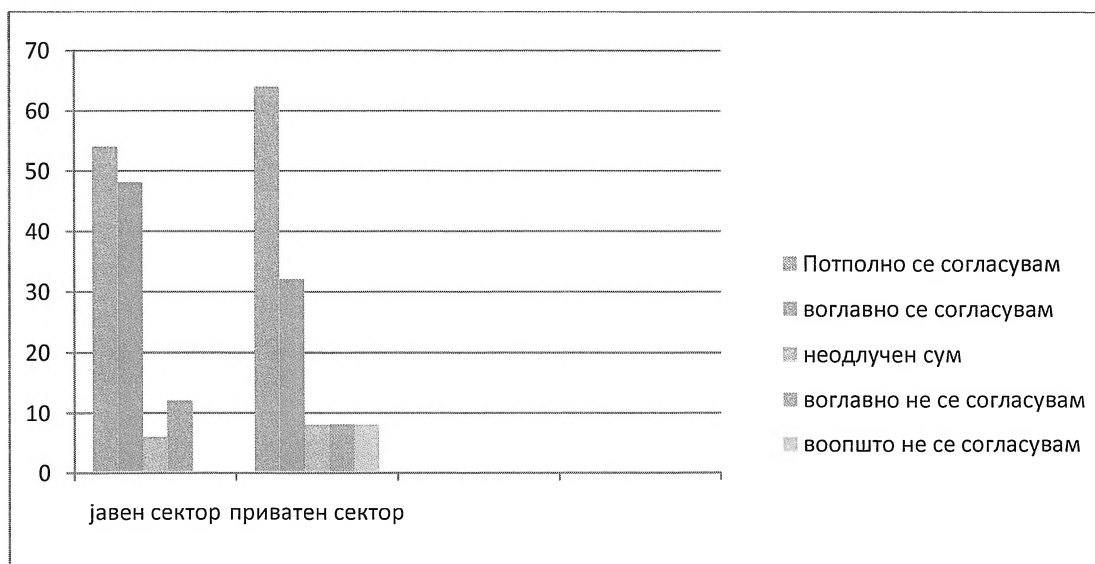


Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност, во однос на тоа, колку интензитетот на напредување на организацијата е значаен за кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор анкетираниите од јавен сектор одговориле 87% со **Многу** и 13% со **Малку**. На истото прашање од анкетираниите во приватен сектор 80% одговориле со **Многу** и 20% со **Малку**. Добиените резултати се позитивни па затоа одат во прилог на тоа дека интензитетот на напредувањето на организацијата е многу значаен за кариерниот развој на вработените во јавниот и во приватниот сектор. На тој начин ја потврдуваме хипотезата дека **организациите чиј што интензитет на напредување е поголем обезбедуваат и побрз кариерен развој на своите вработени, наспроти оние организации чиј што интензитет на напредување е помал**. Од сето тоа произлегува дека колку е поголем интензитетот на напредување на организацијата било да е приватно или јавно, толку ќе биде поголем и кариерниот развој на вработените во истата. Ако некоја организација напредува бавно или пак воопшто не напредува, шансите за соодветен кариерен развој на вработените во неа се мали или речиси никакви.

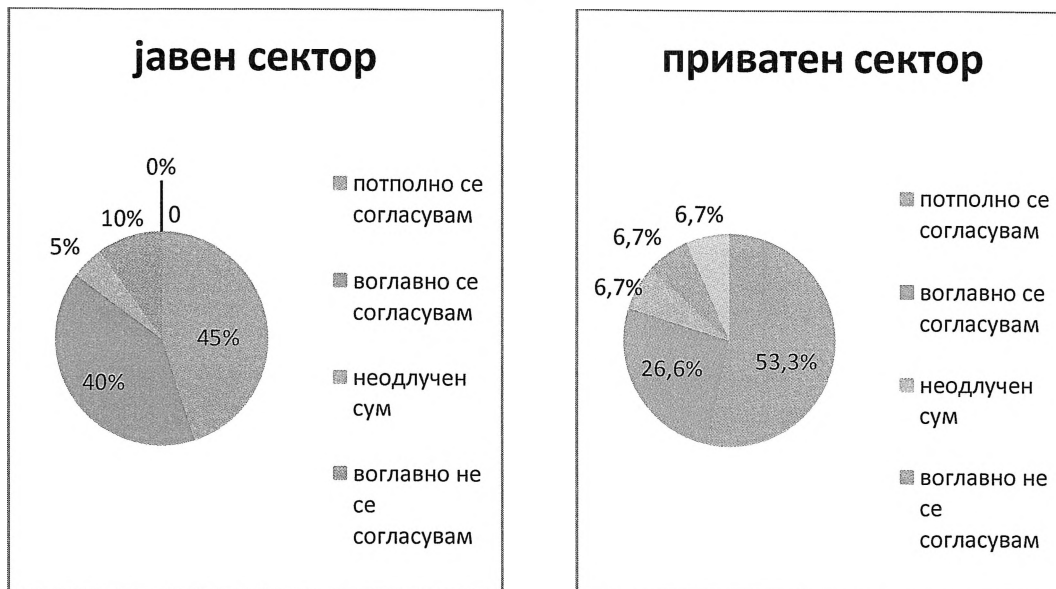
Табела бр.16: Интензитетот на напредувањето на организацијата влијае на кариерниот развој

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	54	48	6	12	0	120
Проценти	45%	40%	5%	10%	0%	100%
Приватен сектор	64	32	8	8	8	120
Проценти	53,3%	26,6%	6,7%	6,7%	6,7%	100%
Вкупно	118	80	14	20	8	

Графикон бр.12



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, одговорите на анкетираниите вработени од различни сектори вклучени во ова истражување воглавно се исти. Тоа значи дека во јавниот и во приватниот сектор повеќето од испитаниците воглавно се согласуваат со тврдењето.



Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ни ги дава следните резултати: од анкетираниите во јавен сектор 45% потполно се согласуваат, 40% воглавно се согласуваат, 5% не можеле да се одлучат, 10% воглавно не се согласуваат и нема такви кои воопшто не се согласуваат. Во врска со истото тврдење анкетираниите од приватен сектор 53,3% потполно се согласуваат, 26,6% воглавно се согласуваат, 6,7% се неодлучни, воглавно не се согласиле и воопшто не се согласиле.

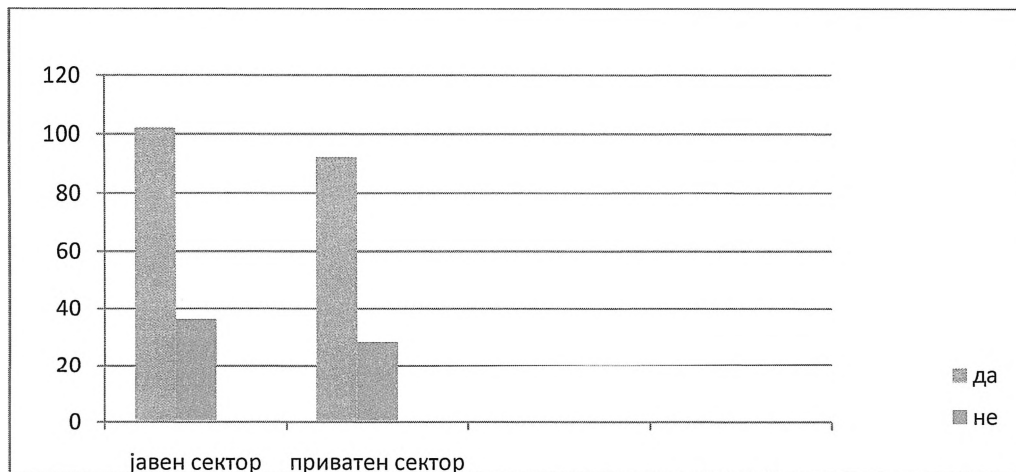
Добиените резултати за тоа дека интензитетот на напредувањето на организацијата влијае на кариерниот развој, се позитивни и нив можеме да ги поврземе со хипотезата организациите чиј што интензитет на напредување е поголем обезбедуваат и побрз кариерен развој на своите вработени, наспроти оние организации чиј што интензитет на напредување е помал. Па така и од општата практика можеме да забележиме, дека, кај било која организација со брз интензитет на нејзино напредување, нејзините вработени значително напредуваат, ја развиваат својата кариера а се разбира за тоа и добро се наградени. Оваа хипотеза се потврдува согласно анализата на добиените одговори од анкетираниите.

Се претпоставува дека кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор се разликува.

Табела бр.17: Дали вработените во јавниот и приватниот сектор се заинтересирани за својот кариерен развој во организацијата каде што работат

Степен на согласност			
Вид на сектор	Да	Не	Вкупно
Државен сектор	102	36	138
Проценти	74%	26%	100%
Приватен сектор	92	28	120
Проценти	76,7%	23,3%	100%
Вкупно	194	64	258

Графикон бр.13



Графичкиот приказ на податоците по сектори, се прави за да можеме да направиме споредба меѓу мислењата и ставовите на вработените од различните сектори вклучени во ова истражување. Од графиконите можеме да забележиме дека мислењата и ставовите на вработените, во однос на степенот на согласност, многу малку се разликуваат кај вработените од различен сектор.



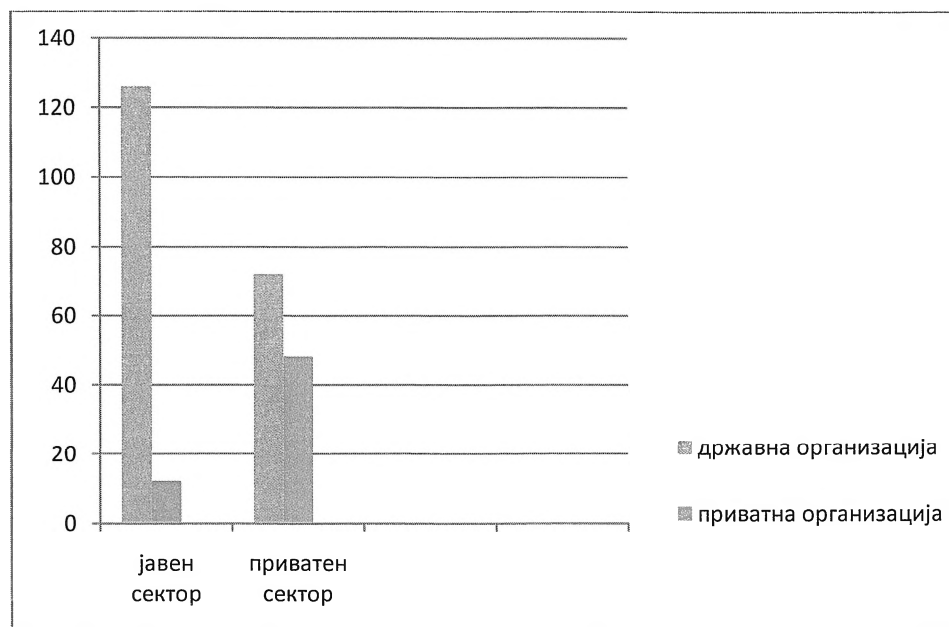
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност во однос на тоа дали вработените се заинтересирани за кариерниот развој во организацијата каде работат анкетираниите кои се вработени во јавен сектор 74% одговориле со **Да**, што значи повеќе од половина, а 26% одговориле со **Не**. Додека во врска со истото прашање анкетираниите пак кои се вработени во приватен сектор 76,7% одговориле со **Да** што значи и овде повеќе од половината, а 23,3% одговориле со **Не**.

Добиените резултати се позитивни и одат во прилог на тоа, дека вработените во јавниот и приватниот сектор се заинтересирани за својот кариерен развој. Меѓутоа заинтересираноста за кариерниот развој е поголема кај оние поединци кои се вработени во приватен сектор. Тоа значи дека во практиката, приватниот сектор повеќе работи на тоа да ја зголеми мотивацијата за задоволство од работата на секој вработен а со тоа и да се зголеми интересот за развој во кариерата. Исто така добиените резултати покажуваат дека помладата популација има поголем интерес за развојот во кариерата за разлика од возрасните кои се повеќе застануваат на истата работна позиција, односно нивниот интерес за развојот на кариерата опаѓа. Но, тоа не мора да важи за сите кои се при крај на својот работен век. Сепак тоа е индивидуален избор кој зависи од повеќе фактори.

Табела бр.18: Во каков вид на организација би сакале да работат вработените од јавниот и приватниот сектор

Степен на согласност			
Вид на сектор	Државна организација	Приватна организација	Вкупно
Државен сектор	126	12	138
Проценти	91,3%	8,7%	100%
Приватен сектор	72	48	120
Проценти	60%	40%	100%
Вкупно	198	60	258

Графикон бр.14



Од прикажаните податоци во графичкиот приказ може да се заклучи дека, мислењата, ставовите и искуствата на вработените од различни сектори опфатени во ова истражување не се разликуваат.



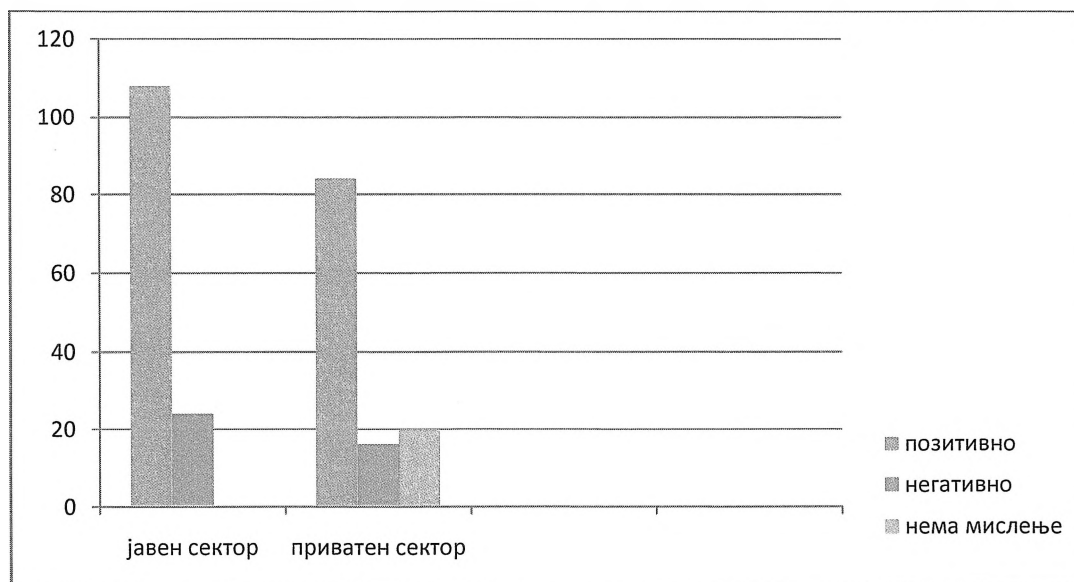
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност, во однос на тоа, во каков вид на организација би сакале да работат вработените од јавниот и приватниот сектор, 91,3% од анкетираниите во јавниот сектор својот одговор го дале за **јавна организација** а 8,7% за **приватна организација**. За истото прашање анкетираниите од приватниот сектор 60% одговорот го дале за **државната организација** а 40% за **приватна организација**. И во двата случаи анкетираниите се изјасниле дека повеќе би сакале да работат во јавна организација, наместо во приватна организација. Кај анкетираниите од приватен сектор сепак процентот за тоа дека сакаат да работат во приватна организација е поголем, наспроти испитаниците од јавниот сектор. Добиените резултати се позитивни и тие одат во прилог на тоа дека повеќето од анкетираниите сакаат да работат во јавна организација. На тој начин, на повеќето од јавните службеници сигурното работно место многу повеќе им значи отколку тоа дали ќе напредуваат во работата, додека вработените во приватниот сектор и самите повеќе се мотивирани да го задржат своето работно место, но и да се докажат кај претпоставените. Тоа докажување на некој начин е аспирација за сопствен кариерен развој.

Табела бр.19: Што мислат вработените во јавниот и приватниот сектор колку и како влијае видот на организацијата во која работат, врз нивниот кариерен развој.

И ова прашање оди во прилог на генералната хипотеза.

Степен на согласност				
Вид на сектор	Позитивно	Негативно	Нема мислење	Вкупно
Државен сектор	108	24	0	132
Проценти	81,8%	18,2%	0	100%
Приватен сектор	84	16	20	120
Проценти	70%	13,3%	16,7	100%
Вкупно	192	40	20	252

Графикон бр.15



Од графичкиот приказ може да видиме дека мислењата и ставовите на вработените од различни сектори за тоа колку и како влијае видот на организацијата за кариерниот развој, многу малку се разликуваат кај вработените од различен сектор.



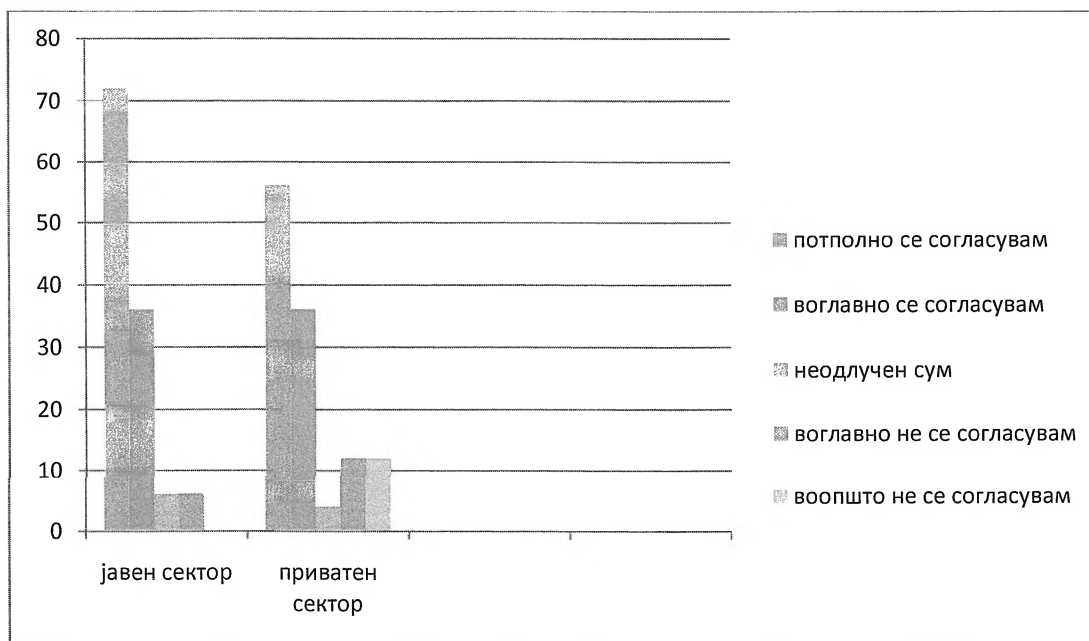
Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Според степенот на согласност во однос на тоа како влијае видот на организацијата во која работат вработените врз нивниот кариерен развој, анкетираниите од јавниот сектор одговориле 81,8% **позитивно**, а 18,2% **негативно**. Во врска со истото прашање анкетираниите од приватниот сектор одговориле 70% **позитивно**, 13,3% **негативно** и 16,7% **немаат мислење**. Овде се забележува дека поголем дел од анкетираниите во јавниот и приватниот сектор одговориле **позитивно** а мал процент одговориле **негативно**.

Добиените резултати се позитивни и тие одат во прилог на тоа дека видот на организацијата влијае позитивно на кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор. Со тоа се потврдува и основната хипотеза дека постои разлика помеѓу кариерниот развој на вработените во јавниот сектор и кариерниот развој на вработените во приватниот сектор. Тоа значи дека видот на организацијата секако има огромно влијание за развојот на кариерата на своите вработени. На пример кај јавниот сектор, развојот на кариерата на секој вработен во голема мера е условен од владејачката партија во државава, што е далеку од реално. Значи докажувањето и квалитетот на вработените не ретко се цени и наградува. Затоа кај приватниот сектор се повеќе се цени знаењето, искуството и квалитетите на своите вработени. Па и нормално е позитивно да се влијае врз кариерниот развој на вработените.

Табела број.20: Од видот на организацијата зависи кариерниот развој

Степен на согласност						
Вид на сектор	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам	Вкупно
Државен сектор	72	36	6	6	0	120
Проценти	60%	30%	5%	5%	0%	100%
Приватен сектор	56	36	4	12	12	120
Проценти	46,7%	30%	3,3%	10%	10%	100%
Вкупно	128	72	10	18	12	240

Графикон бр.16



Од графичкиот приказ за степенот на согласност може да се забележи дека, мислењата на вработените од јавниот и приватниот сектор се воглавно исти.



Од целосното сумирање на резултатите ја забележуваме следната состојба. Степенот на согласност на овој индикатор ни ги дава следните резултати: од анкетираниите вработени во јавен сектор 60% потполно се согласуваат дека од типот на организацијата зависи кариерниот развој, 30% воглавно се согласуваат, 5% не можеле да се одлучат, 5% воглавно не се согласуваат и на тврдењето воопшто не се согласувам не се согласил никој. Додека вработените од приватен сектор одговориле дека 46,7% потполно се согласуваат, 30% со воглавно се согласувале, 3,3% се неодлучни, 10% воглавно не се согласиле и 10% воопшто пак не се согласуваат.

Добиените резултати за тоа дека од видот на организацијата зависи кариерниот развој се позитивни, и нив можеме да ја потврдиме и општата хипотеза, **се претпоставува дека кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор се разликува.** Оваа хипотеза се потврдува согласно анализата на одговорите кои се добиени од анкетираниите кои се вработени во јавен и приватен сектор.

Табела бр.21

	f	ft	f - ft	(f - ft) ²	(f - ft) ² /ft
a	72	56	16	256	4,57
b	36	36	0	0	0
c	6	4	2	4	1
d	6	12	-6	36	3
e	0	12	-12	144	12
					20,57

$$X^2 = 20,57 \quad DF = 4$$

$$P 0.05 = 9,488$$

$$P 0.01 = 13,277$$

$$P < 0.01$$

Хи квадратот покажува дека постои статистички значајна разлика во одговорите на субјектите на ниво на значајност од 0.01

6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

6.1.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА ОД АНАЛИЗАТА НА ПОДАТОЦИТЕ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА И СКАЛАТА НА ПРОЦЕНКА НА ВРАБОТЕНИ ВО ЈАВЕН И ПРИВАТЕН СЕКТОР

Од истражувањето кое е направено сакавме да дознаеме дали се разликува кариерниот развој на вработените во јавен и приватен сектор. Дојдовме до сознанија за тоа дека, кариерата набљудувана од субјективен и од објективен аспект во исто време, претставува меѓусебно поврзана и сукцесивна низа на работи, позиции и работни искуства на поединецот во текот на неговиот работен век, која истовремено доведува до промени во неговите ставови, интереси и однесувања. Исто така битни се и сознанијата за тоа дека постои разлика помеѓу работата и кариерата. Работата е нешто што поединецот ја работи на своето работно место за да добие надоместок, додека кариерата значи плодна, истражувачка активност која причинува задоволство.

Развојот на кариерата претставува процес на бројни, меѓусебно поврзани и усогласени индивидуални и организациски активности, во кои поединецот и организацијата се појавуваат како партнери во унапредувањето и развојот на индивидуалната кариера. Процесот на развојот на кариерата подразбира мноштво активности, од кои посебно треба да се истакнат: планирањето на кариерата, одредување на насоката на развојот на кариерата, образование и обука, приспособување на вработените и слично. Сознанијата потврдуваат дека промените во општеството, современите услови на водење на бизнисот како и моделите на управување со човечките ресурси бараат активна улога и одговорност на поединецот, но и активна улога и одговорност на организацијата и на нејзиниот менаџмент во процесот на развој на кариерата на секој член на организацијата. Тоа значи дека посебна улога во управувањето и развојот на кариерата имаат вработените нивните, менаџери и организацијата во која работат независно од тоа дали се работи за јавен или приватен сектор.

Во нашата држава, вработените се повеќе почнуваат да се интересираат и да размислуваат за тоа како би дошле до побрз развој на својата кариера. Се повеќе се интересираат за разни обуки, семинари и други начини кои би придонеле за нивното лично надградување, кое ќе им служи како добра основа за соодветен напредок во кариерата.

Современите организации, во рамките на функциите на менаџментот на човечки ресурси, сè повеќе се занимаваат со проблемот на кариерата и нејзиниот развој. Современите сфаќања и концепции за кариерата ја набљудуваат низ призмата на фактор кој најмногу придонесува за поврзување на индивидуалните и организациските интереси и потреби. Во ова истражување преку анкета и скала на проценка на вработени во јавен и приватен сектор, се обидовме да дојдеме до релевантни информации за нивните мислења и ставови, кои што се поврзани со кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор. Кариерата се повеќе зазема видно место во работата на секоја поголема организација или институција. Развојот повеќе претставува задоволство и лична сатисфакција на секој вработен првенствено кај помладите генерации. Од истражувањето се забележува дека од возрасната популација ретко кој сака да продолжи со своето напредување во работата, мислејќи дека тоа сепак треба да им се отстапи на помладите, односно да им се даде можност за нивна обука и напредување во сферата на својата професија. Нивното мислење е дека сепак тие стигнале каде што се и треба да останат на истата позиција до своето пензионирање. Сепак тоа се поделени мислења, некои мислат така, но некои сепак се заинтересирани за својот кариерен развој без разлика на годините поминати на работа.

Од ова истражување преку квантитативна анализа се добија резултати од кои може да се констатира дека некои од поставените хипотези се потврдија додека некои хипотези не се прифатија.

Хипотезата дека во големите организации кариерниот развој на вработените е поголем за разлика од кариерниот развој на вработените во малите организации се потврди. Тоа е логично бидејќи во големите организации има повеќе вработени за разлика од малите организации, а со тоа и повеќе работни позиции од кои може да се почне и да се напредува. Така да колку е поголема организацијата толку е и подобро, да може секој вработен да се обучува, развива и напредува во својата кариера. Секако за тоа се потребни не само луѓе туку и средства. Па затоа кај малите организации малку потешко се реализира тој кариерен развој или пак воопшто и го нема.

Хипотезата дека местото на кое се наоѓа работата е помалку битно за кариерниот развој на вработените се отфрла согласно анализата на одговорите што се дадени од испитаниците. Значи местото на работата е исто така битен фактор кој влијае врз кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор. Доколку работното место е блиску до дома има свои предности, како и ако се наоѓа во центарот на градот. Сепак тоа се лични ставови на вработените кои ја развиваат и комбинираат својата кариера со останатите животни обврски.

Хипотезата дека вработените повеќе преферираат работа која обезбедува брз развој на кариерата, отколку работа која обезбедува бавна но сигурна кариера се отфрла согласно анализата на добиените податоци. Се забележува дека и покрај што се уште повеќето од вработените тежнеат за стабилни и сигурни работни места, тие сепак тежнеат и кон работа која обезбедува бавна, но сигурна кариера. Кај нас во државата, се уште е тешко да се преориентира работоспособното население кон промените кои што ги носи современото општество.

Хипотезата дека постои разлика помеѓу кариерниот развој на поединецот кој е подготвен да започне со помала почетна плата а побрзо напредување во кариерата и обратно, поголема почетна плата но бавно напредување во кариерата, се потврдува од анализата на податоците кои се добиени. Обично кај нас секој кој за првпат се вработува, а притоа е млад и амбициозен, понатаму сака да напредува во својата кариера и живот. Па затоа на почетокот скоро секој е спремен да работи и за помала почетна плата, додека да се прилагоди на работната средина.

Хипотезата дека вработените кои работат индивидуално или пак во мали групи, побрзо напредуваат во својата кариера наспроти оние кои работат во големи групи се потврдува, затоа што начинот на кој преферира да работи секој вработен е индивидуална способност и секако дека ќе влијае и на неговиот развој во кариерата. Секој различно се снаоѓа во работата, па така некој може да биде поефикасен кога нештата ги прави сам или пак во мали групи, зависно од природата на работните задачи.

Хипотезата дека организациите чиј што интензитет на напредување е поголем обезбедуваат и побрз кариерен развој на своите вработени, наспроти оние организации чиј што интензитет на напредување е помал, се потврдува. Па така и од општата практика можеме да забележиме, дека во било која организација со брз интензитет на нејзино напредување, нејзините вработени значително напредуваат, ја развиваат својата кариера а се разбира за тоа и добро се наградени.

Општата хипотеза, според која се претпоставува дека кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор се разликува, се потврдува согласно сознанијата до кои дојдовме преку ова истражување.

Во практиката, приватниот сектор повеќе работи на тоа да ја зголеми мотивацијата за чувството на задоволство од работата на секој вработен, а со тоа и да се зголеми интересот за развој во кариерата. Исто така, добиените резултати покажуваат дека помладата популација има поголем интерес за развојот во кариерата за разлика од возрасните кои се повеќе застануваат на истата работна позиција и воопшто не им е гајле, односно нивниот интерес за развојот на кариерата опаѓа. Но, тоа не мора да важи за сите кои се при крај на својот работен век. Сепак тоа е индивидуален избор кој зависи од повеќе фактори. На тој начин, на повеќето од јавните службеници сигурното работно место многу повеќе им значи отколку тоа дали ќе напредуваат во работата. Вработените во приватниот сектор и самите повеќе се мотивирани првенствено да го задржат своето работно место, но и да се докажат кај претпоставените. Тоа докажување на некој начин е аспирација за сопствен кариерен развој. Сознанијата тврдат дека видот на организацијата има огромно влијание за развојот на кариерата на своите вработени. Значи докажувањето и квалитетот на вработените не ретко се цени и наградува. Затоа кај приватниот сектор сè повеќе се цени знаењето, искуството и квалитетите на своите вработени и позитивно се влијае врз кариерниот развој на вработените. Истражувањето доведува до заклучок дека, кариерниот развој на вработените во јавниот и приватниот сектор се разликува.

Покрај разработените карактеристики во истражувањето кои влијаат врз кариерниот развој на вработените во јавен и приватен сектор, свое влијание имаат и разни субјективни (личните мотиви и задоволства), објективни (желбите на поединецот не секогаш се во релација со неговите способности за напредување во кариерата), индивидуални (потреби, способности и вредности) и општествени фактори (политиката која може да има влијание врз вработувањето во јавен сектор). Затоа независно од влијанието на разните фактори врз кариерниот развој, во иднина повеќе внимание треба да се обрне на задоволството од работата и развојот на кариерата независно од тоа дали станува збор за работа во јавен или приватен сектор.

7. ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong, M. (1992), *Human Resource Management Strategy and Aktion*. Kogan Page. London
2. Барнард, К. (2010), Правото за вработување на ЕЗ. Скопје: Академски печат.
3. Bogicevic, B. (2003), *Menadzmen ljudskih resursa*. Beograd: Ekonmski fakultet.
4. Бојациоски, Д. (2002), *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: Економски факултет
5. Бојациоски, Д. (1999), *Економика на претпријатие*. 1 издание. Скопје: Економски факултет
6. Бојациоски, Д., Блажеска, О. (2003), *Економика на претпријатие*. 2 издание. Скопје: Економски факултет
7. Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Економски факултет
8. Боландер, В.Ц., Шнел, С. (2011), *Управување со човечки ресурси*. Превод на петнаесетто издание. Кочани: Генекс
9. Bozić, V. (1991), *Management economics*. Belgrade: Gravaitacija
10. Vujić, D. (2004), *Motivacija za kvalitet-kako podstaći ljude da rade kvalitetnije*. Beograd
11. Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување*. Скопје
12. Godin, S. (1999), *Permission Marketing*. New York
13. Гоцевски, Т. (2010), *Менаџмент*. Скопје
14. Давитковски, Г., Павловска, Д. (2008), *Јавна администрација*. Скопје
15. Димитриева, Е., Јаневска, В. (1992), *Расположивите човечки потенцијали и развојот на Република Македонија*. Зборник на трудови. Скопје
16. Drucker, P. (1954), *The practice of Management*. New York: Harper Raw
17. Ѓорѓијовски, Б. (1998), *Менаџмент информации системи*. Скопје: Економски факултет
18. Ѓорѓијовски, Б. (1998), *Менаџерска фирма*. ЕИН СОФ. Скопје
19. Ѓорѓијовски, Б. (2000), *Теорија на одлучување*. Книга 2. Скопје: Економски факултет
20. Ѓорѓијовски, Б., Бојациоски, Д. (2003), *Теорија на организација*. Скопје: Економски факултет

21. Ѓуровска, М. (2008), *Социологија на организациите*. Скопје
22. Ѓуровска, М. (2010), *Менаџмент на човечките ресурси*. Скопје: Авторизирани предавања
23. Zyman, S. (2003), *The End of Advertising As We Know It*. New York
24. Икач, Н. (2005), *Менаџмент људских ресурса*. Нови Сад: (МЈБР) ФТХ Издаваштво
25. Keller, L.K., (1998), *Strategic Brand Management*. New York
26. Котлер, Ф. (2009), *Маркетинг од А до З 80 поими што треба да ги знае секој менаџер*. Скопје: Матица Македонска
27. Kotler, F. (2003), *Marketing Management*. 11 izdanie. New York
28. Кулиќ, Ж. (2002), *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*. Белград: Мегатренд универзитет на применети науки
29. Марушич, С. (2004), *Управљање људским ресурсима у меѓународном пословању, стратешки пристап*. Белград: Институт за економски науки
30. Матис, Роберт Л., Џексон, Џон Х. (2010), *Управување со човечки ресурси*. Превод на дванаесетто издание. Скопје: Магор
31. Milkovich, T., G. Newman, M.J. (2006), *Plaće i modeli nagradivanja*. Zagreb: Masmedija
32. Николовски, Т (2005), *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет
33. Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala-Postizanje konkurentske prednosti*. Treće izdanje. Zagreb: Mate
34. Ogilvy, D. (1988), *Confusions of an Advertising Man*. New York: Atheneum
35. Пејковски, Ј.(1997), *Претприемништвото и развојот*. Скопје: Абакус-Комерц,
36. Печијарески, Љ. (2007), *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*. Прилеп: Економски факултет
37. Поповска, З. (1991), *Технолошкиот развој на Македонија*. Скопје: Македонска книга
38. Porter, E.M., (1980), *Competitive Strategy*. New York: Free Press
39. Pržulji, Dr. Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća
40. Сикавица, П., Новак, М. (1999), *Пословна организација*. Загреб: Информатор
41. Сјферт, З. (2004), *Менаџмент људских ресурса. Апологија хуманог капитала*, Универзитет во Нови Сад, Технички факултет во Зрењанин

42. Torrington, D., Hall, L., Tayler, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Data status
43. Фалмер, М. Р. (1994), *Новиот менаџмент*. Скопје: Скај Агенција
44. Фити, Т., Хаџи Василева, М., Верица, Б., Бејтман, М. (2007), *Претприемништво*. 2 издание. Скопје: Економски факултет
45. Ćamilović, S. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Ćetvrto izdanje. Beograd: Data status
46. Šiber, B., Fikreta. (1999), *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
47. Шуклев, Б. (1998), *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет
48. Шуклев, Б., Дракулевски, Ј. (2001), *Стратегиски менаџмент*. Второ издание. Скопје: Економски факултет
49. Шуклев, Б., Дракулевски, Ј. (1996), *Менаџмент лексикон*. Скопје: Економски факултет
50. Општ колективен договор за приватниот сектор од областа на стопанството (пречистен текст). (2010), Скопје: ОРМ и ССМ
51. Закон за работните односи. (2005), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 62/5
52. Закон за работните односи. Прирачник за практична примена. (2010), Скопје: ОРМ и СЕРМ
53. ПРАВИЛНИК ЗА РАБОТА. Државен студентски дом Пелагонија (2009), Скопје
54. www.Priračnik-za-kariera-csglobal.mk-dobra-rabota.mk.pdf
55. www.ads.gov.mk
56. www.bsc.ukim.edu.mk
57. [www:// drzavni sluzbenici](http://www.drzavni.sluzbenici.mk) (Систематски пристап)
58. www.esp.com.mk
59. www.etf.eu.int
60. www.ibe.unesco.org
61. www.trust-hr.com
62. <http://thomsonedu.com/management/mathis>

8. ПРИЛОЗИ

8.1. Прашалник за вработени во јавен и приватен сектор

Анкетата е анонимна

Работно место-----

Возраст-----

1. Што претставува за вас кариерата?

2. Во каков вид на организација би сакале да работите? Заокружи.

а) државна организација б) приватна организација

3. Дали сте заинтересирани за вашиот кариерен развој, во организацијата каде работите? Заокружи.

а) Да б) Не

4. Што мислите колку и како влијае видот на организацијата во кој работите врз вашиот кариерен развој? -----

8.2. Ликертова скала во која има неутрална категорија

Пред тебе се наоѓаат низа тврдења за влијанието на одредени фактори врз кариерниот развој. Твоја задача е да го изнесеш степенот на твоето согласување, односно несогласување со секое тврдење, т.е. да го одбележиш со знакот x одговорот за секое тврдење во соодветната колона. Овде нема "точни" и "неточни" одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени, ако се навистина она што мислиш.

ТВРДЕЊА	Потполно се согласувам	Воглавно се согласувам	Неодлучен сум	Воглавно не се согласувам	Воопшто не се согласувам
Од видот на организацијата зависи кариерниот развој					
Од големината на организацијата зависи кариерниот развој					
Од местото на работната организација зависи и напредувањето во кариерата					
Видот на работата во врска со брзината и сигурноста на напредувањето во кариерата има влијание врз кариерниот развој					
Помала почетна плата, побрз кариерен развој					
Кариерниот развој зависи од начинот на работа на поединецот					
Интензитетот на напредувањето на организацијата влијае на кариерниот развој					