

**Univerzitet “Sv. Kiril i Metodij”-
Skopje
Ekonomski fakultet**



Семинарска работа по предметот:
**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ**

На тема:
РАЗВОЈ И УПРАВУВАЊЕ СО КАРИЕРА

Ментор:

Изработил:

Вовед-----	3
1.Дефинирање на кариера и значењето на нејзиниот развој-----	4
2.Фази во развојот на кариерата-----	5
3.Промени во кариерата-----	7
4.Типови кариери-----	10
5.Главни фактори во избор на кариера-----	10
5.1.Родителство-----	11
5.2.Кариерата на партнерот-----	11
5.3.Промени на животните вредности-----	12
6.Цели на кариерата-----	14
7.Индивидуално управување со кариерата и стратегиите-----	15
8.Организационата поддршка за развој на кариерата-----	16
Заклучок-----	17

ВОВЕД

Сите ние како поединци, постојано низ нашиот живот учиме и стекнуваме знаење, способности, вештини, кои очекуваме дека ќе ни помогнат да се вработиме или да ги примениме соодветно за да можеме да заработуваме за живот и да си го осигураме нашиот опстанок.

Секој човек во текот на својот живот сака да изгради успешна кариера, со која ќе може да се гордее. Меѓутоа тоа секогаш не е така лесно и едноставно, бара многу жртви, отстапки, компромиси со своите партнери, фамили, блиски пријатели и на крај со самите себе.

Во оваа семинарска работа како предмет на истражување се дефинирањето, фазите во кариерата, факторите кои влијаат на кариерата, потоа голем број на практични примери, размислувања на експерти, разлика помеѓу традиционалните и модерните гледишта за кариерата, цели кон кои се стремат поединците во кариерата и.т.н., се со цел да го објасниме развојот на кариерата и нејзиното значење

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА КАРИЕРАТА И ЗНАЧЕЊЕ НА НЕЈЗИНИОТ РАЗВОЈ

Кариерата може да се дефинира како низа на работни улоги (Work rules) на поединците. Традиционално ова се однесувало само на оние личности кои извршувале менаџерски или професионални работи, но денес се користи и во општа смисла за да се опишат работните улоги на вработените.

Друга дефиниција е дека кариерата означува поместување нагоре односно напредување и усовршување на работните улоги. Кариерата може да се дефинира и како “развој на поединците во поглед на нивното знаење и нивното работење во текот на животот” (Watts, 1996)¹ оттука произлегува занимавање со волонтерска работа, како и други животни искуства.

Некои фактори како што се: Принудното отпуштање, рамната структура, краткорочни договори за вработување, можноста за работа на неопределено време и непостојано вработување доведуваат до развивање на идеализиран имиџ на кариерата. Денес се препознаваат поинакви движења во развојот на кариерата, вклучувајќи го тука и кругот на самата работа, развојот на латерални движења и развој на работата врз основа на портфолио.

Adamson (1998) говори за кариерата: “дека не е повеќе тоа импресивен лист или титула која означува напредок, туку означува богатство”² (на пр. познавање на мноштво активности надвор од оние поврзани со работата).

Развој на кариерата може да се посматра како искуство на поединци (интерна кариера), а што тоа не е врзано за една организација. Иако одговорноста за управување со кариерите е во рацете на поединци т.е. индивидуи, сепак организациите можат да имаат клучна улога во формирањето и развојот на кариерите преку пружање помош и давање поддршка. Развојот на кариерата неможе да се следи поединечно односно одвоено од личноста како целина, што значи таа се огледува во контекст на животот и развојот на личноста во потполност, а не само на личноста како работа.

Примарна цел во развојот на кариерата е остварување актуелни и идни потреби и цели на организацијата и на поединците, што се повеќе подразбира развој на можности за вработување и унапредување на способностите потребни за вработување. Оттука се наметнува прашањето на важноста на самостојниот развој. Успехот во кариерата се огледа во очите на поединецот и може да се дефинира како задоволство во кариерата преку остварување на личните цели во врска со работата и истовремено зголемување на успешноста и ефикасноста на организацијата:

- прави организацијата да биде поатрактивна за потенцијалните работници

- го зголемува имиџот на организацијата со тоа што покажува дека знае да ги препознава потребите на вработените.

- голема е веројатноста дека таа ќе постане посветена на вработените

¹ Жарко Ристиќ, Менаџмент на човечки ресурси, 1998 год.

² Жарко Ристиќ, Менаџмент на човечки ресурси, 1998 год.

- има голема веројатност дека ќе ја подигнат мотивацијата и ќе ги подобрат резултатите од работата, бидејќи вработените се во можност да го согледаат движењето и успехот на напредувањето на својата работа
- и најважно од се е можноста за искористување на целокупниот потенцијал на работна сила во организацијата.

2. ФАЗИ ВО РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРАТА

Многу автори се обиделе да ги издвојат фазите во развојот на кариерите, преку старосните граници за секоја кариера, при што има различни мислења.

Овде ќе го издвоиме мислењето на Greenhouse и Callahan кои издвојуваат 5 фази.

Треба да се спомне дека мал број кариери ја следат оваа идеализирана форма, па и историски гледано не се однесува на сите вработени. Меѓутоа пристапот по фази ја дава корисната рамка во разбирањето на искуствата за време на кариерата, доколку го користиме како сретство за разбирање на истата.

Фаза 1: Избор на професија – припрема за работа

Овие автори сметаат дека оваа фаза може да трае до 25 години или може повторно да се појави кај личностите кои подоцна во текот на животот сакаат да ја променат кариерата. Во текот на оваа фаза најбитно е да се усогласат силата и слабостите, вредностите и саканиот стил на животот на поединците со барањата и корисностите од низа професии. Еден од проблемите е тоа што можат да се јават недостатоци на свест за самиот себе си. Другите проблеми се однесуваат на ограничувањата кои ги имаат поединците поради друштвените, културните, и расните особености или карактеристики на полот. Друг проблем во оваа фаза е афтеричноста на информациите за кариерата кои се разликуваат од оние кои се добиваат од фамилијата и пријателите.

Фаза 2: Влез во организацијата

Првата и втората фаза Обично се поклопуваат меѓу 18 и 25 година, меѓутоа повеќето од луѓето тоа го имаат почувствувано повеќе пати. Тоа подразбира дека поединецот наоѓа работа која ќе одговара на неговиот професионален имиџ како и што ќе го задоволува неговиот вкус.

Проблемите во оваа фаза се однесуваат на прецизноста на информациите кои организацијата ги овозможува, така да кога поединецот ќе почне да работи ќе увиди дека реалноста и очекувањата се разликуваат. Оние кои ги регрутираат вработените во суштина ја конструираат организацијата како една ефикасна продуктивна и профитабилна целина. До неодамна училиштата и универзитетите ги подготвувале учениците за техничките барања на работата игнорирајќи ги останатите способности кои им се потребни како што се: комуникација, влијание на другите, мотивирање и т.н.

Фаза 3: Рана кариера – Почеток и постигнувања

Greenhouse и Calahan сметаат дека периодот рана кариера трае меѓу 25 и 40 год. Почетокот подразбира утврдување и разбирање “на начинот како работите се одвиваат во организацијата”. Деталните програми за воведување во

работата се доста важни, но уште поважно за новиот работник е “вистинската” работа пред него да потстави предизвици а не да го демотивира и депримира. Повратните информации и поддршката од надредените менаџери се исто така многу важни.

Постигнувањата во ова фаза подразбираат покажувања на компетентноста и стекнување поголеми одговорности и авторитет. Пристапот на можностите за развој на кариера станува битен првенствено во оваа фаза.

Фаза 4: Средна кариера

Оваа фаза обично доаѓа помеѓу 40 и 55 година а може да подразбира понатамошен развој и напредок или задражување на постојниот статус. Во двата случаи поединците ги прати некоја повторена евалуација на кариерата и животната насока. Мал е бројот на оние кој ќе доживеат пад на кариерата во оваа фаза. Ако личноста продолжи да напредува придонесува за унапредување на организацијата и ги зајакнува меѓусебните односи. Одреден дел луѓе го достигнале врвот на кариерата, мислејќи дека се неуспешни.

Фаза 5: Полна кариера

Во оваа последна чиј лимит е над 55 години Calahan и Greenhouse велат дека работниците се соочуваат со помалку способности, а се јавуваат и иницијативи да некои компании на овие поединци им дозволуваат да работат и после пензионирањето. Наспроти традиционалните сваќања кои старите луѓе ги дефенираат како бавни и неспособни да учат, Мајо (1991) смета дека овие работници можат добро да ја извршат својата работа доколку организацијата има потреба од нив и ако спрема нив се однесува коректно и фер. Greenhouse и Calahan исто така истакнуваат дека флексибилните форми, и јасните стандарди на работа, стално одлучување и избегнувањето на дискриминација заедно со подготовките за пензионирање на вработените се многу битни во оваа фаза.

3. ПРОМЕНИ ВО КАРИЕРАТА

Многу автори во текот на претходната деценија пишувале за големите промени во природата на кариерата, кои денеска се изводливи. Традиционалната кариера во една организација, гледано како хиерархиско напредување упатува кон планирање на основни организации кои денеска не постојат.

Организациите денес имаат нешто порамни структури и мора да бидат флексибилни, економични и рентабилни. Со тоа неможат да нудат напредување во кариерата како награда за лојалност, посветеност и адекватна работа што било непишано правило во традиционалните психолошки договори

Сега ќе приложиме некои размислувања на автори за промените во кариерата. Хантер (1989) смета дека менаџерите неможат повеќе да се потпираат на организацијата во планирање на своите кариери и мора да научат да управуваат сами со себе и со својата работа. Тие посебно мора да градат портфолио на своите постигнувања и способности за да изградат “име” и мораат да се нудат на пазарот, а не само во организацијата во која што работат.

Ханди (1994) го користи изразот “портфолио кариера” како замена за постојаното фработување, што подразбира повеќе различни работи направени за

различни клиенти. Поединци штотуку започнале со портфолио кариера многу лесно продолжуваат да работат за својата организација хонорарно но и за мрежа други клиенти.

Артур (1994) зборува за “кариера без ограничувања” која подразбира движење помеѓу организациите и движење внатре во една организацијата., која не е хиреархиска и каде не постијат норми за прогрес и успех.

Меѓутоа има некои автори како на пример Guest и Mckenzie-Dakey(1996) кои сметаат дека традиционалните организации и традиционалните кариери се уште “живи и здрави”, а хиреархијата и понатаму се користи како мотивација и напредување.

Подолу во табелите ќе ги приложиме разликите помеѓу старите и новите психолошки договори.

Стари психолошки договори

Вработените нудат	Работодавците нудат
1. Лојалност	1. Грижа за вработените
2. Посветеност	2. Сигурност
3. Адекватна работа	3. Кариера во иднина

Нови психолошки договори

Вработените нудат	Работодавците нудат
1. Стално учење	1. Грижа за вработените
2. Флексибилност при брзите промени	2. Можност за развој
3. Посветеност на организацискиот успех	3. Сретства и окружување за остварување на претходното
4. Управување со сопствената кариера	4. Можност за евалуација
5. Висока продуктивност	5. Можност за вработување

Од табелите можат да се видат разликите помеѓу новите и старите психолошки договори. Во новите договори вработените пружаат висока продуктивност и тотално се посветени на работата за својот работодавач, додека пак работодавачот наместо постојана работа овозможува повеќе услови за вработување. Давањето на повеќе можности за вработување се однесува на можности за вработените да развиваат способности кои од нив се очекуваат како и истите да ги применуваат, со тоа вработените стекнуваат способност и искуство кое им е неопходно да добијат други работи во случај на прекин на работните односи со актуелниот работодавач.

4. ТИПОВИ КАРИЕРИ

Авторите пружаат повеќе модели за типови на кариера, Од кои поинтересна е класификацијата на Друкер (1982) кој понудил модел со 4 облика на кариери на поединецот и тоа:

- “поминати кариери” кога поединецот менува повеќе работни места и не покажува стабилност.
- кариери во “состојба на мирување” кога изборот на професијата се извршува многу рано и кога не се менува
- “линеарни кариери” кога областа за вработување се бира рано, а движењето е најголем императив и
- “спирална кариера” кога поединецот се развива на едно работно место односно во една област одредено време, а потоа преминува на друга област или области.

5. ГЛАВНИ ФАКТОРИ ЗА ИЗБОР НА КАРИЕРА

Пред поединците се става дилемата каква кариера да изберат, честопати на тоа влијаат многу фактори. Се почесто е мислењето за изборот на кариерата и животниот избор мораат да се анализираат заедно.

Денеска многу време се посветува на воспоставување на рамнотежа на релација работа- живот. Како три главни фактори се еметаат:

1. родителството,
2. кариерата на партнерот и
3. вредностите на животот.

5.1. РОДИТЕЛСТВО

Родителството има силно влијание, особено но не изрично, на кариерата на жената. Родителството може да биде причина за повеќе годишно одсуство од работа, причина да се потисне желбата за наградување, додека децата се мали, или причина да се прифати кариерата која може поефикасно да се комбинира со растењето на децата.

Pringle & Gold (1989) потенцираат дека прекилот на кариерата кај жената често се дефинира како една причина што жените имаат понизок статус и помал надоместок на менаџерските позиции. За жените кои имаат деца или се грижат за нив, се мисли дека не се заинтересирани за развој на кариерата.

Во следниот цитат кои го издвојуваат Lewis & Cooper (1989), жена која е овластен сметководител вели: “Доколку сакате да се вратите на оваа професија на 40 год., немате многу можности. Проблемот е во тоа што времето кога треба да одгледувате деца се поклопува со годините кога треба да градите кариера. На пример, на жена која не работела 5-10 години ќе и биде многу тешко да се врати на работа. Таа секако ќе остане без работа”.

5.2 КАРИЕРА НА ПАРТНЕРОТ

Изборите во кариерата се повеќе се разгледуваат заедно со партнеровиот избор на кариера, иако товарот на ваквото поклопување го носат жените.

Традиционалниот облик се состои во тоа мажот прво да најде работа. Стратегиите кои повеќе пропагираат еднаквост подразбираат:

- Партнерите оддвоено трагаат за можностите и бараат опција која е најдобра за обојцата;
- Двајцата партнери сакаат заедно да работат во иста организација;
- Двајцата партнери да делат иста работа;
- Секој партнер бира најдобра можност за двајцата, а ако е работното место далеку од домот, еден од партнерите да живее надвор од домот во текот на работната недела.

5.3 ПРОМЕНА НА ЖИВОТНИТЕ ВРЕДНОСТИ

На почетокот на XXI век се повеќе се видливи доказите дека вредностите се менуваат. Во 50^{те} години се сметало дека “паузата за ручек е за мрзливци и за слабац” додека сега доаѓаат до промена која е веројатно подтикната од интензивната работа и притисок кон вреднување на бавната и внимателна работа, која повеќе простор дава на личниот интерес, опкружувањето и фамилијата. “Промена на животниот стил” или забавување се опишува како замена на животот кој е во потполност предодреден на работата и можните високи признанија за помалку посакуваните работи на неполно работно време или самовработување или комбинација на сето тоа.

Водичи за промена на животниот стил (начин) се објавуваат во се поголем број, кои на поединецот му помагаат да роцени која е неговата најдобра опција, истакнувајќи ги добрите и лошите страни. Тоа движење го објаснува недостатокот на традиционалните можности во кариерата и потребата да се развива кариерата, по патот на портфолио, а протагонистите даваат прилично убедливи докази за таква промена по сопствен избор.

6. ЦЕЛИ НА КАРИЕРАТА

Во една изработена студија од 44 дипломирани мажи, која е објавена во 1973 год., Schein (1978) увидува 5 цели на кариерата и изнесува дека тие објаснуваат начин кжна кој секој поединец одлучува за својата кариера.

Според Schein , целите на кариерата се далеку пошироки од мотивацијата што го подразбира следново:

- Свест за сопствените таленти и способности;
- Свест за сопствените мотиви и портеби;
- Свест за сопствените ставови и вредности.

Schein на почетокот дал 5 цели, а потоа додал уште 5. Еве некои од целите во кариерата:

*** Техничка/функционална компетентност**

Личностите со овие цели во кариерата се заинтересирани за техничката страна и компетентното извршување на работата. Нив обично не ги интересира самиот менаџмент, бидејќи сакаат да ги променуваат своите технички способности. Тие сепак ќе бидат спремни да превземат менаџерска одговорност во својата област.

*** Менаџерска компетентност**

Личностите кои пред себе поставуваат ваква цел во кариерата, примената на менаџерските способности и претставува врв на нивната кариера, а техничките/функционални работи посебно им одговарат. Овие можности завршуваат на општите менаџерски работи и имаат 3 клучни компетентности:

1. **Аналитички**, за решавање проблеми кои карактеризираат непотполни информации и непознаници;
2. **Интерперсонално**, за влијание и контрола,
3. **Емоционална контрола** за способност да ги стимулира кризата, а не да ги парализира.

♦ Сигурност и стабилност

Личностите кои ја имаат оваа цел да бидат спремни да работат она што организацијата од нив бара, за да ја осигураат работата и моменталните и идните користи кои ги донесува. Ако им се пружи избор, повеќето од нив ќе одлучат да останат во една организација цел живот, без разлика дали имаат други можности. Оваа група е склона да ја интегрира кариерата со фамилијарниот живот.

♦ Креативност

Личностите кои ја имаат оваа цел, имаат потреба да изградат нешто ново. Нив ги придвижува желбата да го прошират своето делување, да се вклучат во нови подфати и проекти, а можат да се опишат како претприемничка група.

♦ Автономија и независност

Желбата за ослободување од организационите стеги со примена на техничките/функционалните компетентности, ги придвижува луѓето кои го имаат ова за цел. Тие сметаат дека организацискиот живот е рестриктивен и се вмешува во нивниот живот, па повеќе го сакаат својот мир и сопствениот стил на работа. Консултантите, писателите и предавачите се типични улоги за оваа група на луѓе.

Четирите додатни цели се:

♦ Основен идентитет

Овие луѓе ги придвижува потребата за да го остварат и задржат идентитетот во работата која ја извршуваат. Тие најчесто се наоѓаат на пониски позиции во кои нивната позиција е визуелно прикажана, на пример носат беџ или униформа.

♦ Давање услуга на други

Движечка сила во овој случај е потребата да се помага на другите, често со примена на интерперсоналните компетентности или други вештини. Типични примери се учителите и докторите.

♦ Моќ, влијание и контрола

Ваква цел во кариерата може да се раздвои од менаџерската цел или може да се посматра како негов дел. Ваквите личности можат да се бават со политика,

предавање, медицина или религија, бидејќи се во таа област каде ќе можат да остварат моќ и влијание.

♦ **Различности**

Луѓето трагаат за различност од неколку причини. Ваква цел во кариерата може да биде релевантен фактор за оние кои се повеќекратно надарени, кои ја вреднуваат флексибилноста или брзо ќе им се здосади.

7. ИНДИВИДУАЛНО УПРАВУВАЊЕ СО КАРИЕРАТА И СТРАТЕГИИТЕ

Од различните истражувања што се вршени, ретки се оние поединци кои во индивидуалното управување со кариерата имале стратегии за остварување на целите во кариерата.

Се смета дека индивидуалното управување со кариерата се потпира и негов основен дел е планирањето. Според Gould & Penley (1984) поединците можат да ги применуваат следниве стратегии:

- **Создавање можности** – подразбира градење одговарачки способности искуства кои се потребни за кариерата во организацијата.
- **Поголемио залагање во работата** – подразбира повеќечасовна работа, и на работа и дома, а може да подразбира и стална преокупација за прашањата во врска со работата.
- **Самоистакнување/самопрезентација** – подразбира поединец кој ја применува оваа стратегија и ја истакнува својата менаџерска желба а зголемување на одговорностите.
- **Желба за насоки во кариерата** – подразбира барање на искусни личности во организацијата, како и желбата за насочување и спонзорство. И користењето менторски односи спаѓа во оваа категорија.
- **Создавање мрежи** – подразбира развивање контакти внатре во организацијата и надвор од неа, со цел за добивање информации.
- **Интерперсонални врски** – Ваквата стратегија гради врска со^{от} менаџерски поединец на таа основа што таа врска ќе влијае на понатамошното натпреварување во кариерата.

Овие стратегии се нешто посложени кога се во прашање жените:

“ Жените во менаџментот потешко продуцираат во “неправедната мрежа” во која доминираат мажите, со тоа им се оневозможени контактите, можностите и информациите во врска со политиката која таа мрежа нуди” (Davidson & Cooper 1992)

8. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОДРШКА ЗА РАЗВОЈ НА КАРИЕРАТА

Иако управувањето е пред сè одговорност на поединците, организациите можат да дадат поддршка на поединците во:

- ❖ Разгледување на кариерата – давајќи средства помали во преиспитувањето на поединците и обезбедување на организациони информации.
- ❖ Поставување на целите во кариерата даваат јасна перспектива на можностите во кариерата кои се остварливи во кариерата во деловната организација и нудејќи поголем број можности за остварување на приоритетите во кариерата.

- ❖ Стратегии во кариерата и планирање на акција – обезбедуваат информации и поддршка (што во организацијата функционира и што може реално да очекуваме).
- ❖ Пружање повратни информации во врска со кариерата – давање реални проценти на актуелните резултати на работата и потенцијалот во врска со кариерата.

Заклучок:

- Од претходно наведеното може да воочиме дека еден од најбитните фактори за успешното функционирање на организацијата претставува развојот на кариерата на поединците (вработените).
Развојот на кариерата започнува уште од првите размислувања на поединците аз нивно вработување, актот на вработувањето и продолжува се до крајот на нивната работна активност. Соочени со многу проблеми, отпуштања, прквалификувања, превработувања, но неможеме да ги занемариме и предизвиците и атрактивноста што ни ги понудува кариерата, вработените мотивирано и упорно истата ја градат и развиваат. Доста значајно за развој на кариерата произлегува и од поддршката на организацијата што треба да им ја дава на своите вработени.

Користена литература:

- * Жарко Ристик: “Менаџмент човечких ресурса”, Белград, 1998 год.

Posetite nas klikom na sajtovima ispod:

[SEMINARSKI RADOVI](#) [DIPLOMSKI](#) [MATURSKI RAD](#)
[SEMINARSKI](#) [DIPLOMSKI RAD](#) [SEMINARSKI](#)
[ESEJI](#) [FACEBOOK SEMINARSKI](#)

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova (seminarskih, maturski, maturalnih, diplomskih, master, magistarskih, doktorskih, eseja)

TIM VRHUNSKIH PREVODILACA PREVODI ZA VAS SA I NA SLEDEĆE JEZIKE:
ENGLESKI, FRANCUSKI, ŠPANSKI, NEMAČKI, ITALIJANSKI