



Implemented by  
**giz**  
Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



# ВОДИЧ ЗА КАРИЈЕРНО САВЕТОВАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ КАРИЈЕРЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА



# Садржај

|   |    |
|---|----|
| УВОДНЕ НАПОМЕНЕ.....  | 3  |
| РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ.....  | 4  |
| Појам каријере.....   | 4  |
| Планирање и управљање каријером.....  | 5  |
| 1. Фаза уласка у каријеру или фаза истраживања и успостављања каријере.....                       | 5  |
| 2. Фаза напредовања у каријери.....   | 6  |
| 3. Фаза одржавања каријере.....   | 6  |
| 4. Фаза касне каријере.....   | 6  |
| Рад са различитим популацијама.....   | 6  |
| Самопроцена – као део планирања каријере у државној управи.....                                   | 11 |
| Упитник за процену личности - Мајерс-Бригс индикатор типова личности (МБТИ).....                  | 12 |
| Упитник за испитивање мотивације за рад.....  | 13 |
| Тест Каријере.....  | 14 |
| RIASEC модел.....   | 15 |
| SWOT анализа.....   | 16 |
| СПАР модел.....   | 17 |
| Процена личних карактеристика, способности и понашајних компетенција.....                         | 18 |
| Психолошки тестови.....   | 18 |
| Центар за процену.....  | 18 |
| 360 Фидбек.....   | 19 |
| Постављање каријерних циљева.....   | 20 |
| GROW коучинг модел за дефинисање циљева.....  | 22 |
| Примери GROW питања.....  | 23 |
| Прављење индивидуалног каријерног плана.....  | 24 |
| Улоге и одговорности заинтересованих страна у развоју каријере.....                               | 25 |
| Улога запосленог у државној управи - кандидата у процесу професионалног и каријерног развоја..... | 25 |
| Улога руководиоца.....  | 25 |
| Запослени у јединици за кадрове државних органа.....  | 26 |
| Служба за управљање кадровима.....  | 26 |
| Центар за управљање каријером.....  | 27 |
| Улога каријерног саветника при ЦЕНТРУ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ и СУК-у.....                         | 28 |
| Пријава за процес планирања каријере.....   | 29 |
| Каријерни правци и исходи.....  | 30 |
| Праћење ефеката каријерног планирања и каријерног развоја.....                                    | 32 |
| ПРИЛОГ 1а. Образац личног плана развоја.....  | 33 |
| ПРИЛОГ 1б. Образац личног плана развоја.....  | 35 |

|   |    |
|---|----|
| ПРИЛОГ 2. ....  | 36 |
| ПРИЛОГ 3. Кључне компетенције каријерног саветника..... | 37 |
| ПРИЛОГ 4. Опис посла .....                              | 39 |

## УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

### Пројекат:

Приручник за каријерно саветовање и планирање каријере државних службеника у државној управи Републике Србије развијен је у оквиру 2. компоненте пројекта немачке развојне сарадње „**Подршка реформи јавне управе у процесу приступања ЕУ**“ – *Подршка Служби за управљање кадровима у дефинисању процеса управљања каријером /каријерног саветовања (енг. Project name: PAR2EU - Support to HRMS in defining the career management/advising process through preparation of a protocol)* који је у 2021. години спровео ГИЗ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Office Serbia).

Пројекат је реализован у блиској сарадњи компанија ITO United Change и представника Службе за управљање кадровима, у периоду октобар - новембар 2021. године и има за циљ дефинисање процедура, материјала и алата за подршку у каријерном саветовању и каријерном планирању запослених у различитим секторима државне управе.

---

*Да ли знате да од 2020.год у склопу Службе за управљање кадровима функционише **Центар за управљање каријером**?*

<https://www.suk.gov.rs/tekst/92/o-centru.php>

*Центар нуди анализу индивидуалних потенцијала, помоћ у изради индивидуалних развојних планова, каријерно саветовање и подршку за државне службенике који би да упознају своје могућности и истраже каријерне перспективе у систему државне управе.*

---

### Приручник:

*Овај приручник намењен је свим будућим учесницима у процесу каријерног саветовања и планирања каријере и професионалног развоја:*

- ЗАИНТЕРЕСОВАНИМ ДРЖАВНИМ СЛУЖБЕНИЦИМА – у даљем тексту их називамо КАНДИДАТИМА У ПРОЦЕСУ КАРИЈЕРНОГ САВЕТОВАЊА ЊИХОВИМ ЛИНИЈСКИМ РУКОВОДИОЦИМА, који треба да буду упознати са овим процесом да би могли дати подршку у процесу професионалног и каријерног развоја запослених
- ЗАПОСЛЕНИМА У ЈЕДИНИЦАМА ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА ОРГАНА ДРЖАВНЕ УПРАВЕ, који такође дају свој допринос у процесу каријерног развоја и планирања запослених у њиховим органима
- КАРИЈЕРНИМ САВЕТНИЦИМА из ЦЕНТРА ЗА УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ, односно СЛУЖБЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА, који воде овај процес.

Приручник даје главне информације о процесу *каријерног саветовања и планирања*. Конкретно, приручник описује следеће:

- Опште информације о развоју каријере, посебно у контексту државне управе
- Улоге и одговорности различитих актера у овом процесу
- Основне смернице за каријерно саветовање и планирање

## РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ

Савремене организације, а посебно службе за људске ресурсе, све се више баве каријером и њеним развојем. Значај каријере произилази из чињенице да се преко ње најевидентније повезују и усаглашавају индивидуални и организациони циљеви и интереси. Разлози због којих је каријера битна, не само за појединце, него и за организацију у целини, су следећи:

- развој каријере има кључну улогу у примени стратегије, осигурању флексибилности и конкурентних људских потенцијала;
- каријера обухвата цели животни век, у току ког човек више од пола свог активног времена проведе на раду, од чијег квалитета зависи и његово задовољство;
- повећањем образовног нивоа, аспирација и амбиција појединца, као и променом вредности, каријера постаје све важнија за велики део запослених; рад и пословни контекст постају основна веза и средиште односа размене између појединца и организације, те одређује степен у коме се појединци вежу за организацију (млади, способни и образовани стручњаци, по правилу, стављају професионални развој и каријеру на прво место и остају у некој организацији докле год имају доживљај личног раста, развоја и професионалног напретка у каријери);
- организације показују интерес за планирање и развој каријере запослених, као и разумевање њихових потреба и жеља, што позитивно делује на мотивацију за рад и лични развој;
- системски развој каријере и отварање могућности индивидуалног развоја смањује флукуацију, апсентизам, фрустрације и стрес запослених, доприносећи тиме бољем искоришћавању људских ресурса.

### Појам каријере

Каријера подразумева начин на који појединац доживљава укупност свих послова на којима је ангажован током свог радног века. Каријера је, дакле, међусобно повезан след послова, положаја и радних искустава особе током радног века, који прати промене у наклоностима, ставовима, искуству и понашању појединца. Развој каријере укључује планирање каријере, управљање и развој могућих праваца каријере, активности тренинга и развоја, унапређење, формалне кадровске политике, критеријуме напредовања, процену, саветовање и подстицање менторског рада.

Концепт каријере подразумева следеће:

- организацију која ће, у име успешног остваривања властитих циљева и развоја, посветити више пажње индивидуалним интересима и циљевима, те осмишљавати, планирати и остваривати свој развој путем развоја свих запослених;
- сасвим другачију улогу руководиоца, односно руководиоце који су повезница између појединца и организације и посредници њихове чвршће интеграције и усаглашавања (путем концепта развоја каријере, они постају главни посредници и веза између потреба организације и појединца);
- креирање партнерских односа између организације, руководиоца, службе за људске ресурсе и запослених;
- повезивање циљева каријере са стратешким циљевима развоја организације,

- стварање организационе инфраструктуре која преноси визију, осећај мисије, стратегију, циљеве и са њима повезане могућности развоја кроз целу организацију, тако да постану видљиви и јасни сваком појединачном члану организације;
- активну улогу запослених у креирању и развоју личног каријерног плана, а тиме и развој целе организације.

## Планирање и управљање каријером

**Планирање каријере** је процес помоћу ког појединац идентификује, предузима и усмерава неопходне мере и активности за остваривање професионалних циљева. Планирање каријере подразумева **свест појединца о својим пословним способностима, вредностима, приликама и препрекама, изборима и последицама**. Главни резултат планирања каријере је **постављање личног циља каријере и осмишљавање плана за његово остварење**.

**Управљање каријером** је процес у којем управа организације плански и организационо прати, оцењује, расподељује, усмерава и развија запослене и њихове потенцијале, ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи, као и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, у циљу остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева. **Планирање и управљање каријером подразумевају координиране активности руководиоца, појединца и стручне службе за развој људских ресурса**.

Управљање каријером је дуготрајан процес, чији је главни циљ развој у каријери, а који подразумева **лични развој, планирање каријере, изградњу личног профила, избор праве радне позиције, радне јединице** и друго. У процесу каријерног развоја могу се јасно издвојити четири различите фазе које прате одређена раздобља у човековом животу.

## Фазе у развоју каријере

Познавање фаза у развоју каријере је значајно и важно како за запослене, тако и за организацију. Свака фаза је специфична сама по себи и свака захтева различите активности и помоћ од стране организације и менаџмента. Људи се непрестано мењају и имају различите циљеве и потребе у различитим периодима свог живота. Логично је да запослени по заснивању радног односа имају једну потребу, став, мишљење и амбицију, а да се у средини или при крају радног века њихови приоритети, циљеви и поимање вредности мењају. Те промене су природне, па их стога организација треба унапред очекивати и имати спремљен одговор на њих.

**Фазе у развоју каријере се обично вежу за уобичајене фазе у одређеним раздобљима човековог живота. У току сваке фазе долази до различитих осцилација и варијација, што зависи како од индивидуалних карактеристика појединца, тако и од фактора који утичу на њих. Да ли ће се каријера кретати у жељеном правцу у великој мери зависи и од тога колико је могуће спојити индивидуалне карактеристике, особине и циљеве са организационим интересима и потребама. У стручној литератури се најчешће наводе следеће *четири фазе развоја каријере: фаза истраживања и успостављања каријере, фаза напредовања у каријери, фаза одржавања каријере и фаза касне каријере*.**

1. **Фаза уласка у каријеру или фаза истраживања и успостављања каријере. Она почиње ступањем индивидуе на посао и обично се везује за период од 18. до 25. године живота. Фазу**

истраживања и успостављања каријере карактеришу активности проналажења и увођења у посао, адаптација на нову средину и људе, усвајање знања неопходних за започињање посла и слично. Ову фазу обично карактеришу стално преиспитивање властитих могућности и способности, учење и прилагођавање, али и највећи степен флукуације јер већина људи започиње каријеру пословима које, у ствари, не жели или не очекује.

2. **Фаза напредовања у каријери. Почиње између 30. и 35. године и траје до 40. или 45. године живота. У овој фази појединац је изабрао подручје рада, уклопио се у радну средину и успоставио каријеру.** Ову фазу карактерише видљив напредак на послу, потпуна оспособљеност за самосталан рад, реалније одмеравање властитих могућности и способности и слично. Старосна доб између 30. и 40. године живота сматра се најпродуктивнијом, са становишта посла, али и најосетљивијом, са становишта приватног и породичног живота. Човек је у том добу често принуђен да бира коме ће дати приоритет – организацији или породици.
3. **Фаза одржавања каријере. Почиње између 40. и 45. године и траје до 50. или 55. године живота.** У овој фази запослени је стекао одређени положај унутар организације, поистоветио се с њом и њеним циљевима и у већини случајева изградио стабилну каријеру. Управо трећа фаза је фаза у којој су присутне и видљиве бројне осцилације. Те осцилације се могу манифестовати или даљим растом или задржавањем постојећег стања или, на крају, почетком опадања. Период између 40. и 45. године живота је карактеристичан и по преиспитивању и поређењу постигнутог са очекиваним, како у каријери, тако и у приватном животу. На каријеру могу утицати и околности изван посла, као на пример: промене у породици (одлазак деце, развод брака), побољшање финансијских прилика и слично.
4. **Фаза касне каријере. Почиње између 50. и 55. године и траје до пензионисања** и представља последња фазу у развоју каријере. Њу карактерише одржавање каријере, повлачење, припремање за пензију и преношење на млађе колеге дугогодишњег стеченог знања. Реакције запослених у фази касне каријере су различите: док једни једва чекају повлачење и одлазак у мирнији живот, други, којима посао, у ствари представља стил живота, не могу да се помире са чињеницом да су стигли до краја. Нагла промена темпа и начина живота нису ни једноставни ни пријатни. У овој фази каријере запослених, кључна улога службе за људске ресурсе огледа се у припреми за пензионисање и то организовањем и одржавањем различитих едукативних програма који не само да имају за циљ психичку припрему запослених на пензионисање, него и указивање на бројне могућности које им се нуде након пензионисања (инвестирање, коришћење слободног времена, могућност развоја нове каријере).

#### Рад са различитим популацијама

Осим познавања различитих фаза у процесу развоја каријере, такође је од кључног значаја да организација, а нарочито служба за људске ресурсе, на адекватан начин уважава како етичке принципе рада, тако и потенцијалне културолошке и демографске разлике и специфичности приликом интеракције са различитим запосленима. Превасходно је потребна свесност о изазовима рада са различитим демографским групама, као и способност да се приступ раду, као и алати процене, прилагоде могућностима и потребама сваког специфичног кандидата, и да сами каријерни планови укључују потребе тих различитих популација.

## Управљање каријером

(Преузето од <https://www.suk.gov.rs/tekst/765/upravljanje-karijerom.php> )

Управљање каријером на нивоу органа државне управе јесте континуирани процес дизајнирања и имплементације циљева, планова и стратегија који омогућавају јединицама за управљање људским ресурсима и руководиоцима да обезбеде квалитетне и добро распоређене запослене, и истовремено омогућава појединцима да постигну своје каријерне циљеве.

Иако је управљање каријером све више у домену одговорности појединца, оно је у значајној мери у власништву организације као један од алата за управљање учинком. То није ad-hoc догађај, већ дугорочан, активан и структуриран процес који подразумева планирање, реализацију, праћење и кориговање активности.

Вредновање радне успешности, стручно усавршавање и каријерни развој утичу на то да ли и како на професионалном путу пролазимо кроз једну или више улога, у једној или више организација. Каријерни напредак не значи само унапређење на хијерархијској лествици, него и јачање компетенција и искуства унутар постојеће улоге или ширење својих потенцијала на нове улоге или нове нивое.

Ефикасно управљање каријером подразумева да она мора бити планирана и да мора бити подржана од стране руководства. Појединац и организација стално усаглашавају своје потребе и циљеве, при чему је појединац првенствено одговоран за лични развој, ангажовање и планирање, а организација за управљање каријерним путевима и циљевима. Док организација води рачуна о циљевима у вези са платом, титулама или позицијама, специјализацијама, о лојалности запослених, о мапирању знања и активности потребних за постизање тих циљева, појединац је одговоран за јачање самосвесности, односно познавање властитих компетенција, вештина или знања које захтева одређена област рада, као и свест о променама технолошког, политичког и културног окружења у коме се посао одвија.

Да би напори у управљању каријером били делотворни, потребно је интегрисати мноштво фактора (стратешких и оперативних, личних и професионалних) који играју значајну улогу у балансирању и стварању равнотеже између потреба организације и циљева запослених:

| Потребе организације  |                         | Потребе појединца       |                              |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Стратешке   | Оперативне              | Личне                   | Професионалне                |
| Садашње и будуће компетенције                                 | Остваривање резултата   | Животна фаза / искуство | Фаза у каријери              |
| Промене у окружењу (законодавне, економске, технолошке, итд.) | Задржавање талената     | Породичне обавезе       | Обука и развој               |
| Иновације   | Компетентна радна снага | Мобилност               | Аспирације за напредовањем   |
| Реорганизација  |                         | Интересовање            | Постигнућа на послу (учинак) |
|   |                         |                         | Потенцијал за развој         |
|   |                         |                         | Каријерни пут                |



Систематично планирање каријере је значајна подршка развоју индивидуалних потенцијала и представља један од важних аспеката стратешког управљања људским ресурсима. Кроз планирање каријере у организацији се развија потенцијал за промене и иновације. Као остале функције и задаци управљања људским ресурсима, планирање и управљање каријером захтева интегрални приступ и синхронизацију свих функција.

Планирање и развој каријере показује интерес организације за потенцијале запослених и има значајно мотивационо дејство. Организација на тај начин боље користи потенцијале појединаца и непосредно утиче на смањење флукуације и апсентизма. **Са организационог аспекта, каријерно планирање представља циљу усмерен и осмишљен план наследника на свим хијерархијским нивоима предузећа.** То је превасходно функција службе за људске ресурсе, која треба да усклади индивидуалне потребе и планове каријере запослених са потребама организације, што подразумева:

- процену способности и потенцијала запослених
- дефинисање могућих линија кретања/каријерних трајекторија у послу
- усклађивање индивидуалних интереса развоја каријере са будућим потребама организације за људским ресурсима и компетенцијама.

Каријера треба да буде подједнако предмет интереса и ангажовања и појединца и организације у којој он ради. У функцији сопственог развоја и остваривања циљева, кроз систематско планирање каријерних развоја организација доводи до повезивања индивидуалних развојних циљева са потребама и циљевима организације. Тако каријера има истовремено субјективну и објективну димензију. Субјективна се односи на самопроцену потенцијала, ставова, интереса и мотивације појединаца, а објективна на организационе услове, структуру радних места, критеријуме напредовања, и др.

**Индивидуални развој каријере** подразумева развој сваког појединца путем формалног и неформалног образовања и радне праксе. Суштина индивидуалног развоја огледа се у ангажовању појединаца да унапреде или одржавају своја знања, вештине, способности, ставове и усвоје одговарајуће норме понашања које су неопходне за успешно испуњавање радних обавеза. При томе они могу имати на уму захтеве садашње позиције, перспективу како ће се захтеви и посао на истој позицији мењати у непосредној будућности (2-3 г.), или пак захтеве неке друге позиције на коју у непосредној будућности желе да пређу.

**Организациони развој каријере** има за циљ побољшање организационе ефикасности и конкурентске способности организације, што захтева активно учешће свих запослених у остваривању постављеног циља. Организациони развој треба такође да обезбеђује и ствара повољно радно окружење у коме ће запослени налазити задовољство у послу, као и да пружа могућност свим запосленима да се развијају до пуних потенцијала.

Организација своју улогу у развоју каријере остварује преко непосредних руководиоца и службе за људске ресурсе - и једни и други имају значајну улогу у усклађивању индивидуалне и организационе перспективе развоја.

Један од основних начина утицаја на развој каријере на који руководиоци и служба за људске ресурсе могу да квалитетно и успешно управљају каријером запослених је кроз обезбеђивање следеће три врсте информација:

1. опште информације о организационој мисији, стратегији , организационим циљевима и плановима пословања и развоја;
2. информације о запосленима, њиховим знањима, вештинама, интересовањима, циљевима, способностима и развојним потенцијалима;
3. информације о пословима и радним местима који ће бити слободни или ће се јављати као последица планираног развоја и планираних промена, односно информације о организационим потребама.

Усклађивање индивидуалних и организационих циљева и потреба највећим делом се обавља кроз размену информација, подстицање развоја, саветовање, усмеравање, итд.

За организацију је даље веома важно да обезбеди добар систем процене потенцијала запослених, што је улога служби за људске ресурсе.

Да сумирамо, систематско управљање каријером има и непосредне и дугорочне предности, како за појединца тако и за организацију:

| За појединца:   | За организацију:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подизање задовољства и мотивације на послу</li> <li>• Унапређење резултата рада</li> <li>• Достижање веће плате и других бенефита</li> <li>• Смањење ризика у случају каријерне неизвесности</li> <li>• Позиционирање на тржишту рада (интерном и екстерном)</li> <li>• Стварање равнотеже између личних и професионалних потреба</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потпуније коришћење људских ресурса</li> <li>• Смањење флукуације / повећање лојалности запослених</li> <li>• Привлачење и задржавање жељених профила запослених</li> <li>• Унапређење резултата рада</li> </ul> |

### **Управљање каријером из угла појединца**

Са становишта запослених, планирање каријере јесте процес који се одвија током читавог радног века, који траје од тренутка када се појединац пријави за посао па до његовог одласка - било због преласка у други део организације, или одласка у нову организацију, или због неке друге промене у каријери.

Током овог процеса, запослени усклађује своје тренутне каријерне потребе са могућностима које нуди послодавац тако што ревидира свој каријерни план. Планирање каријере се такође може описати као процес у коме запослени прикупља релевантне информације о себи и о радном окружењу; развија тачну слику својих талената, интересовања, вредности, као и алтернативних занимања и радних места или позиција; развија реалне каријерне циљеве засноване на овим информацијама; развија и спроводи стратегију за постизање циљева; прибавља повратне информације о ефикасности стратегије и релевантности каријерних циљева.

### **Управљање каријером из угла организације**

Ефикасно управљање каријером требало би да омогући организацији да ојача базу знања и вештина, да побољша потенцијал за решавање неравнотеже у расподели и искоришћености радне снаге, као и да буде у стању да задржи висококвалитетне кадрове како би осигурала дугорочно остваривање сврхе постојања. Зато је важно да послодавац израђује каријерне планове за кључна радна места (идентификована кроз процес планирања људских ресурса), планира сукцесију (са циљем да се

регрутују компетентни и квалификовани ресурси за конкурисање на будуће слободне позиције), развија приступе, програме и алате за планирање каријере у складу са потребама организације.

Било да запослени спроводи планирање каријере кроз присуство на радионицама или формално каријерно саветовање (које најчешће спроводе запослени у јединицама за кадрове), потребно је да најпре процени своја лична интересовања, вештине и способности. Затим, неопходно је сакупити информације о постојећим и будућим приликама у организацији, развити и имплементирати личну стратегију за постизање каријерних циљева и учествовати у процесу целоживотног учења како би одржао или развијао релевантне вештине.

Рад на развоју каријере запослених има две важне функције:

1. чвршће повезивање индивидуалних и организационих планова и индивидуалног и организационог развоја,
2. значајније повећање мотивације запослених и њихове веће идентификације са организацијом, те стога јачање продуктивности и ретенције запослених у систему државне управе.

Планирање каријере представља процес постављања индивидуалних циљева и дефинисања начина на који се ти циљеви могу испунити. Оно што су за организације стратегијски и развојни планови то су за запослене - планови каријере. Њима се дефинише жељени циљ (који је у складу са организационим циљевима) и одређује тренутно стање и положај, а на основу њих се опредељују средства и методи који треба да "довећу" запосленог до утврђеног циља. Свест о организацији и њеним интересима и потребама помаже запосленом да реално сагледа могућности које организација пружа у погледу развоја каријере.

Ако сте запослени у државној управи и размишљате о даљим каријерним могућностима, односно ако сте руководиоцац или сарадник из јединице за кадрове који жели да подржи своје колеге у развоју каријере, **Центар за управљање каријером** поседује све капацитете да Вам у томе помогне.

Не устручавајте се да учините први корак и да нас за сва додатна питања која имате контактирате на мејл адресу [razvojni.centar@suk.gov.rs](mailto:razvojni.centar@suk.gov.rs).

## Три корака у процесу планирања каријере

У току свог животног века, појединац настоји да управља својом каријером у зависности од специфичне фазе у којој се налази и развија каријеру у складу са својим актуелним аспирацијама и потребама. Планирање каријере представља процес у ком сваки појединац **процењује себе и пословни контекст, одређује шта жели да постигне и спрам тога дефинише пут и решења која ће омогући остваривање тог постављаног циља у одређеном пословном контексту.** У том процесу постоје три кључна корака:

1. **Процена способности и потенцијала особе (самопроцена и процена кроз различите алате)**
2. **Постављање каријерног циља**
3. **Дефинисање личног плана развоја каријере**

Први корак у управљању каријером подразумева процену способности и потенцијала особе заинтересоване за каријерни развој. То се може реализовати кроз самопроцену и процену од стране каријерних саветника кроз примену различитих алата процене. Самопроцену може направити свако ко је заинтересован да о себи сазна више, самостално или уз подршку јединице за кадрове у надлежној организационој јединици.

### Самопроцена – као део планирања каријере у државној управи

**Самопроцена** је корак у коме појединац освешћује своје снаге и развојне потребе, у специфичном радном контексту, и спрам тога долази до спознаје које занимање је за њега адекватно и чиме би волео да се бави.

**Самопроцена се у овом случају односи на попуњавање одређених тестова/упитника у којима корисник описује себе дајући одговоре на низ питања.** Извештај са ових упитника служи запосленом за самоспознају о личним професионалним интересовањима, главним мотиваторима и покретачима на послу, карактеристикама личности, како се уклапају са позицијом на којој се запослени тренутно налази и даљем каријерном усмерењу и планирању.

**У наставку ћемо представити 4 онлине теста која запослени у државној управи могу користити за самопроцену својих личних карактеристика, мотивације и интереса.**

1. [Упитник за процену личности - Мајерс-Бригс индикатор типова личности \(МБТИ\)](#)
2. [Упитник за испитивање мотивације за рад](#)
3. [Тест Каријере](#)
4. [RIASEC модел личности / интересовања](#)

**Такође, приказаћемо и 2 технике процене личних потенцијала, снага и развојних потреба, у односу на специфични радни контекст**

- SWOT анализа
- СПАР модел

Ако желите да сазнате више о себи и направите самопроцену кроз понуђене онлине упитнике и тестове, и тако направите први корак у каријерном истраживању, **контактирајте Центар за управљање каријером на мејл [razvojni.centar@suk.gov.rs](mailto:razvojni.centar@suk.gov.rs).**

## Упитник за процену личности - Мајерс-Бригс индикатор типова личности (МБТИ)

Мајерс-Бригс индикатор типова личности (МБТИ) је тест личности, који се задаје запосленима у државној управи. Овај тест је базиран на теорији о психолошким типовима личности К.Г. Јунга и бави се концептом опредељења – оцењује наше преферирано понашање у одређеним ситуацијама. МБТИ је базиран на 4 основне димензије које дефинишу наше жељено понашање у односу на наш **општи животни стил – организација (особе које се ослањају на расуђивање наспрам особа које се ослањају на искуство и запажања)**, начин на који се пунимо енергијом – **интеракција са светом (интроверти наспрам екстравертима)**, како обрађујемо информације (**интуитивне особе наспрам особа које се ослањају на чула**) и како доносимо одлуке (**особе које се ослањају на разум и логику наспрам особа које се ослањају на осећања**). Тест, који је базиран на одговорима на одређена питања, омогућује груписање људи у један од 16 могућих типова личности. Сваки од 16 типова личности представља посебну комбинацију на четири претходно наведене категорије, које одређују наш општи животни стил. Испитаник бира један од два понуђена одговора у упитнику. На слици испод можете видети пример питања у упитнику, као и извештај, заједно са објашњењем, тј. описом који се добије након његовог попуњавања.

ВЛАДА  
СЛУЖБА ЗА УПРАВЉАЊЕ КАДРОВИМА

Упитник за процену личности  
0% 100%

Упитник за процену личности

\* 1. Када телефон зазвони, да ли...  
Изаберите један од следећих одговора

А) журите да се први јавите  
 Б) надате се да ће се неко други јавити

\* 2. Да ли сте склонији...  
Изаберите један од следећих одговора

А) да уочавате ствари споља пре него будете интроспективни, да се бавите унутрашњим садржајима  
 Б) да будете интроспективни пре него да уочавате ствари споља

\* 3. Да ли је горе...  
Изаберите један од следећих одговора

А) да Вам је глава у облацима  
 Б) или упасти у колотечину

Rezultati procene Vaše ličnosti pokazuju ove dominantne preferencije:

**I - 73 %** - Vi najviše volite da provodite vreme i da baterije punite u svom unutrašnjem svetu ideja i predstava.

**S - 52 %** - Vi svet doživljavate pre svega kroz informacije koje dobijate putem svojih pet čula.

**F - 67 %** - Vi donosite odluke koje se uglavnom zasnivaju na onome što zanima Vas lično i ljude oko Vas.

**J - 62 %** - Vaš životni stil je uglavnom strukturisan i uređen.

Vi ste **Staratelj** po prirodi (Vaš Keirsey temperament). 40% do 45% populacije ima vaš temperament.

Rezultati procene Vaše ličnosti imaju simboličko ime **Zaštitnik** (ovo je samo ime, nije karijerna preporuka).

Ovo je sažet opis rezultata procene Vaše ličnosti:

**Mirni ste, ljubazni i savesni. Na Vas se drugi mogu osloniti da ćete sve obaviti. Obično stavlјate potrebe drugih ispred svojih. Stabilni ste i praktični, cenite sigurnost i tradiciju. Imate dobro razvijen osećaj za prostor i delatnost. Vaš unutrašnji svet bogat je opažanjima o drugim ljudima. Izuzetno dobro uočavate osećanja drugih ljudi. Zanima Vas da budete drugima na usluzi.**

Vaš prirodni tip ličnosti dopunjuje se sa ovim tipovima:

**ESTP - Promoter**

**ESFP - Izvodač**

Teorijski i statistički, ovi tipovi se slažu sa Vašom ličnošću, ali ne moraju biti u skladu sa drugim osoba koje pripadaju ovom tipu.

## Упитник за испитивање мотивације за рад

Упитник за испитивање мотивације за рад полази од претпоставке да људи на послу могу бити мотивисани различитим мотиваторима и да, иако сви мотиватори могу донекле бити заступљени, они мотивишу сваког појединца у различитој мери. Структура мотива се добија попуњавањем упитника за испитивање мотивације за рад, чији извештај је дат у виду процентуалног графичког приказа заступљености различитих мотиватора за рад. Битно је држати на уму да ова структура мотивације може да се мења у различитим животним фазама и одраз је тренутног става појединца. Овај упитник разликује укупно 13 различитих мотиватора:

- **Признање** - стицање поштовања, престиж, социјално прихватање;
- **Постигнуће** - достизање мајсторства у области само-развоја, раст;
- **Доминацију** - лидерство, усмеравање, моћ и утицај на друге;
- **Социјалну добробит** - радити нешто што има значаја за друге; радити за заједницу или добробит других;
- **Само-изражавање** - радити у области посебно погодној за развој сопствених способности;
- **Новац** - задовољавање материјалних потреба;
- **Радну етику** - веровање да рад доноси задовољство;
- **Независност** - бити слободан од надзора и контроле;
- **Креативност** - произвођење нових идеја, бити оригиналан и инвентиван;
- **Изазовност** - вођење тешких или сложених послова;
- **Међуљудске односе** - бити са другим људима;
- **Разноврсност** - преференција различитих активности;
- **Интересовања** - налажење стимулативних активности.

Упитник за испитивање мотивације за рад

0% 100%

Тест мотивације

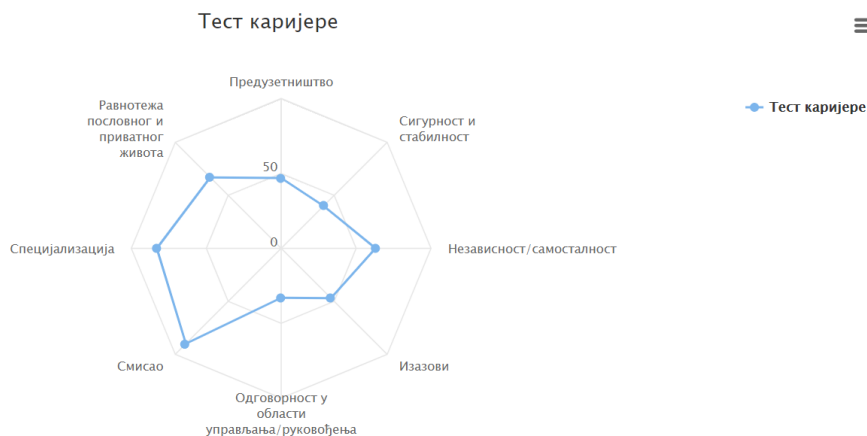
|   | Уопште се не слажем   | Не слажем се                     | Нити се слажем нити се не слажем | Слажем се                        | У потпуности се слажем |
|---|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1. Желим да мој рад буде признат и вреднован од стране других.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 2. Важно ми је да будем цењен од стране других у мојој области. | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  |
| 3. Оно што људи говоре и мисле о мени, веома ми је важно.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| 4. Желим да радим у чувеној компанији.                          | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  |
| 5. Титула ми је веома важна.                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  |
| 6. Унапређење ми је веома важно.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>  |



Тест каријере мери резултате на 8 различитих димензија – каријерних вредности и интересовања које у различитој мери могу бити важне сваком појединцу у каријери:

- **Предузетништво** – код појединца који има изражено предузетништво значајно је стварање нечега новог; да буде креативан и творац нових идеја које ће се спровести у пракси, као резултат његове оригиналности и труда.
- **Сигурност и стабилност** – код појединца који има изражену сигурност и стабилност посла је од суштинског значаја безбедност и стабилност на раду. Особа високо вреднује редовна примања и сигурност радног места и гледа да се запосли у организацијама које то нуде.
- **Независност/самосталност** – аутономија и могућност организовања сопственог рада су од суштинске важности за појединца који има изражену независност. Он је окренут послу где постоји широк оквир за решавање задатака и где се наглашава флексибилног рада и запошљавања.
- **Изазови** – код појединца са израженом вредности изазова постоји потреба за сталним оспоравањем рутине у свом послу и трагање за новим изазовима. Појединца мотивишу проблеми и осећају досаду ако ствари иду сувише лако.
- **Одговорности у области управљања/руковођења** – код појединца са израженом вредности руковођења постоји жеља да се утиче и координише рад других људи. Појединац је мотивисан да користи своје компетенције да доноси одлуке и гради интеракције са људима, као и да буде одговоран за своје и туђе резултате.
- **Смисао** – код појединца који има изражену потребу за смислом рад на послу мора имати јасну сврху и смисао за њега. Појединац је усмерен на то да радом створи нешто значајно за друге људе, кроз јаку идентификацију са својим послом.
- **Специјализација** – жеља појединца да у свом послу користи вештине и знања које има. Жеља да се усавршава и буде стручан у ономе чиме се бави, као и да у потпуности урони у посао.
- **Равнотежа пословног и приватног живота** – тежња појединца ка послу који оставља времена за породицу, пријатеље и хобије и омогућава добар баланс између приватног и пословног. За појединца је од значаја флексибилност посла и услова рада јер омогућава уравнотежен живот.

Сваки појединац се разликује по проценту у ком су му ове различите каријерне вредности важне, што се добија након попуњавања теста од укупно 40 тврдњи. Извештај је у виду визуелног приказа званог каријерни точак, као што се може видети пример на слици испод. Лични каријерни точак показује које каријерне вредности су нарочито важне за запосленог. На основу овог специфичног профила појединац може да бира оне послове на којима може да у што већој мери ангажује каријерне вредности које су му најважније. За сваку "каријерну вредност" наведен је проценат који показује степен у којем се одговори појединца односе на одређену вредност. Треба имати на уму да је добијени круг пружа само тренутну слику "каријерних вредности" запосленог.



## RIASEC модел

За самопроцену професионалних интересовања најчешће се користи Модел шест типова личности, који је развијен из теорије каријерног избора Џона Холанда. Холандова теорија каријерног избора истиче да постоје три основна чиниоца због којих људи бирају и истрајавају у одређеној каријери: 1) Особине личности; 2) Познавање занимања, и 3) Способност доношења одлука.

Основна поставка ове теорије је да су људи задовољнији на пословима и у радном окружењу које највише одговара карактеру њихове личности – односно избор занимања представља израз личности. Сваком појединцу одговара један тип личности, иако у себи може садржати више различитих. Самопроцена се врши у виду теста на основу ког се добија профил личности кандидата као помоћ у избору адекватног занимања.

RIASEC модел разликује шест типова личности:

1. **Реалистичан (Realistic)** - људи који имају атлетске или механичке способности, воле да раде са предметима, машинама;
2. **Истраживачки (Investigative)** - људи који воле да посматрају, уче, истражују, анализирају, проналазе решења;
3. **Уметнички (Artistic)** - људи који воле да раде у неформалним ситуацијама користећи своје богате способности индукције, креативност, машту;
4. **Друштвени (Social)** - људи који су вешти у говорима, воле рад са људима, намерно избегавају систематске активности и рутину;
5. **Предузимљив (Entrepreneurial)** - људи који воле да утичу на друге, да управљају људима из организацијске или економске користи;
6. **Конвенционалан (Conventional)** - људи који воле да раде са чињеницама, воле јасне процедуре и правила.

| <b>Тип личности и тежње</b>   | <b>Особине карактера</b>   | <b>Примери занимања</b>  |
|---|--|--|
| <b>Реалистичан (Realistic):</b><br>Физичке активности: вештине, снага, координација       | Практичан, спретан, искрен, повучен, истрајан, стабилан, прилагодљив | Механичар, оператер, пољопривредник, електричар, контролор, тренер, спортиста, полицајац |
| <b>Истраживачки (Investigative):</b><br>Размишљање, организација, разумевање, истраживање | Аналитичан, оригиналан, независтан, резервисан, радознао             | Научник, професор, хирург, економиста, програмер, антрополог, геолог, репортер           |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Уметнички (Artistic):</b><br>Креативно испољавање: форма, дизајн, лични стил, без правила        | Креативан, оригиналан, емоционалан, независтан, хаотичан, непрактичан               | Сликар, композитор, музичар, писац, унутрашњи декоратер, дизајнер, глумац, кореограф  |
| <b>Друштвени (Social):</b><br>Комуникација, помоћ другима, саветодавни рад, развој људи             | Дружељубив, кооперативан, пун разумевања, пажљив, отворен, идеалиста, великодушан   | Учитељ, верски радник, саветник, психолог, социјални радник, логопед, консултант      |
| <b>Предузимљив (Enterprising):</b><br>Вербалне активности, утицај на друге, одлучивање, моћ, акција | Самоуверен, амбициозна, енергичан, доминантан, друштвен, авантуриста                | Предузетник, продавац, извршни директор, менаџер, адвокат, продуцент, ПР специјалиста |
| <b>Конвенционалан (Conventional):</b><br>Јасне активности, процедуре, правила, рутина, стандарди    | Принципијелан, организован, ефикасан, практичан, послушан, детаљиста, неприлагодљив | Рачуновођа, књиговођа, порезник, банкар, чиновник, финансијски аналитичар             |

### SWOT анализа

**Успех у каријери не зависи само од личних склоности и потенцијала, већ и од спознаје сопствених врлина и недостатака спрам окружења у ком се налазимо.** Многе организације стога користе SWOT анализу као основну технику стратегијског планирања јер омогућава идентификацију главних чинилаца који утичу на постизање циља. Она се користи и као оруђе за самопроцену и самим тим може помоћи у личном развоју појединаца.

Скраћеница **SWOT** потиче од енглеских речи:

**Strengths** – Снаге, **Weaknesses** – Слабости, **Opportunities** – Прилике и **Threats** – Претње,

и у основи представља повратну информацију о себи и окружењу. Снаге и Слабости представљају унутрашње чиниоце, тачније, личне особине појединаца. Тако снаге подразумевају наше способности, вештине, таленте и склоности које треба непрестано да развијамо, док су слабости заправо унутрашње препреке које угрожавају наше снаге, те морамо радити на њима како бисмо их умањили или елиминисали. Прилике и Претње представљају спољашње чиниоце, односно, наше животно окружење, па су самим тим под мањом личном контролом. Прилике подржавају наше тежње и пословне аспирације и пружају могућност развоја, док претње стоје на путу успеха и представљају опасност за остварење циља.

### Примери SWOT питања:

| Чиниоци  | Питања  |
|----------|---|
| Снаге    | Које су моје предности / јаке стране?<br>Шта то радим добро / боље од других?<br>У чему сам најбољи / шта радим са лакоћом?<br>Шта други виде као моје снаге?<br>У којим ситуацијама испољавам своје снаге? |
| Слабости | Шта бих желео да променим код себе?<br>Које су моје лоше радне навике?<br>Које задатке избегавам да радим?<br>Шта други виде као моје слабости?   |

|         |   |
|---------|---|
|         | <p>Које су ме особине коштале највећих непријатности?<br/>У којим ситуацијама испољавам своје слабости?</p>   |
| Прилике | <p>Са којим приликама се суочавате?<br/>Који су по вама интересантни трендови на тржишту?<br/>Шта сматрате најбољим у вашем пољу експертизе?<br/>Да ли ваше снаге отварају неке од прилика?<br/>Да ли ваша познанства омогућавају нове прилике?<br/>Каква помоћ вам је потребна да остварите успех?</p> |
| Претње  | <p>Са којим претњама се суочавате?<br/>Да ли постоји конкуренција на вашем путу?<br/>Да ли промене угрожавају ваше поље интересовања?<br/>Да ли се ваше слабости одражавају на претње?<br/>Шта из окружења може да спречи ваш успех?<br/>Да ли имате довољно материјалних ресурса за успех?</p>         |

### СПАР модел

У оквиру државне управе за процену личних потенцијала у конкретном радном контексту користи се **СПАР модел**. Лична СПАР анализа подразумева идентификовање сопствених **Снага**, **Прилика**, **Аспирација**, **Резултата** којима појединца тежи.

### Лична СПАР анализа

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Снаге</b><br/>У чему сте јако добри?<br/>Које вештине други препознају у вама?<br/>Шта радите боље од већине људи са којима радите?<br/>Са чиме сте код себе највише задовољни?<br/>Која искуства имате која други немају?</p>   | <p><b>Прилике</b><br/>Какве могућности постоје да даље развијете своје вештине, знања или способности?<br/>Постоје ли можда нови послови, пројекти који би вам омогућили да стекнете такве вештине?<br/>Које врсте едукације или тренинга би помогли да проширите своју улогу и напредујете унутар организације?<br/>Које развојне могућности постоје унутар тренутног посла или дневне рутине?<br/>Како ћете пратити свој прогрес и о томе обавестити руководиоца?</p> |
| <p><b>Аспирације</b><br/>Како бисте волели да изгледа ваша професионална будућност везано за компетенције које сте идентификовали да желите да их оснажите или побољшате?<br/>Шта желите боље да радите?<br/>Која врста едукације вас провлачи и интересије?<br/>Да ли би вам неки формални сертификат у томе помогао? Који?</p> | <p><b>Резултати</b><br/>Како ћете мерити напредак и раст у оквиру компетенција које сте идентификовали?<br/>Опишите шта бисте сматралу успехом у том контексту?<br/>Који су то резултати који су вам потребни и који ће омогућити да постигнете оно што за вас значи успех?</p>   |

## Процена личних карактеристика, способности и понашајних компетенција

Све видове процене личних карактеристика, способности и понашајних компетенције описаних у овом делу врше искључиво каријерни саветници из СУК/ЦУК - психолози обучени за задавање и интерпретацију налаза. У државној управи користи се неколико различитих начина процене, који ће укратко бити објашњени у наставку.

### Психолошки тестови

Психолошки тестови су важан део процене кандидата чија је сврха испитивање и описивање различитих психолошких карактеристика појединца. Постоји два шира типа тестова:

#### 1. Тестови способности

Тестови способности подразумевају процену **општих и специфичних интелектуалних способности**, као што су апстрактно мишљење, нумеричко или вербално резонување, тестови пажње и слично. У тестовима овог типа постоје тачни и нетачни одговори на постављена питања и углавном су временски ограничени.

#### 2. Тестови личности

Тестови личности подразумевају процену **различитих аспеката личности**, као што су мотивација, професионална интересовања, вредности, димензије личности, итд. Задатак кандидата је да размисли и упореди своје типично понашање, особине или ставове са онима описаним у тврдњама на тесту и процени сам себе на понуђеној скали. Не постоје тачни и нетачни одговори и углавном нису временски ограничени. Тестови овог типа имају за циљ да процене колико би се особа уклопила у одређени тим или радну културу, као и да донекле објасне и предвиде како би особа реаговала или се понашала у одређеним пословним ситуацијама.

### Центар за процену

Центар за процену је свеобухватни метод вишеструке процене током којег се **процењује више компетенција** релевантних за радни учинак кроз већи број различитих вежби. Вежбе представљају симулације важних аспеката посла или радне ситуације у којима се запослени могу наћи, а у то спадају: интервју заснован на компетенцијама, играње улога, групне вежбе, студија случаја, итд. У процесу истовремено учествује више учесника, до максималног броја од 6 учесника. Кандидате истовремено процењује више обучених процењивача у односу на низ унапред дефинисаних компетенција, који затим постижу консензус око својих процена, интегришу информације, те на основу налаза добијају **заокружену слику развојних капацитета запослених**. Акцент може бити на процени **постојећих компетенција или на процени развојних могућности**.

Центар за процену се користи у **сврхе идентификације потенцијала/ талената, утврђивање развојних потреба, као и за планирање каријерног развоја и система сукцесије у организацији**. Главна предност центара за процену је што омогућава веома темељну и детаљну процену сваког кандидата у више ситуација и од стране различитих посматрача, а тиме је више вероватно да ће се видети стварни или типични учинак кандидата боље него на једном појединачном инструменту процене.

360° фидбек је ефикасан и систематичан алат за лични и професионални развој запослених. Током процеса 360° фидбек процене, особе у процени/кандидати добијају свеобухватну процену професионалног понашања кроз повратне информације из различитих перспектива: од својих надређених, колега, подређених и странака. Процена је увек потпунија уколико су у процес укључене и странке/сарадници, што може дати екстерну перспективу и утицати на унапређење квалитета услуга које се пружају другима. Највећа вредност 360° фидбека се огледа у његовој могућности да **усмери индивидуални, континуирани развој потенцијала запослених**. Процена се фокусира на **понашајне компетенције** - конкретна понашања запослених у радном окружењу. На основу резултата 360° фидбек анализе се може саставити **план развојних активности**. На ширем нивоу, процес 360° фидбек процене подстиче и развија културу давања повратних информација/фидбека у организацији/систему. Конструктивно давање и примање фидбека је важна карактеристика организација које се развијају и које уче из искуства.

360° Фидбек поставља темељ за развој квалитетног управљања људским ресурсима кроз процену понашања која одговарају моделу компетенција пожељних у том конкретном систему. 360° Фидбек процена у систему државне управе Републике Србије се користи **искључиво у сврху развоја запослених**. Циљеви 360° Фидбек процене су:

- да помогне кандидатима да стекну дубљи увид у то на који начин је њихово пословно понашање виђено од стране њихових сарадника; и
- да кандидати искористе овај увид како би убрзали сопствени професионални развој

360° Фидбек упитник се обично задаје једном годишње за одабран број кључних запослених. Резултати добијени 360° фидбек проценом сматрају се валидним у периоду од две године. 360° фидбек процена се може поновити у периоду од годину дана или две године, јер је то период у ком се могу очекивати промене у понашању запослених препоручене претходном 360° фидбек проценом.

---

*На основу препорука са једне или више различитих процена личних потенцијала и компетенција, добија се детаљна слика индивидуалних потенцијала, потреба за анализу свих чинилаца, унутрашњих и спољашњих, који су основа за постављање конкретних развојних циљева, односно, за планирање професионалног и каријерног развоја кандидата у систему државне управе.*

---

## Постављање каријерних циљева

**Други корак у управљању каријером подразумева постављање каријерних циљева.**

У оквиру овог корака даћемо пример **дефинисања развојних каријерних циљева кроз форму индивидуалног развојног плана** (у прилогу 1) и представимо **GROW коучинг модел** који нуди питања која нам могу помоћи у долажењу до развојног циља и његовој исправној формулацији.

На основу СПАР анализе идентификована су најмање два, али не више од четири, професионална циља која се желе остварити у периоду од 1-3 године (ПРИЛОГ 1а).

**Циљ 1:** \_\_\_\_\_

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

**Акције / Кораци**

**Временски оквир**

**Циљ 2:** \_\_\_\_\_

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

**Акције / Кораци**

**Временски оквир**

Потпис запосленог и датум:

Потпис руководиоца и датум

## **Пример постављања циљева кроз индивидуални план развоја**

2 професионална циља која кандидат жели да остварити у наредној години.

### **Циљ 1: Развој вештина активног слушања**

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

Вежбање кроз свакодневну праксу на послу и радно искуство, кроз активности као што је постављања отворених питања, слушања и активно настојања да се разумева перспективе других, као и кроз циљану едукацију – формални тренинг за овладавање овом вештином.

### **Акције / Кораци**

1. Тренинг Вештина активног слушања
2. Рад на послу - кроз директну подршку надређеног/ментора у виду давања корективног редовног фидбека на показане вештине активног слушања
3. Индивидуални коучинг - рад један на један са интерним или екстерним коучем како би се ова вештина развијала

### **Временски оквир**

6 месеци до годину дана

### **Циљ 2: Унапређење вештина планирања и организације**

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

Ова развојна потреба може да се адресира кроз свакодневно вежбање вештина планирања и организације, самостални рад у виду учења и примене стандардних и доступних алата за самоорганизацију, кроз похађање формалног тренинга вештина планирања и организације, као и унапређење кроз индивидуални коучинг.

### **Акције / Кораци**

1. Учење на послу и примена стандардних доступних алата за самоорганизацију
2. Тренинг вештина планирања и организације
3. Рад са индивидуалним коучем

### **Временски оквир**

6 месеци до годину дана

Потпис запосленог и датум:

Потпис руководиоца и датум

## GROW коучинг модел за дефинисање циљева

Како циљ каријере у идеалном случају подразумева визију личног успеха појединаца, често се користи коучинг приступ у постављању тог циља.

**GROW** представља најпознатији коучинг модел који се користи у те сврхе, а његов назив потиче од скраћеница енглеских речи: **G**oal (Циљ), **R**eality (Реалност), **O**ptions (Решења), **W**ill (Воља). Основна намена GROW модела је да помогне појединцу у постављању циља, као и начина на који ће тај циљ остварити, уз ослањање на сопствене потенцијале.

**Goal - Циљ:** Одредите циљ личног развоја – Шта желите да постигнете?

Приликом постављања циља важно је да он буде **SMART**: Специфичан (**S**pecific), Мерљив (**M**easurable), Остварљив (**A**chievable), Релевантан (**R**elevant) и Временски одређен (**T**ime-bound). Притом, фокус треба да буде на одређивању једне до две мере успеха, кроз одговор на питање – Како ћете знати да сте постигли свој циљ?

**Reality - Реалност:** Установите слику реалности – Каква је тренутна ситуација?

Реалност представља критичку дијагнозу тренутне ситуације, која се постиже проучавањем резултата самопроцене кроз SWOT анализу са једне стране, и утврђивање доступних (материјалних/нематеријалних) ресурса са друге стране.

**Options - Решења:** Одредите могућа решења – Како можете остварити циљ?

Решења подразумевају ослањање на креативност и отвореност ка новим путевима како би се изнедрила корисна решења, као и истраживање ризика, времена и трошкова за свако решење.

**Will - Воља:** Процените решење – Ко, Шта, Када и Како урадити?

Воља подразумева преузимање личне одговорности за постизање датог циља и решеност да се он постигне у задатом временском року. Потребно је проценити предности и недостатке предложених решења, потенцијалне препреке за њихово спровођења, планирање конкретних акција, као и начина праћења тих активности.

Примери GROW питања:

| Чиниоци  | Питања   |
|----------|--|
| Циљ      | <p>Шта желим да постигнем?<br/>           Како изгледа крајње постигнуће у мојој каријери?<br/>           Шта би покушао када би знао да ћу сигурно успети?<br/>           Како ћу знати да сам постигао циљ?<br/>           Које су моје најважније мере успеха?<br/>           До када желим да постигнем циљ?</p>                                       |
| Реалност | <p>Каква је моја тренутна ситуација?<br/>           Који је узрок овакве ситуације?<br/>           Који су моји кључни покретачи и препреке?<br/>           Којим људским и материјалним ресурсима располажем?<br/>           Да ли сам раније имао овакву ситуацију?<br/>           Шта су други радили у оваквој ситуацији</p>                           |
| Решења   | <p>Како могу да остварим циљ?<br/>           Шта још могу да урадим?<br/>           Колика су улагања и користи сваког решења?<br/>           Шта уколико бих имао више ресурса?<br/>           Шта уколико бих уклонио постојеће препреке?<br/>           Шта су други радили у сличној ситуацији?</p>  |
| Воља     | <p>Шта / Када / Како ћу урадити?<br/>           Које препреке могу имати за остварење решења?<br/>           Коју подршку могу имати за остварење решења?<br/>           Које су предности и недостаци предложених решења?<br/>           За колико ћу реално моћи да спроведем дато решење?<br/>           Имам ли чврсту вољу да остварим замишљено?</p> |



## Прављење индивидуалног каријерног плана

Трећи корак у управљању каријером подразумева **развијање личног каријерног плана**.

Овај корак се спроводи на основу свих претходно спроведених корака, само-процене и процене од стране каријерног саветника, као и СПАР анализе/SWOT анализе и ослањање на GROW модел, што све скупа представља детаљну анализу свих чинилаца, унутрашњих и спољашњих, који утичу на професионални развој појединца.

Форме приказане у прилогу 2 и 3 могу послужити за развој личног каријерног плана.

Начини на који се може утицати на развој каријере запослених су кроз планирање и реализовање циљу усмерених развојних активности као што су:

- **Развој на послу (on-the-job)**, који може бити у виду: *континуираних стручних едукација, коучинга, менторинга, ротација, саветовања и кроз друге врсте размене знања и искуства, обогаћивања описа радног места, самообучавања /саморазвијања, рад на пројекту / вођење пројекта*, итд.
- **Формалне (интерне/екстерне) обуке**, у виду: *стручног усавршавања, и/или тренинга за развијање компетенција*.
- **Саветовање у каријери** (код већих организација примењује се интерно саветовање о каријери) у виду: *радионица за планирање каријере, и/или интерактивних програми за изградњу каријере*.

Док се корак 1 – самопроцена кроз онлине тестове и процена кроз комплексније инструменте процене (психолошки тестови, АЦ, 360ФБ) могу гледати као **припремна фаза прикупљања информација у каријерном развоју**, кораци 2 и 3 су део процеса **каријерног саветовања** и реализују се у директном контакту, разговору кандидата и њему додељеног каријерног саветника из Центра за управљање каријером.

## Улоге и одговорности заинтересованих страна у развоју каријере

Кључни актери у управљању каријером су: **сами запослени, њихови линијски руководиоци, јединице за људске ресурсе у органима државне управе, Служба за управљање кадровима, посебно Центар за управљање каријером са каријерним саветницима, Национална академија за јавну управу и ресорно министарство, Министарство државне управе и локалне самоуправе.** Свака од тих страна обавља специфичан низ одговорних активности, које су комплементарне са активностима осталих укључених страна.

**Улога запосленог у државној управи - кандидата у процесу професионалног и каријерног развоја**  
Запослени су равноправни партнери у развоју каријере. Ангажовање запосленог - кандидата у управљању властитом каријером је нужно, мада не и довољно, за успех читавог поступка. Без његове свесности о властитим потребама, мотивације и вољности да се „креће“ ка одређеном циљу, није ни могуће говорити о управљању каријером. Правци у којима се може кретати његова каријера зависе како од његове стручности у некој области, способности, система вредности, интересовања, аспирација, структуре личности, стила живота, тако и од контекста у ком живи и ради.

Најзначајније претпоставке које опредељују улогу запосленог у развоју каријере су: постојање свести о личним потребама везаним за каријеру, постојање свести о организацији и њеним интересима, активно ангажовање на индивидуалном развоју и др.

### Улога руководиоца

Битну улогу у планирању и развоју каријере имају непосредни/линијски руководиоци. Линијски руководиоци нису одговорни само за властити развој, већ и за развој својих запослених. Руководилац има изузетну одговорност за управљање каријером људи којима руководи: треба да идентификује потребе организационе јединице и да препознаје способности и аспирације запослених, да делује подстицајно и саветодавно, да процењује резултате и усмерава професионални пут. Да би могао реализовати ове сложене процесе, руководилац мора имати првенствено добру комуникацију са запосленима и добро познавати концепте личног и професионалног развоја и целоживотног учења. Он мора знати и усклађивати планове своје организационе јединице и захтеве који ће се убудуће пред запослене постављати у вези са извршавањем тих планова. Веома је важно да руководилац помогне запосленом приликом стицања увида у реалност и очекивања. Линијски руководиоци су најкомпетентнији да идентификују и повежу индивидуалне потребе, циљеве и интересе са потребама и могућностима система државне управе. Њихов задатак је да запосленима преносу циљеве организације како би им помогли да своју каријеру планирају и развијају на основу релевантних информација. Њихова је одговорност да запосленима обезбеде могућност и мотивацију за развој постојећих и стицање нових компетенција у сврху унапређивања резултата рада и задовољавања дугорочних потреба државне управе. Реализација ових захтева подразумева да сами руководиоци имају развијене руководеће компетенције, па тако и компетенцију препознавања, развијања и коришћења талената код запослених који су им на располагању. Руководиоци се могу појавити и у улози ментора у активностима развоја каријере.

### Јединице за кадрове

Јединице за кадрове у органима државне управе треба да преузме одговорност не само за доследно и систематско спровођење процедура у области управљања каријером запослених већ и да буде активна у области организације, координације и спровођења појединих послова из овог

домена у свом органу. Од запослених у јединици се очекује да буду спремни да непосредно саветују линијске руководиоце о разним аспектима рада са запосленима, да им пружају потребне информације, да у неким случајевима буду спремни да пруже каријерно саветовање одређеним појединцима, али и да сарађују са СУК.

#### Запослени у јединици за кадрове државних органа

Уз своје регуларне задатке у оквиру своје организационе јединице, кадровик има одређене додатне задатке и одговорности у области каријерног саветовања. За обављање овог дела посла, потребно је да поседује извесне квалификације (основни ниво тренинга из каријерног вођења и саветовања, рад уз супервизију ЦУК-а), као и специфична знања, вештине и личне компетенције (детаљније у Прилогу 4). Његов циљ је да помогне запосленима у информисању и истраживању могућности за каријерни развој унутар органа. Његови задаци подразумевају пријем писменог захтева за каријерно саветовање (од државног службеника, његовог руководиоца, или у сарадњи са каријерним саветником из Центра), сарадња са ЦУК-ом ради омогућавања одласка кандидата на одговарајуће процене, истраживање каријерних могућности за кандидата унутар датог органа државне управе и давање савета о реализацији каријерних циљева, подршка и праћење спровођења индивидуалног плана развоја, развој функционалних компетенција потребних за остваривање каријерног циља, информисање кандидата о НАПА обукама, као и обезбеђивање развојних мера унутар органа (менторство, ротације и друге „on-the job“ мере), и на крају праћење напретка, исхода и извештавање о спровођењу развојног плана запосленог у органу.

Истраживање могућности се, између осталог, спроводи и кроз: појашњење организационе структуре и захтева различитих позиција унутар органа, као и упућивање на трендове који могу утицати на компетенције које ће се тражити у будућности.

Релевантне информације о могућностима и опцијама развоја каријере су доступним свим запосленима кроз **интерно оглашавање слободних радних места, односно, интерно тржиште рада.**

#### Служба за управљање кадровима

СУК је по својој надлежности, досадашњем искуству и стручним капацитетима одговорна за координацију и пружање стручне помоћи свим заинтересованим странама у области управљања људским ресурсима, па и у управљању каријером државних службеника. За систем државне управе важно је да обезбеди добар систем процене потенцијала запослених. Један од најдрагоценијих извора информација везаних за каријеру су персонални досијеи, у којима се налазе подаци о знањима, способностима, интересовањима, могућностима и постигнутим резултатима запослених. СУК већ ради послове из области процене и развоја компетенција запослених, па се у процењивање каријерних могућности укључује у сегменту који се односи на процену понашајних компетенција, развојног потенцијала, спремности за стално учење, усавршавање и развој.

Шире гледано, СУК има и значајну улогу у процесу усклађивања индивидуалних и организационих циљева.

Давање подршке у управљању каријером спада у новије активности СУК, првенствено кроз новоосновани Центар за управљање каријером. Центар је уведен са циљем даљег унапређења и модернизације функције развоја људских ресурса у државној управи Републике Србије. Систем интегрисаног управљања људским ресурсима базираног на компетенцијама подразумева и другачији поглед на управљање каријером.

### Центар за управљање каријером

ЦУК има значајну улогу и у пружању саветодавне помоћи при избору и развоју каријере. Центар израђује методологију, прикупља, анализира и обрађује информације и пружа стручну помоћ руководиоцима и запосленима при доношењу одлука у вези са каријером. У свом раду Центар се доминантно ослања на проактивни став државних службеника и жељу за личним и професионалним развојем, што ће додатно допринети ефикаснијем, ефективнијем и транспарентнијем раду државне управе а тиме и повећању задовољства грађана радом управе као сервиса грађана Републике Србије. Услуге које Служба пружа у овом домену јесу анализа индивидуалних потенцијала, каријерно саветовање, израда плана индивидуалног развоја и подршка у развоју кроз индивидуални и рад у малим групама за све оне државне службенике који се самоиницијативно пријаве или које упуте руководиоци.

Центар за управљање каријером државних службеника, између осталог, обавља следеће активности који се односе на процес управљања каријером:

- анализа индивидуалних потенцијала за развој и управљање каријером државних службеника;
- израда акта о одређивању компетенција за рад државних службеника;
- утврђивање каријерних потреба државних службеника и помагање у изради каријерних мапа у органима државне управе;
- спровођење процене потенцијала за развој државних службеника и пружање стручне помоћи у изради индивидуалних планова развоја;
- анализу резултата поступка вредновања радне успешности, праћење његовог утицаја на развој државних службеника и израду годишњег извештаја;
- пружање стручне подршке органима државне управе у спровођењу поступка вредновања радне успешности државних службеника;
- саветовање, инструктажа и коучинг руководиоца и запослених у јединицама за кадрове у области управљања каријером;
- израду и спровођење методологије за праћење и анализирање стања у вези са одливом кадрова и његовим утицајем на рад органа државне управе и израду извештаја;
- сарадњу са Националном академијом за јавну управу у процени потреба за стручним усавршавањем, креирању Програма обука за руководиоце различитих нивоа и друге групе запослених у приоритетним областима као и утврђивању критеријума и мерила за вредновање програма стручног усавршавања;
- праћење ефеката развоја и управљања каријером кроз вредновање радне успешности и праћење мотивације и задовољства послом;
- креирање и иновирање метода, техника и инструмената за процену индивидуалних потенцијала за развој; вођење евиденције о тестираним кандидатима и давање препорука за њихово ангажовање;

- израђивање извештаја и давање препоруке из области управљања каријером државних службеника;
- сарадњу са другим државним органима, јединицама локалне самоуправе и аутономним покрајинама у областима из делокруга Центра и друге послове везане за вредновање радне успешности државних службеника и управљање каријером државних службеника.

#### Улога каријерног саветника при ЦЕНТРУ ЗА УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ и СУК-у

Улога каријерног саветника јесте да, генерално гледано, путем разговора помогне запосленима у планирању и развоју каријере, односно, да их информише о могућностима каријерног развоја унутар система државне управе, као и о могућностима личног и професионалног развоја, кроз израду њиховог личног Индивидуалног развој плана активности за стицање нових и обогаћивања постојећих знања. За обављање овог посла, предуслов је да каријерни саветник поседује извесне квалификације (мастер из области друштвено-хуманистичких наука, професионално радно искуство у овој области, напредни ниво тренинга из каријерног вођења и саветовања), као и специфична знања, вештине, сертификате и личне компетенције (детаљније у Прилогу 4).

У државној управи, након пријема писменог захтева за каријерним саветовањем државног службеника (од њега лично, органа државне управе у коме ради, или његовог руководиоца), каријерни саветник је одговоран за спровођење уводног интервјуа о каријерним потребама и интересовањима кандидата, затим да заједно са кандидатом истражује његове каријерне могућности унутар матичног органа и/или других органа државне управе.

Истраживање каријерних могућности, између осталог, односи се и на: појашњење шире организационе структуре и организационих могућности и ограничења, указивање на могуће алтернативне путеве у развоју каријере и слично.

Један од најбитнијих задатака каријерног саветника је спровођење одговарајућих процена индивидуалних потенцијала (интервјуа, тестова, развојног центра, 360 фибека), давање повратних информација кандидату, и у складу са налазима - израда његовог Индивидуалног плана развоја. Каријерни саветник спроводи саветовање кандидата о његовим каријерним могућностима и реализацији каријерних циљева унутар органа државне управе, (опционо) спроводи коучинг сесије или пружа други вид подршке у сврху индивидуалног развоја државног службеника. На крају, каријерни саветник је задужен да документује и води базе тестираних кандидата и талената, периодично прати напредак кандидата, као и достави извештај о реализованим активностима каријерног саветовања и плану даљег каријерног развоја свим укљученим странама (кандидату и матичном органу).

Национална академија за јавну управу као централна институција система стручног усавршавања у јавној управи Републике Србије обезбеђује тренинге према потребама професионалног развоја државних службеника и стратешког развоја људског капитала.

Ресорно министарство је по својој надлежности одговорно за креирање политике и законодавног оквира у овој области.

## Пријава за процес планирања каријере

Ако сте заинтересовани за **планирање сопствене каријере и пријављујете се као кандидат за каријерни развој** - можете се пријавити за услугу каријерног саветовања током **целе године, онлајн путем**, тако што ћете упутити **писмени захтев** у виду **дописа / е-мејла**:

- a) **директно Центру за управљање каријером** на мејл адресу [razvojni.centar@suk.gov.rs](mailto:razvojni.centar@suk.gov.rs)
- b) или пак, **посредним путем**, можете се обратити **Вашем надређеном руководиоцу или кадровику/ каријерном саветнику** из Ваше организационе јединице, који ће затим контактирати Центар.

Најкасније **петнаест дана од пријема дописа** биће Вам додељен **Ваш лични каријерни саветник** из Центра, ради спровођења уводног интервјуа о Вашим каријерним потребама и интересовањима. У овој фази, Ваш саветник ће Вам помоћи у истраживању Ваших каријерних могућности унутар матичног органа (или других) и проценити подобност за даље процене.

Након интервјуа, за Вас могу у даљем поступку бити заказане процене Ваших индивидуалних потенцијала при Центру, након чега ћете добити повратну информацију и заједно са Вашим саветником ћете учествовати у изради Вашег Индивидуалног развојног плана.

### Ако сте **руководилац...**

Уколико Вам се запослени обрати са упитом за каријерно саветовање или, пак, сами (уз договор са запосленим) приметите потребу за овом услугом, можете се **обратити кадровику/ каријерном из јединице за кадрове** Ваше организационе јединице који ће договорити даљи поступак са Центром за управљање каријером. Ваш задатак је да, уз сарадњу и контакт за каријерним саветником из Ваше јединице, **дате своју сагласност и обезбедите расположиво време које је Вашем запосленом потребно да прође кроз кораке каријерног саветовања** (нпр. Време потребно за спровођење поступка процене индивидуалних потенцијала или похађање препоручених тренинга).

### Ако сте **каријерни сарадник у органу...**

Уколико Вас контактира државни службеник или његов руководилац из Вашег органа зарад спровођења поступка каријерног саветовања, са Ваше стране потребно је да од њега добавите **писмени захтев** за ову услугу, као и да **контактирате Центар за развој каријере**. Током целог поступка каријерног саветовања, Ви ћете бити главна задужена особа за **целокупну координацију са кандидатом, руководиоцем, и додељеним каријерним саветником** из Центра за управљање каријером, као и главна особа и за обезбеђивање информација о реалним каријерним могућностима и могућим развојним мерама унутар Вашег органа. Бићете подршка и одговорни за праћење кандидата из Ваше јединице током и након спроведеног поступка каријерног саветовања.

## Каријерни правци и исходи

У оквиру великог система, какав је државна управа, постоје различити правци у којима појединац може каријерно да напредује.

Иако се под напретком у каријери обично мисли на *вертикално* каријерно напредовање, у смислу преласка на вишу функцију или позицију, постоје заправо бројни други начина кретања кроз организацију и каријерно остваривања појединца. Стратешко планирање организације односи се и на планирање, подстицање развоја и задржавања стручњака, кључних за одређена експертска знања и специфичне функционалне компетенције. Постоји и део запослених који нема унутрашњу мотивацију за напредовањем, или су мање спремни за то, ипак и за њих је важно да се ангажују на професионалном развоју, да буду отворени да освежавају знања и вештине и стичу нове компетенције потребне за ефикасан рад у савременом свету у коме се захтеви посла свакодневно мењају.

Испод су наведени типични начини каријерног кретања:

### ***Истраживање могућности***

Иницијална фаза у процесу развоја каријере јесте управо истраживање могућности, када постоји одређена мотивација али мање дефинисана потреба појединца за каријерном променом. Запослени тада може самостално да истражује и разлучи шта је то што жели и у ком правцу настоји да се даље каријерно развија, и у те сврхе може користити различите тестове, упитнике, и алате као и разговор са ХР сарадником у јединици органа, како би јасније спознао шта је то што он заиста жели пре него што предузме неки наредни корак. Истраживање могућности подразумева такође неке практичне кораке унутар тима или органа, уколико их је могуће договорити са руководиоцем и ХР сарадником, као што су преузимање додатних задатака, ротација, и сл. То запосленом омогућава сагледавање предности и мана тренутног посла, као и потенцијалне опције и могућности које други посао/задужење у истом органу омогућавају. Ова врста истраживања је погодна за појединце који разматрају промену, али нису сигурни у ком праву желе да иду, када преиспитују поклапање између својих вештина, вредности, знања и посла који обављају, желе да сазнају нешто о другим пословима, могућностима, итд. Некада и мањи кораци и једнократне прилике као што су ротација или замена посла, краткорочно преузимање нових задатака, учествовање у радним групама, и сл. могу да буду довољни да задовоље мотиве запослених и њихову потребу за променом и новином.

### ***Обогаћивање посла на истој позицији***

Један од могућих видова каријерног раста и развоја подразумева појам „обогаћивања посла“ који подразумева да запослени на истој позицији добија нова, додатна задужења која проширују његове одговорности, задужења и у складу са тиме захтева и додатно учење и стицање нових вештина како би се та задужења адекватно спроводила. Све наведено омогућава да појединац напредује, побољшава учинак и постигнуће на тренутној позицији и иде ка експертизи која у дугорочној перспективи може да му омогући и вертикално напредовање. Ова врста кретања подразумева проширивање описа и распона послова на истој позицији – у виду преузимања додатних одговорности и задужења, укључивања у нове пројекте и др.

### ***Латерално/Хоризонтално кретање***

*Латерално* или *хоризонтално* каријерно кретање подразумева промену позиције на истом нивоу. Ова врста кретања је идеална за запослене који желе неку промену, имају жељу да стекну нова знања и прошире своје вештине, да граде и шире своју мрежу колега и руководиоца, као и да обогате свој портфолио, што постижу управо променом позиције на истом хијерархијском нивоу. Уједно их то обогаћивање у виду знања, вештина и искуства чини спремнијим да преузму неки наредни каријерни корак и да, у перспективи, вертикално напредују. Ова промена се односи на промену радног места и померање на други посао унутар исте области ради, као и промену радног места и прелазак на друге послове у другој области рада, а на истом нивоу, или пак прелазак у други државни орган.

## **Вертикално кретање**

Вертикално кретање подразумева један од најпознатијих и најтипичнијих начина на који се подстиче каријерно напредовање унутар једне организације: кроз промоцију запосленог на вишу позицију. Ова врста кретања најчешће подразумева већу накнаду за запослене, промену статуса, као и повећање одговорности и задужења у складу са тим. Мотивација код појединца који жели да вертикално напредује се може јавити управо из тих различитих побуда, у виду жеље да учи нове ствари, преузима нове и веће изазове, да има већа примања и бенефите, да досегне одређену позицију која му обезбеђује престиж, итд. У оквиру државне управе вертикална кретања обично подразумевају напредовање на руководећу позицију (нпр. начелник, шеф, руководилац групе, итд.), напредовање на положај, и др.

Посебни вид вертикалног кретања је стручно напредовања, напредовање у више звање, ка стручној/експертској позицији.

**Престројавање** – или враћање на позицију која је вертикално ниже, такође може бити једна од опција каријерног кретања, нарочито када појединац треба да избалансира различите приоритете. На пример, то се дешава када појединац неке приватне ствари и живот хоће да стави на прво место у односу на посао, када позиција на којој је запослени подразумева превелики притисак или захтеве које он не може/ не жели да у том тренутку носи, итд. Престројавање се такође догађа и из различитих ситуационих разлога, промена и реструктурирација које се дешавају на нивоу организације. И у овој ситуацији запослени може да прође кроз одређени тренинг који ће га оспособити за ту нижу позицију коју је изабрао, уколико она захтева неке другачије компетенције у односу на позицију на којој је претходно био/била.

Од успешности процеса развоја каријере запослених зависи њихово задовољство, а самим тим и њихов однос према раду.

Када запослени не успева да пронађе одговарајући каријерни пут унутар система, постоји ризик од пада мотивације, ангажовања и ефикасности у раду, па и од напуштање организације. У оваквим ситуацијама које се реално дешавају важна је способност како руководиоца, тако и кадровика из органа, и службе за управљање кадровима да буду транспарентни комуникацији са запосленим и искрено представе шта су реалне могућности унутар организације, као и шта је оно што запослени уз њихову подршку може радити у наредном периоду да побољша своју позицију и каријерну перспективу.

Како би се адекватно одговорило на каријерне потребе запослених унутар једне организације, каријерни саветници, као и руководиоци, треба да држе на уму све могуће правце каријерног кретања и да кроз адекватно истраживање заједно са запосленим пронађу најбољи могући индивидуални пут каријеног развоја, који ће помирити потребе запослених и организације и омогућити задовољство и напредак свих укључених страна.



## Праћење ефеката каријерног планирања и каријерног развоја

Систематско праћење исхода каријерног саветовања конкретних кандидата, кроз задовољство услугом каријерног саветовања, реализацију планираних развојних мера, промене или изостанак промена у њиховим каријерама, као и дугорочније кроз податке о мотивацији, ангажовању, учинку, апсентизму, ретенцији/напуштању службе у државној управи указаће на ефекте каријерног управљања на остварење циљева.

Кандидат се након 12 месеци контактира да подели искуства и обезбеди повратну информацију о генералном задовољству целокупним процесом каријерног саветовања, начином на који је целокупна процена спроведена, предложеним индивидуалним развојним мерама, конкретним развојним активностима које су предложене (нпр. обуке, менторинг, ротације, обогаћивање посла, итд.), значајем које је саветовање имало за његово/њено управљање каријером, као и генерално задовољство исходима који су пратили тај процес.

Додељени каријерни саветник на крају процеса даје своју процену у виду форме за евалуацију, чији је циљ да испита ефекте спроведеног поступка каријерног саветовања у Центру за управљање каријером државних службеника и службе за управљање кадровима, у односу на развој каријере кандидата, након периода од годину дана (1-3 године?). Додељени каријерни саветник у том процесу попуњава форму у којој треба да штилкира све опције које се односе на каријерне промене које су уследиле код конкретног кандидата након спроведеног процеса каријерног саветовања (нпр. Кандидат је проширио опис и распон посла - преузео додатне одговорности и задужења, укључен у радне групе, пројекте; Кандидат је напредовао у више звање, ка стручној/експертској позицији; Кандидат се померио на позицију која је вертикално ниже, итд.).

Каријерне исходе прате ХР сарадник из организационе јединице кандидата и задужена особа из СУКа.

Испод су наведени могући каријерни исходи:

|   |
|---|
| Проширен опис и распон посла (преузео/ла сам додатне одговорности и задужења, била укључен/а у радне групе, пројекте и др.) |
| Промењено радно место и померање на друге послове унутар исте области рада  |
| Промењено радно место и померање се на друге послове у другој области рада  |
| Прелазак у други државни орган  |
| Напредовање у више звање, ка стручној/експертској позицији  |
| Напредовање на руководећу позицију (начелник, шеф, руководилац групе, итд.)   |
| Постављање на положај   |
| Без икаквих промена у каријери  |
| Враћање на нижу позицију  |
| Напуштање државне службе  |

## ИНДИВИДУАЛНИ ПЛАН РАЗВОЈА

Име: \_\_\_\_\_

Тренутна позиција: \_\_\_\_\_

Руководилац: \_\_\_\_\_

Датум: \_\_\_\_\_

### Лична СПАР анализа

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Снаге</b><br/>У чему сте јако добри?<br/>Које вештине други препознају у вама?<br/>Шта радите боље од већине људи са којима радите?<br/>Са чиме сте код себе највише задовољни?<br/>Која искуства имате која други немају?</p>   | <p><b>Прилике</b><br/>Какве могућности постоје да даље развијете своје вештине, знања или способности?<br/>Постоје ли можда нови послови, пројекти који би вам омогућили да стекнете такве вештине?<br/>Које врсте едукације или тренинга би помогли да проширите своју улогу и напредујете унутар организације?<br/>Које развојне могућности постоје унутар тренутног посла или дневне рутине?<br/>Како ћете пратити свој прогрес и о томе обавестити руководиоца?</p> |
| <p><b>Аспирације</b><br/>Како бисте волели да изгледа ваша професионална будућност везано за компетенције које сте идентификовали да желите да их оснажите или побољшате?<br/>Шта желите боље да радите?<br/>Која врста едукације вас провлачи и интересије?<br/>Да ли би вам неки формални сертификат у томе помогао? Који?</p> | <p><b>Резултати</b><br/>Како ћете мерити напредак и раст у оквиру компетенција које сте идентификовали?<br/>Опишите шта бисте сматралу успехом у том контексту?<br/>Који су то резултати који су вам потребни и који ће омогућити да постигнете оно што за вас значи успех?</p>   |

На основу СПАР анализе идентификујте најмање два, али не више од четири, професионална циља која бисте желели да постигнете до овог времена следеће године.

**Циљ 1:** \_\_\_\_\_

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

**Акције / Кораци**

**Временски оквир**

Циљ 2: \_\_\_\_\_

**Стратегија за јачање компетенције** (вештине, искуства, едукације, активности које можете предузети итд.)

**Акције / Кораци**

**Временски оквир**

Потпис запосленог и датум:

Потпис руководиоца и датум

ПРИЛОГ 16. Образац личног плана развоја

Пример друге форме за прављење личног плана развоја:

Име и презиме \_\_\_\_\_

Датум \_\_\_\_\_

Улога / позиција \_\_\_\_\_

Развојни период \_\_\_\_\_

|   |                 |                      |                |
|---|-----------------|----------------------|----------------|
| <b>Циљ</b>  |                 |                      |                |
| <b>Изјава:</b> → Поставите јасну личну визију, као ширу слику вашег постигнућа, чему тежите         |                 |                      |                |
| <b>Задачи:</b> → Поделите циљ на акционе кораке које можете засебно остварити                       |                 |                      |                |
| •   |                 |                      |                |
| •   |                 |                      |                |
| •   |                 |                      |                |
| <b>Анализа стања</b>  |                 |                      |                |
| <b>Изјава:</b> → Опишите ваше тренутно стање као полазну тачку реалности у односу на постављени циљ |                 |                      |                |
| <b>Покретачи</b>  |                 | <b>Препреке</b>      | <b>Ресурси</b> |
| •   |                 | •                    | •              |
| •   |                 | •                    | •              |
| •   |                 | •                    | •              |
| <b>Развојне потребе</b>   |                 |                      |                |
| <b>Решења:</b> → Наведите сва решења којим ћете остварити постављени циљ                            |                 |                      |                |
| <b>Активности:</b> → Опишите развојне активности за свако решење:                                   |                 |                      |                |
| • Акције којима ћете остварити задатак  |                 |                      |                |
| • Учеснике који су неопходни за реализацију акције  |                 |                      |                |
| • Временски рок потребан за остваривање акције  |                 |                      |                |
| • Опис остварења (по завршетку акције)  |                 |                      |                |
| <b>Акција</b>   | <b>Учесници</b> | <b>Временски рок</b> | <b>Статус</b>  |
|   |                 |                      |                |
|   |                 |                      |                |
|   |                 |                      |                |
|   |                 |                      |                |

ПРИЛОГ 2.

| Развојни циљ   | Стратегија за јачање компетенције   | Развојне акције/кораци  |
|--|---|---|
| Унапређење вештина управљања стресом.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конструктивније реаговање на ситуације које су раније изазивале стрес</li> <li>2. Одржавање стабилног и високог нивоа постигнућа и у стресним ситуацијама</li> <li>3. Толерисање ситуације које се не могу у потпуности контролисати</li> </ol>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. У договору са ХР и ако се отвори могућност, индивидуални коучинг на тему управљања стресом</li> <li>2. Учење техника релаксације и когнитивног препознавања телесних сигнала стреса</li> </ol>  |
| Унапређење стратешког приступа решавању проблема.                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сагледавање ситуација из различитих перспектива, креирање шире слике проблема</li> <li>2. Прелазак са оперативног на стратешки начин планирања и размишљања</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ротирање позиција на послу</li> <li>2. Укључивање у пројекте усмерене на постизање стратешких циљева и/или пројекте који укључују сарадњу различитих сектора</li> <li>3. Дефинисање каријерног пута</li> <li>4. Укључивање у састанке вишег менаџмента</li> </ol>   |
| Даљи развој лидерских вештина, посебно у области доследнијег успостављања граница. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Асертивније комуницирање властитих очекивања према члановима тима</li> <li>2. Унапређење репертоара мотивационих техника</li> <li>3. Одржавање професионалног односа са тешким сарадницима</li> <li>4. Доследно изношење корективног фидбека</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освешћивање важности преношења одговорности на чланове тима</li> <li>2. Јачање тима како би чланови преузимали веће обавезе и одговорности</li> <li>3. Самостално вежбање и вежбање уз подршку ментора директивнијег и асертивнијег приступа сарадницима</li> </ol> |

Постоји 10 садржинских области у којима је потребно да каријерни саветник има развијене компетенције и да поседује релевантна знања:

**1. Знања из области Развоја каријере**

Познаје каријерне моделе, разуме предности и ограничења различитих модела развоја каријере и примењује одговарајуће мере подршке у каријерном усмеравању и развоју.

**2. Управљање информацијама и ресурсима**

Обезбеђује различите врсте ресурса како би се осигурао да кандидати имају користи од потребних информација.

Процењује релевантност информација и извора.

Обезбеђује употребу савремених технологија у каријерном информисању клијената.

Пружа подршку кандидатима у коришћењу информација, ресурса и технологија.

**3. Вештине индивидуалног и групног саветовања**

Осигурава одговарајући ниво поштовања и поверљивости у раду са свим кандидатима.

Примењује вештине индивидуалног и групног саветовања како би на одговарајући начин одговорио/ла на потребе клијената.

Развија своје вештине индивидуалног и групног саветовања како би побољшао своју способност да на одговарајући начин одговори на потребе клијената.

**4. Индивидуална/групна процена – тестови, развојни центар, 360 фидбек**

Разуме психометријска својства различитих алата процене (тестови, развојни центар, 360 фидбек).

Користи различите алате процене у циљу процене потенцијала и дефинисања развојних потреба.

Тумачи и користи резултате процене, уз одговарајућа ограничења и опрез.

Пише извештаје и развојне препоруке.

Дефинише индивидуалне развојне планове, у договору са кандидатом и кадровиком/сарадником из организационе јединице којој кандидат припада.

**5. Коучинг каријере**

Бави се коучингом каријере.

Користи адекватне коучинг моделе.

Унапређује своје вештине коучинга.

**6. Рад са различитим популацијама**

Свестан је и уважава мултикултурални контекст/контекст различитости.

Свестан је својих културних уверења и претпоставки, и користи ту свесност при интеракцијама и раду са кандидатима из различитих популација (пол, године, националност и друге личне карактеристике и оријентације).

Осигурава се да су алати процене прилагођени могућностима и потребама сваког кандидата, и да каријерни планови укључују потребе различитих популација.

Свестан је каријерних изазова и баријера у раду са групама различите демографије.

Стално унапређује своје знање о питањима мултикултуралности и различитости и истражује и примењује нова знања по потреби.

#### **7. Етичка/правна питања за законско реализовање каријерног саветовања**

Поседује неопходно знање за етичку и правну праксу саветовања о каријери и коучинга каријере.

Када се суочи са етичким или правним питањима користи супервизије и стручне консултације како би пружио висококвалитетну услугу сваком кандидату.

#### **8. Супервизија - критичко оцењивање рада саветника и тражење подршке других**

Користи своја знање и искуства из професионалних и правних питања као професионални оквир за побољшање функционисања његове/њене организационе јединице и имиџ струке.

Редовно и континуирано похађа едукације и обуке, укључујући и теме саветовања и надзора. Стиче знање и користи супервизију као подршку у раду.

#### **9. Вођење истраживања и евалуација програма каријерног саветовања**

Дизајнира и спроводи истраживања, креира и задаје упитнике/тестове, водећи рачуна о адекватном избору инструмената и другим релевантним питањима везаним за кориснике програма каријерног саветовања.

#### **10. Унапређивање програма подршке каријере, управљање и примена**

Уграђује одговарајуће смернице, истраживања и искуство у развој, спровођење и управљање програмима и услугама за различите популације.

Спроводи евалуацију за добијање повратних информација од корисника и других релевантних заинтересованих, укључених страна у циљу сталног побољшања програма и услуга.

### **Задачи и одговорност**

- Пријем пријава корисника за поступак каријерног саветовања и укључивање ХР из организационих јединица
- Спровођење уводног интервјуа и процена подобности за каријерно саветовање
- Процена интересовања, способности и личних потенцијала корисника
- Пружање помоћи у идентификовању развојних потреба корисника
- Упознавање корисника са вештинама активног управљања каријером
- Пружање информација корисницима о интерном тржишту рада и кретањима у оквиру система државне управе
- Помагање у разумевању каријерних путева
- Пружање помоћи у одређивању каријерних циљева
- Помоћ кориснику у изради индивидуалног развојног плана
- Организовање и реализовање индивидуалног и групног каријерног саветовања и коучинга каријере
- Креирање и вођење радионица и тренинга о каријерном развоју и другим темама које се баве могућностима за лични и професионални развој
- Праћење и документовање реализације израде индивидуалног каријерног плана и евалуација напретка
- Одржавање базе података од тренутка пријема корисника
- Припремање и креирање едукативног и информативног материјала уз вези са каријерним развојем
- Осмишљавање и реализација истраживања каријерних могућности и потреба корисника из система државне управе

### **Образовање и искуство**

- Мастер студије у области друштвено-хуманистичких наука, или студије еквивалентне садашњим мастер студијама (VII степен стручне спреме) – психологија, педагогија, специјална педагогија, андрагогија, социјални рад, социологија, филозофија, рад у настави
- Најмање 2 године радног искуства на пословима у професионалној оријентацији, каријерном саветовању, професионалном саветовању, управљању људским ресурсима и у образовним установама; пре самосталног обављања радних задатака неопходно је увођење у посао и затим рад уз супервизију ментора
- Основни и напредни ниво тренинга из каријерног вођења и саветовања

### **Пожељни додатни сертификати:**

- Сертификат неког од коучинг / саветодавног/ терапијског модалитета
- Сертификат за тренере у области образовања одраслих

### **Знање и вештине**

- **Области знања и вештина за посебну функционалну компетенцију за област рада послови управљања људским ресурсима односе се на:**



- информациони систем за управљање људским ресурсима;
  - прописе у области радно-правних односа у државним органима;
  - компетенције за рад државних службеника;
  - базичне функције управљања људским ресурсима: анализу посла, кадровско планирање, регрутацију, селекцију, увођење у посао, оцењивање, награђивање и напредовање, стручно усавршавање;
  - развојне функције управљања људским ресурсима: професионални развој, инструменте развоја, управљање каријером, управљање талентима;
  - организациону културу и понашање;
  - стратешко управљање људским ресурсима.
- Знања из области теорија каријерног развоја, личности, теорија учења, теорије способности, теорија мотивације
  - Примена метода, техника и алата у области каријерног вођења и саветовања, у складу са стручним звањем
  - Напредне вештине индивидуалног и групног саветовања, укључујући саветовање осетљивих друштвених група
  - Вештине организовања и вођења радионица
  - Познавање интерног тржишта рада, захтева, услова и ограничења за обављање конкретних послова
  - Познавање важећих прописа у државној управи
  - Познавање софтвера за коришћење база података
  - Комуникацијске вештине
  - Вештине индивидуалног и групног коучинга
  - Вештине управљања стресом
  - Технике примене психолошких мерних инструмената
  - Технике примене инструмената за процену знања, мониторинг и евалуацију
  - Истраживачке вештине
  - Вештине презентовања и дидактичке вештине

### Личне карактеристике

- **Савесност, посвећеност и интегритет:** Одговорност, Радна и професионална етика, Поверљивост, Предузимљивост
- **Изградња и одржавање професионалних односа:** Емоционална стабилност и стрпљивост, Културна осетљивост, Препознавање, поштовање и осетљивост за рањиве групе и таленте, Асертивна комуникација, Пријатност и љубазност
- **Оријентација ка учењу и променама:** Флексибилност, Отвореност за промене
- **Управљање информацијама:** прикупљање и обрада информација и правовремено преношење информација корисницима и сарадницима
- **Управљање задацима и остваривање резултата:** организовање радних задатака на ефикасан и транспарентан начин како би се реализовали планирани каријерни циљеви и остварили резултати

### Додатни задаци и одговорности у области каријерног саветовања

- Прикупљање и дистрибуирање информација о запошљавању, едукацијама и другим значајним каријерним програмима
- Препознавање потреба за каријерним развојем корисника из организационе јединице
- Контактирање са кандидатом и њему додељеним каријерним саветником из Центра за управљање каријером
- Информише и укључује непосредног руководиоца
- Пружање информација корисницима о интерном тржишту рада и кретањима у оквиру организационе јединице
- Пружање информација корисницима о потребним квалификацијама и компетенцијама у вези са каријерним развојем
- Упућивање корисника како да нађу одговарајуће изворе за самообразовање и даљи професионални развој
- Подржава и омогућава спровођење индивидуалног плана развоја
- Информише кандидата о НАПА обукама и начину пријаве
- Обезбеђује менторство, ротације и друге „on-the job“ мере унутар органа
- Прати и обезбеђује развој функционалних компетенција потребних за остваривање каријерног циља
- Праћење и документовање реализације индивидуалног каријерног плана и евалуација напретка кандидата из њихове организационе јединице ( Број спроведених обука на основу препоручених развојних мера, Број спроведених других развојних мера, Извештај ментора)
- Континуирана сарадња са Центром за управљање каријером и НАПА-ом

### Образовање и искуство

- Најмање академске основне студије
- Основни ниво тренинга из каријерног вођења и саветовања
- Најмање 6 месеци обавезног рада уз супервизију Центра за развој каријере

### Знање и вештине

- Познавање и коришћење извора и алата за информисање о интерном тржишту рада и слободним радним местима, доступним обукама, итд.
- Способност да информације у различитим формама (штампане и електронске) организује, користи и размењује
- Познавање закона и правила у области образовања и запошљавања и примене подзаконских аката
- Пословне комуникацијске вештине
- Активно слушање
- Мотивационе вештине
- Компјутерске вештине
- Вештине презентовања и дидактичке вештине

## Личне карактеристике

- **Савесност, посвећеност и интегритет** – Радна етика, Одговорност
- **Изградња и одржавање професионалних односа** – Културна осетљивост за потребе припадника рањивих група, Пријатност, Асертивна комуникација
- **Оријентација ка учењу и променама** – Радозналост, Способност прилагођавања различитим корисницима
- **Управљање информацијама** – прикупљање и обрада информација и правовремено преношење информација корисницима и сарадницима