



Карьерното развитие – отговорност на индивида и организацията

доц. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет

УВОД

Промените в съвременното социално, икономическо и политическо развитие се отразяват на начина на живот и труд, и едновременно с промените в ценностните ориентации на хората придобиват различно значение за възприемането на понятието кариера. В повечето случаи кариерата се свързва с професионалния живот на човека, като се подчертават успехът и постиженията в него. Разглеждането на кариерата по този начин поставя въпроса и за признанието, което индивида очаква да получи за положените усилия и труд. Проявата на признателност се изразява в заемането на определена позиция в организацията и свързаните с това отговорности и придобивки. Това възприемане на понятието „кариера“ е причина да се определя, че някои имат кариера, други просто длъжности.

В новите практики за управление на човешките ресурси, отчитайки промените в бизнес средата, съвременните организации вкарват ново съдържание в понятието „кариера“. М. Артър [2, р. 295-306] подчертава в своите изследвания, че всеки човек днес в съвременната организация има кариера. Той въвежда понятието „кариера без граници“, за да опише повишаващата се мобилност и гъвкавост на съвременния човек, респ. слабата връзка между индивида и организацията, и силната изразеност на автономността и овластяването. Според Артър кариерата на съвременния човек трябва да бъде разглеждана не като стълба, а като мрежа. Причините за това според него произтичат от [8, с. 24-25]:

- Честите съкращения, които днес елиминират възможностите за работа и нормална кариера на хората. В този смисъл една кариера може да бъде определена като кариера без граници дотолкова, доколкото включва работа на несигурни работни позиции и поради това няма стълбица в развитието.

- Фактът, че днес кариерите прогресират по-бързо извън рамките на организацията - За да избегнат стагнация, обикновените хора днес търсят нова работа в друга организация или в коренно различна сфера. Колкото повече умения придобият, толкова по-голям шанс имат да бъдат наети.

- Фактът, че днес смяната на кариерата е по-социално приемлива, отколкото преди - Почти докъм края на 80-те и началото на 90-те години на XX век „изкачването нагоре“ в кариерата се смята за единствения приемлив път на кариерата. На настоящия етап от развитието, хората намират все повече социална подкрепа за нетрадиционни ходове в кариерата – движение по различни стълбици, както и приемане на по-ниски позиции.

В своите изследвания Д. Хол и П. Мървис започват да говорят за многообразна форма на кариерата, която „се управлява от индивида, а не от организацията. Това включва всички различни видове опит, които човек придобива по време на образованието си, допълнителното обучение, работата в различни организации, промените в естеството на работа и т.н. Многообразната кариера не е това, което става с човека в рамките на коя да е организация. Собствените многообразни кариерни избори и търсенето на себerealизация са обединяващите или интегриращите елементи в живота на човека. Накратко, многообразната кариера е повече продукт на моделиране от самия човек, отколкото на организацията и може в различни периоди да бъде пренасочвана, за да отговори на специфичните потребности на индивида“ [5, р. 323-361]. Трябва да се отбележи, обаче че Д. Хол и П. Мървис признават важната роля, която организациите играят за отделните професии. Те предполагат, че комбинацията от силна лоялност и силна многообразна ориентация могат да бъдат ефективни и за двете страни.

В този контекст в съвременната организация кариерното развитие на индивида зависи от самия него и от осигурените от организацията възможности. В съвременните условия



организацията не гарантира постоянна заетост и осигурено израстване в кариерата. Отделният служител носи отговорността за собственото си развитие. Той се договаря с организацията за условията на кариерното си развитие. Договореностите трябва да удовлетворяват както отделния служител, така и организацията. В този контекст в статията е представено едно примерно систематизиране на отговорностите на двете страни.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Изследователите на кариерното развитие прилагат два подхода за изясняването на съдържателните му аспекти – психологически и социално-икономически. При прилагането на психологическия подход основно се изследват преживяванията на личността по време на трудовия живот. Поради това в изследванията на Артур, Хол и Лоуранс определят кариерата “развиваща се поредица от свързани с работата преживявания на хората във времето” [3, р. 7-25]. Те наблягат на работата и времето. Според тях всеки човек, който работи, има кариера и тя може да се използва като понятие, обединяващо всички заемани позиции. В „Управление на кариерата през 21 век“, Дж. Арнолд определя кариерата като “поредица от длъжности, роли, дейности и преживявания пред които личността е била изправена.” [1, р. 38] Грийнхаус и Каланан [4, р. 5, 20-22] изследват кариерата като модел на свързани с работата преживявания, които обхващат целия живот на индивида. Според тях изучаването на кариерата може да помогне на хората да разберат по-добре себе си и света на работата, да си поставят кариерни цели и решения и да развият стратегиите, необходими за постигане на значими цели. В това дефиниране на кариерата се открояват два важни аспекта [8, с. 20]. Първият се отнася до себепознанието, свързано с изучаването на собствените интереси, ценности и опит, което е ключово за успешното планиране на кариерата. Вторият аспект е свързан с изследването на средата, която включва проучване на възможни позиции в организации и потребности на семейството. Задълбоченото себепознаване и изследването на средата е предпоставка за поставянето на реалистични кариерни цели.

Вторият аспект не се изследва задълбочено от

изследователите, прилагащи психологическия подход към кариерното развитие. В този аспект кариерата се анализира от изследователите, прилагащи **социално-психологическия подход**. Според тях кариерата е процес, в който се съгласуват личността и работната среда. Те интерпретират труда в организацията като процес на потребление на работна сила. Човекът като собственик на работната сила се стреми да получи обезщетение /компенсация/ за разходите си и печалба от участието си в трудовия процес. Във връзка с това той има субективно осъзнато виждане за своето трудово бъдеще, за инвестициите в него и за желания път за развитие. От тази гледна точка кариерата може да бъде определена като индивидуално осъзната позиция и поведение, свързани с натрупването и използването на човешки капитал през целия трудов живот на човека. [9, с.9] Въз основа на това се разграничават два вида кариера: професионална и вътрешноорганизационна.

Професионалната кариера е процес на натрупване на човешки капитал, който протича по време на целия трудов живот на работника. Тя има повече личностен аспект. Типичната професионална кариера обикновено следва поредица от отделни фази /етапи/ на развитие, всяка от които е очертана от определена промяна в индивидуалната лична преценка, и едновременно с това е оформена и повлияна от организацията, в която личността работи. Организационната структура формира вътрешната “пътна карта” на индивида, осигурявайки определени позиции /длъжности/, взаимовръзка между тези длъжности, посочва необходимите качества за да се заемат тези длъжности, както и механизъм, който дават възможност на хората да се движат по тази пътна карта в организацията. В този случай организациите могат да вземат водеща роля и да имат контрол върху планирането и управлението на кариерата [6, р. 3].

Вътрешноорганизационната кариера е свързана с използването на нарастващия човешки капитал при последователната смяна от работника на поредица от дейности и длъжности при работата в една организация. Затова и организацията е заинтересувана от развитието на човешкия капитал и инвестициите в него са следствие от търсенето на възможности за повишаване на организационната ефективност.



С други думи, от позицията на социално-икономическия подход, развитието на кариерата представлява процес на повишаване на конкурентноспособността на работника за постигане на целите на организацията и неговите лични цели. Обединяването на организационните и личните цели в процеса на кариерното развитие поставя въпроса за ефективното управление на този процес.

Акцентите при прилагането на психологическия и социално-икономическия подход към изследване на кариерата позволява да обобщим, че

➤ Някои аспекти на кариерата са обективни, а други субективни и те най-добре се осъзнават от гледна точка на специфичния личностен опит.

➤ Кариерата може да бъде изучавана от гледна точка на последователността на общоприетите работи и занимания и свързаните с това преживявания на индивида. Това е обективната страна на кариерата.

➤ Кариерата отразява промените в индивидуалните потребности, ценности, стремежи и нагласи на индивида към работни позиции и към работата изцяло. Това е субективната страна на кариерата.

➤ Кариерата се отнася до отделния човек, собственик на работна сила (компетентности, знания, умения, опит). В този смисъл тя е резултат от използването на работната сила на човека в организацията. В съответствие с икономическата цел на всяка организация (печалба) се търсят възможности за ефективното използване на персонала. Тези възможности зависят както от усилието и желанието на човека да се самоусъвършенства, така и от инвестициите на организацията в развитието на потенциала на човешкия ресурс в нея. Интересите на двата субекта (организацията и индивида) в процеса на потребление на работна сила съвпадат. Висококвалифицираният персонал е по-продуктивен, трудът му е по-качествен, което е предпоставка за повишаване на конкурентноспособността на организацията. Същевременно, човекът, собственик на работната сила е модифицирал трудовото си поведение в съответствие с изискванията на организацията, усъвършенствал е своите умения, натрупал е опит и е осъзнал желаниия път на своето професионално развитие.

Значителните пазарни промени в началото на

новото хилядолетие и въздействието им върху социалния и трудовия живот провокират преосмисляне на съдържанието на понятието „кариера“. В отговор на тези тенденции възникват нови концепции, а съвременният модел на заетост формира ново разбиране за кариерното развитие – кариера на портфолиото [7, р. 329-352] (т.е. лицето има повече от едно работно място); кариера без граници [2, р. 295-306] (развитие на кариера, излизаща извън функционалните, длъжностните и фирмените граници) и др. Все повече доминира разбирането, че обективно предназначеният път на кариерно развитие има субективен характер. Това поставя изисквания към ръководителите и експертите по управление на човешките ресурси относно уменията им да създават условия за ефективна кариера на работещите в организацията. Това от своя страна предполага едно по-задълбочено познаване на моделите на процеса на управление на кариерно развитие. Общото при тези модели е целта – развитието на отделния служител в организацията. Специфичното е, че реализацията на тази цел зависи от усилията на два субекта: *работникът/служителят*, който е носител на наборът от характеристики и въз основа на тях определя сам жизнените си цели и начина за тяхното постигане и *организацията* (в лицето на нейното ръководство), която определя оптималния за организационните цели човешки ресурс и оценява степента на реализация на потенциала на работещите в интерес на организацията.

От позициите на отделната личност процесът на развитие на кариерата отразява съвкупността от психологически, социологически, образователни, физически, икономически и вероятностни фактори, въздействащи върху характера и значимостта на трудовата дейност на индивида. От гледна точка на работника кариерното развитие включва създаването на модел на индивидуалната кариера. В този модел се отразяват характерните черти на индивида, формирани въз основа на неговите интереси, ценности, способности и личностни характеристики, т.е. този модел съответства на жизнената стратегия на личността. Бихме могли да конкретизираме основните функции на отделния работник/служител в процеса на управление на кариерното развитие по следния начин:



- осъществяване на мониторинг върху собствения потенциал за кариерно развитие, върху резултатите от собствената трудова дейност, върху индивидуалното поведение в организацията, върху взаимоотношенията, в които попада по повод трудовите отговорности, върху имиджа, който си изгражда,

- определяне и осъществяване на мероприятия за развитие и усъвършенстване на индивидуалните си способности, компетенции, умения, съобразно кариерни си цели,

- проучване на външните възможности за кариерно израстване,

- разработване и коригиране на направлението на собственото кариерно развитие.

Отговорността на организацията в процеса на управление на кариерното развитие е свързана със създаването на организационни условия, които да съдействат за реализация на индивидуалните кариерни планове на работещите. Организационните условия са свързани с възможностите, които предлага дадена организация, за да се обогати длъжността на даден служител и да се повиши удовлетвореността му от труда. Създаването на тези условия изисква да се анализира работата/длъжността и да се определят факторите за успешното ѝ изпълнение. Към организационните условия за развитие на кариерата можем да отнесем: вида и структурата на организацията, взаимодействието на формалната и неформалната организации, менторството, оценяването и атестирането, наличието и функционирането на система за планиране и развитие на кариерата на персонала, наличието и функционирането на система за повишаване на квалификацията на персонала, системата за възнаграждение. Систематизирано бихме могли по следния начин да обобщим функциите на организацията в процеса на управление на кариерата:

- да осъществява мониторинг върху ефективното използване на човешкия ресурс в организацията;

- да създава условия за повишаване на професионалния и кариерен потенциал на персонала;

- да определя и осъществява мероприятия за ефективно използване на този потенциал.

Двата субекта равнопоставено носят отговорностите си в процеса на управление на

кариерата, защото съвременните организации нямат властта да вземат самостоятелни решения по отношение на индивидуалната кариера, а работника/служителя не би могъл да развие своите умения ефективно и бързо без подкрепата, организационните ресурси и предоставените възможности.

Разглеждането на кариерното развитие като двустранен процес поставя въпроса за *удовлетвореността на интересите и на двете страни*. Организацията при равни други условия реализира своите цели чрез хората. От друга страна, хората удовлетворяват своите потребности чрез работата си в организацията. При условие, че кариерното развитие е осъзната потребност за индивида, той ще търси алтернативи за удовлетворяване на тази потребност чрез възможностите, които му осигурява организацията. Следователно, условията създадени в организацията за кариерно развитие на хората в нея трябва да се впишат в личната концепция на индивида за кариерното развитие. Несъответствието би могло да създаде напрежение и неудовлетвореност на индивида от труда му в организацията. Последиците от това могат да бъдат предпоставка за неизпълнение на организационните цели и увеличаване на текучеството. В този контекст **ефективността на процеса на управление на кариерата следва да се търси в получения ефект за двата субекта**. Ако прогресът и растежът в професионалната кариера правят човека по-съвършен в нагласите и поведението му в труда, то кариерата за него лично е ефективна. Ако професионалното усъвършенстване и кариерното развитие на индивида в организацията допринасят за по-ефективно изпълнение на организационните цели, то тази кариера е ефективна и за организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ефективното кариерно развитие изисква разглеждането му като двустранен процес с обща цел. От едната страна е индивидът, със своя съзнателен и отговорен избор, съответстващ на мотивационните му нагласи за работа в конкретна организация. От другата страна е организацията, която поема определени задължения при наемане на служителя. Организацията очаква, че той ще изпълни



ефективно своите трудови задачи. Служителят очаква, че в замяна ще успее да удовлетвори професионалните и кариерните си цели. По този начин кариерата на служителя в организацията се явява резултат от степента на съответствие на взаимните интереси на служителя и организацията. Едновременното реализиране на индивидуалните и организационните цели и интереси може да бъде постигнато чрез паралелно отчитане и на обективния, предварително определен път на трудовия живот, и на субективния, гъвкав подход към управлението на кариерното развитие.

Използвана литература:

1. Arnold J., *Managing Careers in 21st Century*, London: Paul Chapman, 1997
2. Arthur, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 15, Issue 4, July 1994
3. Arthur, M. B., Hall, D. T. and Lawrence, B. S. "Generating New Directions in Career Theory: The Case of Transdisciplinary Approach" in M. B. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence (eds) *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989
4. Greexhaus, J. H., Callanan, G. A., *Career Management*, Forth Worth: The Dryden Press, 1994
5. Hall, Douglas T.; Mirvis, Philip H., *Careers as lifelong learning.*, In A. Howard, (Ed), *The changing nature of work.*, San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, 1995
6. Hall D. T., *Career In and Out of organization*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2002
7. Handy, C., *The age of unreason*. London: Hutchinson, 1989., Cohen, L., Mallon, M. The transition from organizational employment to portfolio working., *Work, Employment and Society*, June 1999, Vol. 13
8. Karabelyova, S., *Izbor na kariera, Klasika i stil*, S. 2015
9. Sotnikova, S.I., *Ypravlenie karieroy*, M., Ekonomika, 2001