



КОНЦЕПТУАЛЕН МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

доц. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет

CONCEPTUAL MODEL FOR CAREER MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Assoc. Prof. Galina Kurteva, PhD
Burgas Free University

Резюме: В съвременните организации кариерното развитие на работещите е свързано не с изкачване на йерархичната стълбица, а с реализирането на възможности за обогатяване длъжността на служителя или за повишаване на удовлетвореността от ролята им в организацията. Трансформацията на строго възходящата права линия на кариерната траектория поставя изисквания към съдържанието на дейностите от процеса на нейното управление в организацията и провокира търсенето на гъвкав инструментариум за реализацията им. В доклада е представен един възможен модел за управление на кариерата, основаващ се на партньорството между организацията и индивида.

Ключови думи: кариера, кариерно развитие, управление на кариерата

Abstract: In contemporary organizations employee's career development is not always associated with climbing a hierarchical ladder but also with realization of opportunities for enrichment of the employee's position and increase of his satisfaction with the role which he plays in the organization. The transformation of the career trajectory, which is a strictly ascending straight line, imposes important requirements for the content of the career activities in the organization. In addition, it provokes a demand for flexible instrumentation for the fulfillment of those requirements. The report presents one possible model for career management based on partnership between the organization and the individual.

Key words: career, career development, career management

Управлението на кариерата на индивида в организацията зависи от управленската парадигмата на човешките ресурси в организацията. В този контекст можем да разграничим два подхода за управление на кариерата [6, с. 659-661]:

- **Традиционен /ориентиран към позицията/ подход**, който се основава върху представата за дългосрочна, продължаваща през целия живот кариера в определена организация. Този подход се базира на традиционния „психологически договор“, предполагащ, че организацията предоставя гарантирана заетост и възможност за израстване, а служителят проявява преданост и лоялност. Според традиционния подход за управление на кариерата ролята на специалистите по човешки ресурси е да опреде-

лят изискванията на длъжностите, да избират хора, отговарящи на тези изисквания и да подпомагат служителите да се развиват в организацията.

- **Нов /ориентиран към индивидуалното „портфолио“/ подход**, който разглежда кариерата повече като функция на отделния човек и се фокусира върху индивидуалния избор, саморазвитието и повишаването на индивидуалната пригодност за работа. Тук служителите са отговорни за собственото си обучение и кариерно развитие. Съвременните условия са наложили „нов психологически договор“ при който 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. Ролята на специалистите по човешки ресурси е да се уверят, че отделните личности притежават необходимите знания и умения, за да изпълняват изискванията на отделната длъжност.

Посочените два подхода могат да се реализират чрез различни **модели за управление на кариерата** [6, с. 680-692] на индивида в организацията:

- **Модели, насочени към индивида.** Тези модели се основават на теориите за мотивация и на разбирането, че една от най-съществените движещи сили на хората е себerealизацията. Служителите си поставят цели за развитие, което е стимулиращо. Съществува опасност това да не е свързано с конкретната работа и с организацията.

- **Модели, насочени към организацията.** Те са ориентирани към служители с потенциал. Организацията определя за тях кариерни пътища за по-бързо развитие. Има опасност сред тях да попаднат хора без нужните качества и освен това се създава недоволство у останалите служители.

- **Модели на партньорство.** При тези модели се търси коопериране на усилията на всички заинтересуваните от развитието на кариерата на служителите – организацията, ръководителите и самите служители, и се определят точно задълженията им. Организацията осигурява ресурси, ръководителите – подкрепа, а служителите ангажираност.

- **Съвременен модел** за развитие на кариерата. Той също включва идеята за партньорство, но в същото време е неразривна част от всички системи за управление на човешките ресурси в организацията. Той осигурява най-ефективно управление на кариерата.

В съответствие с това систематизиране на моделите в доклада е представен модел за управление на кариерата, основаващ се на партньорството между организацията и индивида. Описанието му изисква да се посочат обекта, субектите, целта и процедурите на процеса на управление на кариерата.

Обект, субект и цел на процеса на управление на кариерата

В съответствие със съдържанието и движещите сили в процеса на кариерно развитие бихме могли да определим **управлението на кариерата на персонала в организацията като процес на създаване на условия за развитие на индивидуалните кариери при синхронизиране на потребностите на организацията и предпочитанията, и способностите на отделните служители.**

Съобразно тази дефиниция, **обектът на управление** е кариерното развитие на служителите в една организация. Това означава, да се изследва набора от качества/характеристики на индивида и обективно съществуващите възможности за тяхното използване и изменение в организацията за постигане на индивидуалните кариерни цели. **Субектите** в този процес са два:



- Самият работник / служител, който е носител на набора 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.

Двата субекта поделят отговорностите си в процеса на управление на кариерата, защото съвременните организации нямат властта да вземат самостоятелни решения по отношение на индивидуалната кариера, а работникът / служителят не би могъл да развие своите умения ефективно и бързо без подкрепата, организационните ресурси и предоставените възможности. В този контекст **целта на процеса** на управление на кариерата от позициите на двата субекта е развитието на отделния служител/ работник в съответствие с изискванията на организационните цели.

Функции на субектите в процеса на управление на кариерата

Изпълнението на целта на процеса предполага участието и на двата субекта на управление, всеки от които преследва собствения си интерес. В тази връзка следва да се разграничат и *функциите* [4, с.142] на субектите на процеса на управление на кариерата.

Функциите на отделния служител / работник при управление на кариерата в организацията могат да се определят по следния начин:

- осъществяване на мониторинг върху собствения потенциал за кариерно развитие на индивида; резултатите от неговата трудова дейност; поведението му в организацията; взаимоотношенията му по повод трудовите отговорности; 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 условия за кариерното израстване,
- разработване и коригиране на направлението на собственото кариерно развитие.

Функциите на организацията в съответствие с целта на процеса на управление на кариерата са:

- 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.

В процеса на управление на кариерата двата субекта трябва да положат усилия, средства и да направят компромиси, за да се удовлетворят интересите им. 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. Преприимства за двата субекта от ефективното управление на кариерното развитие в организацията могат да се систематизират по следния начин:

Ползите от управлението на кариерата за организацията се изразяват в [7, с. 25-26]: Съгласуване на организационните и индивидуалните цели за развитие на подходящи умения и способности, повишавайки възможностите за възвръщане на инвестициите в хората; Ангажиране на хората с работа, създаване на чувството, че те са ценени и насърчаване на техния принос за организацията; Утвърждаване на личната отговорност и инициативност; Подпомагане на адаптацията към нови предизвикателства и промени; Развитие на най-широк обхват от умения и таланти и извличане на максимума от тях; Партньорство и подпомагане на служителите в намирането на баланс между работата и личния живот за осигуряване на дългосрочна продуктивност и ефективност.

Ползите от управлението на кариерата за индивида се изразяват в: потенциално по-висока степен на удовлетвореност от работата в организацията, предоставяща му възможности за професионално развитие и добър жизнен стандарт; по-ясна визия на личните професионални перспективи и възможност да планира други аспекти от живота им; възможност за целенасочена подготовка за бъдеща кариера; повишаване на конкурентоспособността му на пазара на труда.

Процедури на процеса на управление на кариерата

Процесът на управление на кариерата в организацията стартира с процедури по набиране и подбор, преминава през осигуряването на въвеждащо обучение, разработване на индивидуален кариерен план, извършването на оценка на трудовото представяне, анализа на притежаваните умения и оценяването на потенциала. Следва осигуряването на възможности за обучение и развитие, и планиране на приемствеността [2, с. 157]. Това описание на процеса на управление на кариерата показва, че при анализа му в конкретна организация следва да се оцени доколко процедурите по управление на кариерата са съгласувани с процедурите по управление на човешките ресурси, доколко е осъзнат процеса на неговото осъществяване и в какви направления се реализира.

Според обекта на управление, процедурите в процеса на управление на кариерата могат да бъдат [5, с. 920]:

- Анализ на индивидуалната кариера на служител / работника – включва анализа на йерархичните стъпала, през които е преминал индивида и времето, през което ги е преминавал
- Анализ на потребностите на организацията от специалисти на ръководни длъжности, включва не само настоящите потребности, а и тези, които ще възникват през следващи периоди в резултат на очаквани промени в персонала (пенсиониране, вътрешни размествания, привличане на хора от други организации) и промени от техническо, технологично и структурно естество.
- Проектиране на кариерата – прави се на базата на резултатите от горните анализи.

Процедурите на процеса на управление на кариерата могат да се разграничат и според вида на кариерата – вертикална и хоризонтална.

Хоризонталната или т.нар. квалификационна кариера предполага, че служителят в организацията повишава своята квалификация, придобива нови знания и умения, но при това продължава да изпълнява предишната длъжност или се прехвърля на подобно ниво в друг отдел. Към хоризонталната кариера може да се отнесе и разши-



ряването или усложняването на задачите на служителя в рамките на заеманата длъжност и като правило това е свързано с адекватно възнаграждение.

При реализацията на процеса на управление на хоризонталната кариера ръководството взема решения относно:

- Оценката на трудовите резултати на служителя / работника при изпълнение на настоящата му длъжност в организацията.
- Оценката на пригодността на индивида да изпълнява ефективно нова работа в организацията. Новата работа е следствие от усъвършенстване на производствения процес (нова технология, нови машини, нова организация на работното време и т.н.). Тази работа изисква по-скоро нови знания, усъвършенстване на уменията на работника, повишаване на квалификацията му. Изпълнението на тази работа може да предизвика разширяване на автономността на изпълнителя по отношение на организирането на изпълнението на работата във времето, в пространството и т.н. Тя не е свързана с делегирането на власт. При оценяването на пригодността на изпълнителя се установява степента на съответствие на индивидуалните характеристики (способности, умения, компетентности и т.н.) на служителя / работника и изискванията за изпълнение на новата работа.
- Оценката на ефекта за организацията и за служителя от промяната на длъжността.

Вертикалната или т.нар. статусна кариера предполага заемането на длъжност на по-високо йерархично ниво. Самото понятие „кариера“ (както видяхме в първа точка на тази глава) често се идентифицира точно с този тип кариера.

При реализацията на процеса на управление на вертикалната кариера ръководството взема решения [9, стр. 153-154] относно:

- Пригодността на индивида да расте професионално в служебната йерархия. Това решение е резултат от идентифициране на динамиката на кариерата на служителя, установяване на връзката между тази динамика и резултатите от труда.
- Готовността на служителя за професионално израстване в организацията. Това решение е резултат от идентифицирането на мотивацията, нагласата и възможностите за адаптация на служителя към новото работно място, което е с повече отговорност.
- Ефекта за организацията от израстването на служителя.

Като всеки управленски процес, така и управлението на кариерата се осъществява чрез комплекс от процедури на изпълнение на управленските функции планиране, организиране, мотивация и контрол на кариерното развитие на работещите в организацията.

1. Процедура на изпълнение на управленската функция планиране на кариерното развитие

Планирането като управленска функция е свързано с поставянето на цели и създаването на условия за тяхното изпълнение. При условие, че обектът на планиране е кариерата на индивида в организацията е необходимо да разграничим целите и интересите на индивида и организацията по отношение на кариерното развитие. В този контекст при планирането на кариерата се търси оптимално съчетание на индивидуалните потребности на индивида за развитие и организационните потребности с цел постигане на личните цели и целите на организацията. С други думи трябва да се разграничат отговорностите на организацията и индивида при планирането на кариерата.

Индивидуалното планиране на кариерното развитие в теорията се разглежда [2, с. 157] като дейност, чиято същност са усилията, полагани от служителя за неговото собствено развитие и съответства на потребностите на индивида. То преминава през няколко стъпки. *На първо място, индивидът извършва самооценка на способностите, на силните и слабите страни в своя потенциал.* Акцентът върху личната отговорност и инициатива в този процес означава, че лицето може да потърси услугите на външни консултанти по кариерно развитие, с чиято подкрепа да изясни своите амбиции. В същото време съществуват и редица инструменти за самооценка, които могат да се ползват самостоятелно от индивида. *Втората стъпка при индивидуалното кариерно планиране е свързана с търсенето на съвети и информация в организацията и извън нея за подходящите и реалистични варианти за кариерно развитие.* На този етап се проучват и изискванията, с които е свързан изборът на конкретна кариера към индивидуалните постижения и компетентности, както и продължителността на периода, през който те трябва да се развият. *Третата стъпка включва избора на кариерна пътека на базата на индивидуалните ценности, възприетията за успешна кариера, мотивацията и възможностите за нейното реализиране.* На тази стъпка въз основа на избраната кариерна пътека се определят и цели на кариерното развитие. Целите следва да бъдат ясни, конкретни, измерими, постижими и обвързани със срокове и показатели за качество на изпълнението. *Четвъртата стъпка включва активното търсене и изпълнение на задачи и проекти, които да развият ключови умения на индивида, свързани тясно с избраната кариера.*

Планирането на кариерното развитие се осъществява и от самата организация. Въз основа на оценка на потребностите от човешки ресурси по видове звена и длъжности, източниците за задоволяване на тези потребности (чрез вътрешен или външен подбор) и планове за приемственост за ключови длъжности организацията изготвя програми за кариерното развитие на своя персонал, поставя изисквания и условия за преминаване на по-висока позиция в системата от длъжности, осъществява дейности по информиране и консултиране на персонала относно възможностите за бъдещо кариерно развитие и следи за осигуряване на равнопоставеност.

Само служителят знае какво точно желае да постигне в своето кариерно развитие. И това развитие е резултат от неговите усилия и бъдеща дейност. В същото време това не е достатъчно и тук се проявява ролята на прекия ръководител. Ключовото му участие произтича от специфичната му позиция на най-запознатото в организацията лице с трудовото представяне, способностите и потребностите на изпълнителя. Прекият ръководител участва в оценяването на потенциала, идентифицирането на силните и слабите страни на подчинения, в подпомагането на процеса на разработване и реализиране на неговия план за развитие. Същевременно не отпада отговорността на организацията при планирането и реализирането на плановете за кариерно развитие на своите служители. На основата на потребностите на организацията от определени служители, с определена квалификация и опит, тя взема решения за развитие на своите служители. Организацията създава организационните и други условия, координира кариерните планове на служителите, подпомага ги в израстването като същевременно се стреми да синхронизира организационните цели и индивидуалните планове за кариерно развитие.

За ефективно планиране на кариерното развитие съвременните организации разработват *компетентностни модели* за различните работни места. В компетентностния модел се интегрират интересите на организацията и на служителите посредством постигане на споделено разбиране за уменията и поведението на работното



място, които носят стойност за организацията. В компетентностните модели са описани компетентностите, гарантиращи постигане на най-добри резултати на дадено работно място. Всеки модел съдържа определен брой групи компетентности, като за всяка се дефинират конкретни наблюдаеми поведения. Това означава, че компетентностните модели могат да се възприемат като стандарт за отлично представяне. Запознавайки се с компетентностния модел на позицията, която заема в организацията, служителят си създава представа за това какво се изисква от него и чрез самооценка може да търси възможности да развие у себе си умения, които да го направят по-ефективен. Дейностите, свързани с развитието на тези умения могат да се заложат в индивидуалния му план за кариерно развитие.

Можем да обобщим, планирането на кариерата е процеса, чрез който служителите идентифицират и предприемат стъпки за достигане на кариерните си цели. За постигане на благоприятен ефект върху задържането на персонала, важно е индивидуалните кариерни планове да бъдат съгласувани с организационните [14, р. 699–720]. Това определя и основната цел на програмите в тази насока – да синхронизират потребностите и целите на служителите с настоящите или бъдещи възможности за кариера в организацията. Подпомагането на служителите в този процес стимулира създаването на по-производителна, по-удовлетворена и по-лоялна работна сила [16, р.119-13]. Институционализираното планиране на кариерата и възможностите за напредък стимулират привързване на служителите към организацията [11, р. 374-402]. Чрез осигуряването на линии на кариерата, работодателят сигнализира дългосрочната си ангажираност към служителя; смята се, че настъпващата в резултат на това сигурност на работното място благоприятства задържането на персонала [10, с. 350]. Системите за кариерно планиране могат да включват: анализ на индивидуалните способности/наклонности, дългосрочни планове за обучение във връзка с кариерата, формални курсове на обучение, система за менторство, ротация в рамките на отдела, образователни центрове за обучение и много други.

2. Процедура на изпълнение на управленската функция организиране на кариерното развитие

Създаването на условия за кариерно развитие в организацията е от изключително значение за ефективното изпълнение на целта на процеса на управление на кариерата. Мероприятията в това отношение са многообразни и отразяват спецификата на управление на човешките ресурси в организацията.

В хода на реализация на собствените си кариерни цели особено ценна е обратната връзка, която получава изпълнителят. В този контекст **кариерното консултиране** в процеса на управление на кариерата на служителите в организацията е дейността, осигуряваща информация на индивида за възможностите за реализация на личния му план за развитие. Програмите за консултиране по въпросите на професионалната кариера могат да помагат на служителите да си поставят кариерни цели и да разработят план за получаване на типа обучение, което е необходимо за тяхното осъществяване. Прекият ръководител има важна роля в консултирането на кариерата на подчинените му. Той насочва вниманието на служителя към планиране процеса на развитие, оценява реалистичността на поставените индивидуални цели и възприеманите нужди във връзка с развитието, подпомага разработването на план за кариерата, който е взаимно приемлив за служителя и организацията, коригира плана при нужда.

Най-широко използваните подходи за кариерно консултиране в организацията са [3, с. 350]:

✓ *Неформално консултиране.* Служителите в организацията могат да ползват консултантски услуги от отдела по Управление на човешките ресурси на организацията за оценяването на способностите и качествата си, възможностите за израстване, съответствието на компетенциите на служителите с изискванията за по-високи длъжности, разработване на кариерни планове.

✓ *Консултиране с преките ръководители* по проблемите на кариерата. Обикновено консултирането по въпросите на кариерата е включено в оценките за изпълнение. Тогава тези въпроси възникват съвсем естествено. Характеристиката на ефективната оценка на трудовото изпълнение е да се информира служителя не само доколко добре си върши работата, но и какво може да очаква за в бъдеще. Тъй като обикновено преките ръководители имат ограничена информация в рамките на звеното, служителите могат да се обръщат и към по-висши ръководители.

✓ *Формално консултиране.* То включва семинари, центрове за оценка, центрове за развитие на кариерата и други. Това са вътрешни практики на организацията, насочени към определяне на кариерните предпочитания и цели на индивидите и да ги насочат към съвместяване на техните интереси с потребностите на организацията. Тук могат да се включат и програми за консултиране и тренинг, организирани от външни обучителни и консултантски организации.

✓ *Менторство и наставничество.* Двата подхода включват едно продължително и ефективно консултиране на новопостъпили или в началните етапи на кариерата служители и работници. Двата подхода могат да бъдат интегрирани във формални програми или да бъдат осъществявани неформално. Различията в двата подхода са във фокуса на подобренията, до които водят. Докато менторството се извършва от ръководител от по-висока позиция в йерархията, включително от прекия ръководител, наставничеството се свързва с развитие, подпомагано от прекия ръководител или опитен служител в отдела. Менторът подпомага цялостното кариерно развитие на работника посредством съвети и служейки му като ролеви модел на поведение. Той оказва обща подкрепа, споделя информация и контакти, до които работника или служителя няма достъп, поставя за изпълнение предизвикателни задачи. Наставникът подпомага усъвършенстването на работника или служителя в области от неговите умения, пряко свързвани с показваните в работата резултати. Той обсъжда с него трудностите при реализация на задачите, предоставя обратна връзка и го консултира по въпросите на неговото усъвършенстване.

✓ *Публикуване на информация от организацията* за кариерните възможности. Това са наръчници, информация за вакантни места, за обучителни програми, възможни кариерни пътища. Те дават възможност за интегриране на индивидуалните кариерни планове на служителите с възможностите, които предлага организацията.

Ръководителите, които осъзнават значението на кариерното развитие, предлагат множество възможности за своите служители, които могат да се реализират чрез **система за кариерно развитие в организацията**. В процеса на създаване на система за кариерно развитие е необходимо да се отчита, че кариерата на индивида в дадена организация е резултат от взаимодействието на три групи фактори: личността на самия човек; професионалната среда, в която той работи и се развива; външната среда, в която той живее и почива [8, с. 33-37].



Съвременната структура на кариерата като система включва шест основни елемента [11, с. 381], които характеризират процеса на управлението ѝ в организацията:

1. Пространствени движения, т.е. възможни длъжности и тяхното заемане. Те зависят от организационната структура, щатните разписания и формите на кариера.

2. Причинни движения, т.е. възможностите за попълване на вакантните длъжности.

3. Направления на движението. Съществуват три направления: вертикално, хоризонтално (ротация) и преместване в перспективна проектна група.

4. Профил на движението. Създава се за позиции, които продължително време не се променят. Характерни са за големи предприятия със стабилна йерархия и хомогенни длъжности. Кариерата тук е свързана с йерархичната позиция, но се отнася за един и същ профил на отговорности. В малките предприятия този елемент на системата за кариерно развитие не съществува.

5. Честота на движението / скорост на придвижването от една в друга позиция. Тя се определя от времето на пребиваване на служителите на една длъжност и зависи от бариерите, които съществуват между йерархичните нива, а така също и от функционалните различия между свързаните области на работа.

6. Ниво на активност на организацията по въпросите за кариерното развитие на работещите в нея. Свързва се с мероприятията, които провежда организацията за активизиране на кариерното развитие на работещите в нея. Това зависи от правното регламентиране, размера на организацията и динамиката на нейното развитие.

Формалните системи за развитие на кариерата са полезни, тъй като предоставят помощ при вземането на решения във връзка с промените в развитието, повишават удовлетворението от работата, подобряват комуникацията с прекия ръководител, формират по-реалистични цели и очаквания, осигуряват по-добра обратна връзка за трудовото изпълнение, актуална информация за организацията и бъдещите тенденции и провокират по-силно чувство на лична отговорност при управлението на собствената кариера [15, р. 7]. Активното участие на служителите във вземането на решения, касаещи тяхната съдба в организацията или кариерата, и поемането на отговорност за собствените действия, води до насърчаване на ангажираността [17, р. 303–320]. Това допринася за организационната ефективност, тъй като води до по-висока производителност, удовлетворение от труда и намаление на текучеството [12, р. 802-835].

3. Процедура на изпълнение на управленската функция мотивация за кариерно развитие

Мотивацията в процеса на управление на кариерата е свързана с повишаване на вътрешната убеденост на работника/служителя, че успешното му кариерно развитие е предпоставка за удовлетворяване на личните му цели и интереси. Това в значителна степен се определя от начина, по който мениджърите стимулират кариерата. За целта те могат да използват различни инструменти:

- *Трудово – организационни.* Чрез изменения в организацията на труда, възприемане на гъвкави стратегии за заетостта и прилагане на комбинация от инструменти за анализ и проектиране на длъжностите може да се постигне разнообразяване на извършваните дейности, усъвършенстване на уменията и повишаване интереса към изпълняваните професионални ангажименти. По конкретно могат да се прилагат следните инструменти: технологична експертиза, ротация на персонала, обогатяване, задълбочаване и разширяване на труда, промени в организационно-управленската структура, в длъжностите и работните места, управление на групи и екипи, проектно управление, гъвкава стратегия на заетост, съчетаване на гъвкавост и сигурност, доминиране на вътрешните източници на човешките ресурси и др.

- *Кариерно – квалификационни.* Чрез промяна в стратегическия подход, системата за развитие на персонала и използваните управленски техники организацията може да диверсифицира кариерното въздействие и да усъвършенства съществуващите практики. По този начин ще се повиши интензивността на трансформационните процеси и ще се съкиси времето от момента на възникване на потребността до момента на постигане на кариерния резултат. Акцентът трябва да бъде поставен върху развитие чрез действие / практика, онлайн обучение и синхронизиране на индивидуалните кариери. Като конкретни инструменти могат да се използват: въвеждане на пътна карта на кариерата, разработване на индивидуални планове за развитие, гъвкаво преориентиране, финансиране на специализации, обмяна на производствен и технологичен опит, предлагане на практики и стажантски програми и др.

- *Финансово – подкрепящи.* Сложният характер на индивидуалното поведение в организацията и възможността за реализацията му в други организации изисква да се прилага интегрирана система от атрактивни стимулиращи и мотивиращи техники: за повишаване на удовлетвореността от трудовата дейност в конкретната организация, за повишаване на лоялността към организацията, за повишаване мотивацията за учене и усъвършенстване, за повишаване интереса към кариерното развитие. Управленските усилия следва да се насочат към етапно кариерно консултиране, управление на приемствеността и задържане на талантите на базата на финансови схеми за увеличаване на трудовото възнаграждение, разширяване на отговорността и самостоятелното вземане на решения. Като конкретни инструменти могат да се използват: оценяване и заплащане според индивидуалните приноси, предоставяне на годишни бонуси и целеви награди, прилагане на многофакторни системи за възнаграждение на труда, въвеждане на схеми за задържане на персонала, участие в управлението, делегиране на правомощия, придобиване на акции и др.

4. Процедура на изпълнение на управленската функция контрол на кариерното развитие

Контролът като управленска функция има за задача да установи степента на съответствие между фактическите резултати и планираните цели. В този контекст, в процеса на управление на кариерата контролната функция има за цел да установи степента, в която са удовлетворени интересите и на двата субекта – организацията и индивида. Оценката за ефективност на процеса изисква да се съпоставят разходите за реализация на кариерните цели и постигнатите резултати. За целта могат да се използват различни показатели.

Показателите за оценка на ефективността на кариерата могат да се групират по области [9, с. 147-149]:

Първата област е изпълнението на трудовите задачи. Ако кръгът от трудови задачи се увеличи или усложни, то това означава прогрес и растеж на професионалната кариера. Обикновено това е свързано и с увеличаване на възнаграждението. Следователно критерии за ефективна кариера е ръстът във възнаграждението. Тук обаче, трябва да се отбележи, че организацията би могла да използва този критерий, ако е изградила ефективна система за управление на възнагражденията.

Втората област на измерване на ефективността на кариерата е нагласата на индивида за кариерно развитие. Тя е свързана с начина, по който индивида в организацията прави кариера и начина, по който я оценява. Обикновено положителната нагласа на индивида за кариера означава, че той ще има ефективна кариера. Ако потребностите, интересите, настроенията, чувствата, пригодността и готовността на ин-



дивида са в синхрон с изискванията на длъжността му, то и нагласата за кариера на тази длъжност ще бъде положителна.

Третата област на измерване на ефективността на кариерата е адаптацията на човека. Способността на адаптация към длъжността се изразява в бързо развитие на потенциални психологически и социални качества. При промяна на длъжността, особено когато тази промяна е свързана с израстването на индивида в организационната йерархия, обикновено в организацията се анализират всички фактори, които развиват потенциалната пригодност на индивида – личностни характеристики, интелигентност, социални роли и др.

Четвъртата област за измерване на ефективността на кариерата е идентификацията на индивида със собствената професионална кариера. Ако той притежава ясна представа и очакване за своя път на развитие, осъзнава какво иска да бъде и какво трябва да се направи, за да го постигне, то той вече развива ефективно кариерата си. Аргументи за това твърдение могат да се търсят в мотивационните теории на Е. Маслоу и Алдерфер. И двете теории подчертават, че силно развитите потребности от постижения, власт и самореализация са присъщи за хора, които имат пригодност и готовност да израстват професионално и да заемат управленски позиции.

В този смисъл, степента на удовлетвореност на индивида от кариерното му развитие в организацията влияе върху общата му удовлетвореност от труда. Според Локе [13, с. 21] удовлетвореността от труда е позитивно емоционално състояние, породено в резултат от оценката на работата на индивида. Източниците на удовлетвореност от труда в организацията могат да бъдат различни физически или социални условия, в които човек се труди – заплащане, сигурност на работата, условия на труд, ниво на позицията, стил на управление, яснота на ролята, постигнатите трудови резултати, възможностите за реализация на конкретни способности и др.

По-високата удовлетвореност от труда се очаква да предизвика по добра трудова изява на индивида, допринасяща за ефективна реализация на организационните цели. Следователно организацията има интерес да създава възможности за повишаване удовлетвореността на своите работници и служители. Като такава възможност трябва да се разглежда и кариерата на служителите и работниците в организацията. По високата степен на удовлетвореност от кариерното развитие от своя страна се определят от ефективността на дейностите по управление на кариерата в организацията.

От гледна точка на мотивационните теории, възможностите за кариерно израстване, предлагани от организацията ще представляват за индивида ценност, само ако те удовлетворят негови потребности. Следователно, може да се очаква, че ако индивидът има осъзната необходимост от самодоказване и израстване, то той ще възприема условията за развитие на кариерата му в организацията като предпоставка за удовлетворяването ѝ. В този смисъл възможностите за кариера влияят върху мотивацията на индивида за по-добро представяне в организацията при условие, че той има осъзната необходимост да се предвижда, да прави кариера. Степента, в която е удовлетворена тази необходимост ще повлияе върху общата му удовлетвореност от работата му в организацията.

С други думи, *измерването на удовлетвореността на индивида от кариерното му израстване в организацията може да бъде използвано за оценяване ефективността на дейностите в процеса на управление на кариерата в организацията.* При това трябва да се отчита, че такава удовлетвореност може да се оценява само при служителите, които имат осъзната необходимост от самодоказване и развитие, т.е. само те могат да оценят ефективността на дейностите по управление на кариерното развитие в организацията.

В заключение можем да отбележим:

✓ Управлението на кариерата е проектирано и осъществявано на такива дейности и процедури, които позволяват да се интегрира личното развитие с целите на компанията по начин, който съответства, както на потребностите на организацията, така и на личните предпочитания, способности и интереси на служителите.

✓ Управлението на кариерата включва системни и целенасочени действия на ръководството за: обезпечаване на приемствеността за стратегически важните позиции в организацията; развиване на умения и знания необходими за реализиране на стратегическите цели; оптимално разпределяне и използване на уменията в организацията; постигане на висока организационна ефективност и максимален принос от всеки служител; привличане, задържане и развитие на таланти; развитие на съпричастност и лоялност.

✓ Конкретните инструменти за управление на кариерата могат да бъдат: въвеждащи програми; менторство и کوچинг; кариерни програми; лични планове за развитие; кариерно консултиране; разработване на компетентностни стандарти; обучение и развитие; оценка на трудовото представяне; оценка на компетенциите.

Литература

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом, Минск: Современная школа, 2008.
2. Владимирова, К., М. Михайлов, М. Димитрова, Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014.
3. Иванчевич Д., Глюк У., Управление на човешките ресурси, С., 2002.
4. Мангутов И.С. Управление деловой карьерой, СП ГАСУ, 2005.
5. Михова, Т., Проблеми при управление на кариерата, Научни трудове на УХТ том LIX, 2012.
6. Пул, М., Уорнер, М., Управление човешките ресурси, Питер, М., 2002.
7. Пожарлиев А., Управление и развитие на кариерата в организациите, в Управление на кариерата в организацията, БАУРЧР, С., 2008.
8. Сытник Н. Мотивационный подход к оценке карьеры. //Управление персоналом. № 6. С. 2008.
9. Христов, С. Т. Христова., Управление на човешките ресурси, Унив. изд. Варна, 2001.
10. Batt, R., Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, № 45, 2002.
11. Coff, R., Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, № 22(2), 1997.
12. Delery, J., Doty, D. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, № 39, 1996
13. Fraizer, D. Job Satisfaction of International Educators. Universal Publishers., 2009.
14. Granrose, C., Portwood, J., Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, № 30(4), 1987.
15. Liebowitz, Z., Farren, C., Kaye, B., Designing Career Development Systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
16. Noe, R., Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, № 17, 1996
17. Subramaniam, N., McManus, L., Mia, L., Enhancing hotel managers' organizational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, № 21 (3), 2002.