

EMERGING TRENDS IN CAREER MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS DURING CRISIS CONDITIONS

Vili Vucheva

SWU „Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, villi_v@abv.bg

Abstract: Career management is a modern element of the organizational life and is becoming increasingly important at times of crises of any kind. Furthermore, there have been no convincing and argumentative discussions on career management until a few decades ago.

Gradually, organizations have realized the opportunities they have had through employee career management. The career concept implies a profession or an activity that requires training and is adopted for lifetime. The career development is also identified and released in the individual's mindset through a sequence of planned and unplanned activities which may encompass personal development, priority of official duties, direct engagement and others, within a contractually defined period of time. In such a context, in modern organizations, the relationship crisis-career development will become increasingly important.

Nowadays career management is the path of personality and professional developing. In times of crisis and even a global pandemic, it is extremely difficult to maintain a balance between motivation for career development and well paid job, because this balance is closely linked to the individual's life path. And although the idea of a career implies a profession or activity for the whole life, the challenges facing the people are the most important component of the decisions that must be made to achieve the career goals.

Keywords: crises, career, management, organizational behavior, changes.

НОВИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА КАРИЕРАТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Вили Вучева

ЮЗУ „Неофит Рилски”, Благоевград, България, villi_v@abv.bg

Резюме: Управлението на кариерата е съвременен елемент от организационния живот и все по-важен на фона на кризи от всякакъв характер. Нещо повече, само до преди няколко десетилетия за управление на кариерата не можеше да се говори убедително и аргументирано. Постепенно организациите осъзнаха възможностите, с които разполагат чрез управлението на кариерата на служителите. Идеята за кариера предполага професия или дейност, която изисква обучение и се приема за цял живот. Тя също се идентифицира с отъждествяването в съзнанието на индивида с движение нагоре в служебната йерархия, повишено възнаграждение, повече престиж, власт, правомощия и служебни облаги. Кариерата на индивида може да се реализира в поредица от планирани или непланирани дейности, които могат да включват лично развитие, приоритет на служебните задължения, пряка ангажираност и други, в рамките на договорно определен период от време. В такъв контекст, в съвременните организации, релацията кризи – кариерно развитие ще става все по-важна.

Управлението на кариерата в съвременния свят е пътят на индивида да развива себе си личностното си, така и професионалното. В моментите на криза и дори световна пандемия е изключително трудно да бъде запазен баланса между мотивацията за кариерно развитие и стремежа към повишаване на възнаграждението и служебните облаги, които от своя страна са тясно свързани с жизнения път на индивида. И въпреки че идеята за кариера предполага професия или дейност за цял живот, предизвикателствата, пред които е изправен съвременния човек, са най-важната съставна част от решенията, които трябва да бъдат взети за реализирането на кариерните му цели.

Ключови думи: кризи; управление на кариерата; организационно поведение; промени;

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Управлението на кариерата е съвременен елемент от организационния живот. Само до преди няколко десетилетия за управление на кариерата не можеше да се говори убедително и аргументирано. Постепенно организациите осъзнаха възможностите, с които разполагат чрез управлението на кариерата на служителите. Наложил се активното им участие в процесите на управление на кариерите на служителите (Рибарска & Василев, 2009, Управление на човешките ресурси).

Както отбелязват Харизанова и Бояджиев „процесите, протичащи в съвременния свят очевидно ще увеличат мобилността на работещите“ (Харизанова & Бояджиев, 2003);

Един от начините да се увеличи мотивацията на служителите да работят в една и съща организация е планирането на кариерата.

Не по-малко важно е организацията да се придържа към т.нар. от Иванчевич и Глюк „диагностичен подход“ (Ivancevich & Glueck, 1989)

Според Вачкова и колектив „кариерата е последователност от нагласи и типове поведения на отделния човек, свързани с преживяванията и дейностите в работата му по време на жизнения път“ (Вачкова & колектив, 2005.; с. 112-114)

2. ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА КАРИЕРАТА

Идеята за кариера предполага професия или дейност, която изисква обучение и се приема за цял живот. Тя също се идентифицира с отъждествяването в съзнанието на индивида с движение нагоре в служебната йерархия, повишено възнаграждение, повече престиж, власт, правомощия и служебни облаги. Вече се говори за „устойчиво развитие и резултати“. Нещо повече „устойчивият град обединява хората, максимизира стимулите, нововъведенията и обогатяването, които са плод на свързаността“ (Вачкова & колектив, 2005, Ефективно управление на човешките ресурси. Практически наръчник), а това води до висока „социална добавена стойност. Тази стойност се изразява в това, че такъв град е обществено горд – с паркове, с транспорт, с фестивали, градини на общностите и с градски пространства, които са широко достъпни (Vasilev & Ognianski, 2020, p. 92)

Кариерата на индивида може да се реализира в поредица от планирани или непланирани дейности, които могат да включват лично развитие, приоритет на служебните задължения, пряка ангажираност и други, в рамките на договорно определен период от време.

Могат да бъдат заложени поредица от аргументи в обяснението на понятието „кариера“. Според Вачкова и колектив, такива могат да бъдат:

- *растеж или издигане*, означаващо движение нагоре в работата;
- *професия*, означаващо движение на горе в работата по отношение на една определена професия;
- *последователност от трудови дейности*, които разгледани съвкупно определят пътя на кариерата на един човек;
- *последователност от заемани роли* по време на жизнения път, така че от такава гледна точка би могло да се говори за кариера на домакиня, градинар, трудоустроен и пр. Бихме добавили някои допълнителни елемента в тази поредица от аргументи.
- *психологически договор*, валиден за определен период от време и показващ важността на индивида и организацията един за друг;
- *самоуправляемото развитие* като част от ефективната кариерна ориентация или възможността служителите все по-умело да направляват развитието си сами.

Определено съществуват затруднения в избора на подход на индивида в процеса на развитие на кариерата, както и в нейното оптимално планиране.

Целеполагането в процеса на планирането на кариерата е важен индикатор и измерител за ефективността на процеса. Основните цели могат да се прецизират като:

- Идентификация на потребностите на отделните служители;
- Процес на запознаване на служителите с възможностите за кариерно развитие в организацията;
- Прецизиране и обособяване на отделни направления в кариерната ориентация;
- Акцентирание върху ефективното въвеждане на нови служители;
- Развитие на способните служители;
- Намаляване на текучеството на персонала;

Повишаване на отговорността на служителите пред организацията и на организацията пред служителите (Reiperl & Varuch, 1997) ;

- Съдействие за проявяване на максималния потенциал на отделните служители;
- Усъвършенстване на личното израстване;
- Повишаване на мотивацията в организацията (Василев & Ефремовски, 2017; с. 193-194)

Управлението на кариерата се превръща в по-осезаема и значима част от стратегическото управление на организацията. Нещо повече, добре разработваните програми за планиране на кариерата се превръщат в изключително важна част от управлението на човешките ресурси.

В съвременните условия едно от най-значимите изисквания за ефективност на управленското общуване е създаването на предпоставки и условия за усъвършенстване и утвърждаване на добри практики в

управлението на кариерата. Всяка съвременна организация е длъжна да идентифицира нуждите на своите служители в процеса на кариерно развитие, възможностите за неговото планиране, вариации за повишаване на ефективността му.

Трябва да се подчертае и важната роля на непосредствените ръководители в процеса на управление на кариерата. Както обобщават Харизанова и Бояджиев /цитирано произведение/, основните им задължения при управлението на кариерата са:

- Провеждане на формални и неформални разговори;
- Дискутиране на проблемите по планиране на кариерата;
- Помощ по отношение на свързани с кариерата умения, интереси;
- Информирание за различни варианти на кариерата;
- Помощ за изграждане на стратегия за постигане на целите на кариерата;
- Идентифициране на кризисни моменти в работата (Христова, 1996; с. 111) ;

Информирание за мерки, свързани с ефективното изпълнение на работата, включително чрез ефективна система за вътрешни комуникации (Василев & Арабаджиева, 2020, http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2020/03/V.-Vasilev_V.Arabadzhieva_%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5-%D0%91%D0%93.pdf ; с. 43-44);

- Обучение в специфични действия за ефективно изпълнение на работата;
- Предложения за подобряване на начините на поведение и изпълнение на работата;
- Подкрепа на служителя в контактите му със служители вътре и вън от организацията;
- Предложение на подходящи учебни дейности в помощ на служителя;
- Помощ при избор на подходящи образователни програми.

3. КОМПОНЕНТИ В ПРОЦЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА

Важен елемент от цялостния процес на управление на кариерата е доброто познаване на основните процедури в процеса (Христова, 1996; с. 134-138).

Според Т. Христова основните процедури при управлението на кариерата са:

- *Анализ на досегашната кариера* – много важна процедура, криеща опасности от субективизъм на оценката. Преди всичко тази процедура се изразява във внимателен анализ на досегашните постижения за служителя, неговите положителни и отрицателни черти, ролите, които е изпълнявал, степента на отговорност и самостоятелност в работния процес, взаимоотношенията в колектива и други. Анализът е двустранно насочен – от една страна към потребностите на служителя и от друга страна, за ефективността на организацията. Желателно е идентифицирането и определянето на критерии за ефективност на кариерата;
- *Оценка на съотношението между кариерата и резултатите от работата* – в тази процедура се прави сравнение между критериите за ефективност на кариерата и резултатите от труда. Възможна цел е идентифицирането на отклонения от поставените цели, както и преразглеждане на някои елементи от кариерните планове;
- *Планиране на кариерата* – с тази процедура се визира планирането на кариерата на точно определени и прецизирани длъжности. За разлика от общото планиране на кариерата в организацията, тук възможните действия са насочени към конкретни индивидуални характеристики на кариерите на служителите;
- *Трасиране на кариерата* – чрез тази процедура се търси човек за този пост, подготовка на този човек за работата, мотивиране за ефективно изпълнение, мониторинг на възприемчивостта му към работата и други.

4. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА КАРИЕРАТА

Тезата поддържана от автора Дейвид Стофър (Стофър, 2005; 18-19) е, че наред с традиционните подходи към управлението на организацията в епохата на глобални промени, все по-голяма ще е нуждата да се фокусират усилията върху една далеч по-важна и по-предизвикателна способност – да се справят с чувствата. До неотдавна самата идея за емоционална и междуличностна компетентност като отделна съставна част от организационната рамка на компетентностите изглеждаше атеистична. Постепенно многобройни станаха поддръжниците на идеята за «междulichностни умения» и тяхното непрекъснато усъвършенстване като важна част от управлението на кариерата в организацията. ЕО акцентира върху умението да се акцентира върху силните страни на служителите (Василев & Белювска, 2018; с.157) . Развиха се редица теоретични направления изследващи емоционалната интелигентност и нейното влияние в процесите на управление на

организациите. Обособи се дори коефициент на емоционалност /KE/, представляващ способността да се разбираш, да се свързваш и да ангажираш други хора. Според тази нововъзникнала управленска школа, коефициента на емоционалност може да се повиши или дори удвои, основно чрез постоянно, индивидуализирано развитие на самосъзнанието, чрез което служителят започва да разбира себе си. Извеждат се и някои сполучливи и доказани в практиката насоки и съвети за адекватното «настройване» на вълните на развитието на емоционалната интелигентност (Василев & Бельовска, 2017; с.40-46, <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie/godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-2-2017-issn-2603-297-x-online>)

Някои от по-значимите детайли в тази област на развитие на кариерата са:

- *Управлявайте емоциите, вместо да ги потискате;*
- *Разберете кои са факторите, на които реагирате;*
- *Ако не сте оптимист, станете такъв;*
- *Разбирайте чувствата на другите;*
- *Използвайте емоционалната интелигентност, за да помогнете на другите да повишат своята.*

5. СИСТЕМЕН ПОДХОД В РЕАЛИЗИРАНЕ НА ПОЗИТИВНИ КАРИЕРНИ ПЪТЕКИ ЗА СЛУЖИТЕЛИТЕ

В последните години се налагат все по-често някои идеи за търсенето на универсални начини за изграждането на гравитни кариери за служителите. Те са базирани на богатия опит на теоретичните школи, изучаващи управлението на кариерата и обобщават различни добри практики в тази сфера. Полезно би било всяка организация да идентифицира подобни практики и да ги адаптира за нуждите на своята работа. Така например Мич Маккримън (McCrimmon, 1994) предлага списък на стъпките на действие за организациите, предлагащ по-оригинален подход към управлението на кариерите. Според него организациите трябва:

- Да насърчават независимостта: служителите може да отидат на друго място, за да развият кариерата си, но е възможно да се върнат след време;
- Да помогнат на служителите да развият свои маркетинг, мрежови и консултантски умения, които да им дадат възможност да търсят, намират или създават нови възможности, както за себе си, така и за организациите;
- Да поощряват междуфункционалната работа в екип (Василев & Георгиев, 2019) с цел самоусъвършенстване и анализ на пречките, касаещи ефективността на мотивационните послания;
- Да елиминират културата на високо ценене на позициите като цел на кариерата в полза на представянето на кариерата като поредица от все по-големи проекти, постижения и нови умения;
- Да се откажат от процесите на оценяване „най-добре, най-зле” в полза на самооценка, основана на вътрешни проучвания за това до каква степен клиентите са доволни, и да оценяват хората по начина, по който оценяват доставчиците;

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на кариерата е индикирането на онези процеси, които подпомагат индивида в неговото развитие като служител и проектират осъществяването на процеси в организацията, които позволяват индивидуализиране на кариерните пътища на служителите. Във времена на постоянни кризи, тази тенденция е особено важна. Без значение дали служителят ще развива кариерата си по вертикална, хоризонтална или смесена линия, най-важното е това развитие да не спира. Личен избор на индивида е да прецени възможностите и целите си, за да усъвършенства своето място както в организацията, така и в динамичната среда на живот в наши дни.

От друга страна, планирането на кариерата е процес, който традиционно се осъществява в организацията. Грижата за кариерата на служителите е управленско действие, повишаващо мотивацията и готовността за високо ефективна работа, способства за намаляване на текучеството. Не на последно място като част от ефекта на кариерното развитие се явява и позитивната промяна на организационна култура, подкрепяща развитието на служителите, елемент, задължителен за организацията от двадесет и първи век. Емоционалната интелигентност в кариерното развитие също е главна съставна част от поведението и израстването на личността в динамично-развиващия се свят. Във всички случаи, обаче, най- висшата цел на всеки служител за кариерното му развитие трябва да бъде личностната му амбиция и израстване, както и формиране на иновативно мислене в ситуация на криза.

ЛИТЕРАТУРА

- Василев, В., & Арабаджиева, В. (2020). *Вътрешни комуникации и публични политики*; ; Право, политика, администрация; Брой I; Благоевград: ЮЗУ „Неофит Рилски“
- Василев, В., & Ефремовски, Ив. (2017). *Организационна култура и мотивация на персонала. Теоретични основи и добри практики*; София: Пропелер
- Василев, В., & Бельовска, Цв. (2018). *Организационно поведение. Теоретични основи*; София: Пропелер
- Василев, В., & Бельовска, Цв. (2017). *Възможности за приложение на емоционалната интелигентност в публичната администрация*; Департамент „Администрация и управление; Том I: София: Нов български университет
- Василев, В., & Георгиев, К. (2019). *Екипи и екипна ефективност*; Теоретичен навигатор и практически наръчник; София: Пропелер
- Вачкова, Е. (2005). *Ефективно управление на човешките ресурси*. Практически наръчник; София: РААБЕ
- Институт „Уърлдуюч“, (2016). *Може ли един град да бъде устойчив*, Състоянието на планетата; София: Книжен тигър
- Рибарска, Е., & Василев, В. (2010) *Управление на човешките ресурси*; Благоевград: БОН
- Стофър, Д. (2005). *Повишаване на емоционалната интелигентност, Желаната кариера*, Локус: Харвард бизнес скуул прес
- Харизанова, М., & Бояджиев, Др. (2003) *Управление на човешките ресурси*; София
- Христова, Т. (1996). *Мениджмънт на човешките ресурси*; Принцепс
- Христова, Т., цитиран източник, стр. 134-138
- Ivancevich, J.,& Glueck, W. (1989). *Career Planning and Development*; Human Resource Management; Irwin
- McCrimmon, M. (1994). *Goodbye to careers*, Human Resources, Spring
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). *Back to square zero: the post-corporate career*, Organizational Dynamics
- Vasilev, V., & Ognjanski, D. (2020). *The New Face of Public Management – About The “Smart City” and its Impact on The Future Development of Society*; KNOWLEDGE International Journal; Vol. 42 №1 „The Power of Knowledge“; Institute of Knowledge Management; Skopje
- <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4515>
- [http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2020/03/V.-Vasilev_V.Arabadzhieva - %D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5-%D0%91%D0%93.pdf](http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2020/03/V.-Vasilev_V.Arabadzhieva_%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5-%D0%91%D0%93.pdf)
- <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie/godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-2-2017-issn-2603-297-x-online>