
MANAGEMENT OF INDIVIDUAL CAREER DEVELOPMENT

Dimitar Iskrev

South West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad, Bulgaria, d_iskrev@abv.bg

Abstract: The stages of personal development make it possible to examine the professional growth of people. In order to understand the different attitudes and perceptions people have about their own careers, one must examine both the career challenges that people face at different points in their career paths and the changes they encounter in their personal life as they get older. Understanding the nature of career and life stages helps people deal more effectively with important transitions in their lives. The career stage and life stage models clarify a number of fundamental issues of career development. They outline three critical choice points in career development. The first critical point of choice appears around the age of thirty. A major decision that people need to make at this stage is whether to pursue a primarily technical career or whether to move on to pursue a broader managerial or administrative career. A career anchor functions as a coercive force when a person makes decisions about what career path to follow and how to balance their personal and work lives. There are strategies that people can use to more constructively manage their own moves outside the organization: clarifying work expectations; diagnosing the sources of satisfaction and dissatisfaction; diagnosing the reasons for turnover; discussing reconciling new work with personal life. The second critical point of choice appeared in the early forties. At this time, most people are faced with major career decisions: to accept the terms of how they want to develop professionally and what they themselves have to give to get it; whether to stay with the same organization or start their own career. There are steps people can take to avoid a career plateau or reduce its negative effects: moving from specialized technical jobs to more general administrative or management positions; reducing self-imposed career limitations; seeking feedback from upper levels of management regarding promotion ability and the organization's future career plans for them. The third critical choice point in career development occurs in the late fifties. At this time, most people are faced with important decisions about how to direct the rest of their lives; how to get involved in the lives of their children and grandchildren; whether to remain active at work until retirement or to withdraw gradually. The following main guidelines for managing career decline can be indicated: providing downward movements into areas of new job responsibility; providing demoted workers with realistic career information, the boot; placement of demoted employees with new colleagues and immediate supervisors; discussing various career options available to the employee. It is healthy for the organization to form an organizational career behaviour in which employees readily accept a decline in their professional status when they feel inferior in their job duties and do not perform effectively. A personally effective solution to these transition periods should leave people focused on the path ahead, not regretting the path they didn't take. The choices made at these stages greatly affect how productive and satisfied people will be for years to come.

Keywords: career stage, career anchor, career plateau, downward career moves, career management

УПРАВЛЕНИЕ НА ИНДИВИДУАЛНОТО КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ

Димитър Искрев

Югозападен университет „Неофит Рилски” – Благоевград, България, d_iskrev@abv.bg

Резюме: Етапите на личностно развитие позволяват да се изследва професионалния растеж на хората. За да се разберат различните нагласи и възприятия на хората, които те имат относно своята собствена кариера, трябва да се изследват както предизвикателствата на кариерата, с които хората се сблъскват на различни точки на своя трудов път, така и смените, които те срещат в своя личен живот, когато остаряват. Разбирането природата на кариерните и жизнените етапи помага на хората да се справят по-ефективно с важни преходи в техния живот. Моделите на кариерните етапи и на жизнените етапи изясняват редица основни въпроси на кариерното развитие. Те очертават три критични точки на избор в кариерното развитие. Първата критична точка на избор се появява около тридесет годишна възраст. Основно решение, което хората трябва да направят на този етап е дали да следват предимно техническа кариера или дали да преминат към следване на по-широка управленска или административна кариера. Кариерната котва функционира като принуждаваща сила, когато човек взема решения за това какъв професионален път да следва и как да балансира личния и трудов си живот. Съществуват стратегии, които хората могат да използват за да ръководят по-конструктивно своите собствени премествания извън организацията: изясняване на очакванията от работата; диагностициране на източниците за удовлетворение и

неудовлетворение; диагностиране на мотивите за текучество; обсъждане съгласуването на новата работа с личния живот. Втората критична точка на избор се появява в началото четиридесетте години. По това време повечето хора са изправени пред основни кариерни решения: да приемат условията как по-нататък искат да се развиват професионално и какво самите те трябва да дадат за да го получат; дали да останат в същата организация или да започнат своя собствена кариера. Съществуват стъпки, които хората могат да предприемат за да избегнат кариерното плато или да намалят неговите негативни последици: движение от специализирани технически работи към позиции с по-общ характер в администрацията или мениджмънта; намаляване на самоналожените кариерни ограничения; търсене на обратна връзка от по-горните нива на управление относно способността за повишение и бъдещите кариерни планове на организацията за тях. Третата критична точка на избор в кариерното развитие се появява в края на петдесетте години от живота. По това време повечето хора са изправени пред важни решения относно как да ръководят остатъка от живота си; как да се включат в живота на своите деца и внуци; дали да останат активни на работа докато се пенсионира или да се отдръпнат постепенно. Могат да се посочат следните основни насоки за управление на спада в кариерата: осигуряване на движения надолу в области на нова отговорност в работата; осигуряване на понижените работещи с реалистична кариерна информация. ботата; поставяне на понижените служещи с нови колеги и преки непосредствени ръководители; обсъждане на разнообразни кариерни възможности, достъпни за работещия. За организацията е здравословно да формира организационно кариерно поведение, при което работещите с готовност приемат спад в професионалния си статус, когато се почувстват непълноценни в трудовите си задължения и не се изживяват ефективно. Личностно ефективното решение на тези преходни периоди трябва да остави хората съсредоточени върху пътя, който им предстои, а не съжаления за пътя, който не са поели. Изборите, направени на тези етапи, силно влияят на това колко продуктивни и удовлетворени ще бъдат хората за години напред.

Ключови думи: кариерен етап, кариерна котва, кариерно плато, кариерен спад, кариерно управление

1. УВОД

В близкото минало успешната кариера е детерминирана до голяма степен от готовността на човек да се подчини на ценностите и очакванията на организацията, в която работи. Повечето хора се възприемат по отношение на собственото си кариерно развитие по-скоро като обект на въздействие, отколкото като действащи по собствена воля. Своего професионално бъдеще те виждат като обусловено повече от системата, отколкото от тях самите.

Понастоящем повечето от идеите за професионалната кариера и успехът в нея са се променили. Не всички хора избират да стоят в една организация през целия си трудов живот. Много от тях са готови да поемат риск и променят местоработата си, когато започват да се чувстват оттегчени или неудовлетворени или когато тяхната кариера се движи в странично или низходящо направление. Съвременните представи за кариерата и кариерния успех се развиват в няколко съществени посоки:

- Кариерата не се отнася само до хората с професии с висок статус и бърз напредък. Кариерата включва последователността от работи, които хората извършват по време на техния активен трудов живот, независимо от професионалното или организационно равнище.

- Кариерата не се отнася само до промени на работата с вертикална мобилност, до движение нагоре в организационната йерархия. Въпреки че голямото болшинство от работещите все още се стремят към повишение, съществува не малък брой хора, които отхвърлят по-отговорни работи за да останат на позициите, които текущо заемат и ги удовлетворяват. Понастоящем все по-често се срещат странични и понякога даже низходящи стъпки в кариерата.

- Кариерата не е синоним на заостост с една професия или в една организация. Днес все повече и повече хора упражняват т.нар. “многолика кариера” (McKenna, 1994). Това е професионален път, който включва две или три различни области или две или три различни организации. В бъдеще много малко хора ще работят в една единствена област или в една единствена организация през целия техни активен трудов живот.

- Организацията няма едностранен контрол върху кариерата на човек. Понастоящем университетите, правителствата и медиите предприемат действия, които правят отделните работещи по-чувствителни към ползите, които могат да получат от активното планиране и управление на своята собствена кариера.

- Кариерата в управлението не е запазена област само за мъжете. Днес много жени успяват на ключови ръководни позиции.

- Успехът в кариерата не трябва да бъде измерван само с висока заплата и висок професионален статус. Днес успехът в кариерата е личностно дефиниран. За някои хора традиционните цели в кариерата като пари, повишение и престиж остават същите, но за други работохолизмът повече не е привлекателен. Много хора

определят днес успехът в кариерата като възможността да имат възможност за изява с приятели и дейности извън работата. Някои хора се интересуват от личностен растеж в кариерата наравно с финансов напредък (Armstrong & Taylor, 2020, Harrison, 1993).

- Кариерните аспирации на човек не остават стабилни през четиридесет годишния период на неговия трудов живот. Онова, което е предизвикателно за двадесет и пет годишния може да не се окаже мотивиращо за четиридесет и пет годишния. Промените в кариерните аспирации не се подхранват само от трудовия път на човек. Личностните потребности на хората се променят, когато те станат по-зрели, сключат брак и имат деца. Това, което е възприемано за задоволително от даден човек на дваайсет години, може да изглежда безсмислено на четиридесет години.

Етапите на личностно развитие позволяват да се изследва професионалния растеж на хората. За да се разберат различните нагласи и възприятия на хората, които те имат относно своята собствена кариера, трябва да се изследват както предизвикателствата на кариерата, с които хората се сблъскват на различни точки на своя трудов път, така и смените, които те срещат в своя личен живот, когато остаряват. Взаимодействието на кариерните етапи и жизнените етапи се разглежда в работите на редица изследователи на (Gould, 1979, Debolina & al., 2021). Смените в професионалния живот и личния живот постоянно се усилват и влияят една друга. Разнообразието от кариерни решения на хората, които те вземат през своя живот, се изследва в личностния контекст, в който тези решения са включени. Личностните потребности придават определен смисъл на неотложност и незабавност на важни кариерни решения. Важни кариерни решения предизвикват самонаблюдение и въпросителни на личностните задачи и ценности.

2. КЛЮЧОВИ ЕТАПИ В КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА ЛИЧНОСТТА И ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Разбирането природата на кариерните и жизнените етапи помага на хората да се справят по-ефективно с важни преходи в техния живот. Моделите на кариерните етапи и на жизнените етапи изясняват редица основни въпроси на кариерното развитие. Те очертават три критични точки на избор в кариерното развитие. Първата критична точка на избор се появява около тридесет годишна възраст. Основно решение, което хората трябва на направят на този етап е дали да следват предимно техническа кариера или дали да преминат към следване на по-широка управленска или административна кариера. Понятието “кариерна котва” е въведено в научно обръщение и развито от Едгар Шайн (Schein, 1978). Метафората за “котва” се използва преднамерено. Кариерната котва функционира като принуждаваща сила, когато човек взема решения за това какъв професионален път да следва и как да балансира личния и трудов си живот. Ако човек чувства, че работата или работната ситуация не са съгласувани с неговите възможности, потребности и ценности, той се отдръпва назад към работно и социално обкръжение, което съответства на неговите собствени представи. От друга страна, идеята за кариерна котва не означава нулеви растеж и промяна. Тя предполага някакво движение, което не е случайно и се среща вътре в някаква ясно очертана област. Хората развиват относително стабилни “кариерни котви” в началото на своите трийсет години. Развитието на кариерна котва е корекция по средата на професионалния път на по-ранните самооценки и фокусира дългосрочния кариерен път на личността. Кариерната котви може да бъде “издърпана” и променена. Нейните драматични промени изискват изключителни усилия на личността и не се срещат много често. Кариерната котва е комплекс от интереси, способности и потребности на човека. Тези индивидуални особености управляват (“закотвят”) какъв тип работа хората ще следват през остатъка на тяхната кариера. Шайн идентифицира три различни компонента (съставни части) на кариерната котва: 1) собствени представи за възможности и способности; 2) собствени представи за мотивации и потребности; и 3) собствени представи за нагласи и ценности. В тяхното съчетание съвкупността от собствени представи на човек насочва и стабилизира неговата професионална кариера.

Хората в началото на своите тридесет години имат потребност да спрат и преоценят дали продължават да бъдат валидни първоначални им преценки на собствените способности, потребности и ценности. На тази възраст много хора осъзнават, че кариерните пътища, които са искали, когато са били на дваайсет години, повече не са желани и подходящи. След поредицата от работни назначения през техните дваайсет години много хора откриват способности и интереси, които никога не са знаели, че имат. Много от тях осъзнават, че са надраснали редица свои предпочитания. Достигането до една точна самодиагностика относно кариерната котва има решаващо въздействие върху другите кариерни решения през този жизнен етап. В края на дваайсет и началото на трийсет годишната си възраст хората се изправят пред серии от решения относно кои промени в работата да приемат, дали искат да сменят организацията изцяло, каква психологическа инвестиция ще вложат в своята работа, как да балансират изискванията на работата с растящите изисквания на семейството и децата. Добре изяснената кариерна котва помага на хората да поддържат устойчив курс на кариерно

развитие през бързо променяния се набор от кариерни възможности. Съществуват стратегии, които хората могат да използват за да ръководят по-конструктивно своите собствени премествания извън организацията.

Изясняване на очакванията от работата. Важно е в процеса на подбор новопостъпилите да получат реалистичен предварителен преглед на работата. Очакванията на новите служители също влияят на техните решения за текучество. Работещите са склонни към текучество, ако техните първоначални очаквания на се оправдаят. На опитните служители се предоставя по-реалистична обратна връзка. Ако е вероятно работещите да бъдат повишени или преместени към по-желана работа, тогава реалистичната обратна връзка относно избирането на момента за такива движения ще насърчи тези служители да останат. Ако работещите са в безизходно положение в своята кариера или има вероятност никога да не бъдат повишени, те също трябва да получат реалистична обратна връзка. Тогава тези работещи могат или да се приспособят към това състояние на нещата и да останат или да си спестят потенциално разочарование и напуснат доброволно.

Диагностициране на източниците за удовлетворение и неудовлетворение. Една от най-големите причини за текучество е неудовлетвореността от работата. Заедно с това не всички работещи напускат поради фактори, свързани с работата. Много служители напускат поради кариерата на брачния партньор или поради желание да живеят на друго място. Систематичното оценяване на удовлетвореността от работата и нагласите е средство за разкриване на причините защо хората напускат или мислят за напускане на своята организация.

Диагностициране на мотивите за текучество. Нужна е по-малка загриженост за размерите на цялостното текучество и повече загриженост за това защо се напуска. Определено равнище на текучество може да бъде здравословно за организацията. Вместо това трябва да се определи това кой напуска организацията и защо – хората с по-слаба професионална изява или най-добрите служители.

Избягване на прибързано решение. Напускането на организацията е ключово кариерно решение. То не трябва да се предприема, когато работещият е силно разстроен от някои специфични разочарования в работата (напр. получаването на малко увеличение на заплащането). Хората не вземат добри кариерни решения при голяма доза стрес. Работещият трябва на изчака докато силата на емоцията премине и тогава да вземе рационално кариерно решение.

Обсъждане съгласуването на новата работа с личния живот. Не рядко хората да заемат нови професионални позиции, които облекчават стреса в техния трудов живот, но водят до конфликти и разриви със семейството (пътуване всеки ден до работата, пътуване с по-дълго откъсване от дома, удължено работно време, никакви възможности за работа на съпруга и т.н.). Преди напускане на организацията е важно да се изследва как новата работа се съгласува с личния жизнен стил на човек и този на ключови членове на семейството.

Обсъждане равнопоставено на дългосрочните и дългосрочните съображения в кариерното развитие. При вземането на кариерни решения за смяна на организацията, хората трябва да изследват дали дългосрочните аспекти на работата ще бъдат съществено по-добри, отколкото тези в текущата работа: дългосрочната перспектива на заплатата; изгледи за кариерна пътека; вероятност да бъдат повишени. Работещите трябва да са сигурни, че дългосрочните последици от новата работа са поне толкова позитивни, колкото и краткосрочните промени.

Втората критична точка на избор се появява в началото четиридесетте години. По това време повечето хора са изправени пред основни кариерни решения: да приемат условията как по-нататък искат да се развиват професионално и какво самите те трябва да дадат за да го получат; дали да останат в същата организация или да започнат своя собствена кариера. Много работещи в средна кариера започват да растат професионално на четиридесет години. Същевременно други откриват, че са се изправили пред това, което изследователите наричат кариерно плато. С термина кариерно плато се означава точката, от която работещият няма вероятност да бъде повишен по-нататък или да му бъде дадена професионална позиция с нараснала отговорност. Работещите могат да стигнат плато на всеки етап от професионалната кариера. Все пак доказателствата сочат, че годините на средната кариера са периода, когато хората е най-вероятно да преживеят този феномен. Най-често промяна към плато в кариерата се среща при осъществяването на петата работа от началото на професионалния път. Това обикновено е началото на четиридесетте години. Работещите в средна кариера имат по-ниски потребности за растеж и развитие. През годините на средната възраст те са по-малко личностно включени в работата. Ето защо кариерното плато е специфична особеност на кариерното развитие на работещите на четиридесет годишна възраст. До неотдавна изследователи и практики допускат, че много от работещите неизбежно достигат до кариерно плато на средна възраст. Понастоящем това разбиране е променено. Действително някои работещи в плато са неефективни изпълнители с негативни нагласи към работата. Заедно с това много други служители в плато започват да се извиват много добросъвестно и да поддържат позитивни нагласи към техните работодатели (Lin & Chen, 2021). За много работещи в средна кариера достигането до плато е много фрустриращо преживяване

въпреки нежеланието им за допълнителни възможности за растеж. Чрез взаимно добре обсъдено кариерно планиране от страна на организацията и на хората, кариерното плато може да се избегне и неговите негативни последици значително да се намалят. Съществуват стъпки, които хората могат да предприемат за да избегнат кариерното плато или да намалят неговите негативни последици.

Движение от специализирани технически работи към позиции с по-общ характер в администрацията или мениджмънта. Даже хора с техническа/функционална кариерна котва могат да разширят своите роли вътре в своята функционална област на компетентност чрез приемането на управленски професионални позиции, ставането на лидери на проекти, ставането на наставници на по-младите колеги или включването в професионални асоциации или дългосрочно планиране.

Намаляване на самоналожените кариерни ограничения. Такива ограничени са отказ на работещите да се придвижват географски или отказ да се пътува. В повечето случаи те зависят от професионалната област и конкретната организация. Нежеланието да бъдеш гъвкав за промените в работата с пълно право означава, че работещите не могат да получат повишение или позиции с допълнителна отговорност.

Търсене на обратна връзка от по-горните нива на управление относно способността за повишение и бъдещите кариерни планове на организацията за тях. Ако е видно, че в дадена организация няма никакви реални възможности за растеж на работещия, той трябва да е склонен да напусне организацията заради работа с по-голям кариерен потенциал.

Лобииране за нови трудови назначения. Тази стратегия е подходяща, когато работещите намират самите себе си или напълно отегчени от своята работа или продължително стресирани от нея. Смяната на предизвикателствата в работата и на колегите може да предизвика отново интереса на работещите в средна кариера към тяхната работа.

Третата критична точка на избор в кариерното развитие се появява в края на петдесетте години от живота. По това време повечето хора са изправени пред важни решения относно как да ръководят остатъка от живота си; как да се включат в живота на своите деца и внуци; дали да останат активни на работа докато се пенсионира или да се отдръпнат постепенно. За организацията е здравословно да формира организационно кариерно поведение, при което работещите с готовност приемат спад в професионалния си статус, когато се почувстват непълноценни в трудовите си задължения и не се изияват ефективно (Di Fabio, 2019). Могат да се посочат следните основни насоки за управление на спада в кариерата:

Осигуряване на движения надолу в области на нова отговорност в работата. По-продуктивно е да се придвижат работещите в отдели или работи много различни от техните настоящи професионални задачи, вместо да се върнат назад към позиции, на които вече са били. Така работещите се разпростират своите сили в нови направления, даже ако официалното равнище на отговорност в работата е намаляло.

Поставяне на понижените служещи с нови колеги и преки непосредствени ръководители. Организацията избягва поставянето на служещи със спад в професионалния статус в работна среда с бивши колеги – било като равно поставен на бивши подчинени, било като подчинен на бивши равно поставени. Когато понижените работещи трябва да работят с бивши колеги, трудностите по приемането на по-малко предизвикателните работни назначения се влошават от междуличностното объркване на новите взаимоотношения на власт.

Осигуряване на работещия на кариерно консултиране. И при най-добрите обстоятелства сблъскването със спад на професионалния статус е стресиращо събитие. Работещите често се чувстват огорчени, разочаровани и депресирани при такова кариерно движение. Консултирането, или работен семинар за кариерно и жизнено планиране, може да помогне на понижените служещи да погледнат на смяната на работа от различна перспектива. Някои могат да започнат да виждат как понижението ще увеличи размера на свободното време, което ще прекарват със своите семейства. Други могат сериозно да преосмислят възможностите за започването на различна кариера, която да бъде по-подходяща за тях.

Осигуряване на понижените работещи с реалистична кариерна информация. Понякога спадът на професионалния статус е представен по такъв неясен или неблагоприятен начин, че работещият не успява да разбере какво реално се е случило. Той трябва да получи реалистична и обективна информация кои неговите бъдещи перспективи в организацията изглеждат подходящи.

Обсъждане на разнообразни кариерни възможности, достъпни за работещия. На работещите, на които предстои спад в професионалния статус, трябва да се осигурят реални възможности за избор – повторно обучение, отпуска, ранно оттегляне. Служител, който с огорчение приема понижение, не е полезен нито на самия себе си, нито на организацията. Когато работещият вижда спада на професионалния статус като най-добрата подходяща алтернатива тази промяна в кариерата е максимално позитивна.

Добре проектираното планиране на предстоящото пенсиониране и обмисленото поведение при неговото реализиране са ключови за кариерното развитие на работещите в късна кариера.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решения на всяка от тези точки, направени навреме имат огромно влияние върху качеството на живота за следващите години. Възможностите за избор в кариерата са нож с двойно острие. Много хора смятат, че държат отворени своите възможности за избор с отлагането на решенията или оставането в определен модел на кариерно или семейно поведение. Възрастовите модели на кариерните и жизнените етапи показват, че държането на възможностите за избор отворени е много по-трудно, отколкото изглежда. Решението да отложиш смяната на работа също е решение. Това е решение да останеш там, където си, но на по-ниско равнище на психологическо въвличане. Замяната тук е на ниско ангажиране и нисък риск с високо ангажиране и висок риск. Решението да отложиш е в действителност в полза на първото от двете. Много хора се опитват да установят жизнен стил и вземат кариерни решения като държат техните възможности за избор отворени. Без да съзнават, че което и да е решение затваря повече врати, отколкото отваря. Моделите за кариерните и жизнените етапи показват, че при вземането на важни решения за кариерата и жизнения стил хората трябва да мислят много повече. Личностно ефективното решение на тези преходни периоди трябва да остави хората съсредоточени върху пътя, който им предстои, а не съжаляващи за пътя, който не са поели. Изборите, направени на тези етапи, силно влияят на това колко продуктивни и удовлетворени ще бъдат хората за години напред.

ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Employee wellbeing. In M. Armstrong, Handbook of Human Resource Management Practice 15th Edition, 565-587: Kogan Page.
- Baron, R. A. (1986) Behavior in organizations. Boston: Allyn and Bacon.
- Debolina D., Sushanta K.M., & Arup V. (2021) Predictors of job pursuit intention across career stages: a multi-phase investigation, The International Journal of Human Resource Management, 32:20, 4215-4252.
- Di Fabio, A. (2019). From Career Development to Career Management: A Positive Prevention Perspective. In: Athanasou, J.A., Perera, H.N. (eds) International Handbook of Career Guidance. Springer, Cham.
- Gould, R. (1978) Transformations: Growth and change in adult life. N.Y.: Simon and Schuster.
- Hall, D. T. (1976) Careers in organizations. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Publishing.
- Harrison, R. (1993) Human resources management. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Lin, Y.-c. & Chen, A.S.-y. (2021), Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages, Personnel Review, 50,(9), 1797-1819.
- McKenna, E. (1994) Business psychology and organizational behavior. N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Schein, E. H. (1978) Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Trusty, J., Allen, D. G., & Fabian, F. (2019). Hunting while working: An expanded model of employed job search. Human Resource Management Review, 29(1), 28–42.