

УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Катерина Б. Василева

Основно училище „Екзарх Антим I“, България, Пловдив, ул. „Захари Стоянов“ № 86

Резюме: Статията разглежда управлението на кариерното развитие в организацията като част от организационните стратегии и политики в областта на управлението на човешките ресурси. Намирането, привличането и назначаването на най-добрите и най-подходящите кандидати за работа, както и тяхното мотивиране, задържане, продължаващо професионално развитие и кариерен растеж, е от решаващо значение за конкурентоспособността на организацията. В световен мащаб редица организации са изправени пред тези предизвикателства и се стремят да подобрят политиките си по отношение на кариерното развитие на служителите така, че да съчетават в себе си както индивидуалните цели, потребности и възможности на служителя, така и целите потребностите и възможностите на организацията.

Ключови думи: управление, кариерно развитие, организация

THE MANAGEMENT OF CAREER DEVELOPMENT IN ORGANIZATION

Katerina B. Vasileva

Primary School “Ekzarh Antim I”, Bulgaria, Plovdiv, 86, Zahari Stoyanov Str.

Abstract: The article examines the management of career development in the organization as a part of the of organizational strategies and policies in the field of human resources management. Finding, attracting and recruiting the best and most suitable job candidates, motivating them, retaining, continuing professional development and career growth is critical to the organization's competitiveness. Globally, a number of organizations face these challenges and strive for improving their career development policies so that they combine both the employee's individual goals, needs and abilities, and the organization's needs and abilities.

Keywords: management, career development, organization

Кариерното развитие е сложен и динамичен процес, протичащ през целия живот на личността и за него е необходимо време. В действителност кариерното развитие се явява основен аспект от човешкото развитие и е непрекъснат процес на учене чрез гъвкави стъпки. Като процес, който формира професионалната самоличност на дадено лице, кариерното развитие не следва да се приема като еднократно действие, а като непрекъсната система от дейности през целия живот - структурирани, наблюдавани и променяни при необходимост, за да се гарантира успехът на развитието на кариерата.

Конкуреннтното предимство за организацията може да бъде постигнато чрез ефективни дейности по управление на кариерното развитие, съчетаващи в себе си както индивидуалните цели, потребности и възможности на служителите, така и целите потребностите и възможностите на организацията. Изследователи от Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) в свое научно изследване, проведено през 2011 г., определят управлението на кариерата като: „планиране и оформяне на прогресията или движението на индивидите в една организация чрез привеждане в съответствие на предпочитанията на служителите, таланта и потенциала им с нуждите на организационните ресурси както сега, така и в бъдеще“ (Managing careers for organisational capability, 2011). В този смисъл управлението на кариерата е ключов въпрос и важна част от управлението на човешките ресурси в организациите както за стимулиране на устойчиво представяне, така и за управление на промените и постигане на стратегическите цели. Особено днес, в новите условия на бизнес практиките и глобализацията. Процесите на деконцентрация и децентрализация, трансфер, делегиране и дистрибуция, които се наблюдават в световен мащаб, оказват съществено влияние върху управлението на кариерата в организациите. Компаниите преформатират организационните си структури в посока намаляване на позиции в различните йерархични нива, оптимизират разходите си и дори използват аутсорсинг организации. Това налага както разширяване, така и придобиване на нови компетентности от индивидите, за да могат да продължат работата си и да се развиват. П. Дракър отбелязва, че доживотните служби вече не съществуват, което означава, че хората имат повече възможности за управление и контрол на собствените си кариери (Дракър, П., 1999). В този аспект управлението на кариерата се превръща в един продължителен процес на поставяне на цели за професионално развитие, съставяне на планове за кариерно развитие и осъществяване на дейности за достигане на тези цели и планове, проследяване и анализиране на резултатите.

Традиционният подход за управление на кариерното развитие се основава върху представата за дългосрочна кариера в рамките на една организация. Свежда се до кариерно движение, ориентирано спрямо наличната последователност от позиции в организацията, и се реализират дейности по дългосрочно обучение и развитие на служителите. Новият подход за управление на кариерното развитие обаче се фокусира и върху страничните кариери в организациите. От такава позиция работният опит може да включва както преминаване от една длъжност към друга, така и променящата се природа на работа в рамките на едно и също работно място и опита от работа по разнообразни проекти. В съвременните организации кариерното развитие на работещите е свързано не толкова с изкачване на йерархичната стълбица, колкото с реализирането на възможности за обогатяване длъжността на служителите или за повишаване на удовлетвореността от ролята им в организацията. Освен това новите възприятия към управлението на кариерата я разглежда повече като функция на отделния индивид, който носи отговорност за своя избор на кариера, и се съсредоточават върху личния избор, саморазвитието и повишаването на индивидуалната пригодност за работа (Пожарлиев, А., 2008). Не малко обаче са и изследователите, които възприемат управлението на кариерата като споделена отговорност на индивида, мениджъра и организацията. В този смисъл ефективното управление на кариерното развитие се определя като процес, който предполага многостранна ангажираност, съчетаване на усилията и договаряне между индивида, мениджъра и организацията.

В съответствие с различните подходи за управление на кариерата се развиват и различни модели за развитие на кариерата:

- „модели, насочени към индивида: предполагат доброволно участие от страна на служителите и се основават на теориите за мотивацията и разбирането, че една от най-съществените движещи сили на хората е желанието за себеактуализиране“ (Пожарлиев, А., 2008). При тези модели управлението на кариерата в организацията включва специфични дейности в различните етапи: в ранната кариера – за навлизане в работата и професията, за ориентация и приспособяване към организацията, за напредък; в средната кариера – за подобряване и усъвършенстване на професионалните компетентности, за последващо професионално и кариерно развитие; в късната кариера – за ефективно изпълнение на трудовите и професионални задачи, за подготовка за напускане и пенсиониране;

- „модели, насочени към организацията: включват определяне на кариерните пътища и са ориентирани към бързо развитие на служители с потенциал. Те се направляват в голяма степен от ръководството и са съобразени главно с потребностите на организацията“ (Пожарлиев, А., 2008).

- „модели на партньорство: опитват се да търсят коопериране между различните заинтересовани лица – служителите, мениджърите и организацията“ (Пожарлиев, А., 2008). Това означава ясно разпределяне на ролите в процеса на управление на развитието и кариерата. Индивидите трябва да идентифицират своите стремежи и способности и чрез оценяване и консултиране да разберат своите нужди от обучение и развитие, а така също и да преследват реалистични кариерни планове. Мениджърите следва да осигурят своевременна обратна връзка за изпълнението на задачите и да поставят развиващи задачи и чрез обсъждане и консултиране да подкрепят плановете за кариерно развитие на служителите. Организацията трябва да идентифицира нуждите и възможностите си, да планира потребността от служители и да осигури на своите служители необходимата информация и подходящо обучение за кариерно развитие.

- компетентностни модели: определят ключовите, функционалните и лидерските компетентности, както и свързаните с тях поведения. Тези модели „са основно средство за постигане на организационните цели чрез фокусиране и преглед на индивидуалните умения и потенциал на служителя на фона на този модел“ (Пожарлиев, А., 2008). Чрез моделът на компетентностите организациите предоставят на своите работници и служители описание и дефиниране на поведенията, които се ценят, признават и възнаграждават и чрез които ще се постигнат организационните цели. Водещите постановки на компетентностните модели са свързани с избора на измерими компетентности; техният брой и сложност; дефиниции и примери за всяка компетентност.

Управлението на кариерното развитие е една от подсистемите на системата за управление на човешките ресурси в организацията, чиито особености се идентифицират с входните и изходни параметри, а именно: човешките ресурси. Принципите на теорията на общите системи разкриват, че потокът на човешките ресурси в организацията като отворена система, е подчинен на външната среда при основните процеси на входа и изхода и е вътрешно независим от нейните компоненти в процеса на развитие. Въз основа на този подход авторите от Харвардския университет Sonnenfeld и Peiperl стигат до извода, че съществуват две основни свойства на системите за управление на кариерата в организациите – първо – движението в и извън организацията или потока на доставките, и второ - движението през задачите и чрез повишения в рамките на организацията или потока на задачите (Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A., Staffing, 1988).

Системата за управление на кариерата в организацията включва набор от политики, приоритети и действия, които организациите използват, за да управляват потока от

човешки ресурси във времето. Кариерните системи се фокусират върху променящите се, дългосрочни въпроси, свързани с формирането, поддържането и развитието на човешките ресурси в организацията. Според Sonnenfeld и Peiperl това включва входа на човешките ресурси в организацията (планиране, набиране и подбор), развитието им (социализация, обучение, кариерно планиране, повишение) и техния изход (съкращения, уволнения, оставки, пенсиониране. Това разбиране дава основание на Sonnenfeld и Peiperl да направят следната типология на кариерните системи в организациите:

Тип кариерна система	Вход на човешките ресурси	Развитие на човешките ресурси	Изход на човешките ресурси
Академия	наемане точно по време на ранната кариера; акцент върху способността за развитие и възможност за израстване	основни практики за управление на човешките ресурси; обучение за специфични работни места; проследяване и подкрепа на високо потенциални служители; бързи кариерни пътеки за развитие	ниско текучество; пенсиониране; уволнение на лоши изпълнители
Клуб	наемане в ранна кариера; акцент върху надеждността	всестранно развита личност за работните места; бавни пътеки за кариерно развитие; задължителни стъпки в развитието; акцент върху ангажираността	ниско текучество; пенсиониране
Бейзболен отбор	основни практики за управление на човешките ресурси; наемане по време на всички етапи на кариерата; акцент върху експертността	обучение по време на работа и конкретно за длъжността; в малка степен формално обучение; ниско планиране на приемствеността	високо текучество; кариерни пътеки между различни работодатели
Крепост	пасивно набиране; привлечени към организацията от собствените си интереси и квалификации; селективен подбор на най-квалифицираните	усилия за запазване на основните таланти; липса на обучения поради финансови разходи за тях	чести съкращения; уважаване на старшинството

Таблица 1. Типология на кариерните системи в организациите

Различните управленски практики за всеки тип кариерна система са резултат от стратегическите намерения на организацията по отношение на човешките ресурси. За

да се създаде необходимия човешки ресурс, за да се постигнат различни мисии, приоритети, цели и резултати, организациите се различават по акцентите, които поставят при управлението на кариерата на човешките ресурси, като например върху професионалните компетентности, лоялността, гъвкавостта, специфичните знания и умения и др. Моделите на стратегически избор на Miles и Snow (1978) предлагат организационни стратегии, съответстващи на типологията на кариерните системи в организациите на Sonnenfeld и Peiperl. Miles и Snow посочват четири типа организации в зависимост от моделите на стратегически избор: предвиждащи (с перспектива за бъдещето), защитаващи, анализиращи и реагиращи.

Предвиждащите организации (тип кариерна система бейзболен отбор) са тези, които прогресират чрез създаването на иновационни продукти и нови пазари. Мениджърите на тези организации прилагат стратегии, които идентифицират нововъзникващите тенденции и са способни да пожертват вътрешната ефективност в своите усилия да останат иновативни. Приоритет в управлението на кариерата в тези организации е търсенето на креативни и талантиви експерти („звезди“) с високо ниво на компетентности. Обучението и кариерното развитие на човешките ресурси в тези организации е в ниска степен поради преносимостта на уменията. Служителите смятат себе си за незначителни знаменитости, всяка от които има шанс да стане истинска „звезда“. Следващата група организации са така нар. защитаващи организации (тип кариерна система клуб). Те имат конкретни продукти и пазарни области. Техните мениджъри се стремят към стабилност. Приоритет в кариерната система е задържането на специфичните за организацията общи специалисти. Провеждат обучения за общо обогатяване. Работниците често виждат своя работодател като институция с мисия - да служи на обществения интерес - която надхвърля загрижеността за пазара. Анализиращите организации (тип кариерна система академия) са организации, чиито характеристики попадат между иновативността на перспективите за нов пазар и реалността на стабилния пазар. Те не поемат риск за перспективите, но се възползват от доставката на по-нови продукти и услуги. Приоритет в управлението на кариерата в тези организации е развитието на специфичните за организацията функционални специалисти. Осигуряват поддържащо и продължаващо обучение при движение в работата. Работниците/служителите възприемат себе си като членове на съвременна гилдия; разглеждат професионалното израстване като лична цел и задължение на общността; ценят умелата екипна работа пред индивидуалното представяне. Последната група организации са реагиращите (тип кариерна система крепост). Те са притиснати от околната среда, защото или имат малък контрол върху жизненоважни ресурси, или липсват прогнози за промените в конкурентните системи. По отношение на кариерната им система характерното за тези организации е текучеството но гъвкави специалисти и честите съкращения. Това са организации, при които липсва обучение на човешките ресурси поради високото текучество и финансовите ресурси.

Управлението на кариерното развитие включва набор от процеси, дейности и елементи на управлението на кариерата и развитието ѝ, които са специфични за всяка организация и са в пряка зависимост от организационните стратегии. Осигуряването на персонал, повишаването на неговия принос, признанието и адекватното възнаграждение са ключови процеси в управлението на кариерното развитие на хората в организацията, от които произтичат водещи дейности и елементи.

Практиките, използвани в организациите, за балансиране на приоритетите и целите на кариерата на отделните служители с тези на организацията, емпирично могат да бъдат обобщени в следните пет основни елемента на системата за управление на кариерното развитие: планиране на кариерата и оказване на подкрепа; кариерно информирание и

консултиране; развиващи назначения; вътрешен пазар на труда и системи за информиране за длъжностите; инициативи, насочени към специфични групи служители

Планирането на кариерата и оказването на подкрепа е важен елемент от системата за управление на кариерното развитие в организацията, чиито типични дейности са:

- определяне на целите за развитие (напр. чрез лични планове за кариерно развитие; семинари или групова работа, целящи да определят кариерните предпочитания и цели на индивида и насочване към възможности за съвместяване на потребностите на организацията с интересите на служителите);
- официална оценка на изпълнението на работата (атестация);
- преглед на индивидуалното развитие, прогреса в кариерата и кариерните стремежи на служителя (напр. чрез дискусии с висшестоящ; обсъждане на възможностите за кариерно развитие между представители на организацията и/или специализирани съветници и служителите);
- неофициална оценка, обратна връзка за развитието и кариерна подкрепа от други мениджъри или колеги (напр. чрез изграждане на среда и създаване на условия за неформални взаимоотношения);
- неформална кариерна подкрепа от страна на отдела по човешки ресурси или други служители с обучителна функция;
- програми за развитие (напр. чрез провеждане на курсове за повишаване компетентностите на служителите; финансова помощ за обучения);
- инструменти за самооценка - общи или специфични материали (тестове, въпросници, ръководства за самостоятелна работа, електронни и онлайн ресурси).

Дейностите по планиране на кариерата и оказването на подкрепа са съществени както за организацията, така и за индивида. Някои хора имат много ясна представа за това, какво искат да постигнат в кариерата си и как да го реализират. Много хора обаче се нуждаят от помощ, за да идентифицират своите силни и слаби страни и да планират собственото си развитие по структуриран начин. Определянето на целите за развитие с подкрепата на висшестоящ или специализиран съветник помага на индивида да поеме отговорност за собственото си развитие. Този процес може също така да спомогне за хармонизиране на целите за развитие на отделните лица с бъдещите бизнес потребности на организацията. Освен това хората трябва да бъдат насърчавани да бъдат реалисти при формулирането на техните планове за развитие. Възможно е не винаги да е подходящо да се мисли по отношение на повишаването и възходящото развитие. Може да се наложи индивидите да помислят как могат да се развиват, като се справят с нови предизвикателства в сегашната си роля или чрез прехвърляне на друга работа, длъжност или промяна на работното място. (King, Z., 2004)

Кариерното информиране и консултиране е друг елемент от системата за управление на кариерното развитие в организацията, който насърчава хората да поемат отговорност за собственото си развитие. Чрез дейности като кариерно консултиране; дискусии за възможните кариерни пътища; предоставяне на информация и даване на съвети от специалисти (в организацията или външни за нея), кариерни семинари и курсове за кариера; менторство/коучинг за кариерно развитие; публикуване на информация за кариерата в наръчници, локални комуникационни мрежи, бюлетини, табла; попълване на онлайн инструменти и др., работниците и служителите в организациите се подпомагат в кариерното планиране и вземането на решения. По този начин индивидуалните кариерни планове се интегрират с възможностите за кариерно развитие, предлагани от организацията (King, Z., 2004).

Трети елемент от управлението на кариерното развитие в организациите са развиващите назначения. Характерни дейности са външните командировки; съгласувано и равнопоставено управлявани схеми за прекъсване на кариерата; вътрешни преназначения и работа по проекти; работа в чужбина. Всички тези дейности повишават компетентностите на работниците и служителите; разширяват и обогатяват техния професионален опит; създават възможности за обмен на знания и усвояване на добри практики; осигуряват по-добро познание за организацията, кариерните пътеки и разнообразието от работни места и видове работи (King, Z., 2004).

Вътрешният пазар на труда и системите за информиране за длъжностите, като елемент от управлението на кариерното развитие в организациите, включват дейности като:

- насочване към свободните позиции от вътрешния пазар на труда;
- публикуване онлайн на работни места или свободни позиции;
- използване на уеб базирани системи за получаване онлайн на професионални биографии и кандидатури за свободни работни места и филтриране на кандидати въз основа на психометрични тестове, биографични данни и други критерии.

В практиките по управление на кариерното развитие много организации обявяват свободните работни места и възможностите за развитие на кариерата с подробности за предпочитания опит, квалификация и описание на работата, както вътре в организацията, така и публично. Оповестяването на свободните позиции от вътрешния пазар на труда сред работниците и служителите в организацията могат да помогнат на организациите да се насочат към култура на самоусъвършенстване, от която се очаква служителите да изготвят свои собствени планове за кариерно развитие. Публикуването онлайн на обяви за свободни работни места или позиции и използването на уеб базирани системи за получаване на кандидатури за свободни работни места и филтриране на кандидати от една страна улесняват процеса на кандидатстване и подбор на кандидати, а от друга генерират значителни икономии в разходите за набиране на човешки ресурси (King, Z., 2004).

Инициативите, насочени към специфични групи служители, също са елемент от управлението на кариерното развитие в организациите. Присъщи дейности за този елемент са:

- програми за развитие на служители с висок потенциал;
- планиране на приемственост;
- програми за привличане на новозавършили студенти;
- центрове за оценка или развитие;
- кариерно развитие, управлявано от организацията.

Планирането и развитието на кариерата на конкретни служители или групи служители, притежаващи компетентности, които са много специфични за организацията и трудно могат да бъдат заменени, от една страна позволява задържането на тези човешки ресурси, а от друга гарантира пазарна устойчивост на организацията. Планирането на приемствеността, от своя страна, подпомага както разработването на организационната стратегия за развитие, така и развитието на служителите с течение на времето. Работодателите могат да се уверят, че разполагат с подходящ "резерв от таланти", които да запълнят свободните работни места и длъжности в бъдеще, чрез идентифицирането на лица, които имат потенциала да заемат ключови позиции в перспектива. Важно е да се отбележи, че интервенциите за персонала с висок потенциал или планирането на приемствеността следва да бъдат разработени в партньорство със заинтересованите лица с цел намиране на най-доброто съответствие

между индивидите и позициите в организацията и последващи дългосрочни инвестиции в професионалното и кариерното развитие (King, Z., 2004).

Използването на центровете за оценка или развитие подпомагат както работодателите, така и служителите. В центъра за оценяване се извършва оценка на представянето и способността за работа на служителите с цел подпомагане вземането на решение за назначаване или преназначаване, а центъра за развитие идентифицира силните и слабите страни на служителите, дава обратна връзка за нуждите от подобрене и подкрепя съставянето на планове за кариерно развитие (King, Z., 2004).

Кариерното развитие, управлявано от организацията, е всъщност „определяне на конкретни хора за конкретни позиции, въз основа на предварителна оценка“ (Пожарлиев, А., 2008). Тази дейност обаче може да изпрати смесени послания за кариерно развитие, които да изглеждат в полза на преместването на работа на „привилегированите“. В този смисъл организациите следва да разяснят какви са параметрите, изискванията и условията за това кариерно развитие.

През последните години отговорността за управлението на кариерата и нейното развитие се е променила в посока към индивида. Въпреки това организацията все още формира контекста, в който се вземат решенията за кариера и кариерно развитие. Този контекст се оформя от начина, по който задачите се разпределят сред работните места и длъжности, и как работодателите формулират своето разбиране за уменията, опита и компетенциите, които очакват от лицата да притежават, изпълнявайки определената работа или заемайки съответната длъжност (Managing careers for organisational capability, 2011). Като се има предвид, че управлението на кариерното развитие е динамичен процес, изискващ гъвкавост, компромис и непрекъснато приспособяване в условията на променящи се организационни и индивидуални обстоятелства, всички промени в управлението на кариерата следва да бъдат очертани от ясна организационна необходимост, призната както от висшите и линейните мениджъри и специалистите по човешки ресурси, така и от самите служители. В този смисъл управлението на кариерното развитие следва да бъде партньорство между тези четири ключови групи и отговорността за определяне на приоритетите за действие, постигането на консенсус и прилагането на промените трябва да включва всички страни. Независимо от това, че в някои организации (особено по-малките) може да няма линейни мениджъри и/или специалисти по човешки ресурси или да не са налице ясни контрасти между четирите групи, партнирането, интеграцията между различните дейности в елементите на управлението на кариерата и използването на разнообразни инструменти, както и обединяването им с други дейности по управление на човешките ресурси, са в основата на ефективното управление на кариерното развитие в организацията (King, Z., 2004).

В проведено през 2011 г. научно изследване от екип на Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), свързано с управлението на кариерното развитие за постигане на организационен капацитет, авторите правят няколко ключови заключения, свързани с успешното управление на кариерното развитие в организациите, а именно:

- ефективното управление на кариерата е широкообхватно и отразява бъдещите изисквания на работодателя към работника/служителя за умения и способности и желанието на индивида за развитие. В този смисъл, подходът за управление на кариерата, насочен единствено и само към индивида, не би отговорил на потребностите на организацията; не би довел до създаване на способен, адаптивен, гъвкав и квалифициран човешки ресурс, което от своя страна ще попречи на организацията да отговори на непрекъснато променящите се изисквания в световен мащаб. Ето защо организациите следва да си партнират със работниците/служителите в управлението на

кариерното развитие, като по този начин ще могат да ги насочват за развитие на компетентностите, от които ще се нуждаят утре, но в контекст, който признава, че хората са различни и ще имат различни очаквания и изисквания от кариерата;

- новите нагласи и новият работен пейзаж създават нови и разнообразни кариерни пътеки. Изследователите посочват, че в съвременните условия, кариерата е по-вероятно да бъде пътуване през няколко интересни работни места, отколкото постоянна прогресия нагоре по кариерна стълба. Тази тенденция организацията следва да отразят в своите пътеки за кариерно развитие, като създадат специализирани кариерни маршрути за движение на страни или в рамките на конкретната длъжност (работа), които да дадат възможност на хората да напредват, като развиват и разгръщат специализирани умения, а не толкова да напредват в управленска или лидерска позиция. По този начин организацията не само ще предложи конкретни кариерни пътеки и възможности по отношение на развитието на уменията и способностите, но и ще запази максимално талантливите, инициативни и развиващи се работници/служители;

- управлението на кариерата има отражение върху дизайна на "умни" работни места, които стимулират ученето и растежа както за индивидите, така и за техните работодатели. Подобно проектиране и оформяне на работното място отразява от една страна настоящите и бъдещи компетентности на индивида, изисквани от организацията, за постигане на организационните цели и изпълнение на стратегическите намерения, а от друга отговаря на потребностите на отделните хора да развиват уменията и способностите си; стимулира ангажираността им и повишава на тяхната стойност за организацията;

- организацията трябва да преодолеят разликата между желанието на отделните хора за пренос на умения или пригодност за заетост и необходимостта от това да бъдат подготвени за работа, за да се впишат в определени роли. В този смисъл при управлението на кариерното развитие организацията следва да се стреми да даде възможност на хората да разберат разликата между пригодност за заетост - запазване на отворените възможности за кариера - и подготовка за работа в определена роля.

- доброто управление на кариерното развитие води до ангажираност, а лошото поражда неудовлетвореност. Според авторите на изследването, ако хората не се чувстват ангажирани или смятат, че организацията не се интересува от кариерата им, те са по-склонни да видят кариерата си другаде. Ето защо организацията следва да прилагат такива практики и инструменти за оказване на подкрепа, кариерно консултиране и информиране, изграждане пригодността за заетост и развиващи назначения в управлението на кариерното развитие, които да демонстрират заинтересоваността на организацията към индивида и да водят до удовлетвореност от работата и вземане на информирани решения за кариерно развитие (Managing careers for organisational capability, 2011).

От съществено значение за доброто управление на кариерното развитие е да се постави акцент върху развитието на организацията в дългосрочен план като се даде на всеки индивид в организацията целесъобразен фокус за бъдещето. В този смисъл организацията могат да съсредоточат управлението на кариерното развитие в следните пет ключови области:

- по-гъвкаво развитие на съществуващите умения и мотивирането на служителите чрез разработване на по-ясни стратегии и политики за кариера и кариерно развитие за всички служители, а не само за онези, които имат "висок потенциал";

- по-активно използване на работните процеси в организацията, особено при проектирането на работата, попълването на длъжности и обученията, за развитие на служителите с течение на времето, а не само в рамките на текущите им работни места;
- насърчаване на служителите да провеждат неформални и официални кариерни дискусии с редица хора, които могат да им помогнат;
- изграждане на „мрежа“ за кариерна подкрепа и кариерно развитие чрез създаване на пространства и разпространяване на материали (брошури, ръководства, онлайн материали, уеббинари и др.);
- формиране и развитие на уменията на мениджърите да подпомагат развитието на кариерата и уменията на служителите да управляват кариерата си (Hirsh, W., 2007)

Организационните стратегии и политики в областта на управлението на човешките ресурси, и в частност на кариерното развитие на служителите, се превръщат в задължителна част от цялостната стратегия за развитие на организацията. Те демонстрират ангажираността на организацията към прецизното осигуряване на служители, тяхното задържане, подкрепа, обучение, усъвършенстване, възнаграждение и оценка, които дейности имат важно влияние върху ефективното управление на кариерното развитие в организацията. Създаването на възможности за повишаване на знанията, уменията и отношенията на работниците и служителите, за разширяване на способностите им и за израстване в кариерата, подобряват и увеличават организационната ефективност.

Литература:

Дракър, П. (1991) *Мениджмънт предизвикателствата през XXI век*, София: Класика и стил ООД

Пожарлиев, А. (2008) *Управление и развитие на кариерата в организациите*, Управление на кариерата в организацията, Наръчник с добри практики от България и Европа, БАУРЧР

Hirsh, W. (2007) *Career development in employing organisations: practices and challenges from a UK perspective*, Workforce Development Conference, Thessaloniki: CEDEFOP

King, Z. (2004) *Career management – a CIPD guide* Достъпно на: <http://www.authentic-change.com/wp-content/uploads/2017/03/career-mgmt.pdf> (Прегледано на: 01 ноември 2017)

Managing careers for organisational capability, Research insight, CIPD.(2011) Достъпно на: https://www.cipd.co.uk/Images/managing-careers-for-organisational-capability_2011_tcm18-8888.pdf (Прегледано на: 01 ноември 2017)

Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A. (1998) *Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems Journal article*, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4, Academy of Management