

## Мениджмънт на кариерното плато

Димитър Искрев

**Management of Career Plateau:** *By the term career plateau on mean the point from which employees are unlikely to be further promoted or given positions of increased responsibility. Employees can become plateaued at any career stage. The evidence suggests that the middle-career years are the period when individuals are most likely to experience this phenomenon. These plateaued employees would ultimately become a problem for their organizations. Through well-considered career planning on the part of both organizations and employees, career plateaus can be avoided or their negative consequences greatly diminished.*

**Key words:** *Career Plateau, Inappropriate Skills and Abilities, Low Needs for Career Mobility, Lack of Intrinsically Motivating Jobs, Stress and Burnout, lack of Extrinsic Rewards, Slow Company Growth*

### ВЪВЕДЕНИЕ

Много работещи в средна кариера започват да растат професионално. Същевременно други откриват, че са се изправили пред това, което изследователите наричат кариерно плато. С термина кариерно плато се означава точката, от която служителят няма вероятност да бъде повишен по-нататък или да му бъде дадена професионална позиция с нараснали отговорности [4].

Работещите могат да стигнат плато на всеки етап от професионалната си кариера. Все пак изследванията сочат, че годините на средната кариера са периода, когато е най-вероятно хората да преживеят този феномен. Най-често промяна към плато в кариерата се среща при осъществяването на петата работа от нейното начало. 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 лично включени в работата. Ето защо кариерното плато е специфична особеност на кариерното развитие на работещите в средна кариера.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

Изследването на кариерното плато позволява да се идентифицират определени типове на поведение на служителя, попаднал в него. Същевременно анализът подсказва стратегии, които могат да се използват за да се управлява то по-ефективно. Могат да се обособят няколко типа кариерно плато.

*Неподходящи умения и способности.* Широка група от служители достигат плато, защото имат незадоволителни или неподходящи способности да бъдат повишавани или да получат професионални позиции с нараснала отговорност. Тяхната мобилност нагоре в организацията на практика е спряна. Един от източниците на това кариерно плато са слабости в прилаганите системи за подбор. Неправилно подбраните служители е много по-вероятно да извършват работата лошо и в резултат да получат по-малко предизвикателни професионални задачи. По същество те полагат за себе си началото на негативен кариерен цикъл. Друг източник на това кариерно плато е липсата на подготовка (тренинг). С времето липсата на релевантна подготовка или отказа да се предприеме такава от страна на индивида пречи на служителя да развие умения, необходими за много потенциални професионални задачи. Неточните възприятия на собствените способности на човек също допринасят за този тип кариерно плато. Служителите могат да получат слаба или несъгласувана обратна връзка за тяхната текуща изява и бъдеща способност за повишаване [1]. Много работещи често тълкуват погрешно обратната връзка, която получават, особено ако тя е негативна. Като резултат, служителите могат да останат на определена професионална позиция по-дълго, отколкото тяхната реална професионална изява оправдава. Те могат да не намерят каквито и да е доловими

социални условия знаци показващи, че могат да предприемат някакво бъдещо кариерно движение. За да се преодолее това кариерно плато трябва да преразгледат установените слабости на системите за подбор и се усъвършенстват програмите за обучение. Служителите трябва да получават бърза, точна обратна връзка за своята професионална изява. Тези стратегии помагат за ранната идентификация на служителите в плато и предотвратява прекъсването на тяхната кариерна мобилност.

*Слаби потребности за кариерна мобилност.* Уменията и способностите на конкретния служител могат да бъдат задоволителни за да допускат кариерна мобилност. Въпреки това, същият може да не цени високо възнагражденията, които повишенията носят, нито да харесва особено типа професионален и личен живот, който предопределя напредъка в кариера. Едно от условията на този тип кариерно плато е ниското равнище на потребността за устойчивост на растежа. Хора с висока устойчивост на личностен растеж имат по-големи желания да тласкат тях самите, да развиват нови способности, и да получават нарастващо предизвикателни професионални задачи [6]. Хора с ниски равнища на потребността за устойчивост на растежа са склонни да заменят този тип трудова нагласа със задоволяване на своите социални потребности. Понятието "кариерна котва" обяснява втората причина за това кариерно плато. Хората с кариерна котва на сигурност са склонни да вършат изискваното от техните работодатели за да поддържат сигурност на работата и приличен доход. Те не са склонни за да вървят напред да рискуват и така да създадат опасно положение за себе си в работата. Хората с автономия като кариерна котва искат да следват своята техническа и функционална компетентност, да са свободни от организационни ограничения. Те много повече са склонни да заменят по-висок професионален статус и доход за възможността да следват своя собствен стил на живот. Трети набор предшествващи условия на този тип кариерно плато са самоналожените кариерни ограничения. Социалните контакти с роднини и приятели, живеещи в същото населено място, и привлекателността на местожителството имат значимо негативно въздействие върху мобилността на човек. Професионалната изява на хората с този тип кариерно плато обикновено е висока и те много бързо се задоволяват с текущите си професионални позиции. За да се динамизира тяхното кариерно развитие е необходимо същите адекватно да се възнаградят, но при условие да няма снижаване на изявата и нагласите. За служители със самоналожени кариерни ограничения е необходимо въвеждането на по-добри системи за кариерна информация. Някои работещи не разбират последствията на решенията в ранната кариера относно повишенията, междофункционалните движения и управленските възможности. Като резултат, техните кариерни пътища стигнат плато, защото не са развили достатъчно рано в кариерата необходимите технически и социални умения. По-добрата информация относно типичните кариерни пътища правят видими за младите служители негативните последици на бавната кариерна пътека в следващите години.

*Липса на вътрешно мотивиране на работата.* Този тип кариерно плато е свързан с характеристики на труда сам по себе си. Някои работещи намират своя труд за отегчителен и недостатъчно предизвикателен. Като резултат те не са мотивирани да влагат усилия в работата за да вървят напред. Вътрешната мотивация на тези работещи в плато е относително ниска и тяхната професионална изява е минимално приемлива. Служителите работят точно толкова усилено, колкото е достатъчно за да се задържат на работа. Те не проявяват каквото и да е специално усилие. Работещите от този тип кариерно плато страдат от по-ниска стимулация на тяхната работа. Обогатяването на работата и разширяването на работата са най-подходящите намеси за преодоляване на кариерното плато при тези служители. Могат да се дефинират няколко принципа за проектиране на работата, които да обогатят нейния "мотивационен потенциал": нарастване на

набора от професионални задачи, в които служителят се изявява; предоставянето възможност на служителите да приключат обособена част от по-голям проект; установяването на комуникационни връзки между служителите и техните редовни клиенти или купувачи; даването на служителите на повече власт върху това как да бъде извършена работата [7].

*Стрес и пълно изгаряне в работата.* Хората с този тип кариерно плато проявяват симптома на свръхстимулация. Размерът на стимулация и стрес при тях е толкова голям, или толкова продължаващ във времето, че трудовото усилие спада, трудовата изява страда, и трудовите нагласи стават по-негативни. Ролевата двусмисленост и ролевото претоварване са двата главни източника на това кариерно плато. Определени служители намират обсега на действие и отговорностите в своята работа за толкова неопределени, че те се изхавяват, опитвайки се да изчислят какво да правят или как да я вършат. Други се заемат да осъществят твърде много работа и разполагат с твърде малко време за да я завършат. Главно предшестващо условие за подобен тип кариерно плато е природата на междуличностните взаимоотношения в работата. С времето хората могат морално и дори физически да се изхавят от търканията и дразгите в ежедневието си взаимодествия. Този стрес е особено деструктивен, когато колегите, с които служителите контактуват, са също в дистрес. Това е една от причините работещите в помагащите професии (здравни грижи, социално обслужване, образование, право) да изживяват високи равнища на стрес и пълно изгаряне. Важно предшестващо условие на това кариерно плато е цялостния климат в организацията. Когато ежедневието животно в компанията е белязан от недружелюбни, резервирани или враждебни отношения, служащите са непрекъснато напрегнати и не изразяват своите истински грижи и желания. Служителите, които са в плато поради стрес и пълно изгаряне могат да използват две стратегии за да активизират професионалното си включване. Първо, стратегията на редуване професионалните задачи. Може да се планира реда на преминаване през програмите за обучение извън работното място, времето през, което служителите няма работно натоварване, кратко срочен специален проект, или ново постоянно работно назначение. Второ, стратегията на развиване на умения за по-ефективно справяне със стреса в работата. Това предполага гама от организационни педагогически намеси, вариращи от работни семинари върху управлението на стреса, през техники за релаксация и управление на времето до създаването на консултативни центрове и улеснения за поддържане на здравето.

*Липса на външни възнаграждения.* Този тип кариерно плато възниква от проблемите в системата на организацията за заплащане и повишение. Когато работещите чувстват, че заплащането и повишенията не се основават върху изявата в работата и не са разпределени справедливо, те упражняват много по-малко усилие в работата. Като резултат изявата в работата намалява и се формират негативни нагласите към нея. Служителите възприемат заплащането не само като отражение на настояща загриженост на организацията за тях. То е и знак за бъдещите намерения на ръководството за тяхната кариера. Служителите на мениджърски позиции имат по-силно изразено желание да бъдат повишени. Основа на нагласата за повишение при този тип служители е по-силно изразеният стремеж за по-високи доходи, социален статус, психологически растеж (ставащ възможен от по-голямата отговорност в работата) и желанието за признаване на минали усилия. Служителите стават по-песимистични относно напредването в работата и се отказват да опитват, когато виждат несправедливости в разпределението на възнагражденията. Такива служители в плато в повечето случаи имат уменията и способностите да се изявят на много по-високи равнища, но не виждат никакъв смисъл в правенето на това [5]. Според тях повишенията на заплащането са толкова малки, и шансовете за повишение толкова ниски, че не могат да оправдаят каквото и

да е специално усилие. Най-подходящата намеса за справяне с този тип кариерно плато е чрез изследване на плановете за компенсиране и допълнителни служебни привилегии. Необходимо е да се осигурят удовлетворителни стимули за работещите, задържали се по-дълго в организацията. Политиката на повишения и системите за преценка на изявата също се нуждаят от промяна.

*Бавен растеж на организацията.* При бавен растеж на организацията съществуват малки възможности за създаване на нови професионални позиции и от тук ограничени перспективи за служителите да се движат нагоре в организационната йерархия. Мобилността дори на високо изявяващите се служители е забавена или спряна. Външните условия за бизнес са главното предварително условие за този тип кариерно плато. Ако националната икономика е слаба, външнотърговският баланс неизгоден, или пазара за продуктите на фирмата слаб, фирмата е много вероятно да изживява бавен растеж. Бизнес стратегията, която фирмата следва, също допринася за този тип кариерно плато. Свръхперсоналът за текущите бизнес условия е също предшестващо условие за този тип кариерно плато. Нормалните условия за повишение са влошени, когато организацията има свръхперсонал. За да се справи с този тип кариерно плато организацията може да предприеме действия в две посоки. Първо, да се опита да възнагради високо т.нар. "звезди". Такива служители се осигуряват с толкова източници на мотивиране, колкото е възможно, за да се задържат в организацията, докато условията се променят. Като мотиватори могат да се използват нараснали отговорности в работата, звания в работата, похвали и окуражаване, повишения на заплатата. Второ, да намалат тези, които са "баласт", т.е. изпълнители с настояща лоша професионална изява и малка пригодност за повишение [7]. Организацията осигурява такива служители с финансови стимули за ранно пенсиониране, специализирани услуги извън работата, или съществени възвръщания на похарчените пари за квалификация и образование. Освобождаването им отваря възможности за кариерна мобилност на млади перспективни служители.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

За много работещи в средна кариера достигането до плато е много фрустриращо преживяване въпреки нежеланието им за допълнителни възможности за растеж. Съществуват стъпки, които организацията може да предприеме за да избегне кариерното плато на своите служители или да намали неговите негативни последици. Управленските намеси зависят от типа кариерно плато, което развива съответния служител. В систематизиран и обобщен вид те са представени по-долу.

#### ***Неподходящи умения и способности***

<i>Предшестващи условия</i>	<i>Управленски намеси</i>
Загуба на способност по време на наемане	Повторен анализ на системите за подбор
Загуба на подготовка	Подготовка (обучение)
Неточно възприемане на изявата	Подобрено оценяване на изявата и обратна връзка

#### ***Ниски потребности за кариерна мобилност***

<i>Предшестващи условия</i>	<i>Управленски намеси</i>
Ниски равнища на устойчива потребност от растеж	Запазване и адекватно възнаграждаване на служителите при условие, че няма снижаване на изявата или нагласите
Кариерна котва на сигурност и автономия	
Самоналожени кариерни принуди	

### **Липса на вътрешно мотивиране на работата**

#### *Предшестващи условия*

Липса на умение за разнообразие  
Липса на автономия  
Липса на продуктивно взаимоотношение с клиента  
Липса на значими назначения в работата

#### *Управленски намеси*

Обогатяване на работата  
Разширяване на работата

### **Стрес и пълно изгаряне**

#### *Предшестващи условия*

Ролева двусмисленост или ролева свръх натовареност  
Неразбирателства в ежедневните взаимодействия  
Влошен организационен климат

#### *Управленски намеси*

Смяна на работните назначения  
Програми за справяне със стреса в работата (консултиране на служителите, тренинг за супервайзори, поддържане на здравето, и т.н.)

### **Липса на външни възнаграждения**

#### *Предшестващи условия*

Ниско заплащане  
Редки повишения  
Неравноправни системи за възнаграждаване

#### *Управленски намеси*

Преструктуриране на плановете за компенсационни и допълнителни привилегии  
Преоценка на политиката на повишения  
Преоценка на системата за оценяване на изявата  
Съдействие да се напусне организацията

### **Бавен растеж на организацията**

#### *Предшестващи условия*

Лоши икономически условия  
Тип корпоративна стратегия  
Свръх персонал за текущите бизнес условия

#### *Управленски намеси*

Разпределяне повече ресурси към "звездите"  
Осигуряване стимули на "баласта" да напусне

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 изявяват много добросъвестно и да поддържат позитивни нагласи към своите работодатели [6]. Чрез взаимно добре обсъдено кариерно планиране от страна на организацията и на служителите, кариерното плато може да се избегне и неговите негативни последици значително да се намалят.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Adamson, S.J., Doherty, N., Viney, C. The meaning of career revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, Vol.9, No4, 251-259, 1998.
- [2] Appelbaum, S.H., Finestone, D. Revisiting career plateauing. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, No5, 12-21, 1994.
- [3] Choy, M.R., Savery, L.K. Employee plateauing: some workplace attitudes. *Journal of Management Development*, Vol.17, No17, 392-401, 1998.
- [4] Feldman, D.C. *Managing careers in organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1988.

[5] French, W. L. Human resources management. Boston: Houghton Mifflin, 1994.

[6] George, J.M., Jones, G.R. Essentials of managing organizational behavior. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2000.

[7] Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M. and Donnelly-Jr, J.H. Organizations: Behavior. Structure. Process. Burr Ridge, Illinois: Irwin. 1994.

**За контакти:**

Доц.д-р Димитър Искрев, Катедра "Технологично обучение и професионално образование", Югозападен университет "Неофит Рилски" - Благоевград, Тел.: 073 831 902, E-mail: d\_iskrev@abv.bg

**Докладът е рецензиран.**