

ОРГАНИЗАЦИОННА ПОДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ - НАБЛЮДЕНИЕ И АНАЛИЗ

**Проф. д-р Маргарита Атанасова, matanasova@unwe.bg
Катедра „Човешки ресурси и социална защита“
Университет за национално и световно стопанство**

Резюме:

Организационната подкрепа за кариерно развитие е традиционна част от мотивационния пакет за привличане и задържане на ценни за компанията професионалисти. Системното наблюдение (чрез подходящи и достъпни инструменти) на предоставяната от организацията подкрепа за кариерното развитие на служителите е основа за вземане на решения за непрекъснато усъвършенстване на дейността в тази област. Основната цел на настоящата статия е да се представи методически инструментариум за системно наблюдение и анализ на организационната подкрепа на кариерното развитие и резултатите от първия етап на неговото апробиране. В първата част на статията се систематизират ключови управленски дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие на основата на проучване на широк кръг научни изследвания в тази област. Във втората част се представят съдържателни характеристики на методически инструментариум за системно наблюдение и анализ на организационната подкрепа за кариерното развитие и първият етап от неговото апробиране.

Ключови думи: кариерно развитие, организационна подкрепа на кариерното развитие, обучение и развитие на човешките ресурси

JEL: M12, M53

ORGANISATIONAL SUPPORT FOR CAREER DEVELOPMENT- MONITORING AND ANALYSIS

**Prof. Margarita Atanassova, PhD, matanasova@unwe.bg
Department of Human Resources and Social Protection
University of National and World Economy**

Abstract: The organizational support for career development is a traditional part of the motivational package for attracting and retaining targeted professionals. Periodic monitoring (through appropriate and accessible tools) of organizational support for career development is a valuable source of information for decision-making to further improve the activities in this field. The main objective of this article is to present a methodological tool for systematic monitoring and analysis of organizational support for career development and the results of the first stage of its approbation. In the first part of the article, key management activities and practices for organizational support for career development are systematized on the basis of a wide range of research in this field. In the second part of the paper are presented the content characteristics of the methodological tools for systematic monitoring and analysis of

the organizational support for the career development and the first stage of its approbation.

Key words: career development, organizational support for career development, human resources training and development

JEL: M12, M53

ОРГАНИЗАЦИОННА ПОДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ - НАБЛЮДЕНИЕ И АНАЛИЗ

Проф. д-р Маргарита Атанасова
Катедра „Човешки ресурси и социална защита“
Университет за национално и световно стопанство

Въведение

В условията на съвременната икономика на знанието и нарастващата конкуренция за привличане и задържане на необходимите специалисти, организациите усъвършенстват своите мотивационни пакети, където кариерното развитие е традиционен компонент. (Grant, H., Higgins, E., 2013, Nameed, A., Waheed, A., 2011; Lent, R.W., Brown, S.D., 2006; Паунов, М., 2013). Във връзка с това компаниите, които функционират във висококонкурентни пазари, чрез разнообразни програми и процеси подпомагат кариерния успех на служителите, което в специализираната литература се свързва с понятието „организационна подкрепа за кариерно развитие“ (Barnett, B., Bradley, L., 2007, 622) Традиционна целева група на организационната подкрепа за кариерно развитие са висококвалифицираните работници и служители (вкл. с висше образование), които имат ключово значение за организационното представяне и които организацията се стреми за задържи. (Nameed, A., Waheed, A., 2011; Ulrich, D., 2014). В условията на свободно движение на работници (фундаментално право на гражданите на ЕС) хората вземат своите решения за участие на пазара на труда не само в България, но и в редица други страни от ЕС. В този смисъл, в процесите по привличане и задържане на кадри работодателите в България се конкурират с работодателите в редица други страни от ЕС и трябва да предлагат мотивационен пакет, в който кариерното развитие заема традиционно място-особено за висококвалифицираната част от работната сила. Ефикасните решения в областта на организационната подкрепа на кариерното развитие изискват ръководството да разполага с актуална информация за управленските дейности и практики в тази част от управлението на човешките ресурси, на основата на което могат да се идентифицират дефицити и възможности за подобрение. Във връзка с това, основната цел на настоящата статия е да се представи методически инструментариум за системно наблюдение и анализ на организационната подкрепа на кариерното развитие и резултатите от първия етап на неговото апробиране. За постигане на тази цел се осъществяват последователно, и във взаимна връзка, две основни изследователски задачи, които са отразени в структурата на изложението: проучване и систематизиране на ключови управленски дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие; представяне на съдържателни характеристики на методически инструментариум за системно проучване на организационната подкрепа за кариерното развитие и първият етап от неговото апробиране. Основен източник на информация на настоящото изследване са както официални статистически изследвания, така и публикувани резултати от проучвания (български и чуждестранни) в изследваната област, които открояват значими и доказали своята ефективност управленски дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие.

Организационна подкрепа на кариерното развитие - управленски дейности и практики

Кариерното развитие е предмет на изследвания и анализи в разнообразни ракурси: като споделена отговорност на индивида и организацията, като съществен компонент на управлението на човешките ресурси (обучението и развитието на човешките ресурси) и неговата функционална обвързаност с останалите части на системата; като съществен трудов мотиватор за хората; като значима част от жизнения път на човека и др. В рамките на настоящата статия, като се отчита продължаващата дискуссия по тази тема, кариерното развитие се разбира като процес на нарастване и проявление/реализиране на компетенциите/потенциала на хората да извършват нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията в разнообразна организационна среда. (Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., 2012; Пейчева, М., 2012, Стефанов, Л., Пейчева, М., 2018; Атанасова, М., 2015) В съвременните условия (вкл. като част от мотивационния пакет) организациите се стремят чрез разнообразни управленски дейности и практики да подпомагат кариерния успех на служителите, което в специализираната литература се свързва с понятието „организационна подкрепа за кариерно развитие“ (Barnett, B., Bradley, L., 2007, 622) Във връзка с това се изследват и представят разнообразни управленски инструменти, които прилагат организациите за формална и неформална подкрепа на кариерното развитие на служителите: кариерни пътеки за развитие, кариерно планиране, центрове за оценяване и обучение, осигуряване на менторство, коучинг, изграждане на професионални мрежи и др. (Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M., 2002)

Организационната подкрепа на кариерното развитие се модифицира заедно със съвременните трансформации на труда и организациите, сред които се открояват: намаляване продължителността на живота на знанията, уменията и компетенциите; нарастване на броя на организациите, в които работи служителят по време на своя трудов път; включване на технологиите в работните задачи, което изисква нови компетенции; водеща роля в кариерата има изграждането на портфолио от проекти и опит чрез разнообразни ангажименти и назначения. Във връзка с това се посочва, че „работниците и служителите, които знаят, че ще работят до 60-70 г., очакват от работодателите да им предоставят непрекъснато възможности за обучение и организационна среда, насърчаваща ученето. Хората очакват, че техните работодатели ще им помагат да се преоткриват, да се придвижват от роля в роля.“ (Deloitte Global Human Capital Trend, 2017, 30)

Сложната и многопластова същност на организационната подкрепа на кариерното развитие изисква да се очертаят следните методически ограничения на настоящото изследване:

- кариерното развитие като част от обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е в непрекъснато взаимодействие с останалите дейности на управлението на човешките ресурси (с анализа и проектирането на длъжностите, с оценяването на представянето/изпълнението на човешките ресурси, със заплащането на труда и др.), но в рамките на настоящата статия тези връзки и взаимодействия само се споменават при необходимост.

- кариерното развитие е част от разнообразните фактори, които влияят върху мотивацията за труд наред с: работната заплата, параметрите на работната

микросреда, отношенията в работната група и др. В контекста на целите на настоящата статия фокусът е върху кариерното развитие с ясното разбиране, че това е част от комплексния мотивационен пакет, който предлага компанията.

- кариерното развитие като област от научните изследвания се характеризира с висока степен на дискуссионност на използвания понятиен апарат (вкл. компетенции, знания, умения, управленски дейности и управленски практики за организационна подкрепа на кариерното развитие, класификации на тренинг методи за неформални обучения в организационен контекст и др.), но детайлният анализ на продължаващите дебати за терминологията е извън целите на настоящото изложение.

- организационната подкрепа на кариерното развитие като част от мотивационния пакет на компанията може да обхваща всички заети, но в рамките на настоящото изследване фокусът е върху лица с висше образование като елемент от човешките ресурси в компанията.

- кариерното развитие интегрира отговорностите както на индивида, така и на организацията, но в настоящата статия фокусът е върху отговорностите на организацията и прилаганите дейности и практики в тази сфера

Проучените резултати от изследвания в областта на организационната подкрепа на кариерното развитие са основа за открояване на разнообразни управленски дейности и практики в тази сфера на управлението на човешките ресурси, които за целите на настоящото изложение се систематизират в следните основни направления: възможности за обучение в организацията; включване в нови, вкл. по-сложни и отговорни работни задачи; предоставяне на регулярна обратна връзка за изпълнението и на персонални съвети за кариерно развитие (Barnett, Belinda R., Bradley, Lisa M., 2007; Lent, R.W. and Brown, S.D., 2006; Garavan, T., Canbery, R., 2007; Purcell, J., Hutchinson, S., 2007; Куртева, Г., 2016.)

Възможности за обучение в организацията

Традиционен компонент на организационната подкрепа на кариерното развитие са предоставените възможности за обучение, от които могат да се възползват работниците и служителите. (Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., 2012); (Baruch, Y., Reiperl, M., 2000). Данните от последното издание на периодичното статистическо „Наблюдение на продължаващото професионално обучение на заети в предприятията“ (провежда се на 5 години по методика на Евростат във всички страни от ЕС) показват, че в България нараства относителният дял на организациите (от 23% през 2010 на 42% през 2015 г.), в които се провеждат обучения на заетите чрез разнообразни форми - участие в групи за обучение или групи за квалификация; самообучение; обучение на работното място; ротация на работното място; курсове, работни срещи и др. По своята същност разширяването и обогатяването на компетенциите на заетите в организациите е част от неформалните обучения и обученията на възрастни - ключови сектори на дейностите по учене през целия живот. В този контекст се откроява ролята на продължаващото професионално обучение като фактор за усъвършенстване на квалификацията на хората в организациите в съответствие с потребностите на пазара на труда и икономиката на знанието (Шишманова, П., 2014, 2). За целите на настоящото изследване разнообразните тренинг интервенции, които се

предлагат на заетите в организациите, се систематизират и представят в съответствие с методиката на „Наблюдението на продължаващото професионално обучение на заетите“:

- Инструктиране, демонстриране, симулация (с подкрепата на инструктор, обучаващ, опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.). Например: инструктиране за работа със специфична машина или производствен процес, с нова компютърна програма; ежеседмично инструктиране за нови процедури)

- Участие в периодични срещи на тематични/работни/проектни групи, в чиито цели се включват обсъждане и решаване на проблеми, свързани с работата и др (вкл. и в електронна среда). Например: ежеседмични кратки срещи на работна/проектна група

- Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на проблеми, свързани с организацията на работата, качеството на създаваните продукти и др (вкл. и в електронна среда и смесени)

- Самообучение чрез изучаване на предварително подготвени и систематизирани информационни и тренинг материали (указания, наръчници, презентации, регулации и др.), които се предоставят в електронен вид (е-тренинг платформа, интранет страница на организацията и др.) или на хартиен носител.

- Ротация на трудови задачи/длъжности, работни посещения, командировки с цел обучение и развитие на служителите

- Наставничество/менторство/коучинг

- Участие в конференции, форуми, изложения (традиционни или в електронна среда)

- Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда/дистанционни, комбинирани) с разнообразна продължителност и тематика.

Успешното използване на предлаганите възможности за обучение от работниците и служителите в организацията зависи от разнообразни фактори, сред които се открояват особеностите и приложението на системите и политиките в областта на управлението на човешките ресурси, вкл. и компетенциите и мотивацията на преките ръководители за управление на съответните работни/проектни екипи.

Възможности за включване в изпълнението на нови работни задачи/длъжности

Изследванията показват, че работните задачи/длъжности са източник на възможности за професионално развитие чрез включване в процеси и ситуации на промяна в организацията и за нарастването на обхвата на длъжностните/ролевите цели. (Gandz, J.,2006; Khan, S., Rajasekar, J., 2011) Този базиран на работните задачи/длъжности опит поставя редица изисквания към съдържанието и динамиката на задълженията на служителите. Работните задачи

трябва да бъдат променливи, с висок потенциал да бъдат успешни, трябва да съдържат определена доза крос-функционалност, при което да се налага служителят да излиза от зоната на комфорт, популярни с наименованието „развиващи кариерни пътеки“. В изследванията се систематизират конкретни препоръки за периодично реструктуриране на длъжностите и осигуряване на по-висока степен на вътрешна мобилност на служителите, съчетана с нарастваща гъвкавост на времето и локацията на трудовите ангажименти. (Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., 2012) Предоставяните възможности в организацията за извършване на нови, вкл. по-сложни, по-интересни работни задачи изисква да се анализират задълбочено работните процеси и длъжности в компанията и да се подготви широк списък от работни задачи/длъжности, които могат да се предлагат на работниците и служителите на различен етап от развитието на техните компетенции и от готовността им за навлизане в нови работни роли. Към описанието на работните задачи/длъжности трябва да се добавят и изискваните компетенции за тяхното успешно изпълнение, за да може служителите, които проявяват интерес, да се ориентират какви знания и умения трябва да придобият в бъдеще. Този списък от работни задачи/длъжности трябва да бъде достъпен по съответния ред за преките ръководители и за служителите в организацията, като се съчетава с ясни инструкции за организационните условия за заемане на съответните длъжности – например: изискване за трудов стаж на определена позиция, изискване за определени степени на оценки от атестационни процедури и др. (Baruch, Y., Peiperl, M., 2000).

На основата на изводите от проучените изследвания се систематизират редица управленски дейности и практики, чрез които организацията предоставя възможности на работниците и служителите да се включват в изпълнението на нови, по-сложни, по-интересни работни задачи/длъжности:

- Предоставяне на достъпна информация за съдържанието и обхвата на работните задачи/длъжностите, която да се предлага на вниманието на преките ръководители и на служителите;
- Ясни и разбираеми изисквания към компетенциите (твърди/технически и меки) за успешно извършване на работните задачи/длъжностите;
- Предоставяне на достъпна информация относно организационните изисквания за заемане на длъжностите-например оценки от периодични атестации, трудов стаж и др.) и в кои структурни звена и проектни екипи може да се получи консултация по тези въпроси.
- Разработване и актуализиране на списък с разнообразни (по съдържание, обхват и степен на сложност) работни задачи/длъжности в съответните структурни звена, проектни екипи и др.;

Наличието и използването на възможности за извършване на нови и по-сложни работни задачи/длъжности в организацията зависи от разнообразни фактори, сред които се открояват както системите и политиките по структуриране на работните процеси и длъжностни роли (вкл. структуриране на работните/проектните задачи, подготовка на компетентностни профили на длъжностните роли), така и популяризиране на информацията в тази област чрез подходящи комуникационни канали.

Предоставяне на регулярна обратна връзка за изпълнението и персонални съвети за кариерно развитие

Значим компонент в организационната подкрепа на кариерното развитие са предоставените възможности за обратна връзка за изпълнението/представянето и персоналното информиране и насочване за кариерно развитие. Това се осъществява чрез разнообразни подходи, техники и форми (коучинг, менторство, кариерно съветване) в съответствие със спецификата на системата за управление на човешките ресурси в организацията. (Balkundi and Kilduff, 2006; Lent, R.W. and Brown, S.D., 2006; Garavan, T., Canbery, R., 2007) Обратната връзка и персоналното информиране подпомага служителите да разбират по-добре цялостната картина, да откриват нови перспективи за развитие. Значима роля в това отношение се отнежда на преките ръководители, които осъществяват основните дейности по управление на хората (формиране и разпределение на работните задачи, наблюдение и оценяване на индивидуалното изпълнение/представяне, подбор на персонал, обучение и развитие на човешките ресурси и др.) в съответните екипи/проектна група или структурно звено и др. (Crawshaw, J., Game, A. 2015 Conger, S., 2002, Емилова, И., 2008)

Аналитичният преглед на литературата е основа да се открият редица управленски дейности и практики, чрез които в организацията се предоставя на служителите регулярна обратна връзка за изпълнението и на персонални съвети за кариерно развитие:

- предоставяне (вкл. от прекия ръководител) на регулярна обратна връзка за равнището на индивидуалното представяне, което традиционно обхваща оценка на степента на изпълнение на работните задачи и цели и притежаваните от служителите компетенции;
- предоставяне на (вкл. от прекия ръководител) персонални съвети и насоки относно участие в обученията и за изпълнение на нови и по-сложни работни задачи/длъжности, като се отчитат както нуждите на организацията, така и индивидуалните цели на служителите;
- предоставяне (вкл. от прекия ръководител) на персонални насоки и съвети за бъдещо кариерно развитие, като се имат предвид както целите на организацията, така и интересите и предпочитанията на служителите.

Успешното осъществяване на тези дейности се съчетава с интензивно наблюдение и оценяване на индивидуалното изпълнение/представяне на служителите, което в съвременните организации се подпомага от съответните информационни системи и технологии. При това, в съвременните високоефективни организации периодичната оценка на изпълнението вече не се изчерпва с традиционните в миналото десетилетие годишни атестации, а обхваща интензивен диалог между прекия ръководител и служителите през целия период. (В редица организации функционират подходящи информационни системи, чрез които се наблюдава и отчита извършената работа на служителите ежемесечно, ежеседмично и дори - ежедневно)

Проучените и селектирани управленски дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие са в основата на методическа рамка за системно наблюдение и анализ на тези процеси в компаниите, като се има предвид, че политиките и мерките в областта на кариерното развитие трябва да са в съответствие с динамиката на организационния контекст. (Purcell, J., Hutchinson, S., 2007)

Съдържателни характеристики на методически инструментариум за системно проучване на организационната подкрепа на кариерното развитие

В настоящия раздел се представят съдържателните характеристики на методическия инструментариум за системно проучване на организационната подкрепа на кариерното развитие, който включва два основни компонента: анкетен формуляр и аналитична рамка за идентифициране на проблемни сектори в организационната подкрепа на кариерното развитие. Теоретичната база на двата инструмента обхваща проучените и селектирани управленски дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие в три основни области: възможности за обучения; включване в нови работни задачи/длъжности (вкл. с нарастваща сложност и отговорност); предоставяне на обратна връзка и персонално информиране/насочване за кариерно развитие. Това групиране е в основата на определянето на конкретни индикатори, чрез които може да се наблюдава и анализира организационната подкрепа на кариерното развитие, която се предоставя на служителите в съответните области. При това са възможни разнообразни ракурси на наблюдението и анализа, но в рамките на настоящото изследване се акцентира върху перспективата на служителите в организацията. (Вж. Таблица 1)

Таблица 1

Организационна подкрепа на кариерното развитие - основни области и индикатори

Основни области	Основни индикатори – кратко описание
Предоставяни възможности за обучение в организацията	<ul style="list-style-type: none"> √служителят има достъп до разнообразни форми за обучение (вкл. участие в работни/тематични групи, електронни обучения, наставничество, самостоятелни обучения и др) √информацията е обявена/представена по подходящ начин (вкл. и в интранета/електронна платформа) √служителят реално използва разнообразни възможности за обучение в организацията √служителят е удовлетворен от своето участие в предоставяните от организацията разнообразни форми за обучение
Предоставяни възможности за извършване на нови, вкл. по-	<ul style="list-style-type: none"> √предоставят се възможности на служителя да се включва в нови (вкл. по-сложни и предизвикателни) работни задачи, проекти/дейности √служителят има осигурен достъп до информация (в

сложни работни задачи/длъжности	интранета/електронна платформа) за нови работни задачи/длъжности в основни проектни/структурни звена √служителят има осигурен достъп до информация (в интранета/електронна платформа) за изискванията към компетенциите за успешното изпълнение на нови работни задачи/длъжности √служителят е удовлетворен, че участва в изпълнението на нови работни задачи, проекти/дейности
Предоставяне на регулярна обратна връзка и насоки за кариерното развитие	√служителят получава (вкл. от прекия ръководител) регулярна обратна връзка за своето изпълнение/представяне √служителят получава (вкл. от прекия ръководител) персонални съвети и насоки относно участие в обучения √служителят получава (вкл. от прекия ръководител) персонални съвети и насоки за изпълнение на нови и по-сложни работни задачи/длъжности √служителят е удовлетворен, че в организацията получава регулярно персонални съвети и обратна връзка за своето кариерно развитие

Забележка: Представената систематизация следва методическата рамка за структуриране на основните области за организационна подкрепа на кариерното развитие на служителите и има отворен характер. В конкретните организации тези области могат да се допълват и актуализират (вкл. с нововъзникващи и/или специфични параметри на управленската среда) при необходимост.

Организационната подкрепа на кариерното развитие е насочена към служителите и те са ценен източник на информация за управленските дейности и практики в тази област. Във връзка с това е разработен анкетен инструментариум, обхващащ 12 твърдения (за всяка от трите основни области са формулирани по четири твърдения чрез съответните индикатори, описани в таблица 2) по които респондентът трябва да представи своята степен на съгласие (от най-ниската степен 1 до най-високата степен 5). Представената групировка на дейностите по организационна подкрепа на кариерното развитие има отворен характер и по преценка на съответната организация списъкът с дейности и практики, които са обект на анкетното проучване, може да се променя, допълва, актуализира (вкл. като се използва методическата рамка на основните области на организационна подкрепа на кариерното развитие в табл. 1.). В основата на отговора е личният опит на съответния служител, който има опит в използването на предоставяните в организацията възможности в областта на: включване в нови работни задачи/длъжности, участие в обучения, получаване на регулярна обратна връзка и насоки за кариерно развитие. Така например в областта на предоставяните в организацията възможности за извършване на нови работни задачи/длъжности анкетираният служител трябва да представи своята степен на съгласие по следното твърдение: „В настоящата организация аз имам достъп (напр. в интранета/електронна платформа и др.) до информация за нови работни задачи/длъжности в основните структурни/проектни звена“. В областта на представената в организацията регулярна обратна връзка и персонални съвети респондентът трябва да представи своята степен на съгласие по следното твърдение: „В настоящата

организация аз получавам персонални съвети и насоки за изпълнение на нови и по-сложни работни задачи/длъжности“. Желаните от организацията отговори са свързани с максимална степен на съгласие с всяко от посочените твърдение. На практика това е малко вероятно и резултатите от анкетата са полезен източник на информация за ефикасността на управленските дейности и практики в областта на кариерното развитие. Основната цел на анкетното проучване е да се събере информация относно мнението и преценката на заетите за предоставяната организационна подкрепа на кариерното развитие в трите основни области: достъпни и разнообразни възможности за обучение (изграждане и усъвършенстване на компетенциите); възможности за извършване на нови работни задачи/длъжности с нарастваща сложност и отговорност; обратна връзка и персонални съвети за кариерно развитие. Анализът на резултатите от анкетното проучване може да очертае области, в които има потенциални дефицити/проблеми и е необходимо да се търсят подходящи управленски решения (Таблица 2.)

Таблица 2

Аналитична рамка за идентифициране на проблемни сектори в организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите – перспектива на служителите

Основни области	Потенциални проблеми- перспектива на служителите
Предоставяни възможности за обучения в организацията/администрацията	<p>√Труден/проблематичен достъп до информация за предоставяните възможности за обучение в организацията/администрацията.</p> <p>√Труден/проблематичен достъп до участие в предоставяните възможности за обучение в организацията в организацията/администрацията.</p> <p>√Ниска степен на реално използване на възможностите за обучение в организацията.</p> <p><i>Причините могат да бъдат пропуски с разнообразен характер: в системата за обучение в организацията/администрацията; в комуникационните канали и подходи; проблеми в съдържанието и във времевия график; ограничено предлагане на възможности за обучение и усъвършенстване на компетенциите; и др.</i></p>
Предоставяни възможности за извършване на нови, по-сложни длъжности/работни задачи	<p>√Труден/проблематичен достъп до информацията за нови работни задачи/длъжности в организацията</p> <p>√Труден/проблематичен достъп до изискванията за изпълнение на нови работни задачи/длъжности, към които служителите проявяват интерес</p>

	<p>√Ниска степен на реално включване в извършване на нови, вкл. по-сложни работни задачи/длъжности/проекти</p> <p><i>Причините могат да бъдат пропуски с разнообразен характер: в структурирането на длъжностите/работните/проектните роли; в изготвянето на компетентностни профили на длъжностите; в подготовката на кариерни пътеки в организацията; в комуникационните канали за представяне на информацията и др.</i></p>
<p>Предоставена обратна връзка и персонални съвети за кариерно развитие</p>	<p>√Проблеми/дефицити в предоставяване на обратна връзка за изпълнението/представянето</p> <p>√Проблеми/дефицити в персоналното насочване и съветване на служителя за изпълнение на нови по-сложни работни задачи/длъжности</p> <p>√Проблеми/дефицити в персоналната насочване и съветване на служителя за включване в обучения, които могат да се ползват в организацията</p> <p><i>Причините могат да бъдат пропуски с разнообразен характер: в организационната система за обратна връзка и/или в подготовката на преките ръководители да управляват съответните работни/проектни екипи; в системата за структуриране на длъжностите/работните роли; в обвързването на оценката на преките ръководители с успешното изпълнение на дейностите по управление на съответния екип; в системата за оценяване на изпълнението на заетите в организацията и др</i></p>

Забележка: Представената систематизация има отворен характер и в зависимост от спецификите на организацията може да се допълва и разширява.

През периода ноември 2017- март 2018 е проведен първият етап от апробирането на анкетния инструментариум, чията цел е да се тества както разбираемостта на съдържанието за респондентите, така и аналитичният потенциал на получените резултати като източник на информация за усъвършенстване на организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите. За участници в този етап са селектирани само лица, които се доближават до характеристиките на бъдещи целеви групи (в съответствие с възприетите ограничения на изследването) и които отговарят на следните изисквания: притежават висше образование, работят по трудов договор, имат опит с тренинг-инициативи в организационен контекст. През периода ноември 2017- март 2018 анкетата е попълнена от 79 лица, които са студенти в

магистърска степен и отговарят на горепосочените изисквания. Данните за структурата по пол показват, че 57 от участниците са жени и 22 мъже. Структурното разпределение на респондентите според отрасловата принадлежност на организациите в които работят, показва, че над 63% от тях са заети в компании от сектора на информационните технологии, бизнес услугите и аутсорсинг индустрията, а останалите се разпределят в секторите на фармацевцията, енергетиката, транспорта, държавната администрация и др. Респондентите получават анкетната карта и кратки въвеждащи инструкции за целите на анкетното проучване, вкл. и за времето за попълване на анкетната карта, което е около 15 мин. В процеса на попълването на анкетната карта респондентите имат директен достъп до инструктор, който може да предоставя допълнителни разяснения при необходимост. Резултатите от тестването на разбираемостта показват, че респондентите не задават въпроси относно смисъла на включените в анкетната карта твърдения и не се затрудняват при попълване на анкетата в рамките на дефинирания времеви интервал.

Обобщените данни разкриват, че оценките на респондентите за предоставяните в организациите възможности за извършване на нови, по-сложни длъжности/работни задачи и за получаваната обратна връзка и персонални съвети за кариерно развитие са относително ниски - под средното равнище. (Вж. Фигура 1)



Фигура 1

Организационна подкрепа на кариерното развитие - оценки на служителите

Предоставяните възможности за извършване на нови, вкл. по-сложни работни задачи, достъпността на информацията относно условията за заемане на длъжностите и реалното използване на възможностите за изпълняване на нови работни задачи са оценени под средната стойност. Ниските оценки на възможностите, които се предоставят за извършване на нови, вкл. по-сложни работни задачи/длъжности в организацията може да са индикатор за потенциални проблеми както със структурирането на работните процеси и на длъжностите в компанията, така и с политиките по популяризирането и прозрачността на информацията в тази област. Наличието на разнообразни длъжности/проектни роли с подходящ обхват и структура на работните задължения е необходима предпоставка на осигуряване на възможности за служителите да извършват нови, вкл. по-сложни работни задачи. Това изисква в организацията/администрацията да се осъществява регулярна дейност по анализ и проектиране на работните задачи/проектните роли, която традиционно е свързана с всички компоненти на управлението на човешките ресурси, вкл. и с процесите на обучение и кариерно развитие на служителите в организацията. Подобен подход се прилага и по отношение на относително ниските оценки на достъпна информация за условията за заемане на длъжностите - напр.: изискван трудов стаж на други длъжности, изисквани оценки от атестации, изисквани специализирани сертификати и др. Осигуряването на тази информация изисква да се направят съответни анализи и промени както в системата за оценяване на изпълнението, така и в съдържанието на изискванията към изпълнителя на длъжността. В съвременните организации (особено в бизнес-секторите с високи равнища на конкуренция) при определяне на изискванията към изпълнителя на длъжността се дефинират не само изискванията към вида и степента на образование, а и необходимите компетенции за успешно осъществяване на работните задължения, като се акцентира върху необходимите знания и умения във връзка с конкретния работен процес. Така например, сред изискваните от изпълнителя на длъжност „Мениджър обслужване на клиенти“ компетенции се посочват: задълбочено познаване и ефективна работа със стандартна процедура „МММ“ за профилиране на клиенти; задълбочено познаване и ефективна работа със специализирана информационна система „ААА“ за обслужване на клиенти; задълбочено познаване и ефективна работа с процедура „ННН“ за мониторинг и отчитане на дейността. Тези детайлни описания за изискваните компетенции за длъжностите стават популярни през последните години, вкл. и в контекста на продължаващата терминологична дискусия за същността и съдържанието на редица понятия в тази област: компетентностни модели, компетентностни рамки, компетенции и др. Практиките на редица организации показват, че изискванията към вида и равнището на образование е необходимо да се съчетават с изискванията към компетенциите на изпълнителя да извършва успешно конкретни работни задължения в рамките на съответната работна роля/длъжност. На тази основа могат както да се подготвят, планират и провеждат съответните тренинг-интервенции, така и да се оценяват аргументирано и системно качествата на служителите и техния потенциал за навлизане в нови, вкл. по-сложни работни задачи/длъжности. Относително ниските оценки, които дават респондентите за предоставяната в организацията обратна връзка и персонални съвети за кариерно развитие, може да се

интерпретират като сигнал за редица дефицити в системата за обратна връзка, обхващащи: липса на подходящи компетенции на преките ръководители за управление на хората в екипа (вкл. и в областта на оценяване на изпълнението и усъвършенстване на компетенциите), неефективна система за обратна връзка като компонент от управлението на човешките ресурси и др. (Вж. Таблица 2- *Аналитична рамка за идентифициране на проблемни сектори в организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите – перспектива на служителите*)

Респондентите дават относително най-високи оценки на предоставяните възможности за учене в организацията. Най-високи оценки се дават на достъпността на информацията за обученията и на възможностите за участие в обученията. Относително по-ниски оценки са дадени на реалното използване на предоставяните възможности за обучения. Получените по-ниски оценки на реалното използване на предоставяните възможности за обучения трябва да бъдат основа за анализ и аргументиране на основни причини, които водят до тези резултати. Така например, по-ниските оценки на реалното използване на предоставяните възможности за обучение в организацията може да се свързани с неподходящ график на предлаганите обучения; липса на време за участие в предлаганите обучения; проблеми с информационно-техническата среда и съдържанието на предлаганите обучения, вкл. и дефиците в обвързаността на обучението с настоящи и бъдещи работни задачи и др. На основата на този анализ се формулират и аргументират конкретни решения за промени и преодоляване на проблемите. Представените резултати показват, че данните от проучването имат аналитичен потенциал и могат да бъдат ценен сигнал както за потенциални проблеми, така и за очертаване на областите, в които трябва да се търсят и предприемат действия за усъвършенстване на организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите.

Получените резултати от тестването на разбираемостта и аналитичния потенциал на данните от анкетното проучване са основна предпоставка за стартиране на втория етап на апробирането в конкретни организации. Предстои анкетният инструментариум да се попълва в организации, които имат интерес да усъвършенстват своите дейности в областта на кариерното развитие на работниците и служителите като част от стратегията за привличане и задържане на таланти. Това е съпроводено с редица предизвикателства, свързани с нагласите и готовността на ръководния персонал да стартира процес на проучване, който води до допълнителни анализи, изводи, оценки и свързаните с това последствия върху отношенията и организационния климат. Изследванията показват, че този тип проучвания включват разкриването на различията в позициите по редица от параметрите както между структурните звена, така и между мениджърския и изпълнителския персонал в съответната организация. (Khan, S., Rajasekar, J., 2015) Задълбоченото познаване на разнообразните аспекти на организационната подкрепа на кариерното развитие е необходима предпоставка за ефективни управленски решения в тази област и за нарастване на привлекателността на компанията като среда за изграждане, усъвършенстване и практическо приложение на компетенции за успешно изпълнение на нови, по-сложни и по-отговорни работни задачи/длъжности/проекти. Тези характеристики на компанията са неразделна част от работодателския бранд - основен инструмент в съвременните подходи за

привличане и задържане на необходимите за компанията човешки ресурси.(Ulrich, D.,2014).

Заклучение

Непрекъснатото усъвършенстване на управленските дейности и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие изисква мениджърите да разполагат с актуална и реална информация в тази сфера, като се има предвид нейното сложно съдържание. Теоретичният преглед на изследвания в областта на кариерното развитие (в първата част на статията) е в основата на систематизиране на управленски дейности и практики, чрез които се осигурява организационна подкрепа на кариерното развитие на служителите като компонент от управлението на човешките ресурси. На тази основа е разработен методически инструментариум за системно наблюдение и анализ на организационната подкрепа на кариерното развитие, който дава възможност на работодателите да проучват периодично мнението и преценката на заетите за предоставяната организационна подкрепа на кариерното развитие в трите основни области: достъпни и разнообразни възможности за обучение (изграждане и усъвършенстване на компетенциите); възможности за извършване на нови работни задачи/длъжности с нарастваща сложност и отговорност; обратна връзка и персонални съвети за кариерно развитие. Неразделна част от методическия инструментариум е аналитичната рамка за идентифициране на проблемни сектори в организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите, която има отворен характер и може да се допълва и актуализира в съответствие със спецификите на компанията/администрацията. Съдържателните характеристики на методическия инструментариум за наблюдение и анализ на организационната подкрепа на кариерното развитие на служителите показват редица функционални предимства в следните насоки: организациите могат да провеждат тези проучвания самостоятелно; резултатите от анкетното проучване се анализират с помощта на аналитична рамка за идентифициране на проблемни сектори; анкетното проучване може да се провежда чрез периодична електронна връзка с определени от ръководството целеви групи; анкетната карта и аналитичната рамка за идентифициране на проблемни сектори може да се актуализират в съответствие с динамиката на организационния контекст. Нарастващата конкуренция за привличане и задържане на ценни професионалисти за организациите в България създава среда за повишаване интереса на работодателите към ефикасни действия и практики за организационна подкрепа на кариерното развитие на служителите. При това се подчертава, че няма универсални решения в тази сфера от управлението на човешките ресурси (Khan, S., Rajasekar, J., 2015; Hedge, J. et al, 2006) и в организацията е необходимо системно да се наблюдават тези управленски дейности и практики, които са във фокуса на настоящата статия.

Цитирана литература

1.Атанасова, М., (2015). *Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите- теория и практика*, Авангард: София

2.Атанасова, М., (2017). Развитие на компетенциите чрез обучение в организациите и заети младежи с висше образование в България. *Население*, 35(2), 183-202

3.Емилова, Ир., (2008). Връзката между ръководител и подчинен – основни предположения. *Диалог*, 2, 25-37

4 Куртева, Г., (2016). Кариерното развитие - отговорност на индивида и организацията, *Бизнес посоки*; 1, 2016, 35-39

5. НСИ, 2018, Предприятия, осигуряващи продължаващо професионално обучение, дата на достъп- 03.01.2018 Куртева, Г., (2016). Кариерното развитие - отговорност на индивида и организацията, *Бизнес посоки*; 1, 2016, 35-39

6.Паунов, М., (2012). Трудова мотивация, Сиела: София

7.Пейчева, М., (2012). Управление на човешките ресурси, Тракия-М: София

8.Стефанов, Л., Пейчева, М., (2018). Управление на човешките ресурси, ИК УНСС, София

9. Шишманова, П. (2014). Електронната форма на дистанционното обучение – модерен подход за усъвършенстване на професионалната квалификация, *Диалог*, 3, 2014

10.Balkundi, P., Kilduff, M. (2006). The ties that lead: a social network approach to leadership, *The Leadership Quarterly*, 17 (4), 419-439.

11.Barnett, B., Bradley, L., (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction, *Career Development International*, 12 (7), 617-636

12.Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366

13.Conger, S. ,(2002), Fostering a career development culture: Reflections on the roles of managers, employees and supervisors. *Career Development International*, 7(6), 371-375

14.Deloitte Global Human Capital Trend, (2017) Rewriting the rules for the digital age, Deloitte's fifth annual *Global Human Capital Trends report and survey*

15.Crawshaw, J., Game, A.,The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (9), 1182-1203

16.Gandz, J. (2006), Talent development: the architecture of a talent pipeline that works. *Ivey Business Journal Online*, January/February, 1-4.

17.Grant, H., Higgins, E., (2013). Do You Play to Win—or to Not Lose? *Harvard Business Review*, March, 2013

18.Garavan, T.,Canbery, R.,(2007). Conceptualizing the Participation of Managers in Career-Focused Learning and Development: A Framework, *Human Resource Development Review*. 6(4), 394-418

19.Garavan, T.,Carbery, R., Rock, A., (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*. 36 (1), 5-24

20.Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its effect on employee performance: A conceptual framework. *International Journal of Business & Social Science*, 2(13), 224–229.

21. Hedge, J. W., Borman, W. C., Bourne, M. J., (2006), Designing a system for career development and advancement in the U.S. Navy. *Human Resource Management Review*, 16(3), 340-355
22. Khan, S., Rajasekar, J., 2015, Organizational Career Development Practices, *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 9; 88-98
23. Lent, R.W. and Brown, S.D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: a social-cognitive view". *Journal of Vocational Behavior*, (69), 236-247.
24. Purcell, J., Hutchinson, S., (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 2007, 3–20
25. Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181.
26. Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M. (2002), "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731-748.
27. Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9