

КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ

Диана Руменова Христова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

e-mail: diana.r.hristova@gmail.com

Резюме: Кариерното развитие винаги е била актуална тема за обществото. Измерителите за успешна кариера могат да са различни и често да се променят в зависимост от социалните норми. Въпреки това търсенето на възможност за лична реализация и проява на таланта и възможностите е непреходна необходимост на активните хора. Най-често развитието на кариерата е свързано с процесите на избор на бъдеща кариера, усъвършенстване на уменията и получаване на нови знания, които биха били полезни на служителите, за да израснат в кариерата. Целта на тази разработка е да покаже какви са очакванията на служителите на българския трудов пазар по отношение на възможностите за кариерно развитие, от една страна, и нагласите на компаниите, които предлагат работни места, от друга. Обект на изследването са двете страни на пазара на труда – служителите и работодателите. Предмет на проучването са очакванията и нагласите на двете страни по отношение на възможностите за кариерно развитие. Осъществено е емпирично изследване на нагласи и практики за кариерно развитие в компании, които се стремят да привличат висококвалифицирани кадри.

Ключови думи: кариерно развитие, кариерен план, стратегия за кариерно развитие.

JEL: J24.

CAREER DEVELOPMENT FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYEES AND EMPLOYERS

Diana Rumenuova Hristova

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Strategic Planning

e-mail: diana.r.hristova@gmail.com

Abstract: Career development has always been a reason for discussion in society. The measures for a successful career can be different and often change depending on social norms. However, the search for opportunities for personal realization and demonstration of talent and opportunities is an inalienable need of active people. Most often, career development is associated with the processes of choosing a future career, improving skills, and gaining new knowledge that would be useful for employees to grow in their careers. The purpose of this study is to show what the expectations of employees in the Bulgarian labour market are in terms of career opportunities on the one hand, and the attitudes of companies that offer jobs, on the other. The aim of the study comprises the two sides of the labour market - employees and employers. The subject of the study includes the expectations and attitudes of both parties regarding career opportunities. An empirical study of career attitudes and practices in companies seeking to attract highly qualified staff has been conducted.

Key words: career development, career plan, career development strategy.

JEL: J24.

Въведение

Един от водещите фактори за успеха на всяка организация е начинът, по който тя осъществява развитието на персонала. Този процес, включващ в себе си обучение и придобиване на нови умения и способности, е непрекъснат и последователен. В успешните организации редовното получаване и усвояване на нови знания се е превърнало в неотменна част от работния процес.

Компаниите, които са лидери в отраслите си, инвестират финансови средства и усилия в развитието на служителите си. Пример в това отношение могат да бъдат Apple, Concentrix, Bosch и много други. Основната им цел е да повишават производителността на служителите и тяхната мотивация, така че да се създадат подходящи условия за изпълнение на стратегията на компанията. Стратегическата ориентация на управлението на човешките ресурси е важна за всички организации, независимо от техния размер или сектор. Такъв подход означава, отдел „Човешки ресурси“ да се разглежда не като „център, генериращ разходи“, а като източник на дългосрочно стратегическо предимство на компанията (Bagga Teena, Srivastava Sanjay, 2014). Необходими са добре обмислени инструменти, чийто обхват да следва организационната стратегия. Процесът на развитие на персонала следва да се провежда систематично и последователно, защото еднократните инициативи рядко водят до необходимия резултат (Becker, Brian, Huselid, Mark A., 2006).

Целта на настоящата разработка е да покаже какви са очакванията на служителите на българския пазар по отношение на възможностите за кариерно развитие, от една страна, и нагласите на компаниите, които предлагат работни места, от друга. Обект на изследването са двете страни на пазара на труда в България – служители и работодатели. Предмет на проучването са очакванията и нагласите им по отношение на възможностите за кариерно развитие.

Използваната методология включва проучване на вторични източници, както и емпирично изследване на нагласи и практики на кариерно развитие в компании, които се стремят да привличат висококвалифицирани кадри. Използван е и методът на наблюдението, тъй като авторът е експерт в отдел „Човешки ресурси“ на международна компания, която оперира и на българския пазар.

В публикацията се разглеждат аспекти на развитието на персонала, като част от по-широкия процес на управление на таланта, който включва привличане, развитие, мотивиране и задържане на персонал.

1. Инструменти за развитие на персонала

Развитието на персонала се осъществява чрез разнообразни методи, които могат да се прилагат спрямо нуждите и ситуацията. Сред най-разпространените са обучение, коучинг и менторство, семинари/конференции/работни групи, предоставяне на условия за самоподготовка, обратна връзка, кариерен план.

Работодателите имат възможност да използват в практиката различни инструменти за развитието на уменията на служителите си, като ги комбинират по подходящ начин. Решенията за използване на различните инструменти са част от стратегията за развитие на персонала на компанията. Тя следва да включва и напасва силните и слабите страни на различните методи, от една страна, и потребностите от развитие на персонала, от друга. Съвременните тенденции в развитието на човешките ресурси (ЧР) дори преминават към развитие на таланта, като по този начин се концентрират върху систематичното идентифициране на ключови позиции, които по различен начин допринасят за постигане на конкурентно предимство на организацията (Collings, David G., Mellahi, Kamel, 2009).

Обучението е разпространен и разпознаваем метод, който се развива и може да се прилага по различен начин в зависимост от нуждите и нивото на обучаващите се. Обучението може да е комбиниран метод между лекции, упражнения, работилници и други. През последните години се наблюдава и тенденция към онлайн платформи като YouTube и специализирани като Coursera, Udemy и други. Изборът на начин на провеждане и инструментите, с които се борави, до голяма степен се определят от спецификата на предмета и необходимостта да се провеждат и практически занятия. Разбира се, за определен вид обучения е важно от законова гледна точка, те да се провеждат от акредитиран доставчик.

Част от компаниите осъзнават, че служителите трябва активно да преминават обучение през цялата си кариера, за да подобряват уменията си, което е от полза както за самите тях, така и за организацията. Определянето на темите за обучения и техният вид най-често се извършват след консултация с мениджъри и човешки ресурси.

Видовете обучения могат да се класифицират по различен начин: Спрямо съдържанието могат да са:

- Техническо обучение – предназначено е да научи новия служител на технологичните аспекти на работата.
- Обучение, насочено към подобряване на качеството – отнася до запознаване на служителите със средствата за предотвратяване, откриване и премахване на некачествени артикули, обикновено в организация, която произвежда продукт.
- Подобряване на умения, необходими за ефикасно изпълнение на работата.

- Изграждане на меки умения – отнасят се до черти на личността, социална комуникация и лични навици, които се използват в отношения с други хора.

Спрямо нивото на обучаващите се могат да бъдат за начинаещи, за практикуващи професията и за експерти.

Спрямо периода за провеждане може да се разпределят на въвеждащи, периодични и ситуационни (провеждани при необходимост или въвеждане на нови технологии или методи на знание).

Ползите от обучението са свързани с повишаване на удовлетвореността, мотивацията, намаляване на текучеството на служителите, увеличаване на ефективността на процесите, което води до финансова печалба, нарастване на капацитета за възприемане на нови технологии и методи. В по-общ план ползите са свързани със стимулиране на иновациите в продуктите и в управлението на компанията.

Коучингът е специфичен похват, при който обучението е по-ясно фокусирано върху определени резултати. Международната федерация по коучинг (International Coaching Federation) (ICF, 2018) определя коучинга като партньорство с клиент в провокативен и творчески процес, който ще увеличи максимално неговия личен и професионален потенциал, което е особено важно в ежедневна и сложна среда. Коучингът като инструмент за развитие на уменията на служителите най-често включва индивидуална работа или групи с по-малко хора. Коучингът може да помогне за разбиране на служителя за различни теми, свързани с работата на екипа и с отношението и комуникацията на хората в организацията. Този подход отнема много време, но води до осъзнатост и възможност за дългосрочно прилагане на знанията.

Менторството включва обучение с участието на служители с голям опит, които пряко работят с нови служители или стажанти, за да помогнат за развитието на важни умения и знания чрез преки съвети и наставления. В някои изследвания менторството се приема като идентично с коучинга от гледна точка на целите на подхода.

Специфично средство за развитие на персонала е и участието в **работни групи**. Въпреки широко разпространеното схващане за работните групи като начин за решаване на фирмени проблеми, един не маловажен аспект от тяхното прилагане е обучение и мотивиране на служителите. Работните срещи дават възможност на служителите да комуникират и обменят опит и знания с колеги, които могат да са част от организацията или от други компании.

Добър пример в сектора на информационните технологии е *партньорско програмиране* (Pair programming). То е една от гъвкавите (agile) техники при разработката на софтуер. За изпълнението на тази техника двама програмисти работят заедно и едновременно на един компютър. Целта е, един от програмистите да наблюдава писането на код на колежата си и да

споделя опита си и знанието си по време на процеса. Макар и по този начин скоростта на писане на софтуерни продукти да намалява, в дългосрочен аспект това спомага за споделянето на добри практики.

Симулациите и игровизацията (gamification) набират популярност през последните години поради ефикасността и интерактивния подход. Те могат да се проведат под формата на ролева игра, пригодена към изпълнението на оперативни задачи, или като част от обучението. Подходът е полезен с това че, служителите получават базови знания и лесно се научават как да ги прилагат в работна среда. Игровизацията помага на служителя да придобие увереност и самочувствие при справянето със задачи в реална среда.

Конференциите са възможност, професионалисти от различни области да се запознаят с колеги и специалисти, с които да обменят опит и идеи. Срещите с нови хора, които работят в същата област, дават възможност за получаване на ценна информация относно развитието на бранша. Изграждането на професионална мрежа е не само обмяна на информация, но дава възможност за бъдещи професионални изяви.

Често информацията по време на конференцията може да е свързана с нови технологии, нови методи на управление, непубликувани данни и информация, което е много висок стимул за персонала във високотехнологичните сектори.

Време за самоподготовка е възможно да бъде предоставено от работодателя, като се ограничи натоварването на служителите, за да им се осигури необходимото време за развитие. В някои компании това се постига чрез намаляване на срещите или забраната им в определени дни, например сряда.

Обратна връзка и най-често срещаната ѝ форма – 360-градусова обратна връзка, е процес, по време на който служителите могат да получават обратна връзка от хора, които работят около тях. Най-често включва прекия ръководител на служителя и колегите, с които работи. Получаването на обратна връзка може да е анонимно или не. Обикновено става чрез изготвяне на формуляри с въпроси, с които служителите могат да дадат оценка за работата и професионалните качества на колегата си.

Кариерният план може да включва както краткосрочни, така и дългосрочни цели и стъпки за развитие, които могат да се приложат, за да се постигне кариерен ръст. Кариерните планове могат да са изработени както от самия човек, така и от работодателя, който иска да помогне в развитието на служителя си, но при всички случаи кариерният план следва да е част от по-високо стоящ документ – програма, стратегия и т.н. за развитие на фирмата.

Развитието на професионалните и личностни качества на служителите е важна част от стратегиите на успешно развиващите се компании. Количеството различни инструменти, които се развиват и прилагат, потвърждават това. От класическите методи на обучение до съвремените ме-

тоди на коучинг организациите търсят възможно най- ефективния начин, който да приложат.

2. Добри практики за развитие на персонала

Съществуват множество добри практики, но в това изследване ще бъдат посочени само няколко примера.

Сбербанк – най-голямата банка в Русия, е пример за това, как се прилагат международни практики за развитие на персонала на различни нива, за да продължава да заема лидираща позиция на руския пазар. Професионалното развитие на служителите, което Сбербанк предоставя, включва широк спектър от възможности за саморазвитие и обучение като (Годовой отчет, Сбербанк, 2019):

- Достъп до различни образователни програми както на базата на корпоративен университет, така и чрез виртуално училище.
- Технологични услуги: служителите могат да управляват кариерата си чрез интелигентен профил (информация за уменията и предпочитанията на служителите), интелигентна кариера (препоръки за кариера от AI въз основа на професионални компетенции и опит на служителите), интелигентно развитие (персонализиран инструмент, който предлага материали за обучение) и HR услуга " Моят отбор".
- Рестарт програма: помага на служителите, ако желаят, да овладеят нова професия или да променят квалификацията си в съответствие с интересите си и да преминат към компании в екосистемата или партньорски структури.
- Практичен курс на осъзнатост: помага за повишаване устойчивостта на стрес и предотвратява изгарянето.

Компанията Robert Bosch GmbH (Bosh, Annual report, 2019) предлага на своите служители три вида кариерно развитие: вертикално (кариера на мениджър), в сродни области (кариера на ръководител на проекти) и тясно професионално (кариера на супер специалист). Системата за управление на таланти на компанията акцентира върху професионалното кариерно израсване, като е по-важно повишаването на професионалното ниво на служителя, а не само неговата позиция (Cappelli, 2008).

Част от насоките, по които се работи:

- Информация за управление на компетенциите, за да може да се следят силните страни и възможности на всеки служител.
- Получаване на редовна обратна връзка и разговори с лидери, които да спомагат за планирането на личното и професионалното бъдеще.
- „MyDevelopment“ – платформа, която може да представи възможности за лично развитие, например коучинг, обучение и други.

- Възможности за развитие в различни бизнес области, позиции или локации.

Пример за компания, която има стратегии за развитие на персонала на българския пазар, е АЕЦ "Козлодуй". В доклада за 2019 година (АЕЦ, 2019) са упоменати следните активности:

- Учебно-тренировъчен център, в който се организират обучения за служителите, провеждат се стажове и практики на студенти, както и обучение на преподаватели от техническите специалности на български и чужди университети.
- Психологическо изследване на мотивацията на настоящите служители (веднъж годишно).
- Програма за поддържане на резерва от специалисти, които се обучават по специализирани учебни програми, за да се осигурят подготвени заместници за ключови длъжности.

Както се вижда, съвременните прогресиращи компании отделят сериозно внимание на инструментите за развитие на персонала, като прилагат комбинация от техники и непрекъснато инвестират усилия в тяхното осъвременяване. Като основна причина за това се счита очакването за дългосрочна възвръщаемост на инвестициите в развитието на човешки ресурси (Khurshid, Rizwana, Darzi, Mushtaq A., 2016) и спечелването на победа във „войната за таланти“, която се разгаря във водещите индустрии (Aston, C. and Morton, L., 2005).

Добрите практики в компаниите показват, че е важно правилното съчетание от различни инструменти за развитие, които да са взаимно допълващи се и отговарящи на различните нужди и очаквания на служителя и работодателя.

3. Емпирично изследване на нагласите за развитие на персонала

С оглед проучване на нагласите и мнението на работодатели и служители по отношение ролята на стратегията за развитие на персонала, бе проведено емпирично проучване в компании, работещи на българския пазар. По-конкретно е изследвано мнението на:

- специалисти и мениджъри човешки ресурси, които пряко участват в подбора на персонал (страната на предлагането);
- специалисти, които са търсили или в момента търсят работа (страната на търсенето).

Тъй като изследването обхваща две групи респонденти, са планирани две групи извадки:

- на специалисти и мениджъри човешки ресурси от различни компании в България, наричани по-долу **HR**;

- на специалисти, които са в процес на търсене на работа или вече са започнали работа, наричани по-долу **Empl**.

Обхватът на компаниите е обвързан с наличието на стратегия за развитие на човешките ресурси, което е филтриращ въпрос в анкетното изследване. И двете извадки са формирани на принципа на отзовалите се. Извадките не претендират за представителност, тъй като не може да се дефинира генералната съвкупност като краен брой единици и в този смисъл не може да се приложи принципът на рандомизация.

Към края на месец ноември 2021 г. и двете анкети са попълнени от по 50 респонденти.

Въпросите са част от по-обширно проучване, като в тази разработка ще се разгледат само част от тях.

Анкетираните специалисти, които са в процес на търсене на работа или вече са започнали работа, (**Empl**) се предимно от ИТ сектора – 62%. Но са отговорили и служители от сектор Банково дело и финанси – 10%, както и от здравеопазването, образованието и др.

На Фигура 1 са представени отговори на въпроса: „Допитвали ли са се до Вас като служител за идеи и предложения при изграждането на работодателска марка (employer branding)?“. Както се вижда, повече от половината (52%) от респондентите заявяват, че до тях са се допитвали за идеи и предложения.

Допитвали ли са се до Вас като служител за идеи и предложения при изграждането на работодателска марка (employer branding)?



Фигура 1. Допитвали ли са се до Вас като служител за идеи и предложения при изграждането на работодателска марка (employer branding)?

Тъй като извадката от компании включва предимно такива, които се опитват да привлекат квалифицирани кадри, бе направено проучване за това, до каква степен кариерният план се използва като инструмент за привличане на таланти служители. Наблюденията на автора показват, че

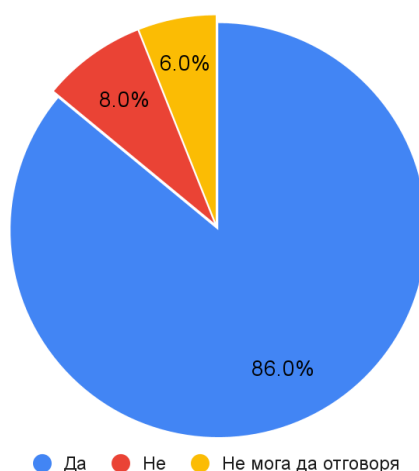
въпреки високата мотивация за кариерно израстване на млади и перспективни служители, някои компании не използват достатъчно добре кариерния план.

За да се провери тази хипотеза, на респондентите – служители бяха зададени въпросите:

- Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което получавате от потенциален работодател?
- Във Вашата компания кариерният план част ли е от предложението, което се изпраща на кандидатите?

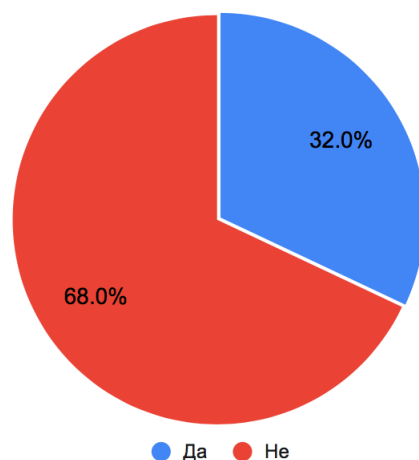
Отговорите на двата въпроса са представени на следващите две фигури:

Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което получавате от потенциален работодател?



Фигура 2. Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което получавате от потенциален работодател?

В компанията, в която работите към този момент кариерният план/ плана за развитие, част ли е от предложението, което се изпраща на кандидатите (включително и на Вас)?



Фигура 3. В компанията, в която работите към този момент, кариерният план/ плана за развитие, част ли е от предложението, което се изпраща на кандидатите (включително и на Вас)?

По принцип над 85% (41 души) от респондентите смятат, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което получават от потенциален работодател, но реално в голяма част от случаите това не е така. Едва 15 респонденти (31%) посочват, че в тяхната компания кариерният план е бил част от предложението, което се изпраща на кандидатите.

Този пропуск е вероятно поради организационни неуредици, но той може да бъде съществен за избора на таланти служители.

Таблица 1

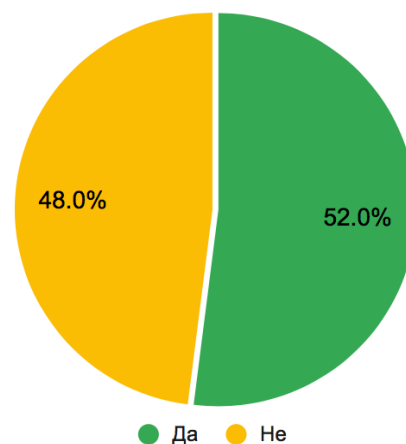
Кростаблица на въпроси, свързани с използването на кариерния план в компаниите

		6. Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което получавате от потенциален работодател?			Общо
		Да	Не	Не мога да отговоря	
7. Във вашата компания кариерният план част ли е от предложението, което се изпраща на кандидатите?	Да	14	1	0	15
	Не	27	3	3	33
Общо		41	4	3	48

Това показва, че кариерният план е фактор, който кандидатите биха искали да виждат в офертите си за работа, но към този момент това е практика, която не се прилага достатъчно широко.

Стратегията за развитие на персонала бе част от допитването. Малко над половината (52%) от респондентите, които са взели участие в анкетата, са споделили, че в компанията, в която работят в момента, имат стратегия за развитие на персонала.

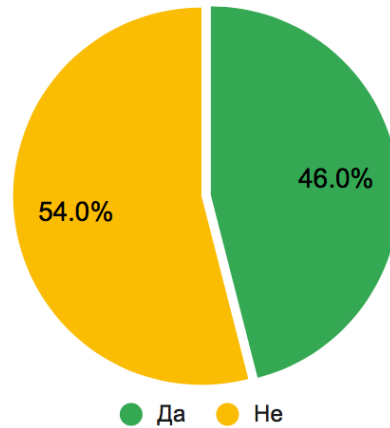
В компанията, в която работите към този момент има ли изградена стратегия за развитие на персонала?



Фигура 4. В компанията, в която работите към този момент, има ли изградена стратегия за развитие на персонала?

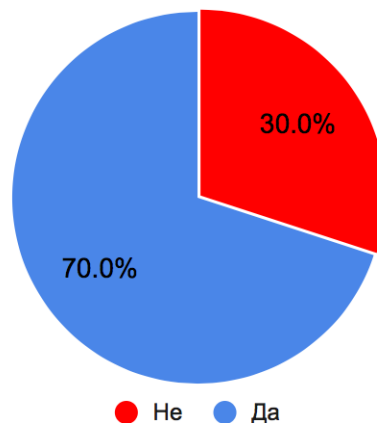
Изследван бе въпросът за наличие на календар или план за обученията и тяхното използване за развитие на персонала. Подобно на кариерния план, и тук съществува известно недооценяване на този инструмент.

В компанията, в която работите към този момент има ли изготвен календар/ план на обученията?



Фигура 5. В компанията, в която работите към този момент, има ли изготвен календар/ план на обученията?

Смятате ли, че календар/ план на обученията трябва да бъде представен при кандидатстване в дадена компания?



Фигура 6. Смятате ли, че календар/ план на обученията трябва да бъде представен при кандидатстване в дадена компания?

Изследвано бе и мнението на респондентите от тази извадка по отношение на ключовите фактори (извън заплащането), които определят условията на труд. Отговорите са отворени, поради което е направено обобщаване и групиране на получените мнения.

Сред най-важните условия/ фактора на труд (без заплащането), респондентите посочват:

- Отношенията в екипа;
- Кариерното развитие;
- Мениджмънтът, по-конкретно отношението на мениджърите и доброто оценяване.

Като част от мотивите, свързани с кариерното развитие, може да се считат и:

- Възможността за работа с актуални технологии, тъй като това дава възможност за самообучение и обучение в рамките на екипа и за подобряване на квалификацията в съответната техническа област (предимно в ИТ сектора);
- Организираните обучения в компаниите.

По-малко се оценяват социалните придобивки, към които може да отнесем допълнителното здравно осигуряване, ваучери за храна, застраховка живот и други.



Фигура 7. Разпределение на отговорите на респондентите – служители на въпроса: „Кои са трите най-важни условия/ фактора на труд за Вас, ако изключим заплащането?“

Както се вижда, кариерното развитие е важно за служителите, но инструментите за неговото управление невинаги се използват адекватно от компаниите. Мотивиращата среда и екипната работа събира по-голям брой отговори, но тя е по-комплексен показател, като тук се включват екипна работа, свобода да бъдат предлагани идеи и да има чуваемост за тях, тийм билдинг, работната атмосфера, сплотеността и др.

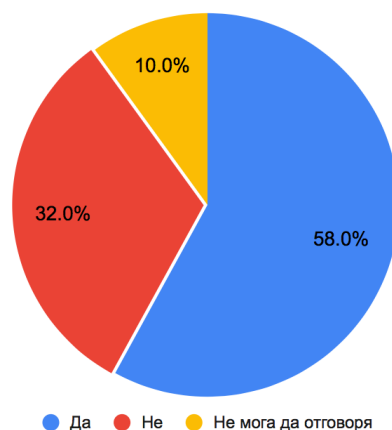
Във втората анкета (**HR**) – анкетираните специалисти и мениджъри човешки ресурси от компании, работещи в България, са също от различни отрасли, като представителите на ИТ са отново доминиращи (36%).

Позициите, заемани от респондентите, са на: мениджър Човешки ресурси (в някои случаи директор ЧР) – около половината от респондентите. Останалите са специалисти или експерти в отдел ЧР.

70% от респондентите отговарят, че в компанията, в която работят, няма изготвен календар/план на обученията. В същото време в 84% от компаниите е изградена Стратегия за развитие на персонала, като 73% заявяват, че сътрудниците в компанията са запознати с тази стратегия.

На експертите ЧР бяха също зададени въпроси, свързани с наличието на кариерен план и намеренията на компанията да бъде предоставян на потенциалните кандидати за работа.

Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което отправяте към потенциален кандидат?

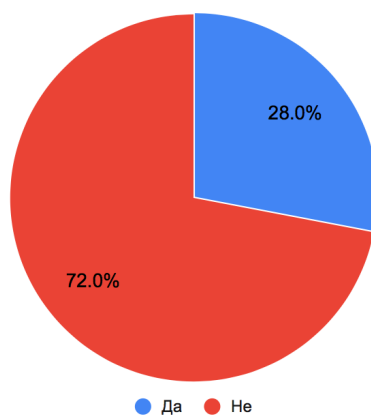


Фигура 8. Смятате ли, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което отправяте към потенциален кандидат?

Едва 58% от анкетираните отговарят, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което отправят към потенциален кандидат. В същото време служителите, анкетирани в предходната анкетна карта, имат далеч по-високи очаквания. 86% смятат, че кариерният план/ план за развитие трябва да е част от предложението, което отправят към потенциален кандидат.

Подобна е ситуацията и по отношение на това, дали кариерният план е бил представян на потенциалните кандидати. Над 70% не са го представяли.

В компанията, в която работите към този момент кариерният план/ плана за развитие, част ли е от предложението, което изпращате на кандидатите?



Фигура 9. В компанията, в която работите към този момент, кариерният план/ плана за развитие част ли е от предложението, което изпращате на кандидатите?

От това голямо разминаване между нагласи на служители и експерти ЧР може да се направи изводът, че част от компаниите не осъзнават важността на този инструмент за бъдещите кандидати и пренебрегват подходи за стимулиране на кариерното развитие на персонала.

В друга група контролни въпроси бе проучено мнението на експертите от отдел ЧР по отношение на най-важните условия на труд за техните служители. Като водещ мотив в условията на труд изпъкват изискванията за гъвкаво работно време. Кариерното развитие, по мнение на експертите от ЧР, стои едва на второ място. Възможна причина за това могат да са и променените условия след настъпването на пандемията през 2020 г. Годишни наред компаниите, които се състезават за вниманието на талантите на пазара, залагат на различни придобивки за служителите, за да ги спечелят. След началото на Covid-19 кризата голяма част от тези придобивки, които са били свързани с офиса и материални блага в него, се обезцениха, поради все по-популярната работа от разстояние. В този момент професионалното развитие остава една непреходна ценност, която продължава да бъде търсена. В този смисъл следва да се осъществи промяна на политиките в компаниите, които да преосмислят мотивиращите инструменти и да реагират адекватно на вътрешното търсене.

От направеното изследване можем да направим следните изводи:

Като цяло се забелязва разлика в отговорите на двете групи респонденти по отношение нагласата за кариерно развитие като мотивиращ фактор. Като че ли очакванията на служителите са по-високи към компанията, докато експертите от отдел ЧР са по-краткосрочно ориентирани и виждат като най-важно условие на труд гъвкавата организация на работа. Възможно обяснение на това разминаване е различното разбиране за значимостта на кариерното развитие за служителите и за администрацията на компаниите.

Въпреки субективното разбиране за това, какво е кариера и как най-правилно да се инвестира в развитието на служителите, е важно, преди въвеждането на система и стратегия за развитие на персонала да се вземе т.нар. обратна връзка от всички заинтересовани страни, вкл. от служителите в компанията, за да се проучи какви са техните нагласи и очаквания.

Заклучение

Като част от целия процес на планирането на човешките ресурси кариерното развитие придобива стратегически характер. То е ключ към успеха в иновативните компании, тъй като може да осигури мотивация и стимул за усъвършенстване на компетентността на служителите. За целта обаче трябва да бъде подготвена адекватна стратегия, съгласувана със за-

интересованите страни, която да бъде комуникирана и перманентно преглеждана и развивана в съответствие с тенденциите на пазара. Кариерното развитие е гъвкав процес, който включва множество лични нагласи и очаквания, чието координиране изисква мъдрост и отговорно управление.

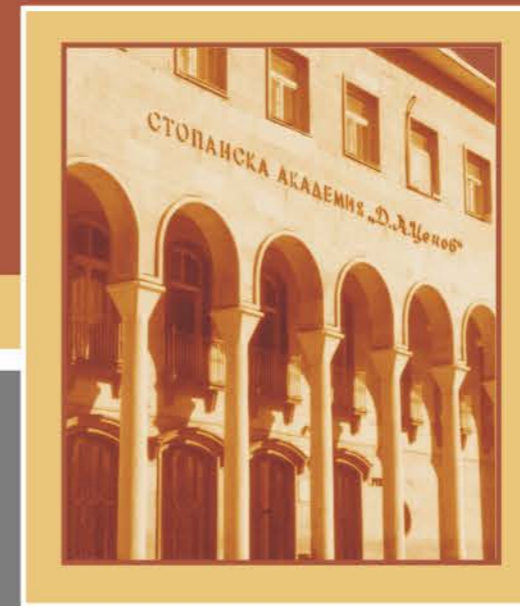
Използвани източници

- Aston, C. and Morton, L. (2005). Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4: 5, 28-31.
- Becker, Brian, Huselid, Mark A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management* 32(6). doi:DOI:10.1177/0149206306293668.
- Bosh, Annual report. (2019). Извлечено от https://www.annualreports.com:https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/b/bosch_2019.pdf.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review* 86(3):74-81, 133.
- Collings, David G., Mellahi, Kamel. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4):304-313. doi:DOI:10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- ICF. (2018). *International Coaching Federation*. Извлечено от [coachingfederation.org: https://coachingfederation.org/faqs](https://coachingfederation.org/faqs).
- Khurshid, Rizwana, Darzi, Mushtaq A. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*; 2(2): 569-571.
- Teena, Bagga, Sanjay, Srivastava. (2014). SHRM: alignment of HR function with business strategy. *Strategic HR Review*, Vol. 13 Issue: 4/5. doi:doi:10.1108/SHR-03-2014-0023.
- АЕЦ. (2019). *Годишен отчет*. Извлечено от https://www.kznpp.org/upload/25575/Kozloduy_NPP_AR_2019-01.pdf?inline=1
- Годовой отчет, Сбербанк*. (2019). Извлечено от <https://www.sberbank.com:https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf>.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.
Книга 17

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Петранка Мидова
Доц. д-р Николай Нинов
Доц. д-р Людмил Несторов

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция
на английски език
Янислава Александрова – технически секретар

СЪДЪРЖАНИЕ

Студии

Андрей Антонов Йорданов ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
Анна Димитрова Димитрова СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
Беатрис Венциславова Любенова СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ	49
Даниел Сергеев Тунчев ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ	81
Диана Руменова Христова КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ	103
Елена Валериева Вълчева АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ	118
Елена Димитрова Ташкова КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
Калоян Драгомиров Паргов ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК	163
Николай Кирилов Калистратов МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ	192
Стелиян Богданов Стефанов ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217

Юлиан Христов Войнов
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ 234

Yaakov Itach
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

Статии

Борислав Петров Лазаров
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T 289

Боряна Великова Симеонова
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ 303

Боян Димитров Вранчев
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ 315

Ваня Владимирова Галчева
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА
В БЪЛГАРИЯ 332

Вахан Ахаси Бохосян
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО 343

Галя Колева Монева
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

Георги Стоилов Анев
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ 373

Даниел Генчев Данчев
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ 390

Даниела Стойчева Сачарова
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ 402

Димитър Сергеев Димитров БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
Кармен Димитров Вранчев НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
Катя Симеонова Иванова ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19	436
Кузман Илиев Илиев ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ	450
Магдалена Славе Андоновска ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ	466
Мария Александрова Велкова УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ	475
Мартин Николаев Харизанов ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ	487
Мартин Яворов Бакърджиев УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ	503
Моника Любомирова Янакиева ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА	523
Наталия Стоянчева Стоянова ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ	543
Никола Илчов Илчев ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА	555
Орлин Чавдаров Япраков АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР	565

Рая Бисерова Драгоева ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ	580
Румяна Цветанова Витнъова ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА	598
Светлана Димитрова Аврионова ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19	615
Силвия Петрова Петранова ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19	625
Слави Петров Джалъзов ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС	638
Снежана Веселинова Найденова СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ	652
Станислав Чавдаров Младенов ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА	669
Стефан Ангелов Пешов СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ	687
Теодор Людмилев Борисов РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ
Студии и статии
Том XIV – 2021, книга 17

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

ISSN 1313-6542

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А