

ПРАКТИКА И ОПИТ
PRACTICE AND EXPERIENCE**КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА – ПРЕДПОСТАВКА
ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА УСТОЙЧИВОСТ И ПРИОРИТЕТЕН
ЛИДЕРСКИ АНГАЖИМЕНТ****Нина Костова***Университет по библиотекознание и информационни технологии*

Резюме: Във времена на турбулентни и все по-трудно предвидими промени от изключителна важност за устойчивостта на всяка организация е изграждането на балансирана и далновидна стратегия, чрез която да се отговори не само на бъдещите изисквания на пазара и клиентите, но и на нуждите от персонал с определени квалификации и умения. Част от предизвикателствата на „икономиката на знанието“ са и видимо променящите се отношения между работодателите и техните служители, а именно – преминаването от зависимост от организацията към взаимозависима връзка с работещия в нея човешки капитал. Тези тенденции за промени във философското разбиране на „психологическия договор“¹ за заетост все още не са силно разпространени в България и работодателите у нас не им отдават заслуженото внимание поради множество икономически, политически и психологически причини, които не са обект на разглеждане в настоящата статия. Но въпреки това, в условията на глоболизиращ се пазар, повишена мобилност и достъп до информация, вече се наблюдават нови нагласи сред работещите, като последните стават все по-активни в придобиването на нови знания, умения и трудов опит, съобразени с технологичното развитие и пазарните нужди. Поколението в работоспособна възраст, придобило целия си трудов стаж в условията на преход, както и поколението, което сега настъпва на пазара на труда, изискват повече независимост от организациите и открито и честно управление от страна на лидерите и това важи за всички сфери на обществения живот, включително за издателския бизнес и културната индустрия. Все повече хора в България осъзнават важността да притежават и развиват своите професионални квалификации и умения, и желаят да постигнат кариерните си планове по-скоро в синхрон с организациите, в които работят, като очакват необходимата лидерска подкрепа и разбиране. Затова темата за

възможностите за професионално развитие, които работодателите предоставят, и за връзката им с мотивацията и ангажираността е особено актуална и значима. В настоящата статия е представено авторско изследване на тази зависимост, проведено сред 176 служители на трудов договор както в частни, така и в публични организации, резултатите от което доказват тезата, че неспособността или нежеланието на лидерите да инвестират в индивидуалното кариерно развитие на служителите си, влитайки го в организационната стратегия, да причинят дълбоки кризи при осигуреността с персонал, които в определени случаи могат да доведат дори до невъзможност за продължаване на дейността.

Ключови думи: ангажираност; бизнес организация; кариерно развитие; лидер; мотивация; организационна устойчивост; човешки капитал.

Зад официалните определения за кариерно развитие стои философското преплитане на отношенията индивид – организация. Съвременното разбиране за кариерно развитие включва концепцията на лицето за собствения му Аз, семейния му живот, както и аспектите на околната физическа и културна среда, в която то живее. Кариерата не е просто работа, а по-скоро стремеж за цял живот, включващ поведение, нагласи и чувства в процеса на растеж, задвижван от целите на работата и живота на хората и управляван от организациите, в които те работят (Griffin, 2013). Управлението на кариерата е важен процес и за организациите и включва дейности и възможности, които работодателите осигуряват, за да подпомогнат служителите си в техните кариерни планове и да си гарантират, че същите ще посрещнат или надвишат бъдещите нужди от квалифициран персонал. Организационното и индивидуалното управление на кариерата не са отделени едно от друго, а по-скоро са свързани и допълващи се части на едно цяло, затова и се изисква необходимата степен на внимание към тях от страна на бизнес лидерите. Проучването на връзката между желанията и възможностите за кариерно развитие в една организация и степента на мотивация и ангажираност на персонала с организационните цели показва ясни тенденции за силна зависимост между тези фактори. Издателският бизнес в България не стои настрана от глобалните технологични, икономически и социални трансформации и също се сблъсква с непредвидените трудности и неотложните проблеми, предизвикани от демографската криза, прекъсването на приемствеността в образованието, новите правила на

работа, наложени от пандемията от COVID-19, и др. Затова тези тенденции са логично приложими към отношенията работодател – служители и в организациите, свързани с издаването и разпространяването на книги в традиционен и електронен формат.

Възможностите за кариерно развитие като мотивационен фактор

Изграждането на организационна култура, която да промени и формира ново отношение към кариерата като процес, обхващащ целия професионален път на човека, е част от лидерските задължения и умения. Промяната на виждането за кариерно развитие у хората трябва да се осъзнае най-напред от висшия мениджмънт на организацията, защото потребността от развитие е заложена у всеки човек и във връзка с това възможността за професионално развитие е силен мотиватор за работа.

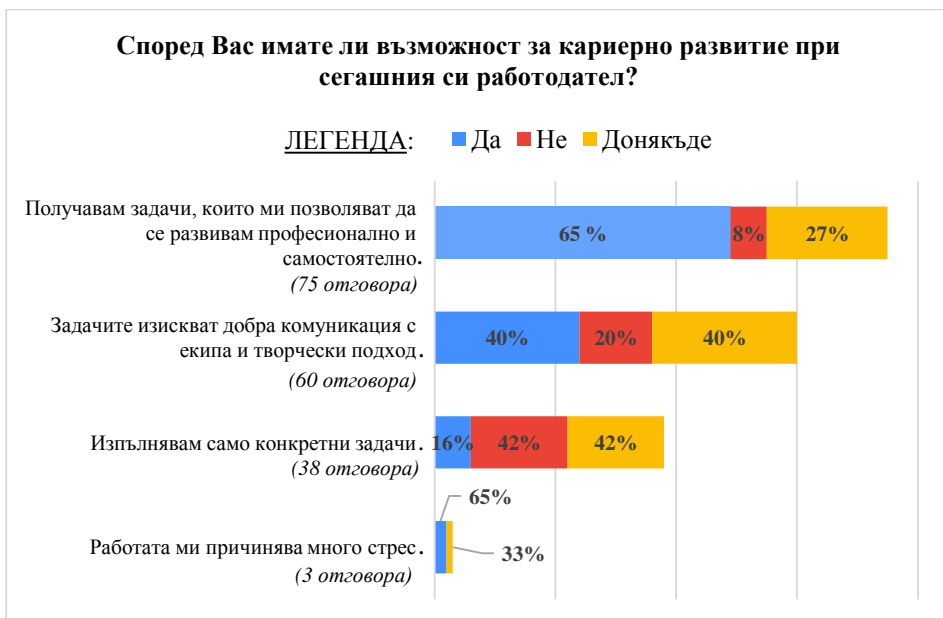
В България все още това отношение към индивидуалните планове за усъвършенстване е нещо, сравнително ново и непопулярно сред голяма част от ръководителите, което го превръща в аспект на управлението, върху който трябва упорито и дългосрочно да се работи. Пропускът или неумението на лидерите да работят върху предоставянето на възможности и признаването на постиженията на работещите, води до понижаване на ангажираността и на стремежа към по-високи резултати у членовете на екипа. Резултатите от проведено в България проучване² сред служители, заети по трудов договор, сочат, че възможностите за кариерно развитие са вторият по важност мотивационен фактор за персонала и това е показателно за голямото значение, което хората отдават на кариерното си развитие и на възможностите в тази посока, които работодателите могат да им предложат. Проучването е проведено в периода октомври – ноември 2020 г. и в него са обхванати 176 респонденти в работоспособна възраст, над 20 години. Анкетирани са 110 жени, 56 мъже и 10 души, които са предпочели да не отговорят на този въпрос, с месторабота на територията на Република България. Поради естеството на изследвания проблем, а именно – наличието на подкрепа от страна на ръководителите към кариерното развитие на служителите и връзката му с мотивацията и ангажираността, целевата група е съставена от работещи по трудов договор. В анкетата не участват безработни и самонаети лица.



Фиг. 1. Мотивационни фактори

В допълнение на показаното на фиг. 1, от 64 респонденти, посочили кариерата на първо и второ място като мотивиращ фактор, 48 отговарят без колебание, че биха препоръчали организацията на работодателя си като добро място за работа, и само 6 са категорични, че не биха го направили. Служителите търсят възможност за работа, при която да се чувстват в най-висока степен удовлетворени спрямо факторите, които ги мотивират. Мястото на кариерното развитие в тази скала е показателно за лидерите, които трябва да фокусират своето внимание върху управлението на потребността от развитие, заедно с управлението на други фактори, влияещи върху удовлетвореността и ангажираността.

Естеството на работа е един такъв фактор и зависимостта между него и степента на мотивация е изследвана още с Хоторнските експерименти³. Същността на работните задължения оказва ефект не само върху мотивацията като цяло, но и върху желанието за развитие и нагласите и очакванията на служителите.



Фиг. 2. Естество на изпълняваните задачи

При съпоставяне на двата фактора на фиг. 2 прави впечатление, че най-високи са броят и относителният дял на тези сред анкетираните, които смятат, че имат възможности за кариерно развитие, чието естество на работа им позволява креативност и самостоятелност. В същата група от хора съответно е най-малък броят на тези, които смятат, че нямат възможности за кариерно развитие, т.е. може да се предположи, че те са достигнали максимума на своята експертност, работата им е интересна и задоволителна и не се стремят към кардинална промяна. От друга страна, когато потърсим най-високия относителен дял на служителите, които не виждат възможности за кариерно развитие, го откриваме в групата на изпълняващите само конкретни задачи. Това е свързано не само с разнообразието, което организациите предлагат като задачи, но и с отговорността и степента на заинтересованост на ръководителите относно квалификациите и възможностите за израстване, които съществуват за съответните позиции.

Управлението на кариерата е постоянен и дългосрочен процес, който се подчинява на важни принципи, като справедливост, отговорност, последователност, приемственост. Този процес се нуждае от стратегия, планиране и програма като част от общите стратегии и програми на организацията (Vasileva, 2014). Очакванията и нагласите на персонала,

пряко свързани с мотивацията за работа, влияят и върху желанието за постигане на добри резултати. Хората, които са убедени, че имат възможности за растеж, се стремят към осъществяването им чрез по-добро представяне и по-високи резултати, чувстват се по-мотивирани и заинтересовани от работата си.

Системите за вътрешно израстване трябва да се превърнат в неделима част от управлението на човешкия ресурс във всяка организация. Промените в позициите невинаги следва да бъдат разбирани като израстване по вертикала на организационната йерархия, напротив – всяка промяна в задълженията, изискваща разширяване на експертността, е развитие, което посочва доброто желание на работодателя за осигуряване на професионален растеж.

Таблица 1. Лидерска ангажираност с индивидуалните планове за кариерно развитие

		През последната година обсъждали ли сте с прекия си ръководител Вашето кариерно развитие?		
Според Вас имате ли възможност за кариерно развитие при сегашния си работодател?		Да	Не	Безрезултатно
Да		58	19	4
Не		6	26	2
Донякъде		15	38	8

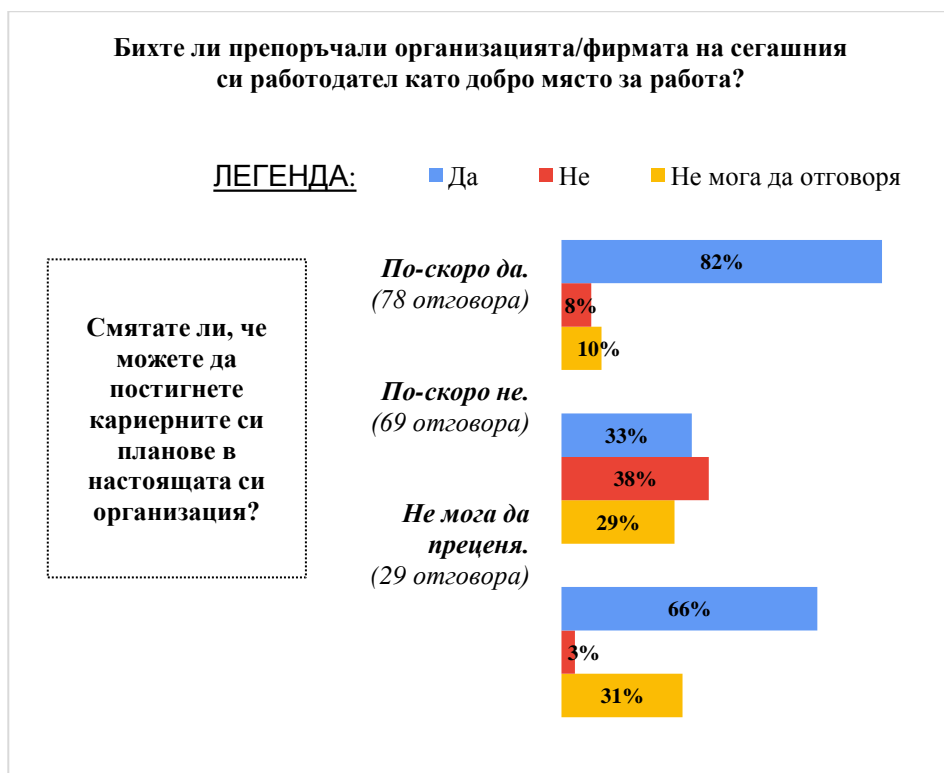
Лидерската ангажираност с кариерното развитие е от изключителна важност за хората – очакванията са за ясна и навременна комуникация, откритост и честност при планирането, осъзнаване на взаимната изгода от перманентното професионално обучение. От данните в таблица 1 ясно се вижда зависимостта между отношението на прекия ръководител към кариерното развитие на хората в неговия екип и техните нагласи. От общия брой респонденти, отговорили положително на въпроса „Според Вас имате ли възможност за кариерно развитие при сегашния си работодател?“ 58, или 72%, заявяват, че са обсъждали кариерното си развитие с прекия си ръководител през последната една година; от общия брой интервюирани, отговорили с „Не“ на същия въпрос, 26, или 74%, заявяват, че не са провеждали такова обсъждане. Показателен е и високият брой на респондентите, които не са обсъждали кариерното си развитие с прекия си ръководител и са отговорили с „Донякъде“ на въпроса „Според Вас имате

ли възможност за кариерно развитие при сегашния си работодател?“ (38). Този висок процент отново поставя проблема за добрата комуникация в една организация, защото е много вероятно липсата на увереност у тези хора да се дължи на липсата на информация, което от своя страна е предпоставка за възникване на специфични проблеми, свързани с културата и мотивацията на екипите.

Възможности за кариерно развитие и ангажираност към организацията

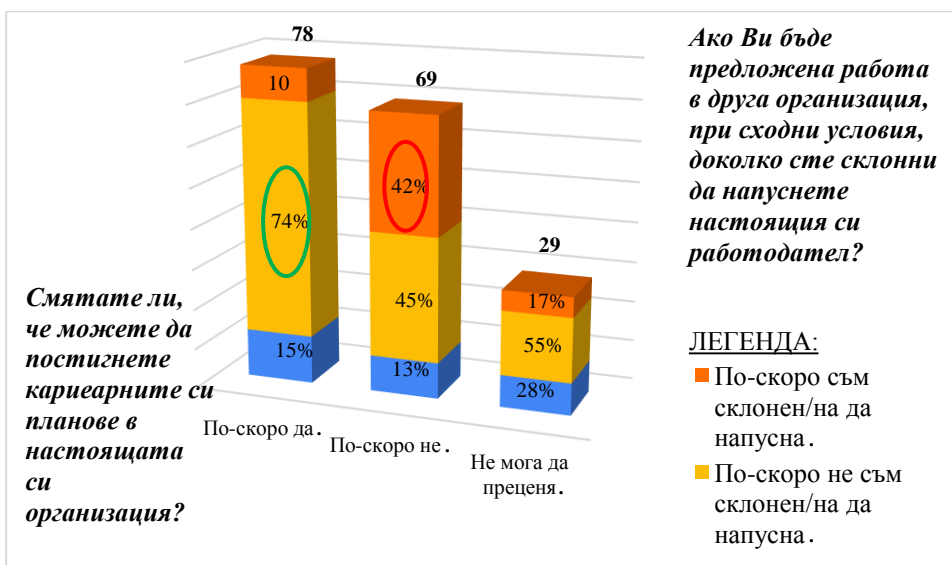
Кариерното развитие през XXI век се ръководи от индивидуални избори, личностно развитие и повишаване на компетентността в съответствие с нуждите на пазара и организациите и подпомогнато чрез вътрешните системи за кариерно планиране. Въпреки множеството външни фактори на средата, които имат влияние върху вземането на решения за работа, като специфичността на професията, нивото и продължителността на периодите на безработица, спецификите на пазара на труда като цяло и по региони, оттеглянето на някои работодатели и намаляването на капацитета или закриването на отделни производства, откриването на нови професии и външните инвестиции – възможностите за кариерно развитие остават пряко свързани с мотивацията на служителите и оказват значително влияние не само върху производителността, но и върху степента на лоялност и ангажираност с организационната стратегия.

В условията на силно променлива и динамична икономическа среда човешкият ресурс е може би най-важният капитал, изискващ непрекъснато обучение и развитие, за да отговори на протичащите промени в средата и на очакванията на потребителите/клиентите. Тази констатация е валидна за всички сфери на обществения живот. Важно е не само дали една организация предлага възможности за кариера, но и доколко предоставя средства, инструменти и подкрепа за постигане на индивидуалните кариерни планове и доколко лидерите се стремят да открият пресечните точки между нуждите на хората и плановете и целите на организацията. Културата на общуване се променя, работодателите се стремят към конкурентно предимство не само чрез повишаване на качеството на продуктите си и оптимизация на вътрешните процеси, но и чрез своето присъствие и влияние върху обществото. Това води до променени очаквания както от страна на клиентите и партньорите, така и от страна на персонала, чиито членове изграждат своите кариерни планове в тази определена среда. Оттук възникват и задължението и ангажиментът на работодателите към кариерните планове на техните служители.



Фиг. 3. Възможности за постигане на кариерните планове и удовлетвореност от работодателя

При изследване на отговорите на въпроса доколко участниците в анкетата са склонни да препоръчат организацията на сегашния си работодател като добро място за работа според виждането им за предоставяни възможности за кариерно развитие, ясно се открояват нагласите на работещите: 82% от респондентите, които смятат, че могат да постигнат кариерните си планове в същата организация, са склонни да я препоръчат като добро място за работа. Разпределението при хората, които не виждат възможности за своето професионално развитие при настоящия работодател, показва съвсем различно настроение – по-голям е процентът на хората, които не са склонни да препоръчат работодателя си, отколкото на тези, които са склонни да го направят. Получените резултати показват високата степен на лична заинтересованост у персонала от възможностите за кариерно развитие, която е пряко свързана и с удовлетвореността и ангажираността на хората към организацията.

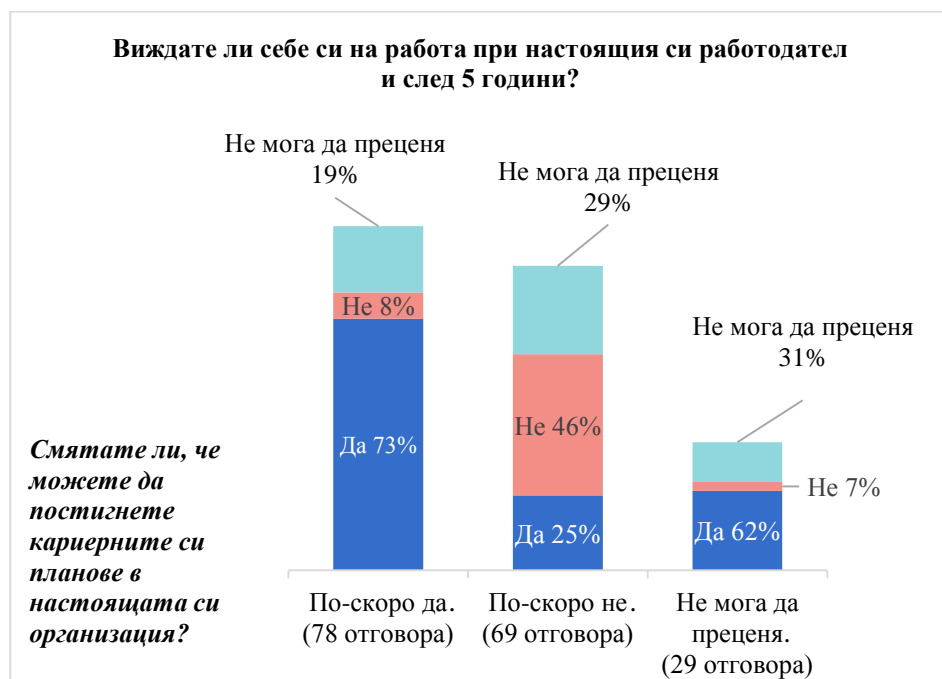


Фиг. 4. Разпределение на респондентите, готови да останат или да напуснат организацията, спрямо възможностите за постигане на индивидуалните кариерни планове

Резултатите, показани на фиг. 4, са индикатор за високата зависимост между степента на лоялност на служителите и възможностите и подкрепата, които работодателите предоставят за постигане на кариерните им планове. Ясно се вижда, че сред тези, които смятат, че могат да постигнат кариерните си планове в настоящата организация, най-висок е относителният дял на респондентите, които не са склонни да напуснат дори при предложени сходни условия. Сред респондентите, които не смятат, че могат да постигнат кариерните си планове в същата организация, процентът на склонните да напуснат, е почти равен на процента на склонните да останат, което е сигнал за обезпокоителна демотивация и липса на ангажираност с настоящия работодател. В групата на респондентите, които не могат да преценят дали биха успели да постигнат кариерните си планове, относителният дял на тези, които са по-склонни да продължат работа при настоящия си работодател, също е висок, т.е. това, че не са уверени, не води до сериозна степен на демотивация, както при респондентите, които ясно осъзнават липсата на възможности.

Служителите, които показват висока ангажираност с настоящия си работодател, са по-мотивирани и обвързани с постигането на целите и следването на стратегията на организацията, тъй като те демонстрират желание за дългосрочно обвързване. Оценката, че биха могли да постигнат

кариерните си планове при настоящия работодател, показва техния интерес за постигане на по-високи резултати – оттук като резултат може да се предвиди и по-висока продуктивност. Дългосрочната ангажираност показва не само капацитета на организацията откъм структура и разнообразие на позициите, но и действителните възможности, свързани с подпомагането и настроеността сред персонала за следване и постигане на индивидуалните професионални планове.



Фиг. 5. Нагласа за дългосрочна ангажираност с работодателя според възможностите за постигане на кариерните планове

Резултатите, показани на фиг. 5, доказват ясно изразената зависимост между реалните възможности, които служителите виждат за своето кариерно развитие, и техните дългосрочни намерения за заетост при същия работодател. Периодът от 5 години не е случайно подбран, той изразява дългосрочно планиране и изисква от респондентите да се замислят за своето не дотолкова обозримо бъдеще. Задаването на краткосрочен период, като 1, 2 или 3 години, би улеснило отговарящите, но би изкривило схващането за дългосрочен ангажимент, тъй като събитията в рамките до 3 години са по-лесно предвидими и по-скоро – вече планирани. Вглеждането в по-далечен план, за период от 5 години, провокира участниците в анкетата да се замислят върху желанието си за дългосрочно обвързване и гарантира по-

голяма валидност на дадените отговори, което, съпоставено с възможностите за постигане на кариерните планове – също в голяма степен дългосрочни, осигурява достоверността на изводите.

Според отговорите се вижда, че работещите, които смятат, че имат възможност за осъществяване на своето кариерно бъдеще при настоящия си работодател, са в по-голяма степен категорични в плановете си да останат в същата организация. Същевременно много ясно е изразена степента на неангажираност сред респондентите, които не са сигурни доколко могат да постигнат кариерните си планове – 46% не виждат себе си при същия работодател след 5 години. Трябва да се вземе предвид, че анкетата е проведена в период на голяма несигурност за бъдещата заетост, свързана с пандемията от COVID-19 и икономическите последици от нея. В тези условия се наложи много фирми да замразят или изцяло да прекратят дейността си – или да освободят част от персонала, или вследствие на пълна трансформация на бизнеса си понесоха огромни загуби. Имайки предвид, че чувството за сигурност е основна човешка потребност, не може да не се обърне внимание на сравнително високия процент на хората, които не виждат себе си при същия работодател след пет години.

В условия на несигурност и непланирани промени проблемът с ефективното управление на човешките ресурси е особено актуален за лидерите във всеки бизнес – от една страна, персоналет е демотивиран под влияние на общите фактори, а от друга – резултатите, които се постигат, са критични за продължаване на дейността и оцеляване на компаниите. Тези тенденции се отнасят и до служителите в издателския бизнес. Анкета на Асоциация „Българска книга“, проведена в началото на юни 2020 г. сред издатели и книгоразпространители, показва, че спадът при продажбите на книги от март до май 2020 г. е между 50% и 70% в сравнение със същия период на 2019 г. В същото време близо 30% от анкетираните не отчитат ръст в онлайн продажбите, а при тези, които все пак имат увеличение в онлайн търговията с книги, то не е достатъчно, за да компенсира общия спад. Над 50% от анкетираните посочват, че се е наложило да освободят служители, назначени в техните фирми⁴. Как ще се отрази освобождаването на този персонал върху системата на българската книга и как ще се компенсира, засега е рано да се прогнозира по-точно. Безспорно е важно да се запазят квалифицираните служители чрез повишаване на тяхната ангажираност, защото хората, които имат планове за своето кариерно развитие, но не смятат, че могат да ги постигнат, обвързвайки се с даден работодател, са много склонни да търсят реализация другаде.

В заключение можем да обобщим, че правилното управление на човешкия капитал е от изключително значение за бъдещите успехи на всеки бизнес и организация. Във времена на несигурност, неопределеност, риск и

висока динамика на промените в икономически, социален и технологичен аспект хората ясно осъзнават необходимостта да са в крак с изискванията на пазара на труда и тепърва оформящите се нужди от определени квалификации и умения. От своя страна организациите трябва да отговорят на тези нови изисквания чрез въвеждане на кариерни политики за запазване и развитие на кадрите си. Устойчиво развитие се изгражда при добро планиране както на производството/услугите, така и на осигуреността с подготвен човешки ресурс. Това прави темата за лидерската ангажираност с кариерното развитие на персонала приоритетна. От ръководителите се изисква осъзнаване на необходимостта от инвестиции в развитието на човешкия капитал, от който се очаква висока бъдеща възвръщаемост под формата на повишаване на мотивацията и ангажираността на хората, както и на осигуреност с подготвени кадри за следване на организационните цели и постигане на устойчив растеж.

БЕЛЕЖКИ

¹ Терминът “Psychological Contract” е въведен от Chris Argyris през 1960 г. По-задълбочено теорията е разработена от D. Rousseau, M. Schema и S. L. Robinson след 2000 г.

² Резултатите са от авторско проучване, проведено в периода октомври – ноември 2020 г. и фокусирано върху връзките лидерство – възможности за кариерно развитие – мотивация – ангажираност на персонала.

³ Хоторнските експерименти са поредица изследвания, проведени в заводите Hawthorn Works в Чикаго през 20-те години на XX век. Доказана е важността на групите при въздействие върху индивидите по време на работа и как подобряването на условията на труд повишава ефективността на труда. Един от изследователите, допринесли най-много в тези експерименти, е Елтън Мейо (1880–1949).

⁴ Резултатите от анкетата са публикувани в електронното издание на INVESTOR.BG, 09.06.2020 г. <<https://www.investor.bg/ikonomika-i-politika/332/a/mejdu-50-i-70-e-spadyt-pri-prodajbite-na-knigi-po-vreme-na-pandemiiata-305920/>>

ЛИТЕРАТУРА

Василева, Румелина. (2014). *Управление и развитие на човешките ресурси в културните организации: Ключов аспект на информационното осигуряване и на библиотечния и културен мениджмънт*. София: За буквите – О писменехъ, 346 с.

Griffin, Ricky W., Ronald J. Ebert, Frederick A. Starke, Melanie D. Lang, G. Dracopoulos. (2013). *Business*. 8th ed. Pearson Education Canada, 816 p.

REFERENCE

Vasileva, Rumelina. (2014). *Upravlenie i razvitie na choveshkite resursi v kulturnite organizacii: Ključov aspekt na informacianoto osiguriavane na bibliotechnia i kulturen menidgement*. Sofia: Zabukvite – O pismeneh, p. 346.

Griffin, Ricky W., Ronald J. Ebert, Frederick A. Starke, Melanie D. Lang, G. Dracopoulos. (2013). *Business*. 8th ed. Pearson Education Canada, 816 p.

CAREER DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL – A KEY FACTOR FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY AND A PRIORITY LEADERSHIP COMMITMENT

Abstract: *In times of turbulent and non-predictable changes, it is crucial for the sustainability of any organization to build a balanced and prescient strategy to meet not only the future requirements of the market and customers, but also the future needs of the personnel with certain qualifications and skills to meet those requirements. Part of the challenges of the “knowledge economy” are the notable changes in relationships between employers and their employees, namely - the transition from dependence on the organization to an interdependent relationship between the organization and the human capital working in it. These trends for changes in the philosophical understanding of the “psychological contract” between employees and their employers are still not widely spread in Bulgaria and employers in our country do not recognize them as needed, due to many economic, political and psychological reasons that will not be considered in this article. However, in the state of a globalizing market, increased mobility and access to information, new attitudes are already being observed among workers and they are becoming more active in acquiring new knowledge, skills and work experience, in line with technology development and market needs. The generation that has gained all their work experience in times of transition, as well as the generation that now is entering the labor market, require more independence from organizations and open and honest leadership, and this applies to all economic areas, including the publishing business and the cultural industry. More and more people in Bulgaria realize the importance of owning and developing their professional qualifications and skills and want to achieve their career plans in synchronous with the organizations in which they work. For doing this, they expect the necessary leadership support and understanding. This makes the topic for the development opportunities which employers provide and their connection with motivation and commitment, especially relevant and significant. This article presents an author's study of this dependence, conducted among 176 employees, employed in both private and public organizations. The displayed results come to show that leaders' incapability or unwillingness to invest in the individual career development of their employees, in line with the organizational strategy, may lead to staffing crises, which, in certain cases, can even result in inability to continue company's activities.*

Keywords: *business organization; career development; engagement; human capital; leadership; motivation; organizational sustainability.*

Nina Kostova, PhD

University of Library Studies and Information Technologies

119, Tsarigradsko shose Blvd.

1784 Sofia

e-mail: kostova_nina@abv.bg