



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ

КРИБ

КОНФЕДЕРАЦИЯ
НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ
И ИНДУСТРИАЛЦИТЕ
В БЪЛГАРИЯ

ПРИСТАТ НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ



ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД

АГЕНЦИЯ ПО ЗАЕТОСТТА
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
„РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“ 2007-2013
„ИНВЕСТИРА ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ“



BG 051PO001-2.1.09

„РАЗРАБОТВАНЕ НА ЕДИННА СТРАТЕГИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ
НА СЪГЛАСУВАНИ ПОЛИТИКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В КОНТЕКСТА
НА ЛИСАБОНСКИТЕ ЦЕЛИ И КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ“

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа
на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013,
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ЧРЕЗ КВАЛИФИКАЦИОНЕН КОУЧИНГ КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ - КОНЦЕПЦИИ, ИЗСЛЕДВАНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРОГНОЗИ

СТУДИЯ

2015 г.

Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Цялата отговорност за съдържанието на материала се носи от Конфедерацията на работодателите и индустриалците в България и при никакви обстоятелства не може да се приеме, че този материал отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган. Проектът е финансиран от Европейския социален фонд и Република България.

КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ

КОНЦЕПЦИИ, ИЗСЛЕДВАНИЯ,
ТЕНДЕНЦИИ И ПРОГНОЗИ

2015 г.



КОНФЕДЕРАЦИЯ
НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ
И ИНДУСТРИАЛЦИТЕ
В БЪЛГАРИЯ

ГЛАСЪТ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	6
I. Същност и история на кариерното развитие	7
1. Дефиниране на понятието „кариерно развитие”	7
2. Кариерното развитие и професионалното ориентиране в исторически план. Етапи ..	8
3. Фактори, които влияят на кариерното развитие.	11
4. Кариерното развитие като важна част от развитието на човешките ресурси	12
4.1. Мотивация за кариерно развитие – понятие, видове, значение	12
4.1.1. Същност	12
4.1.2. Мотивационни модели	15
4.1.3. Мотивационни теории	15
4.1.3.1. Теории за съдържанието	16
4.1.3.2. Процесни мотивационни теории.	16
4.2. Начини за мотивация на служителите.	17
4.3. Колективна квалификация и екипна дейност.	18
II. Концепции за кариерно развитие и теории.	20
1. Теории за кариерно развитие	20
1.1. „Котва на кариерата” (Career anchor) на Едгар Шейн	20
1.2. Концепция за променливата кариера (Protean career)	21
1.3. Психологическите договори (Psychological contracts)	22
1.4. Транзакционални и релационни договори (Transactional and relational contracts). ..	22
1.5. „Кариера без граници” (Boundaryless career)	22
1.6. Теория за кариерните полета (Career fields)	23
1.7. Теорията за самоефективността (Theory of Self-Efficacy)	24
1.8. Теория на социалните процеси на учене,.. ..	24
1.9. Ситуационна теория	24
2. Структурни теории	24
2.1. Теория за личностните черти и факторите	25
2.2. Теория за избора на професия	26
2.3. Социо-икономически теории	29
3. Теории, свързани с развитието.	29
3.1. Теорията Дъгата на жизнената кариера / Теория за развитието през целия живот ...	29
3.2. Теория за социалното учене	30
3.3. Теория за избора на кариера.	31

3.4.	Когнитивни теории	32
3.5.	Хуманистичните и холистични теории	33
III.	Анализ на системата за управление на човешките ресурси в България от гледна точка на кариерното развитие	36
1.	Обхват на изследването	37
2.	Планиране на човешките ресурси	40
3.	Набиране и подбор на човешки ресурси.	40
4.	Оценяване на човешките ресурси	42
5.	Управление на възнагражденията	43
6.	Обучение на човешките ресурси	44
7.	Управление на кариерата	46
8.	Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд	47
IV.	Управление на кариерното развитие в бизнес среда	48
1.	Системи за управление на кариерното развитие – приоритети и механизми	48
2.	Отговорности и роли на индивида и организацията при управление на кариерата . .	48
3.	Етапи в кариерното развитие	49
4.	Управление на кариерата	50
5.	Анализ и оценка на потребностите от кариерно развитие	50
6.	Планиране и реализиране на програми за обучение с цел кариерно развитие на персонала	51
6.1.	Оценка на потребностите за кариерно развитие	51
6.2.	Дефиниране на целите	51
6.3.	Определяне на съдържанието на програмата за кариерно развитие.	52
6.4.	Определяне на формата, вида и методите на обучение	52
6.5.	Избор на обучители.	52
6.6.	Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението	52
6.7.	Планиране на методи за оценка на програмата	53
V.	Обучение и развитие на персонала	55
1.	Обучението като важна съставна част от развитието на персонала. Системи за обучение.	55
1.1.	Същност и значение на обучението и квалификацията на персонала.	55

1.2.	Определяне на потребностите от обучение	58
1.3.	Проектиране и планиране на обучението в компанията	61
1.4.	Осигуряване на обучението	62
1.5.	Оценяване на резултатите от обучението	63
2.	Концепции за кариерно развитие чрез обучение на работното място	65
2.1.	Определяне на потребностите на обучаемите	67
2.2.	Определяне на целите на обучението	68
2.3.	Разработване на критерии за оценка	68
2.4.	Определяне на методите за обучение	69
3.	Необходимост от измерване на резултатите от обученията – Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard)	71
3.1.	Обучение и перспективи за развитие	72
3.2.	Перспектива от гледна точка на работния процес	73
3.3.	Перспективата на клиента	73
3.4.	Финансови перспективи	73
3.5.	Стратегически карти	73
3.6.	Софтуер за Балансирана система от показатели за ефективност	74
VI.	Актуални тенденции в управлението и развитието на човешките ресурси.	75
1.	Глобализацията и нейните последици.	75
2.	Промяна на компетенциите	75
3.	Намаляване на числеността на персонала – Корпоративен даунсайзинг	75
4.	Програми за развитие и усъвършенстване	76
5.	Реинженеринг на работните процеси за подобряване на производителността.	76
6.	Временни работници.	76
7.	Децентрализиране на работните места	77
8.	Участие на заетите лица	77
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
	Използвани източници.	79

ВЪВЕДЕНИЕ

Кариерното развитие е процес, който продължава през целия живот на човека. Той обхваща професиите, квалификациите, различните видове работа и дейностите, включително заниманията през свободното време на индивида. Личните решения, които се вземат в рамките на този процес, се влияят от семейната среда, възпитанието, училищната среда, религиозната ориентация и други социални фактори.

Кариерното консултиране се е превърнало в това, което е днес благодарение на професионалната ориентация – като резултат от огромните социални и демографски проблеми от началото на XX век. Днес кариерното консултиране се налага като дейност с огромен социален ефект. Съществуват множество названия в опит да бъде дефинирана професията, свързана с кариерното консултиране: професионално ориентиране, професионално консултиране, професионално насочване и т.н. От началото на 80-те години думата кариера (career) замества термина професия (vocation или occupation) тъй като се смята, че тя обозначава по-всеобхватна концепция.

За да се развива успешно една организация е необходимо да се развиват и служителите и. Има безспорна зависимост между двете страни. Мотивацията за действие на тази движеща сила не зависи само от потребностите, мотивите и стимулите, а и от крайните дългосрочни цели, които ги обединяват.

Със сигурност кариерата на всеки отделен член на колектива не е просто факт. За нейното развитие и просперитет изключително важна роля има самата личност, нивото на нейната мотивация за действие, работната и организационна среда и предоставените от нея възможности. Кариерата на всеки човек преминава през серия от фази, като всяка една от тях може да бъде повлияна от известни фактори обвързани с мотивацията за постижения. Намирането на адекватно съответствие между индивидуалните потребности, способности, мотиви и организационни възможности е нещо, което просто се случва. По този въпрос главно се разглеждат основните две страни, от които изцяло зависи очертаването на кариерния път на отделния служител – нагласата на организацията и възможностите и мотивацията в лицето на кадъра.

През последните няколко години нивото на безработица значително се е повишило. Нашето общество става все по-напреднало в технологично отношение. Много от хората, с които работим вече не притежават уменията, които се търсят. Старите типове професии вече не съществуват в предишния си вид, а са заместени с нови добре заплатени такива, които изискват по-високо ниво на професионални умения. Съществува огромна разлика в изискванията за уменията, които човек трябва да притежава за сегашните и новите професии.

Днес дори висококвалифицираните хора, са изправени пред феномена на постигане на точния обем работна ръка (Right Sizing Phenomenon). Работодателите се опитват да съкратят част от работниците и служителите си, за да постигнат по-оптимални разходи. Компаниите трябва да предоставят продукти и услуги с високо качество и на разумни цени, за да останат конкурентоспособни.

Съкращенията на работна ръка се превръщат в нормална част от професионалния ни живот, тъй като светът сякаш се смаява, а конкуренцията на пазара става все по-висока. Увеличава се броят на работниците и служителите от различни етнически групи, което е свързано с основната тенденция на глобална миграция. Ето защо познаването на различните култури става част от нашите професионални умения.

I. Същност и история на кариерното развитие

1. Дефиниране на понятието „кариерно развитие”

Съществуват различни гледни точки при дефиниране на термина кариера, но по отношение на термините длъжност и професия няма сериозни разногласия.

Професия* – съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност.

Занятие* – трудова дейност на дадено лице, която му осигурява работна заплата или друг доход.

Длъжност* – съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. Длъжността се свързва пряко с набора от задачи, които човек изпълнява в работната среда. Ето защо би могло да има точно толкова длъжности, колкото е и броят на работещите лица.

С течение на времето терминът кариера значително се изменя. През 70-те години той се свързва основно с професионалния аспект на живота на индивида. В последствие към него са добавени и други значения, свързани с личния, обществен и икономически живот.

От икономическа гледна точка кариерата може да се разглежда като последователност от заеманите длъжности и резултатите, които човек постига в рамките на обучението и професионалното си развитие.

От социологическа гледна точка кариерата представлява последователността от **роли**, които изпълнява дадено лице, като всяка от следваща се основава на предходната.

Ролята е позиция, заемана временно от дадено лице и носеща определена функция. Лицето може да изпълнява определена роля за доста дълъг период от време (напр. майчинство), но тя не изчерпва същността на дадената личност. Всеки изпълнява множество различни роли, отговарящи на дейностите, които осъществява в даден момент. (Dictionary of Counseling, 1993 г.).

Относно **процеса на кариерно развитие**, то той се определя като взаимодействието между психологически, социологически, икономически, физически фактори и фактори на случайността, които оформят последователността на отделните длъжности, професии или кариери, с които лицето се занимава през целия си живот. Кариерното развитие е основен елемент от развитието на човека, като обхваща целия му жизнен цикъл и оказва влияние върху личността като цяло. Кариерното развитие включва концепцията на лицето за собственото му аз, семейния му живот, както и аспектите на околната и културна среда, в която човек живее. (Етингер/Ettinger, 1996 г.).

Според Зункер кариерното развитие отразява индивидуално определените нужди и цели, свързани с етапите от живота и дейностите, които оказват влияние върху избора на кариера и в последствие с осъществяване на целите. (Зункер/Zunker, 1994 г.).

Кариерното развитие е непрекъснат процес на учене, следване на някои гъвкави стъпки, свързани със себеоткриването, проучване на възможности за заетост, взимане на решения и определяне на цели:

* Национална класификация на професиите и длъжностите

Събиране на информация за персоналните си:

- роли;
- интереси;
- умения;
- ценности;
- личностен стил;
- предпочитана среда;
- наклонности;
- нужди за развитие.

Събиране на информация за възможностите за работа (средства за масова информация, среда на общуване (networking):

- Проучване за съществуващите позиции;
- Проучване на браншовете;
- Проучване на пазара на труда.

Взимане на решения:

- Идентифициране на възможностите;
- Оценка;
- Проучване на алтернативите;
- Избор на една от възможностите (краткосрочна, средносрочна, дългосрочна).

Определяне на цели:

- Предвиждане и съставяне на план за необходимите стъпки за постигане на целта;
- Осигуряване на подкрепа, отчетност и възнаграждения.

Процесът на кариерно развитие включва и елементи като творческо мислене, новаторство или проактивно отношение към работата и живота.

Похнел и Амундсън (Poehnell&Amundson) представят концепцията *Careercraft* (събирателно от кариера и занаят, професия) като метафора, визираща способността на човек да промени мисленето и действията си по нов начин. Ключовите понятия са ангажираността, енергията и новите възможности. Те се разглеждат от различна гледна точка, фокусирана върху активния индивид, търсещ нови възможности за кариерно развитие, а не пасивната личност в социалната игра на кариерно развитие.

2. Кариерното развитие и професионалното ориентиране в исторически план. Етапи

Трябва да се вземе под внимание факта, че съществува значителна разлика между **кариерно консултиране** (като непрекъснат процес на оказване на съдействие на лица на различна възраст) и **професионално ориентиране**.

Професионалното ориентиране е процес на оказване на съдействие на лица, като крайната цел е получаване на определени познания и адаптиране на тяхната жизнена философия към изискванията на пазара на труда.

Кариерното консултиране се занимава с избора и развитието на личността в рамките на дадена професия.

Думата **кариера** (career) започва да се използва вместо **професия** (vocation или occupation)

в началото на 80-те години тъй като се смята, че тя обозначава по-всеобхватна концепция. С течение на времето терминът кариера претърпява редица промени. През 70-те години той се свързва изключително с професионалния живот на индивида. По-късно към този термин са добавени и други значения, свързани с личния, обществен и икономически живот.

Още в самото начало на движението за професионална ориентация и по-активно през последните три-четири десетилетия, се създават различни модели за кариерно развитие в помощ на човека, който трябва да вземе решение за кариерата и живота си. Тези модели се базират на съществуващите различни групи теории за кариерно развитие. Начинът, по който разглеждат кариерното развитие и факторите, които влияят при избора на кариера са основната разлика между тях.

Според някои теории, в нашия живот съществуват определени ситуации, когато личното решение има изключително важна роля за развитието на кариерата. Тези решения могат да бъдат свързани с избора на образование, квалификация, типовете работа, които избираме, смяната на работното място и т.н.

Традиционният подход при управление на кариерата се основава върху представата за дългосрочна, продължаваща през целия живот кариера, съществуваща в рамките на организацията и определена от същата в усилията ѝ да намери най-доброто съответствие между индивидите и заеманите длъжности. В този случай ролята на специалистите по човешки ресурси (HR) е да определят изискванията на длъжностите, да определят и избират индивиди, способни да посрещнат тези изисквания и да помагат на служителите да напредват спрямо съществуващата последователност от позиции в организацията.

Новите гледни точки обаче разглеждат кариерата повече като функция на индивида и се фокусират върху индивидуалния избор, личностното развитие и повишената индивидуална работоспособност. От тази гледна точка, управлението на кариерата е може да се определи като процес на договаряне, който засяга определянето на същностни компетенции, на ключовата работна сила и по същество е краткосрочно ориентиран.

Професионалното ориентиране има исторически традиции в България, въпреки че неговото развитие като теория и практика е неравномерно и непоследователно.

В началото на 20 век се появяват първите научни статии и студии, които представят на българската общност същностните характеристики и ролята на професионалното ориентиране. Те са издадени от завършили образованието си българи (предимно в германски и швейцарски университети). В тези разработки се представят основните идеи за професионалното ориентиране и тяхното практическото реализиране в Западноевропейските страни. Обосновава се и необходимостта от организиране и провеждане в България на такова ориентиране. С тях се популяризира и се поставя началото на научните изследвания у нас в тази важна област от професионалното образование.

В България, различни форми на професионалното ориентиране на практика се осъществява в периода между двете световни войни. През 70-те години на миналия век дейностите по професионалното ориентиране се развиват. Популяризират се идеите на ЮНЕСКО за развитие на образованието и професионалното обучение. В края на 70-те и началото на 80-те години се появяват първите български книги по професионална андрагогика. През втората половина на 80-те години в България започва обща социално-икономическа и политическа

криза, което се отразява негативно върху развитието на образованието и на професионалното ориентиране в частност. В края на 80-те години практически професионалното ориентиране в България се свежда само до училищно (образователно) ориентиране на младите хора.

В съответствие с тези нови образователни приоритети усилията са насочени към развитие на системи за продължаващо образование и обучение. За съжаление образователните институции и образователната система в България не успяват да приложат концепцията за продължаващото образование. В българските учебни заведения подрастващите не се подготвят в достатъчна степен за продължаване на обучението след започване на техния трудово-професионален живот. Не се развива в необходимата степен и професионалното ориентиране. Този извод е важен за дейностите в училищата насочени към подпомагане избора на професия и нейното овладяване.

Необходимостта от развитие на професионалното ориентиране на възрастните се чувства по-осезателно в България след 1992 г. Професионалното ориентиране на възрастни и тогава и сега е необходимо не само за решаване на проблема с безработицата у нас. То е нужно и за цялостното развитие на продължаващото образование и обучение. Положението на Германия като водеща икономическа сила в Европейския съюз се дължи в значителна степен на качеството на нейните човешки ресурси. Професионалното образование заема приоритетно място в образователната политика на Германия. Там съществуват много начини да се усвои квалифицирана професия, след задължителното образование – 9–10 клас на общообразователните училища. 75 % от младите хора започват направо професионалното си обучение, като 70 % се включват в системата на дуалното обучение за придобиване на първоначална професионална квалификация. На завършилите студенти (висшисти) също се осигурява достъп до професионалното образование. Професионалното ориентиране, има за основна цел да подпомогне ефективно хората при техния професионален избор и свързаното с него професионално обучение и кариерно развитие. Професионалното ориентиране е много важна предпоставка за успешна кариера. Практиката показва, че ефективната кариера е пряко свързана с успешно избраната професия. Така желаната работа гарантира пълноценна професионална реализация, и успешна кариера.

Правилно направеният избор се свързва с определяне на професионалната пригодност. Професионалната пригодност е специфичен израз на скритите възможности и способността на индивида да изпълнява ефективно определена трудова дейност и да заема пълноценно дадена длъжност на основа предварително акумулираните знания, умения, навици и ценности. Така в понятието се обединяват две страни: природна даденост (наличните физически и психически качества на личността) и развиване на притежаваните качества и особености чрез професионално обучение, квалификация и трудов опит. Основното, което следва да бъде решено в периода на професионалното ориентиране е определяне на интересите на личността, коректна оценка на възможностите и изясняване на мотивите за избор на професия. Ориентацията към професията е успешна само тогава, когато индивида има интереси в тази област. Изборът на професия има голямо значение за професионалното и личностното развитие на младите хора.

Професионалното ориентиране е целенасочен продължителен процес, започващ от училищна възраст и приключващ в зрялата възраст на личността. То включва в себе си дейности за професионално информиране и консултиране на индивида при взимане на решение за избор и реализация на определена професия и свързаното с нея кариерно развитие. Професионалното ориентиране може да се разглежда на два етапа.

Първият етап е при първоначалния избор на професия, т.е. при началната подготовка. Към него се отнасят преди всичко учащи се младежи, но също и усвояващи първа професия в учебни звена извън образователната система.

Вторият етап на професионално ориентиране е при смяна на професия или специалност. Към него се причисляват главно възрастни лица извън образователната система, които имат някаква професия, но налага да я сменят или да придобият втора и последваща професия.

От началото на 2000 г. към Министерството на образованието и науката са разкрити 13 регионални центъра за квалификация, насочени главно към ученици и учители.

Изучава се опита на страните от Европейския съюз по отношение на професионалното ориентиране. Целта е професионалното ориентиране и консултиране да станат интегрирана част от съществуващата образователна система и от системата на пазара на труда.

По-далечните цели на Националния ресурсен център за професионално ориентиране включват подпомагане внедряването на съвременни информационни и компютърни технологии за целите на професионалното ориентиране и кариерно развитие; разработване или адаптиране на стандартизирани специализирани техники и инструментариум; подпомагане на реализирането на програми за професионално ориентиране на различни целеви групи; осъществяване на релевантна медийна политика в областта на професионалното ориентиране и консултиране; изграждане на система за практическо обучение и поддържаща квалификация на професионалните консултанти, съобразени с европейските изисквания.

3. Фактори, които влияят на кариерното развитие

Процесът на кариерно развитие се дефинира като “взаимодействие между психологически, социологически, икономически, физически фактори и фактори на случайността, които оформят последователността на отделните длъжности, професии или кариери, с които лицето се занимава в рамките на своя живот”.

Някои от факторите, които оказват най-голямо пряко и косвено влияние върху кариерното и професионално развитие са:

- Личностни качества
- Образование, завършено обучение и курсове
- Поведение и личностна изява
- Работоспособност и оценка на качествата
- Изпълнение на задълженията
- Състояние на компанията
- Желание за промяна на настоящата позиция или на работодателя

Личностни качества на служителя

Личностните качества и мотивацията на служителите са необходими условия за намиране на желаната работа и длъжност. Те влияят директно на развитието на кариерата и са ключов фактор.

За типичен пример можем да използваме позиции на управленско ниво. Служителят може да е голям специалист в областта си, но много лош шеф или мениджър.

Образование, завършено обучение и курсове

Подходящо образование, завършени курсове за обучение и квалификация са едни от определящите фактори с пряко влияние върху кариерата и издигането в йерархията.

В някои фирми е много трудно за служител без висше образование да се издигне в йерархията и напротив – служител с висше образование има безспорно предимство в кариерното развитие.

Поведение и личностна изява

Поведението и личностната изява на работното място понякога рефлектират върху мнението на висшестоящите по-силно от начина, по който служителя се справя със задълженията си.

Служителят може да излезе от рамките на задълженията си, да си постави по-високи цели съобразно целите на компанията и да работи за постигането им.

Работоспособност и оценка на качествата

Изпълнението на задълженията и резултатите могат да бъдат ключови фактори, влияещи върху кариерата и израстването в йерархията.

Но при работата в екип не е достатъчно да се изпълняват задълженията. Голямо значение се отдава на отношенията в екипа и оценката им може да е от решаващо значение за кариерното развитие на служителя.

Изпълнение на задълженията

Изпълнението на задълженията трябва да бъде в съответствие с кариерни цели. Ако служител иска да гради кариера в някакво направление като специалист, то той трябва да намери подходящото място в подходяща компания, която ще му даде желаната работа и кариерно развитие.

Състояние на компанията

Състоянието на компанията има значително влияние за кариерата на служителите. Служителят може да има всички предпоставки и възможности за повишение, но ситуацията в компанията да не позволява развитие на кариерата. Причини за тези условия могат да бъдат различни, например: високо квалифицирани лица на подходящите места в компанията или икономическото състояние на фирмата или на пазара. При тези ситуации е почти невъзможно да се постигне повишение.

Желание за промяна на настоящата позиция или на работодателя

Понякога е необходимо да се промени длъжността, отдела или работодателя за да се постигне кариерно развитие. В случай, че работодателят не позволява напредък в кариерата, служителът има само един избор – да търси нова работа и промяна на работодателя.

4. Кариерното развитие като важна част от развитието на човешките ресурси

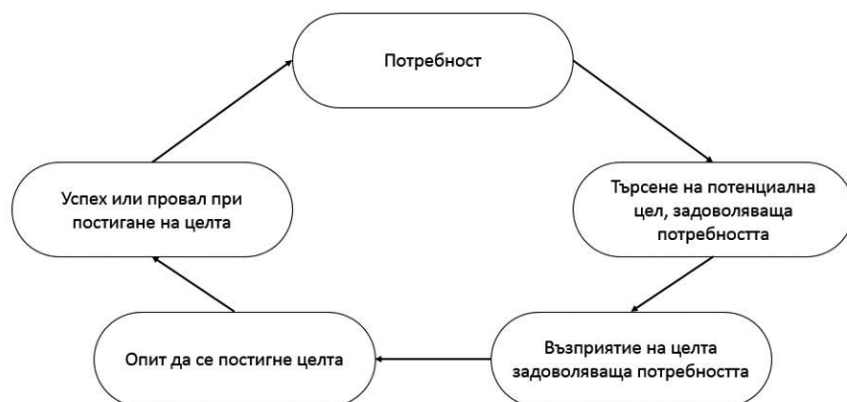
4.1. Мотивация за кариерно развитие – понятие, видове, значение

4.1.1. Същност

Кариерата заема важна част в живота на всеки човек. Дали ще е кариера в професионалната сфера или в семейната среда, всеки от нас се чувства по-значим и по-успял, когато бъде справедливо оценен и поощрен заради постиженията си. Тази нагласа води личността и организацията напред. Това се нарича мотивация.

Мотивацията това са целите и причините, определящи избора на поведение на хората и действията им. Тя е процес за постигане на цели чрез формиране на поведение. Тя е и социален процес, чрез който хората променят поведението на някой друг. Потребността, желанието и очакването са нещата които стимулират човешкото поведение. Чрез мотивацията човек достига до целите си като модифицира поведението си, зарежда се с нова енергия, която е обратната връзка към потребностите, желанията и очакванията. Пораждат се нови потребности, нужди, желания, очаквания.

Фиг. 2. Процесът на мотивация.



Всяко действие е продиктувано от мотивация. Чрез нея реално можем да контролираме процесите в една организация като управляваме успешно човешките ресурси. Това ще повиши качеството и количеството на произвеждания продукт.

От гледна точка на психологията се счита, че произхода на думата мотивация идва от гръцкото *motivum* – причина, поради която нещо се движи, но от социологическа гледна точка терминът има латински произход – *movere*, което означава движа, раздвижвам.

Най-общо мотивацията е двигателната сила, караща човек да постъпва по определен начин. Тя обикновено произтича от някаква потребност, която не е удовлетворена. Стремешът е да се постигне резултат като се следват желанията, базирайки се на нашите ценности, цели и вътрешни позиции. Това е механизмът на мотивацията.

Мотивацията може да се разгледа в три измерения – цели и причини, диктуващи избора на поведение на хората; мисловния процес, формиращ поведението и социалния процес, променящ поведението на другите.

Хората предприемат действия, избират своето поведение, и полагат усилия, за да постигат желаните резултати и да удовлетворяват своите потребности. Проблемите, свързани с мотивацията, са разгледани още от Фредерик Тейлър. Те се свеждат до следното:

1. Анализът на мотивацията трябва да се концентрира върху факторите, които подбуждат или стимулират действията на човека.
2. Най-голямо значение за мотивацията имат неудовлетворените потребности, които се превръщат в мотив за поведение.
3. Мотивацията е процес и засяга поведенческия избор.

Моделът на процеса на мотивация ни дава основание да направим следните изводи:

1. Човек осъзнава дадена потребност.
2. Човек избира конкретно поведение или стратегия, за да задоволи тази потребност.
3. Резултатът е формиране на целево поведение, което се свързва със способността.
4. Индивидът сам извършва преценка на дейността или преценката се извършва от други хора.
5. Успех или провал при постигане на целите.
6. Преценка на степента на удовлетвореност на потребността.
7. Удовлетворяването на една потребност води до възникването на нова такава и процесът се възобновява.

Можем да заключим, че мотивационният процес е цикличен, защото хората притежават комплекс от потребности, който непрекъснато се обогатява и обновява.

Мотивацията като фактор за кариерно развитие

Практиката показва, че ако човек се задържи твърде дълго на едно място, той спира да се развива. Когато това се случи, **мотивацията** за високи постижения неизбежно намалява. За някои хора работата е средство за професионално развитие, но други предпочитат личното усъвършенстване посредством изпълнение на професионалните си задължения. Каквато и да е причината, индивидът е по-склонен да дава повече от себе си в работния процес, ако има посока и цел, които да следва. Израстването в йерархията е доказана мотивация за повишаване на ефективността на работния процес.

Начини за превръщане на кариерата в **мотивиращ фактор**:

1. Добра информираност на всички служители за йерархията на длъжностите в организацията. Трябва да бъдат ясни необходимите личностни и професионални качества за израстване в йерархията и възможностите за заемане на по-висока длъжност в организацията.
2. Запознаване на служителите с изискваните качества и постижения, които трябва да покажат, за да получат правото на допълнителна квалификация осигурена от компанията (специализация в чужбина, допълнително образование, посещаване на специализирани курсове), която ще им помогне в кариерата.
3. Определяне на времеви граници за изкачване в йерархията (най-краткия възможен срок за изкачване по стълбичката в организацията). Важно е, всеки служител в организацията да знае, какъв опит и качества трябва да придобие на текущата си позиция, за да се изкачи на следващата.
4. Разясняване на служителите предимствата на кариерното развитие за всеки един от тях – придобивките, които ще получат при повишаване в длъжност, правата, отговорностите и задълженията, които ще имат на новата, по-висока позиция.
5. Показване на лично отношение към всеки един работещ, изтъкване на важността на личностното и професионално развитие, както служителя, така и за организацията. Ръководството трябва да съдейства за кариерното развитие на служителите си и като създава необходимите условия за осъществяването му.

4.1.2. Мотивационни модели

1. Моделът на икономическата рационалност

Този модел се основава на схващането, че човек е мотивиран единствено и само от средствата, с които задоволява своите материални потребности. Това е доказателство на теорията на Тейлър относно ролята на човека в трудовия процес, а именно, че е невъзможно служителите да бъдат накарани да работят много по-усърдно от средното за хората, които са около тях, освен ако не бъдат уверени, че ще получават значително и постоянно увеличение на заплащането им.

Мотивацията посредством финансовите стимули е много успешен подход за по-ефективна работа, но в никакъв случай не е единственият. Понякога хората получават високи трудови възнаграждения, но въпреки това не са удовлетворени.

Мотивационният подход, базиран на този модел се прилага успешно в много компании, но не отразява комплексната човешка същност.

2. Моделът на социалните човешки отношения

Социалните потребности на хората са основен мотиватор при този модел. Желанието за принадлежност към определена социална група или среда и осъществяване на взаимодействие с нейните членове кара хората да полагат повече усърдие. Чрез създаване на чувство за принадлежност в тези случаи може да се постигне много повече, отколкото при прилагането на други стимули и санкции. Определящо значение тук имат груповите роли, норми на поведение, сплотеност и тяхното значение за повишаване на производителността на труда.

3. Японски мотивационен модел

Основава се на уменията да се накарат хората да бъдат съпричастни с дейността на организацията и да работят за постигането на нейните цели.

4. Моделът на самообновяването

Хората се изпитват множество разнообразни потребности, като част от тях имат значение за тяхната реализация в дългосрочен план. Това е нуждата от себerealизация, самообновяване, развитие и растеж. Акцентът на този модел пада върху ролята на вътрешните мотиватори – развитие, напредък и престиж.

5. Моделът на комплексния човек

В този модел личността се разглежда като едно цяло разделено на две: човек и околна среда. Като елементи на „човека“ се включват: потребности, желания, способности, очаквания, ценности. Елементите на „околната среда“ са: технология, техника, организация, цели, задачи, функции. Резултатите на индивида се разглеждат като функция от взаимодействие между елементите на тези две части.

4.1.3. Мотивационни теории

Мотивационните теории се групират в зависимост от подходите при анализа на мотивацията. В резултат на това се обособяват две групи теории: теории за съдържанието и теории за процеса.

4.1.3.1. Теории за съдържанието

Мотивационните теории за съдържанието са свързани с това какво обуславя дадено поведение – какви са причините и какви са стимулите за него. Отговорът се крие в потребностите. Оформят се следните мотивационни теории:

1. Теория на А. Маслоу за йерархия на потребностите. Според нея действията на хората в организацията са мотивирани от задоволяването на определени вътрешни потребности, а именно:
 - а) потребностите на хората влияят върху поведението им;
 - б) потребностите са подредени според значението им;
 - в) преминаването към следващото ниво на потребностите става, когато са удовлетворени тези от по-ниските нива.

В зависимост от тези схващания Маслоу класифицира потребностите по следния начин:

- а) физиологически;
- б) екзистенциални (безопасност и сигурност);
- в) социални;
- г) престижни (статус);
- д) реализация на личността.

2. Теория на Фредерик Херцберг за двата фактора.

Според Херцберг съществуват различни фактори, които оказват влияние върху поведението на хората. Той ги разделя на две групи – външни и вътрешни.

А. Външни фактори. Те включват:

- а) сигурност на работното място;
- б) заплащане;
- в) условия на труд;
- г) статус;
- д) организационна политика;
- е) ниво на междуличностни отношения;
- ж) социални придобивки.

Б. Вътрешни фактори. Те са свързани с конкретното работно място и включват:

- а) постижение;
- б) признание;
- в) предизвикателства за преодоляване в работата;
- г) отговорност;
- д) растеж (напредък);
- е) развитие на личността и натрупване на опит.

4.1.3.2. Процесни мотивационни теории

Съдържателните мотивационни теории не изясняват защо хората избират дадено поведение, за да задоволят конкретните си потребности, въпреки че се приемат като фактор, който влияе върху мотивацията на потребностите. Отговор на този въпрос дават процесните мотивационни теории.

Теория на очакването

Тя е свързана с разбирането, че хората разглеждат различни стратегии на поведение и избират тази, чрез която ще постигнат желаните резултати – увеличаване на възнагражденията, израстване в йерархията, признание. Основоположник на тази теория е Виктор Врум.

Теория на утвърждаването

Тази теория разглежда механизма на поощряване. Нейн основоположник е Б. Скинър. Тя се основава на разбирането, че мотивацията на хората е функция на резултатите от наградите.

4.2 Начини за мотивация на служителите*

Мотивацията е един от определящите и най-изследвани методи в работата на специалистите по човешки ресурси и мениджърите на компании като цяло. Тя играе важна роля при процедурата по подбор на персонала и не трябва да бъде подценявана. В повечето случаи мотивацията на служителя може да се окаже решаваща за ефективното изпълнение на неговите трудови задължения, за кариерното му и професионално развитие, и в следствие на което за постигане на организационните цели. За да бъде ефективна мотивацията, има различни етапи на проучване на служителите, на техните интереси, желания и потребности. Удовлетворяването на тези потребности определя успеха на кариерното развитие на служителите и на организацията.

Начини за мотивиране на служителите

При подбора на начините за мотивиране на служителите, трябва да се вземе предвид, че всеки индивид е различен и затова и мотивацията трябва да бъде различна. Някои служители се мотивират само с финансови средства, а други могат да бъдат мотивирани, като работят в добър екип или да се издигнат в йерархията. Един от начините да се разбере какво мотивира служителите, е да се открият техните желания и нужди. Обикновено това става чрез проучвания и анкети. Някои от факторите за мотивиране са:

Стимули – стимулите са едни от най-популярните методи за мотивиране на служителите. Те могат да бъдат финансови средства, подарък, ваканционни пътувания и др. Най-добрият начин да се реши какъв стимул да се използва, е да се разбере какво биха желали. Парите не винаги са точния стимул, който служителите търсят.

Отговорности – демонстрация на доверие в служителя чрез делегиране на отговорности. Служителите се чувстват като важна част от бизнеса и отъждествяват своите цели с тези на организацията когато имат контролни функции.

Приятна работна среда – поддържането и подкрепата на служителя от ръководството са важно мотивиращо средство. Негативното отношение и среда могат да допринесат за намаляване на желанието за работа.

Интересна работа – поставянето на едни и същи задачи всеки ден създава впечатление за застой, служителите стават апатични. За да се избегне това, трябва да се поставят различни нови предизвикателства пред служителите.

Активно слушане – активно слушане и ангажираност. Служителите могат да станат по-мотивирани, когато открият, че работодателят го е грижа за техните проблеми и нужди.

Награди за добре свършена работа – оценка на служители, които постигат успехи на работното място и полагат допълнителни усилия. Може периодично да има поощрителна награда, например „Служител на месеца” или сертификати за благодарност. Служителите искат да се чувстват оценени и че тяхната упорита работа се уважава. Изразяването на признателност води до повишаване на морала на служителите.

* „Starting a Small Business”

Споделяне на успеха – в бизнес процеса работниците и служителите се чувстват част от отбора, от организацията, от бизнеса. Това е силно средство за мотивацията им. Предоставянето на резултатите на работниците и служителите ще ги стимулира. Насърчаването на служителите е средство, чрез което те да се стремят да постигат успехи и да допринасят за развитието на компанията. Възнаграждаването на целия екип, е добре за мотивацията на служителите. Най-добрият начин за решаване как да стане това, е като се отчетат желанията на самите тях. Чрез този метод един работодател най-добре би преценил кои са нещата, които биха мотивирали неговите служители в най-голяма степен.

Сигурност на работното място – сигурността на работното място в една организация е от съществено значение. Ако служителите са застрашени от уволнение или освобождаване, ако изпитват несигурност, те не са мотивирани и не могат да изпълняват активно поставените им задачи.

Насърчаване/растеж – обикновено служителите се виждат като израстващи в йерархията на компанията, в която работят. Ако нямат цели и стремежи за развитие няма какво да ги мотивира да работят по-усърдно.

Позитивно отношение – позитивната нагласа може да бъде от голямо значение при мотивирането на служителя. Положителния или отрицателен тон в гласа на мениджъра може да повиши или намали значително желанието за работа на подчинените.

Конкурентни заплати – въпреки че парите невинаги са главната мотивация, адекватното заплащане може да помогне на служителите да почувстват, че са получили това, което са заслужили за работата си. Ако трудът на работника не е добре заплатен, има голяма вероятност той да отиде на друго място с по-високо заплащане.

4.3 Колективна квалификация и екипна дейност

Днес процесите във фирмите и организациите се развиват много по-динамично, отколкото в миналото. Това налага да се търсят пътища за тяхното управление, съобразно поставените цели. Промяната в предприятиятата изисква организационно развитие. Възниква потребност от обучение за адаптация към промените, които са специфични за всяка организация. Колективната квалификация се извършва чрез изграждането на екипи и съвместна работа. Целта на екипите може да се определи като:

- обединяване на специалистите с различна квалификация за изпълнение на поставените цели;
- обвързване на целите на организацията с личните интереси;
- поддържане на високоефективна комуникативност между отделните специалисти;
- формиране на чувство за съпричастност – сливане на колективната с личната отговорност.

Всеки екип, на когото е възложена конкретна задача се формира, като се съобразява със следните условия:

- характер на желаната цел (срочност, сложност, значимост на фирмата);
- установяване на необходимите квалификации, необходими за осигуряване на изпълнението на всяка съставна на целта задача (колективна квалификация);
- избор на членове на екипа в зависимост от предварително изградения модел на колективна квалификация. Колективната квалификация е свързана със сложността и спецификата на задачите за изпълнение и индивидуалните квалификации, обединени от общата цел. Ко-

лективната квалификация може да се представи като една система, съставена от следните елементи:

1. Цел – това е желаното състояние, което фирмата иска да постигне. Обикновено е свързано с политиката на фирмата и се развива за определен период от време.
2. Задачи – всяка цел може да се разгради на отделни елементи (задачи) с по-конкретно съдържание. Те определят съответната квалификация за изпълнение.
3. Модел на колективна квалификация – по същество това е съвкупност от индивидуални квалификации, необходими за изпълнението на съвкупността от задачи, формиращи целта.
4. Екипът – това на практика са служителите, събрани в съответствие с модела на колективната квалификация. Важно значение при неговото изграждане имат поставянето на конкретните задачи, определянето на приоритетите, анализ на методите на екипната дейност, проучване на комуникациите и процесите на вземане на решение в екипа. За да се изгради един екип е необходимо да бъде на лице преди всичко съответната нагласа (мотивация) за съвместна работа. Най-често срещаните проблеми в практиката се свеждат до неясно формулиране и неразбиране ролята на отделния член на екипа при координирането с останалите членове. Обръща се по-голямо внимание на задачите, които трябва да се изпълнят, отколкото на взаимоотношенията в екипа.
5. Резултат – това реално е постигнатата цел, предварително формулирана при изграждането на екипа. Може да се констатира известно разминаване, което предизвиква вземане на регулативни решения от екипа (обратната връзка дава информация за степента на съответствие между цел и резултат). Работата в екип се използва при по-сложни и изискващи колективни усилия проблеми. Колективната квалификация при формирането на екипа трябва да бъде предварително съобразена с характера на проблемите.

II. Концепции за кариерно развитие и теории

Могат да се обособят две основни изследователски направления в проучването на кариерното развитие. Първото направление се основава на управлението на човешките ресурси, психологията и организационните теории и разглежда кариерите като индивидуални полета за изява в рамките на организациите или между самите организации. Тук се акцентира на думата *кариера*. Второто направление акцентира върху пазара на труда и обръща внимание на включването, мобилността, промяната и професионалните пътища. Тук вниманието е на думата *траектория*. В първия подход се изследват управленските промени, като новите форми на организация на работата, фирмената мрежа, плоската йерархия и реструктурирането на бизнес процесите. Във втория подход значението се отдава на увеличаване на гъвкавостта на пазара на труда, създаване или закриване на работни места, развитие на уменията, сигурност или несигурност. Промяната в индивидуалните нагласи, касаещи работата обаче е определящ момент и в двата подхода.

1. Теории за кариерно развитие

Теориите се разделят в зависимост от измеренията на кариерата. Въпреки че няколко теории се занимават или с отделните, или с колективните измерения на кариерата в границите на специфични дисциплини (психология, икономика на човешкия капитал, мениджмънт и т.н.), други разглеждат комбинацията на двете.

1.1. „Котва на кариерата” (Career anchor) на Едгар Шейн

Кариерата и жизнения път на личността са взаимосвързани, развиват се и се допълват, формирайки личностния профил. Терминът “котва на кариерата” е въведен от американския учен Едгар Шейн през 60-те години на XX век и показва трайните предпочитания към типа работа и към стила на извършването ѝ. Котвата на кариерата визира областта, която е от особена важност за личността и е израз на ценностите, потребностите, мотивите, личностните характеристики, житейски опит и др. Съставните компоненти на кариерната котва са три – способностите на личността, основните ценности и произтичащите потребности и мотиви, отнасящи се към кариерата. Кариерната котва се оформя като резултат от взаимодействието между личностните характеристики и условията на трудовата среда, т.е. тя се развива в процеса на работа, а не е условие за избор на определена професия. Е. Шейн определя кариерната котва като константа. Тя не се променя по време на кариерното развитие на личността. В теорията си Е. Шейн се обособява осем различни котви на кариерното развитие, чрез които се описват предпочитанията на хората, а не типа работа. От тази гледна точка хора с различни кариерни котви могат да изпълняват една и съща длъжност, но по различен начин, поради ред причини и с оглед на специфични цели. С. Еванс предлага различен поглед за възприемане на кариерните котви, описвайки ги чрез онова, от което представителите на всеки тип няма да се откажат, независимо от особеностите на работата си:

- Техническа и функционална компетентност – способността за непрекъснато прилагане и развитие на уменията в дадена област;
- Обща управленска компетентност – способността за управление на човешките ресурси в организацията за постигане на резултати;
- Автономия и независимост – възможност за избор при определяне на задачите и дейностите;

- Сигурност и стабилност – възможност за финансова стабилност и сигурност в работата;
- Творческо предприемачество – предизвикателството за създаване и развиване на собствено начинание;
- Посветеност на кауза – възможността да се постига нещо в полза на другите;
- Чисто предизвикателство – възможността да се постигат много високи цели;
- Стил на живот – баланс между личните, семейните и трудови потребности.

Изборът на кариерен път до голяма степен се покрива от жизнената стратегия на личността. Включването на кариерата в жизнената стратегия на индивида е продиктувано от целите и мотивацията. Всеки човек изгражда своята кариера, отнасяйки се към една или няколко кариерни котви, които се структурират след придобиване на първоначален трудов опит.

През 90-те години Шейн преразглежда собственото си понятие в следствие на организационните промени и коментира някои важни изменения в съдържанието и структурата на осемте вида „кариерни котви”. Кариерното установяване, основаващо се на начина на живот придобива по-голямо значение и в много случаи се асоциира с друг вид „установяване”. Става актуално привличането на служители не само с обещания за сигурност, а и с кариерно установяване и известна свобода при вземане на решения. Предвид бързо развиващият се свят на технологиите за кариерното развитие в компанията голямо значение имат технически/функционални компетенции. Кариерното установяване, свързано с посвещаването на определена кауза, става все по-актуално, заради разширяването на персоналните и социални услуги и нарастващата нужда за реализация чрез работа в тази сфера. Въпреки частичната си изменчивост, нито един от осемте типа кариерно установяване не изчезва.

1.2. Концепция за променливата кариера (Protean career)

Други теории за кариерата се основават на опозицията между организационните кариери и „новите” кариери. Организационните кариери (organizational careers) се определят от организационни или професионални правила и модели, при които индивидите са тези, които поемат инициативата. В този смисъл концепцията за променливата кариера (protean career) (Hall & Moss, 1998; Guerrero, 2001) се дефинира от шест основни схващания:

- кариерата се управлява от индивида, не от компанията;
- кариерата се определя като серия от опити (в работата, образованието и обучението), периоди на преход и личностни промени през целия трудов живот;
- развитието на личността се основава на учене през целия живот, на капацитета за развитие на мрежовите отношения и подобряване качеството на работата;
- компонентите на професионалния успех са способност за учене, готовност за работа и професионално удовлетворение;
- компанията да предложи работа, свързана с известна автономност (поемането на отговорности), информационно осигуряване и възможности за личностно и професионално развитие;
- крайната цел е психологическата удовлетвореност.

Според някои автори развитието на променливите кариери и застоят на организационните кариери са резултат от промени в организацията на икономиката и в развитието на индивидуалните очаквания. Променливата кариера е личностен житейски план, създаден в нестабилна и несигурна среда, а не избор между две позиции.

1.3. Психологическите договори (psychological contracts)

Психологическите договори (psychological contracts) са ключов елемент на новите кариерни модели (Rousseau, 1995; Cadin et al., 2003). Психологическият договор се основава на вярванията на служителите, касаещи взаимоотношенията им с работодателите. Те са фундаментални от гледна точка на увеличаването на сигурността на работното място (Guerrero, 2001). Психологическият договор обяснява значението на лоялността към организацията и е ориентиран към бъдещето. Той отразява очакванията към работата и работните отношения.

1.4. Транзакционални и релационни договори (transactional and relational contracts).

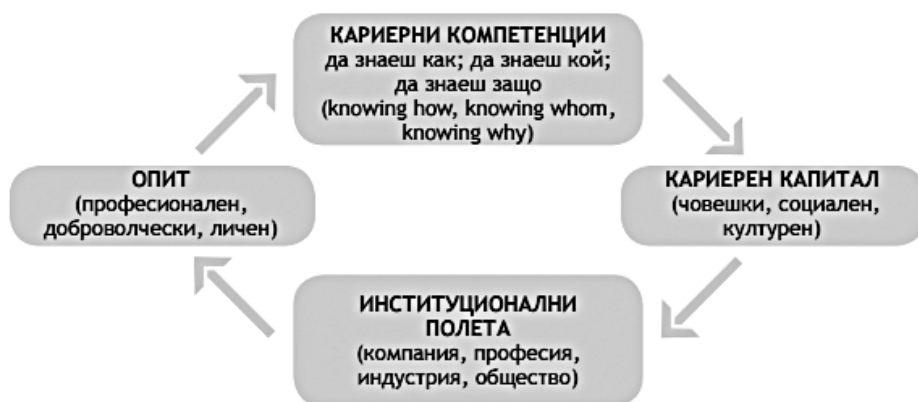
Релационният договор (или договор, основан на отношенията) е дългосрочно двустранно споразумение за лоялност. При него се предлагат възможности за кариерно развитие и обучение, материални и нематериални придобивки. Договорът-сделка (транзакционален договор) е краткосрочен. Той включва специфични задължения и договорки, основно възнаграждение или заплащане, обвързано с изпълнението на вменените задължения, насърчаване на професионалната мобилност и развитие на индивидуалните компетенции. Има няколко автори, според които преходът от релационните към транзакционалните договори съответства на работоспособността и редица текущи организационни промени (Miles & Snow, in Arthur & Rousseau, 1996; Guerrero et al., 2004).

1.5. „Кариера без граници” (boundaryless career)

„Кариера без граници” (boundaryless career) представлява модел за кариерно развитие, и притежава някои предимства пред традиционните трудови или организационни модели. В променящата се среда, той насърчава мобилността, гъвкавостта, развитието на знанието и поемането на отговорност за собствената си кариера. Кариерата без граници действа ефективно при временни организационни структури и „работници на умствения труд“ (Peter Drucker, *Landmarks of Tomorrow*, 1959). Кариери без граници могат да се развиват в различни сфери, като производство на филми и разработка на софтуер, които са базирани на временни проекти, а не на постоянни структури.

Тези кариери се базират на промените (доброволни или принудителни), настъпващи у служителите, в рамките на една или няколко професии. Концепцията „кариери без граници” обхваща няколко компонента:

- нестабилна среда (weak environment): характеризира се с нестабилност и непредсказуемост. Кариерите без граници са едновременно резултат от организационните промени и условие за успех на съответните „самостоятелно проектирани” организации в нетрайните външни условия (Weick, 1996);
- компетенции: три типа компетенции, определящи същността на понятието кариера без граници: знание и ноу-хау, натрупани чрез професионален или друг опит; бизнес и лични взаимоотношения, социални мрежи, контакти; идентичност и мотивация, кариерни котви;
- учене: процес на натрупване и учене, изграждане на трите форми на „познание” (knowing how, knowing whom, knowing why);
- прокарване: развитието на кариерите без граници преобразува и организации и специфични пазари на труда чрез действията си в институционален план. Този процес на прокарване, на включване не се среща само на индивидуално ниво, но и в рамките на професионалните групи или в развиващите се индустрии (Cadin et al., 2003).



Фиг. 3. Развитие на кариерите без граници
Източник: Tremblay, 2003: 6; Cadin et al., 2003: 62

1.6. Теория за кариерните полета (career fields)

Не всички теории за кариерите са базирани на опозицията „традиционни”–„нови” кариери. Авторите на понятието за кариерните полета (career fields) (Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer, 2003) твърдят, че то се отнася както до традиционните, така и до новите кариери. Тези автори определят четири типа кариери:

- в света на компанията (company world): организационна кариера – мястото в йерархията на организационната структура е ключов ресурс;
- свободно подвижен професионализъм (free floating professionalism): тесни специалисти, които за определен период от време припознават организациите като техни клиенти; основен ресурс е знанието;
- самонаетост (self-employment): кариера извън организациите, упражнявана от независими професионалисти или предприемачи;
- постоянна гъвкавост (chronic flexibility): кариера, която включва многократни промени на работата независимо дали те се случват в рамките на организацията или между организациите или промяна в професионалния статус. Основният ресурс е способността за приспособяване към променящите се работни места.

Съгласно теорията на Бурдийо (Bourdieu), всеки вид кариера се идентифицира като специфично поле, където индивидите са актьори и се конкурират за достъпа до капитал и заемането на по-добра позиция чрез познанието в рамките на полето. Всяко от четирите полета може да се характеризира чрез две напрежения: съединение (свързване) на актьорите и конфигуриране на актьорите (actors' coupling and actors' configuration). Здраво свързани означава, че актьорите са взаимозависими от техните решения, докато слабото свързване означава, че решението на всеки актьор има незначително въздействие върху другите. Стабилната конфигурация от актьори означава, че техните роли, отношения и връзки се разгръщат бавно, докато нестабилната конфигурация подсказва чести и непредвидени промени.

		Профили на актьорите	
		Стабилен	Нестабилен
Свързване на актьорите	Слабо свързан	Света на компанията	Свободно подвижен професионализъм
	Здраво свързан	Самонаетост	Постоянна гъвкавост

Фигура 4. Кариерни полета; Профили на актьори

1.7. Според Теорията за самоефективността (Theory of Self-Efficacy) на Алберт Бандура (Albert Bandura) решенията на хората за собствената им кариера произтичат от схващането им, че в някои сфери не биха могли да постигнат високи резултати, а в други ще бъдат по-ефективни. Алберт Бандура въвежда понятието *самоефективност*. С него той обозначава убеждението на индивида в това, че той може да управлява своето поведение така, че то да бъде ефективно. Според него хората осъзнават кои действия водят до успех и в съответствие с това регулират поведението си.

1.8. Бандура въвежда Теорията на социалните процеси на учене, която подчертава значението на когнитивните процеси при развитието и запазването на дадено поведение. Той изтъква критичната роля на когнициите в живота на човека (мисли, представи и очаквания). Бандура обръща внимание на значението на ученето чрез наблюдение (учене по модел) и на промените, които то предизвиква в човешкото поведение. Според него хората се учат като наблюдават поведението на други хора, а не само от собствения си опит.

1.9. Ситуационната теория (Situation Theory) на Уорнът (Warnath) приема, че основните кариерни възможности не зависят от нас, а са определени от вътрешни (наследствени) и социални фактори.

Джепсън от своя страна (Jepsen, 1984) разделя теориите за кариерно развитие на две големи групи:

- **Структурни теории**, ориентирани към индивидуалните характеристики на личността и към нейните професионалните отговорности;
- **Теории на развитието**, ориентирани към развитието на хората в рамките на целия им жизнен цикъл.

Теориите за кариерно развитие:

- формулират набор от възможности относно професионалното развитие.
- предоставят модели за разбиране на различните фактори, свързани с развитието на кариерата.
- помагат за разбиране на процесите и предлагат рамка, в която да бъдат организирани дейностите, водещи до познания и растеж.
- дават основата за организиране на информацията за индивида, която да бъде използвана при формулиране на подходящите цели.

Теориите за кариерно развитие ни помагат:

- да осмислим преживяното и наученото.
- да доближим границите на това, което знаем, и непознатото за нас.
- да разясняваме и обобщаваме информация.
- да правим предвиждания.
- да формулираме цели.
- улесняват професионалното развитие.

2. Структурни теории

В тази категория се включват теориите, разработени от Франк Парсън, Джон Холанд, както и социо-икономическите теории.

2.1. Теорията за личностните черти и факторите (Traits and Factors Theory), разработена от Франк Парсън (Frank Parson), е много популярна до 50-те години. Базира се на идеята на Парсън за възможно най-оптималното групиране на хората и професионалните дейности. Теорията се основава на три допускания:

- за всеки човек е най-подходящ определен вид професионална дейност, поради специфични психически характеристики;
- хората в различните професии имат различни психически характеристики;
- професионалното утвърждаване се променя в зависимост от степента на съответствие между характеристиките на упражняващия професията и изискванията за професията.

Според тази теория успешният избор на професия обединява три основни фактора:

- задълбочено познаване на собствената личност – способности, интереси, желания, амбиции, възможности, ресурси, граници на личностните черти (traits);
- прецизно познаване на заобикалящата среда, т.е. добрата информираност за пазара на труда с неговите изисквания и тенденции, изискванията и критериите за утвърждаване, предимства и недостатъци, възможности за развитие и шансове за доходи в различните полета от дейности (factors);
- внимателно обмисляне на взаимодействията между тези две споменати области.

Главната задача в *traits-factors* консултирането от една страна е определянето на проблема, а от друга изясняването на причините за него. Тук се обръща внимание на субективното представяне на проблема и посредством събиране на повече данни обективизиране на същия.

При този подход се разпознават силните и слаби страни на индивида в процеса на търсене на свободни работни места на пазара на труда и в крайна сметка при прилагането на рационална стратегия за взимане на правилното решение.

Уилямсън (Williamson) дефинира четири типа проблеми, при избора на професия:

1. Индивидът не е в състояние да взима решение (няма решение);
2. Индивидът е избрал професия, може да я назове, но въпреки това се съмнява в своето решение (несигурен избор);
3. Има несъответствие между компетенциите и интересите на индивида, от една страна и професионалните изисквания, от друга страна (необмислено решение);
4. Съществува несъответствие между интересите и заложбите на клиента.

- Хората от тип 1 често се изявяват като нерешителни, без конкретна представа за професионалното си бъдеще. Причините могат да се основават на липсата на възможност да се запознаят с дадена професия или в неспособността да взимат решение. Възможно е също така приоритетът на човека да не е професията.
- При несигурността в решението (хората от тип 2) причините може да са в недостатъчната зрялост при избор на професия, пропуски в образованието, недостатъчно себепознаване, непълни познания за пазара на труда, страх от неуспех, противоречиви мнения на родители и приятели.
- Хора, при които се констатира неудачно решение (тип 3) имат малки изгледи за професионален успех. При тях, способностите не съответстват на целите, целите нямат връзка с интересите, личностните качества затрудняват професионалния успех, избират се професии, които са с малък шанс за реализация, решенията, свързани с професията, се взимат на основата на обещания или натиск от страна на

приятели, роднини или родители, не е имало достатъчно информация или изборът е повлиян от пресилени представи за престиж.

- Факторите за несъответствието между интереси и способности (тип 4) са почти идентични с тези при тип 1 и тип 2.

Слаб момент в Теорията за личностните черти и факторите е ограничаването дейностите до съпоставка на уменията на индивидите с уменията, търсени на пазара на труда. Кариерните консултанти, които прилагат тази стратегия, използват най-нови техники за оценяване на уменията и личностните характеристики на клиента.

Процесът на консултиране днес се развива по динамичен начин, като индивидите вземат решение относно кариерата, познавайки точно собствените си умения и познания.

2.2. Според Теорията за избора на професия (Vocational Decision Theory) на Джон Холанд (John Holland) личността на човека става видима при избора на професионална кариера и всеки индивид има стереотипни възгледи за различните професии, формирани от факторите на заобикалящата среда. Холанд смята, че личността се изгражда под влияние на 2 фактора:

- **наследствен** – има най-голямо влияние при формиране на интересите;
- **заобикалящата среда** (семейство, социално-икономически условия, култура, религия, образование, приятели и т.н.)

Интегративния метод на Холанд може да се обобщи и в следните точки:

1. Изборът на професия е израз на личността, макар че благоприятните възможности също могат да повлияят.
2. Хора с професии от една и съща група имат сродни личностни характеристики и сродни модели на професионално развитие.
3. Хора с професии от една и съща група реагират по сходен начин в определени професионални ситуации.
4. Професионалните успехи, стабилността в кариерата и удовлетвореността от професията зависят от степента на съответствие на личностните характеристики на човека и неговата професионална обкръжаваща среда.

Теорията на Холанд е много актуална през 70-те години, вероятно поради средството, което той използва за набиране на информация – въпросник, който се попълва много лесно и който всеки може да приложи сам.

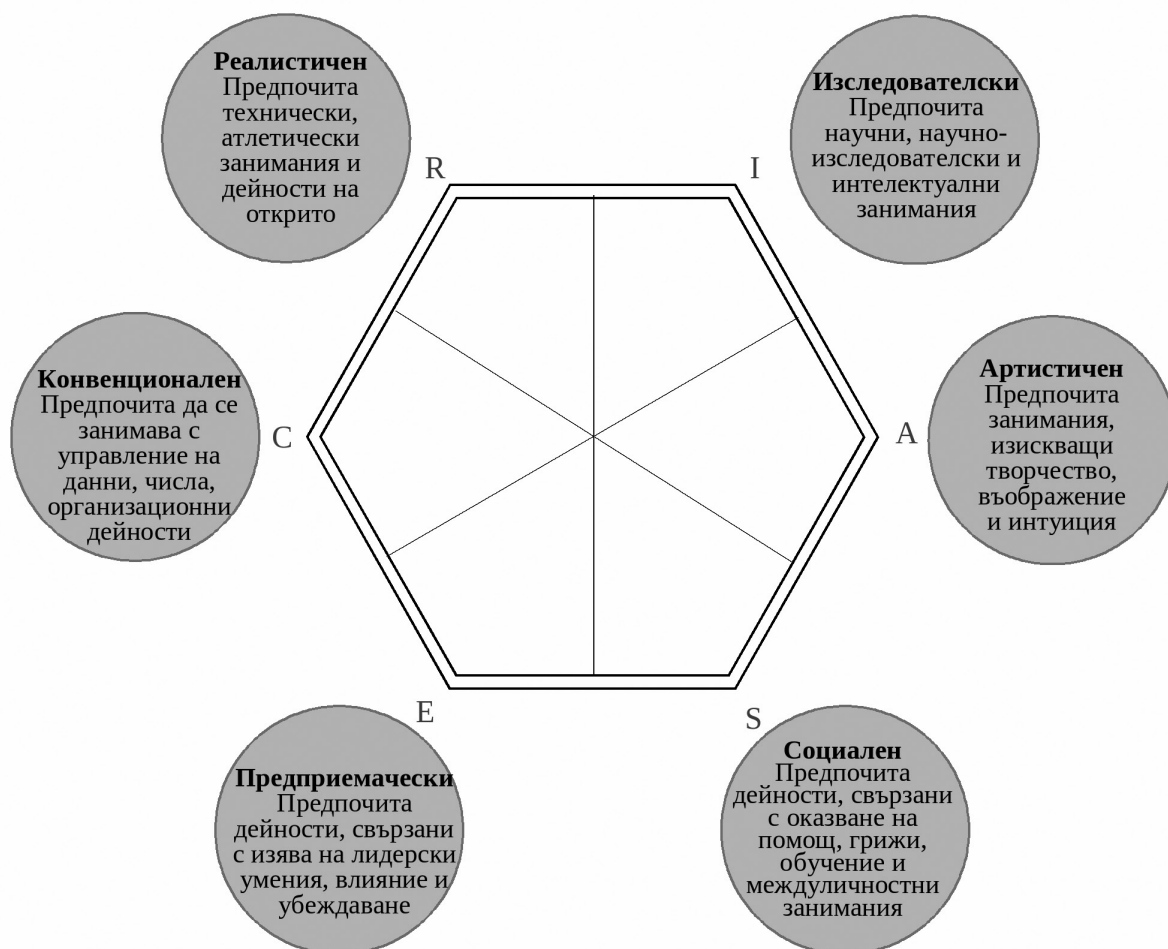
Холанд определя шест типа личности в съответствие с методите им на действие в обществото, отразяващи основната им ориентация: **реалист, изследователски, артистичен, социален, предприемчив и конвенционален** (съкращението РИАСПІК /RIASEC/).

Според Холанд **хората се стремят към такава среда**, която отговаря на тяхната личност и им дава възможност да изразят своите способности, умения, интереси, ценности и желани роли.

У всеки човек съществуват всички типове, но един от тях е най-силно изразен. Според Холанд съществуват и подтипове обикновено 2 типа, близки до доминантния. Те също имат значение за интересите, нагласите и поведението на човека и за избора на кариера.

Холанд изобразява шестте типа личности като шестоъгълник, където съседните типове притежават повече общи допирни точки от тези, които не са по-отдалечени. След прилагането на този инструмент на всеки субект се дава код в съответствие с доминиращия при него тип и следващите два типа.

Джон Холанд – Шестоъгълник за типовете личност



Холанд и колегите му правят много подробно проучване, за да идентифицират личностния код за всеки тип работа. През 1996 г. съвместно с Готфредсън и Огава (Gottfredson & Ogawa) той публикува *Речник на професионалните кодове на Холанд (Dictionary of Holland Occupational Codes)*, в който се съдържат кодовете за над 12 000 типа професии.

Типове личности, дейности, свързани с работата и примерни видове професии:

Тип	Дейности	Професии
Реалист	Работа с предмети (инструменти, машини, устройства)	фермер, дърводелец, машинен инженер
Изследовател	Работа с информация (идеи, теории)	химик
Артистичен	Създава различни неща	художник, писател
Социален	Помага на хората	социален работник, асистент на преподавател
Предприемчив	Ръководи останалите	търговски представител, предприемач
Конвенционален	Организира данни	одитор, секретар

Реалистичният тип очаква конкретни съвети за разрешаването на професионални проблеми. Той не разкрива своите емоции във връзка с избора на професия и предпочита ясен и конкретен отговор на въпросите си.

Изследователският тип търси предизвикателство. Често той продължава да търси решения на даден проблем дори когато са достигнати неговите материални граници. Рационалните решения са предпочитани пред емоционалните при решаване на професионалните проблеми.

Артистичният тип предпочита по-скоро неструктурираните методи на консултиране. Той често подчертава значението на изкуството, музиката, литературата в своя живот. Художественият тип влага емоции в дискусията по въпроси на професиите и разглежда процеса на взимане на решения по-скоро афективно, отколкото когнитивно-логично.

Социалният тип се стреми да помогне други хора посредством информация и директна подкрепа при лични и професионални проблеми. Социално ориентираните хора предпочитат да решават проблемите чрез дискусия и работа в екип вместо чрез вменяване на задължения. Те също така предпочитат да се занимават с дейности в сферата на възпитанието, социалната работа или здравеопазването, с проблеми от етнически или идеалистичен характер, изискващи вербални и социални умения.

Предприемчивият тип се представя като самоуверен, често повече, отколкото се чувства в действителност. Той желае да убеждава другите и да им въздейства, но има отчасти затруднения при реалистичната преценка на способностите си. Този тип индивиди искат възможно най-бързо да се издигнат професионално, при което не се плашат от съревнованието за пари и власт.

Конвенционалният тип често има затруднения при търсенето на нови професионални пътища без насоки, но въпреки това се гордее с организаторските си способности. При неясно структурирани работни ситуации, хората от този тип реагират с критика и флустрация на грешките в организацията. Те предпочитат дейности в банки, финансови служби, държавни учреждения, данъчно консултиране, ревизия или обработка на данни.

Според Холанд съществуват определени стереотипи, свързани с професиите, влияещи при вземане на професионално решение. Повечето хора имат изградени опростени представи за различни видове дейности и професии и за типа дейности и поведение, с които те са свързани например: секретарка, банкер, библиотекар, бодигард, чистачка, надзирателка в женски затвор.

Стереотипите са резултат от влиянието на заобикалящата среда при формирането на индивида:

- дейности, които е наблюдавал;
- отношение на родителите и др. възрастни към работата; трудови навици;
- модели на поведение, типични за неговата среда (например дали е нормално да си трайно безработен, или да си изцяло отдаден само на кариерата); влияние на родители, приятели, учители, съседи и т.н. при избора на кариера.

Холанд не съотнася директно типовете личности и типовете обкръжаваща среда, поради наличието на по-сложни отношения между тях.

2.3. Социо-икономическите теории се фокусират върху факторите, които влияят върху представата на човека за самия себе си, неговата идентичност, социалния му статус и кариера. Това са културата, семейството, социалните и икономически условия, както и някои външни фактори за лицето.

3. Теории, свързани с развитието

Теориите, свързани с развитието, касаят биологичните, психологическите, социологическите и културните аспекти на избора на кариера на индивида. Тук се обръща внимание на взаимовръзките между етапите на развитие (детство, юношество, зрялост) и професионалното развитие на човека.

3.1. В теорията Дъгата на жизнената кариера / Теория за развитието през целия живот (The Life-Career Rainbow / Lifespan Development Theory), на Доналд Сьупър (Donald Super) през 80-те години, се твърди, че кариерното развитие е процес продължаващ през целия живот. Той стартира в детството и приключва в момента на смъртта.

Според Сьупър смяната на **професионалния статус** се определя от социални и икономически причини, лични нужди, интереси, ценности, умения за общуване и от интелекта. Неговата теория обединява професионалното развитие и роли в модела Дъгата на жизнената кариера. Тук както при дъгата се подреждат жизнените стадии растеж, набиране на информация и изпробване, утвърждаване, запазване на постигнатото, разграждане и отстъпление. От тези стадии зависят промените в професионалните области и съответно ролите в живота.

Сьупър смята, че могат да се обособят девет роли в живота на всеки човек: дете, учещ (ученик и студент), работещ, почиващ, гражданин, родител, съпруг(а), поддържащ дома и пенсионер. Той подчертава, че за тези роли има четири сцени: дом, училище, работно място и общност. Този модел всъщност обхваща целия живот от раждането (растеж) до спада (залеза) в напредналата възраст на човек, според количеството време и енергията, които се изразходват във всяка роля.

Сьупър дефинира пет етапа в развитието, всеки с определени характеристики включващ уникални отговорности и роли:

Етап	Възраст	Характеристики
Растеж	от раждане до 14–15 г.	Формиране на възгледите за собствената личност, развитие на капацитета, нагласите, интересите и нуждите и формиране на общото възприятие за труда.
Проучвателен	15–24 г.	Посещаване на учебно заведение, трудов опит, хоби. Събиране на необходимата информация. Предварителен избор и развиване на свързаните с него умения.
Установяване	25–44 г.	Първоначално изграждане на умения и затвърждаването им посредством трудов стаж.
Поддържане	45–64 г.	Непрекъснат процес на приспособяване за подобряване на позицията.
Залез	65 г. и нагоре	Намаляване на показаните резултати, подготовка за пенсиониране.

През първия етап (растеж) децата лесно се идентифицират с околните, започват да осъзнават собствените си умения и интереси, свързани с професионалния свят.

През етапа на проучване те опитват да реализират своите мечти за професионална реализация в училище, с приятелите си и т.н.

Започват да се проявяват предпочитанията за професия и се избират различни възможности.

През третия етап установяването – се предполага, че се избира областта на професионална реализация.

През етапа на поддържане стремежът е за запазване на професионалните постижения, както и отричането на евентуална стагнация.

Последният етап спад/залез, включва ориентацията към дейности от личен характер, пенсиониране и прекарване на свободното време.

Въпреки че при първоначалното развитие на теорията си Сюзър твърди, че тези етапи са доста ясно определени, по-късно той казва, че съществуват ситуации, където в определени моменти дадено лице може да изпробва всички етапи едновременно.

Според Сюзър, преминавайки през различните етапи в развитието си, пред индивида стоят **5 основни задачи, свързани с професионалното развитие:**

- CRYSTALIZATION – **изясняване на целите** (14–18 г.) развиване и планиране на първите професионални цели;
- SPECIFICATION – **определяне** (18–21 г.) затвърждаване на професионалните цели и избор на професия;
- IMPLEMENTATION – **изпълнение** (21–24) – трупане на знания и постигане на назначение в избраната професия;
- STABILIZATION – **стабилизация** (24–35) – работа в избраната сфера и затвърждаване на професионалния избор;
- CONSOLIDATION (след 35 г.) **укрепване** – постигане на успехи и напредък в кариерата.

Сюзър въвежда и понятието **професионална зрялост** – съвкупност от характеристики: физически, психически и социални. Те измерват готовността и способността на личността да се справя с проблемите на развитието и възникващите предизвикателства.

Според Сюзър стимулирането на професионалното развитие на даден индивид, рефлектира положително върху развитието на личността му като цяло. Това се дължи най-вече на факта, че консултирането, насочено към развитието, подчертава индивидуалните силни страни и способността за отстраняване на пречки и решаване на проблеми.

3.2. Теория за социалното учене

Джон Д. Крумболц (John D. Krumboltz) разработва теория за социалното учене (Social Learning Theory), в която се твърди, че социалната зрялост се дължи предимно на учене от околните и имитиране на поведението им. **Хората се ориентират в кариерата си в зависимост от това, което са научили и усвоили от другите.** Някои типове поведение биват приемани от останалите членове на обществото, а други се отхвърлят.

Крумболц определя четири елемента, които влияят върху избора на кариера:

1. *Генетично наследство и специални умения.* Фактори, влияещи ограничаващо на индивида (раса, пол, външен вид) или да налагащи ограничения по отношение на професионалните резултати (интелект, творчески умения, физическа координация и т.н.).

2. *Условия на средата,* провокиращи определени събития. Наличието на възможности за учене в семейството, възможностите за наемане на работа, за които лицето е информирано, избор на професия, процедури по повишение, движение на пазара на труда, природни явления (земетресения, наводнения, суша), количество на природните ресурси, ниво на технологично развитие, събития в семейството и обществото.

3. *Учене.* Авторът разглежда два типа учене, което оказва влияние върху избора на кариера:

Инструментално учене – ситуации, при които лицето предприема действия спрямо околната среда с цел да произведе определен силен ефект. При инструменталното учене човек натрупва опит в сблъсъка с нови ситуации на принципа проба-грешка, като при добро представяне получава положителна оценка (похвали, възнаграждения), а при слабо представяне отрицателна оценка (наказания, порицание) т.е. системата на тоягата и моркова.

Асоциативно учене – лицето се учи посредством реакции спрямо външни стимули, чрез наблюдаване на реалните или нереално съществуващи модели, сравнявайки факти, събития и хора. Асоциативното учене е по-високо ниво на придобиване на познание. Обикновено хората осмислят преживяното и запаметяват спомена, свързан с положителното усещане за одобрение при дадена тяхна постъпка или с неприятния спомен за обида и неудовлетворение от порицание или наказание за тяхно поведение. Така при асоциативното учене, базирайки се на предишния опит, хората се стараят да действат така, че да получават положителни оценки и да избягват отрицателните.

4. *Способности за справяне със задачите на работното място,* повлияни от трудовите навици, стандарти за изпълнение на работата, индивидуални ценности и когнитивни процеси.

Крумболц смята, че човек се променя през целия си живот, оформян от обществото на базата на система за наказания и поощрения на типовете социално поведение.

3.3. Теория за избора на кариера

В нашия живот съществуват решаващи ситуации, когато личното **решение/избор** има изключително важна роля за развитието на кариерата. Тези решения могат да бъдат свързани с избора на образование, типовете работа, които избираме, смяната на работното място, квалификации и т.н.

През 1991 г. Х. Б. Джелат (H.B. Gelatt) развива теория, наречена позитивна несигурност (Positive Uncertainty). Според него хората взимат решения на базата на настоящото, а то е винаги динамично. Винаги съществува един момент на неизвестност. Тази нова ситуация е положителна с това, че дава възможност за изява на творческото, иновативното и нестандартното у човека.

Теорията се основава на две схващания:

- Бъдещето е непредсказуемо;
- Хората не са разумни в техните избори.

Моделът Положителна несигурност използва т.нар. 2 × 4 процес на взимане на решения (2 становища и 4 фактора).

2 положения, които човек трябва да развие:

- Да приеме миналото, настоящето и бъдещето като несигурни;
- Да бъде положително настроен относно несигурността.

4 фактора, които индивидът трябва да обмисли с всяко решение:

- Това, което иска;
- Това, което знае;
- Това, в което вярва;
- Това, което прави.

Този метод комбинира обективните техники и субективните такива при планиране на бъдещето и креативното взимане на решения.

Според Джелат непознатото не трябва да ни плаши, а да стимулира креативността, гъвкавостта и въображението ни. Той твърди, че „положителната несигурност“ може да помогне по-добре човек да ръководи живота си.

3.4. Когнитивни теории

Когнитивните теории изследват начините, по които индивидът обработва, интегрира и реагира на информация. Те влияят върху представата му по отношение на собствената му личност, другите и средата.

В началото на 90-те години Питърсън, Симпсън и Риърдън (Peterson, Sampson & Reardon) разработват кариерен модел, основаващ се на когнитивното обработване на информацията (Cognitive Information Processing (CIP) при кариерното развитие.

Това е модел, базиран на теориите за ученето, които определят два типа информация в основата на процеса на взимане на решения за кариерата:

- информация за индивида;
- информация за пазара на труда, свързана с индивида.

Моделът показва, че протича процес на анализиране и взимане на решение, базирано на елементите от информационния поток в момента, в който възрастният индивид трябва да вземе решение относно кариерата си.

Създателите на тази теория обясняват отделните етапи в процеса със съкращението CASVE (Communication, Analyse, Synthesis, Valuing, Execution):

- COMMUNICATION – комуникация (установяване на нуждите): лицето осъзнава, че съществува проблем;
- ANALYSE – анализ (свързване на компонентите на проблема): всички аспекти на проблема се анализират;
- SYNTHESIS – синтез (създаване на алтернативи): индивидът предлага възможни решения и избира тези, които са реалистични;

- VALUING – оценяване (приоритизиране на алтернативите): анализ на разходите и ползите;
- EXECUTION – изпълнение (разработване и прилагане на стратегии): предприема се действие в съответствие с начертаните алтернативи.

Този модел акцентира върху факта, че кариерното консултиране е непрекъснат процес на учене. Основната разлика между тази теория и останалите се корени в това, че моделът CASVE дава приоритет на когнитивното като определящ елемент, който помага на индивидите да контролират по-добре собствената си съдба.

3.5. Хуманистичните и холистични теории

Тези теории разглеждат работата и кариерата като част от живота на индивида в едно цяло, а не само като дейности за осигуряване на доходи.

Хуманистичните теории се базират на идеята, че поведението и жизнения опит на всеки човек зависи само от него самия.

Той е мислещо същество, което преживява, решава и свободно избира измежду предоставените възможности своите действия и носи отговорност за тях. Хуманистите се интересуват от гледната точка на човека и търсят равновесие и справедливост (напр. Върнън Зункер) Vernon Zunker, който пледира за баланс между кариерата и личния живот на човека).

Холистичният подход е този, при който човек се разглежда на физическо, психическо и емоционално ниво. Според този подход всеки човек трябва да се изучава, като единно, уникално, организирано цяло.

Човешкият организъм се държи като единно цяло, а не като набор от отделни части и това, което се случва в някоя от частите влияе на целия организъм. Ейбрахам Маслоу (Abraham Maslow) е един от най-отявлените защитници на този подход.

Върнън Зункер (Vernon Zunker) формира хуманистична представа за кариерата. Според него правилният начин за постигане на професионален успех се крие в доброто самопознаване – познаването на собствените качества и слабости, на личния потенциал, на предходния трудов опит, на дейностите, свързани със себеизграждането през живота на човека. Зункер анализира връзката между работата и начина на живот, като търси баланс между професионалния и личния живот на индивида.

Ричард Боулс (Richard Bolles) е автор на най-продаваната в световен мащаб книга за търсенето на работа (всяка седмица от нея се продават 24 000 копия) *Какъв цвят е твоят парашут?* (*What Color Is Your Parachute?*).

Друга книга на Боулс, пожънала голям успех, е *Трите кутии на живота* (*The Three Boxes of Life*). Тя представя теория, според която нашият живот се свежда до три дейности, с които се занимаваме:

- Работа;
- Учение;
- Развлечение.

Тази теория е известна като **парадигма на Боулс** (Bolles Paradigm). Тя предлага средство за подходящо планиране на времето (от нормалния работен ден или седмица до по-дълъг период).

Боулс говори за цялостната личност (Total Person), като има предвид нейните физически, интелектуални, емоционални, ментални и духовни потребности.

Авторът излага вижданията си за значението на задоволяването на психологическите ни потребности, както и колко важно е да обръщаме внимание на духовното.

Теорията на Ейбърхам Маслоу (Abraham Maslow) за мотивацията и личността (Theory of Motivation and Personality) включва идеята за израстване посредством опит за удовлетворяване на потребностите ни. Той разработва йерархия на потребностите, които индивидът се опитва да задоволи:

Фиг. 1



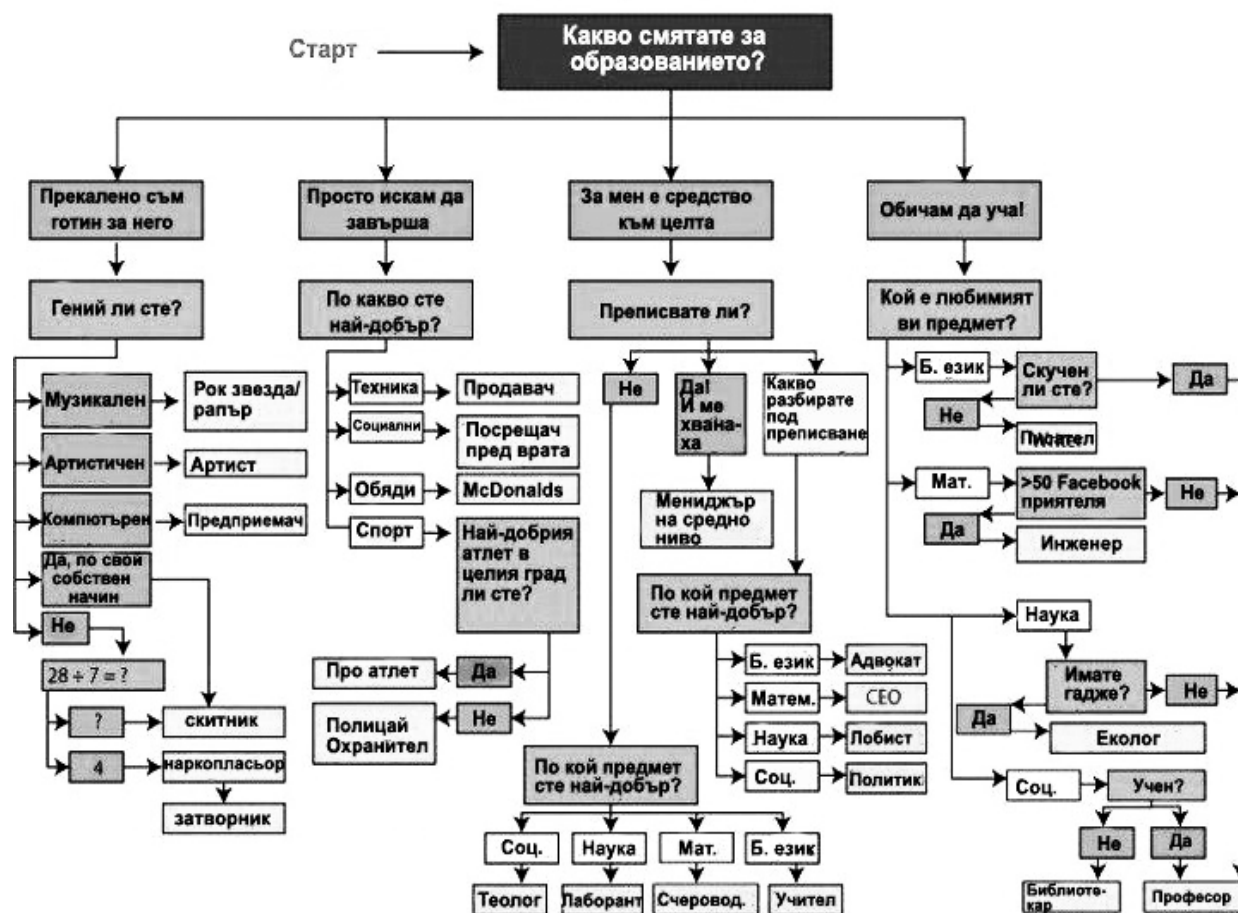
1. Физиологични: въздух, храна, вода, телесен комфорт и т.н.;
2. Сигурност: подслон, лична безопасност, здраве, сигурност за семейството и собствената;
3. Принадлежност и любов: приятелство, семейство, обвързване с другите, да бъдеш приет, да обичаш и да бъдеш обичан;
4. Самоуважение: да постигнеш, да бъдеш компетентен, да получиш одобрение и да бъдеш оценен;
5. Когнитивни: да знаеш, да разбираш и да изследваш;
6. Естетични: симетрия, ред и красота;
7. Самоусъвършенстване: реализиране на лични качества, способности и цели; да станеш пълноценна личност и да реализираш потенциала си.

Според йерархията на потребностите на Маслоу човек удовлетворява всяка нужда поотделно, като започнем с първата (на най-ниско ниво), която съдържа най-очевидните за оценяването ни потребности. Едва след като са удовлетворени потребностите от по-ниските равнища ние се замисляме за нуждите си от по-високо ниво, които са свързани с влиянието и личностното развитие. В допълнение на това, ако потребностите от по-ниско ниво не са задоволени, човек престава да се вълнува за потребностите от по-високо ниво.

В процеса на кариерно консултиране е важно индивидът да идентифицира собствения си статус в рамките на тази йерархия и да открие мотивационните си фактори, които да му помогнат в процеса на развитие на кариерата.

Теориите за кариерно развитие предлагат различни гледни точки, но с едни и същи крайни резултати, а именно, че решението, касаещо кариерата се взима в дългосрочен аспект, като подготовката започва още през детството, от средата, в която израства индивидът. От изключителна полза при взимането на важни решения за постигането на удовлетвореност и реализация е познаването на чертите на личността и нейните предпочитания.

Тест за кариерно развитие :D



III. Анализ на системата за управление на човешките ресурси в България от гледна точка на кариерното развитие

Функциите и дейностите използвани за управлението и развитието на човешките ресурси, често се представят като сбор от самостоятелни техники за решаване на проблемите с персонала в организацията. Това подчертава самостоятелното значение на дейностите и е причина за отсъствие на интеграция на управлението и развитието на човешките ресурси с бизнес управлението, респективно на стратегията за развитие на човешките ресурси с бизнес стратегията. Алтернативен е подходът за идентифициране на управлението и развитието на човешките ресурси като система от елементи и връзки между тях; като процес на взаимодействие на хората и екипите при изпълнение на бизнес целите на организацията.

Анализът се базира на резултати от изследване на състоянието на системата за управление на човешките ресурси (УЧР), проведено от авторите в периода 2008–2009 г. Приложен е интегриран подход за оценка на функциите и основните дейности, и прилагането на научни подходи, методи в практиката на българските организации.

Анализът има голямо значение за практиката. Той подпомага ежедневната работа на мениджърите за определяне на начина на функциониране на организацията за постигане на на-белязаната цел. С негова помощ се дава алтернативна гледна точка за изясняване на структурата на системата, за разкриване на връзките с външната среда като се определят причинно-последствените връзки между видовете дейности в системата на управление на човешките ресурси; осигуряват се контактите на компанията с външната и се прилагат определени подходи, методи и техники за управление на хората.

Системата за управление и развитие на човешките ресурси включва всички функции, свързани с управлението и развитие на тези ресурси, взаимодействията между тях, отношенията със средата, начините на организация на труда за постигане на бизнес целите на организацията и приложимите инструменти, включващи подходи, принципи, методи и техники за развитие.

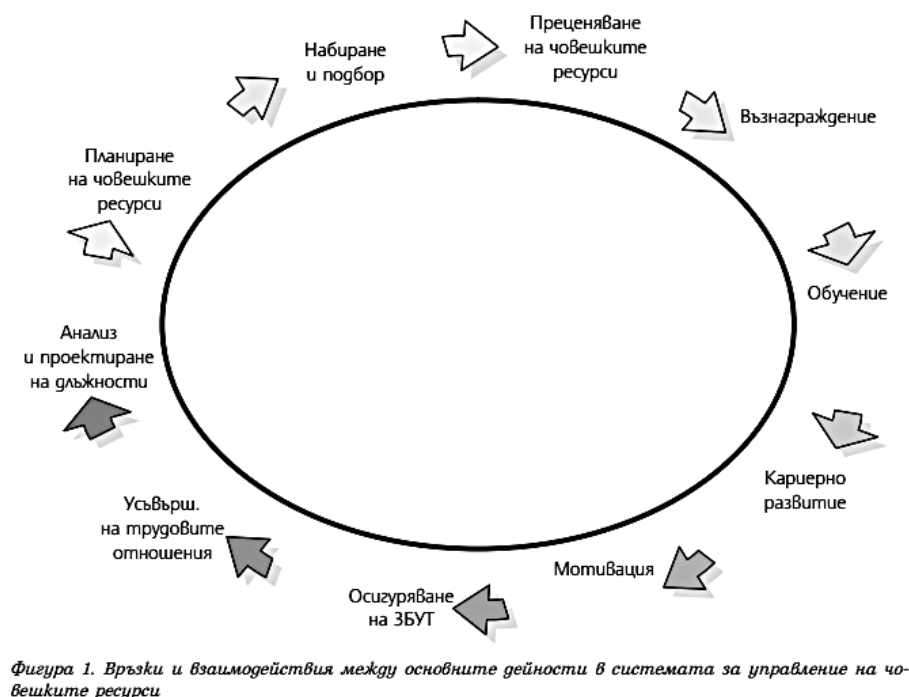
Прилага се и процесен подход към системния такъв, тъй като всяка функция е сфера на действие на определен управленски процес. Системата на управление на човешките ресурси е съвкупност от функции, свързани в един цикъл на управление. Така се прилага интегриран подход, който е разгледан в това изследване и обхваща функциите на системата за управление и развитие на човешките ресурси.

Разгледани са няколко модели:

1. Входните и изходни параметри – ЧР са в началото и края на процеса. В началото тези ресурси постъпват със своите знания, умения, нагласи и мотивация за успешна реализация в организацията. На изхода същите ресурси се определят с новите промени, изразени в количествените и качествените им характеристики и нивото на тяхното трудово представяне. Промяна има и в поведението, ценностите, развитието им. Тази промяна се извършва паралелно с промяната на организацията. В този аспект на изследване изходът на системата за управление на човешките ресурси включва различни компоненти, които са обект на анализ при определяне на ефективността от функционирането ѝ.

2. Функциите на системата за управление на човешките ресурси включват няколко етапа: анализ и проектиране на длъжности, планиране на човешките ресурси, набиране и подбор,

оценяване на човешките ресурси, възнаграждение, обучение и кариерно развитие, мотивация, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труда и усъвършенстване на трудовите отношения (фиг. 1). Всяка функция се реализира чрез съответни дейности.



Прилагането на системен подход към управленските функции за разкриване на потенциала за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в компанията е цел на това изследване.

Задачите, които трябва да се решат, са:

- Представяне на актуални данни за приложението на системата от функции по УЧР в българските организации.
- Анализ на тези данни от гледна точка на поставената цел.
- Извеждане на практически приложими изводи и препоръки за усъвършенстване на процеса на УЧР.

Целта на групирането на тези функции в системата за управление на човешките ресурси е интегриране на различни аспекти от дейностите при управлението им от гледна точка на теорията и практиката и въздействията им върху резултатността и удовлетвореността на хората. То може да обхване и други функции, като мотивацията, комуникацията, лидерството, тим билдинга.

1. Обхват на изследването

Изследвани са 192 организации с различна големина и сфера на дейност. Разделени са **според вида и големината** на организацията.

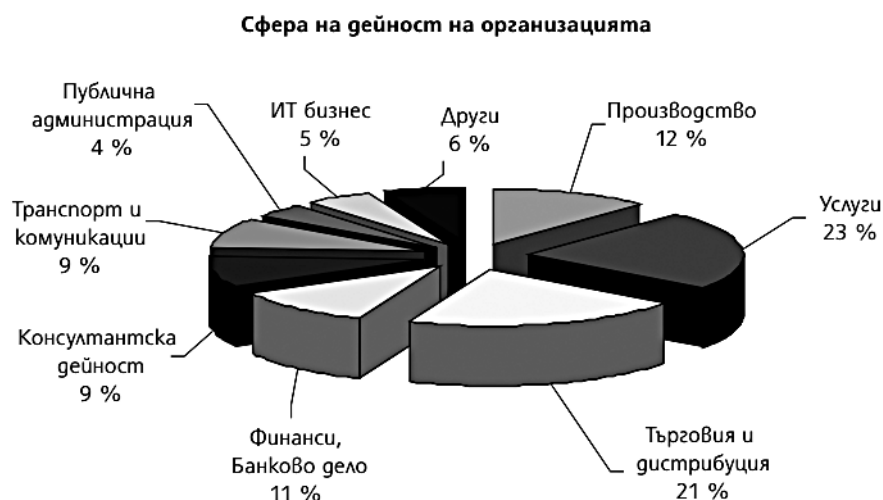
Според вида са изследвани характеристиките на различните функции и основните акценти на връзките и отношенията при тяхното реализиране и прилагането на специфични подходи, методи, средства на въздействие и тяхното приложение в конкретната организация.

Според големината на предприятието компаниите са разпределени както следва:

Големина на организацията				
Фирма	Малка	Средна	Голяма	Общо
Брой	32	75	85	192
Процент	17%	39%	44%	100%

Обхватът на изследването отразява наличието на добре структурирано и целенасочено управление на човешките ресурси. В него са дефинирани отделните функции, има установени практики и са изградени организационни структури за това – отдели или отделни специалисти по УЧР. Разгърнати системи за УЧР съществуват предимно в големите организации, които съставляват 44 % от изследваните.

Сравнително равномерно е разпределението на анкетираните по сфери на дейност, както е показано на фигура 2, което е предпоставка за валидни изводи и обобщения.



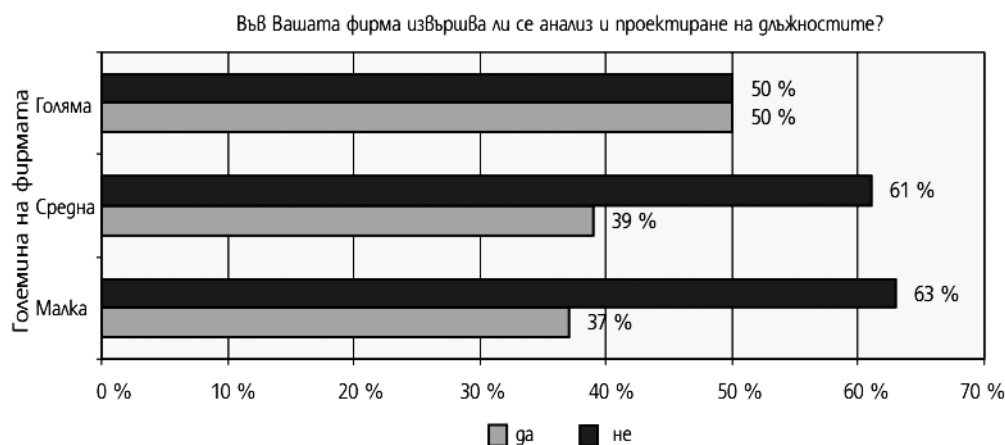
Фигура 2. Разпределение на изследваните организации по сфери на дейност

1. Резултати от изследването на приложението на функциите по управление на човешките ресурси

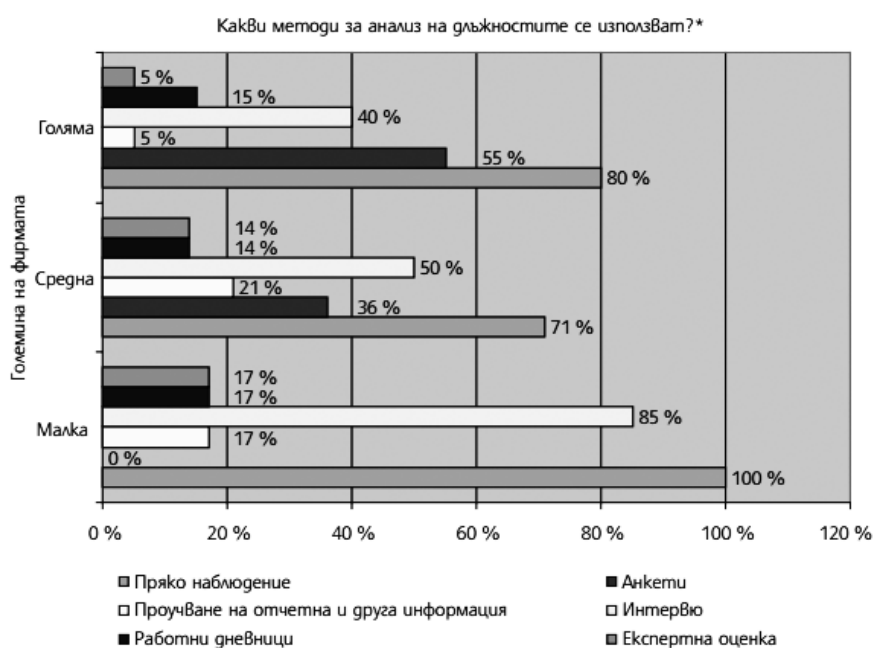
Извършва системно изследване на съдържанието, отговорностите и взаимодействието между длъжностите, както и изискванията, предявени към техните изпълнители при анализа и проектирането на длъжности. Получената информация от анализа на длъжностите се използва за определяне на потребностите от персонал, подбора му, разработване на програми и курсове за обучение, заплащане на труда и подобряване на условията на труд. Основните методи, които се прилагат за осъществяване на анализа са анкетиране, интервюиране, експертни оценки, проучване на технико-технологичната, отчетна и друга документация.

Проектирането на длъжностите въздейства върху мотивацията, продуктивността и трудовото представяне на човешките ресурси. Съществува пряка връзка и взаимодействие на редица оперативни функции на управление на човешките ресурси със съдържанието на труда на работниците и служителите във всички отдели и звена в организацията. Извършва се структуриране на отделните дейности.

Дейността по анализ и проектиране на длъжности се осъществява в малка част от българските предприятия (фиг. 3). За да се осъществи процесът на проектиране на длъжностите се използват методите на: ротация на длъжността, обогатяване или разширяване, реинженеринг и създаване на автономни работни групи.



Фигура 3. Състояние на дейността „Анализ и проектиране на длъжностите“



* Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори

Фигура 4. Методи, използвани за анализ на длъжностите

Процентът на организациите, които извършват тази дейност расте според увеличаване големината на организацията. 37% от малките и 39% от средните изследвани фирми извършват проектиране и анализ на длъжностите. В големите организации този процент е 50%. В организациите, които са осъзнали необходимостта от качествено проектиране и анализ на длъжностите, най-често се използва метода пряко наблюдение (фигура 4). Той се използва в 100% от малките, 71% от средните и 80% от големите фирми. Вторият най-предпочитан метод за анализ е интервюто – използва се в 85% от малките, 50% от средните и 40% от големите организации. Най-малко използваните методи са експертната оценка (само 5% от големите фирми) и работните дневници. По-бързите и оперативни, макар и не най-точните методи за получаване на информация се използват по-широко.

2. Планиране на човешките ресурси

Планирането на човешките ресурси е важна част от бизнес планирането на организацията. Осъществява се едновременно с разработването на останалите планове – маркетингов, производствен и финансов. То влиза в ролята на гарант за изпълнението на стратегията и целите на организацията. Планирането на човешките ресурси влияе положително върху цялостното развитие на организацията – повишава на производителността на труда, подобрява качеството на трудовия живот, осигурява адаптивност на човешките ресурси и намалява текучеството.

Планирането на промени или значителни инвестиции в организацията, трябва да е съобразено с този ресурс и не бива да се отхвърля или да се отчита, след като са взети всички решения – технологични, организационни, финансови. Планирането на човешките ресурси трябва да присъства в прогнозите, плановете и програмите.

Плановите за човешките ресурси са важен инструмент, използван от мениджмънта за въздействие и подготовка на организацията за бъдещи промени. Те балансират търсенето и предлагането на труд в организацията и оптимизират използването на способностите на хората. Въпреки безспорната полза на тази дейност обаче едва 9 % от малките, 21 % от средните и 34 % от големите предприятия планират човешките си ресурси.

3. Набиране и подбор на човешки ресурси

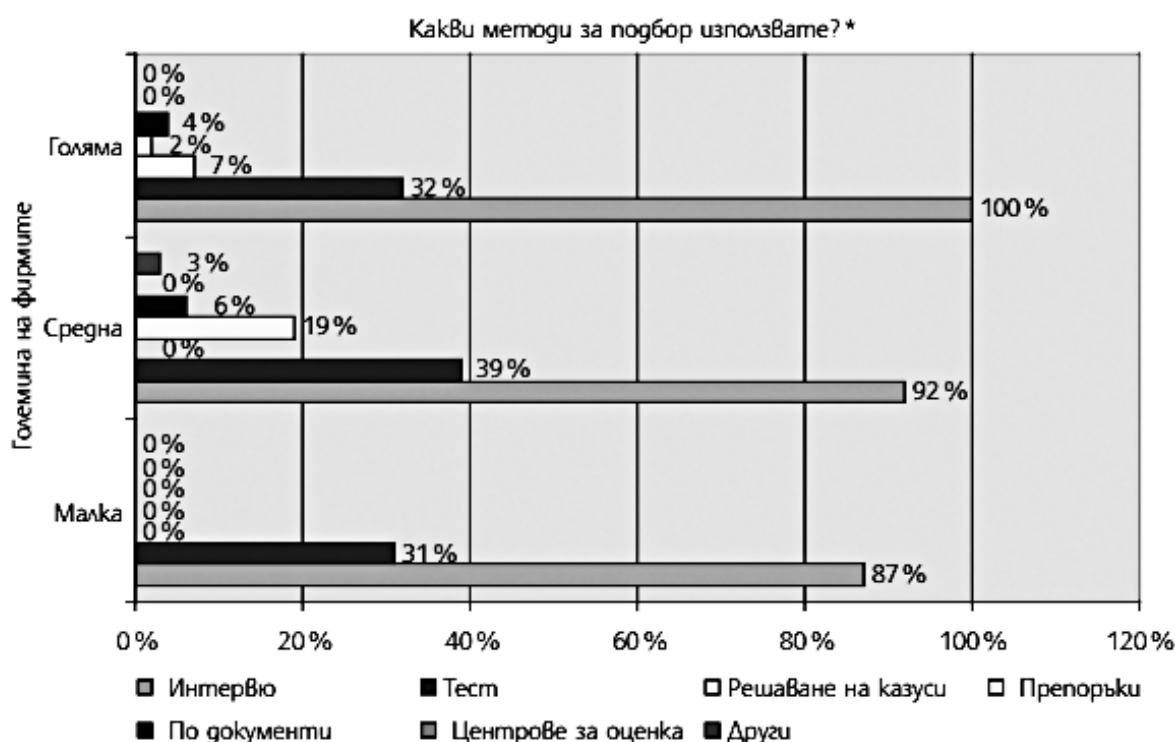
Набирането и подборът на човешките ресурси като процеси са свързани с определянето на възможно най-подходящите кандидати за определените длъжности. При набирането се определят изискванията към кандидатите в зависимост от профила на длъжността. В последните години се наложи използването на „компетентностния модел”. На тази основа се разработват и обявите за свободни работни места, т.е. да осигурят привличането на кандидати, отговарящи на профила на изискванията на длъжностите.

В настоящото изследване най-широко използваният източник за набиране на персонал е обявата в медиите (при 62 % от малките, 75 % от средните и 85 % от големите организации). Следващият най-използван източник за набиране са е-борсите (44% от малките, 47% от средните и 65 % от големите организации). Вътрешното набиране е по-честа практика при средните (42 %) и големите организации (40 %), отколкото при малките организации (31 %). Причината за това е, че големите организации разполагат реално с повече и по-компетентни служители, които могат да заемат овакантената длъжност. Най-малко използваните източници за набиране са устното рекламиране (0% от големите фирми го използват) и хед хънтърите (0% от малките, 8% от средните и 7% от големите).

След получаването на необходимите документи от кандидатите, започва процесът на подбор на персонала. Професионалният подбор се извършва от специалисти по набиране и подбор, а при отсъствие се използва аутсорсинг. Подборът като процес зависи от компетентността на участниците в него и изискванията на длъжностите. Професионалният подбор включва определени методи за проверка на компетенциите на кандидатите на различни етапи с адаптирана система за оценка и определяне на рейтинга на кандидатите на всеки етап. Тази система на проверка и оценка дава възможност за израстване на кандидатите с висок рейтинг в организацията. При професионално разработена система

за оценка рейтингът показва притежанието на определените компетенции или липсата на такива. Подборът на персонал се състои от няколко етапа, което оскъпява процес, но гарантира намаляване на риска при подбора на кандидати, които не притежават нужните качества и способности.

Други използвани методи за подбор на човешки ресурси в българската практика са интервюто и тестовите (фигура 5).



* Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори

Фигура 5. Използвани методи за подбор на човешките ресурси

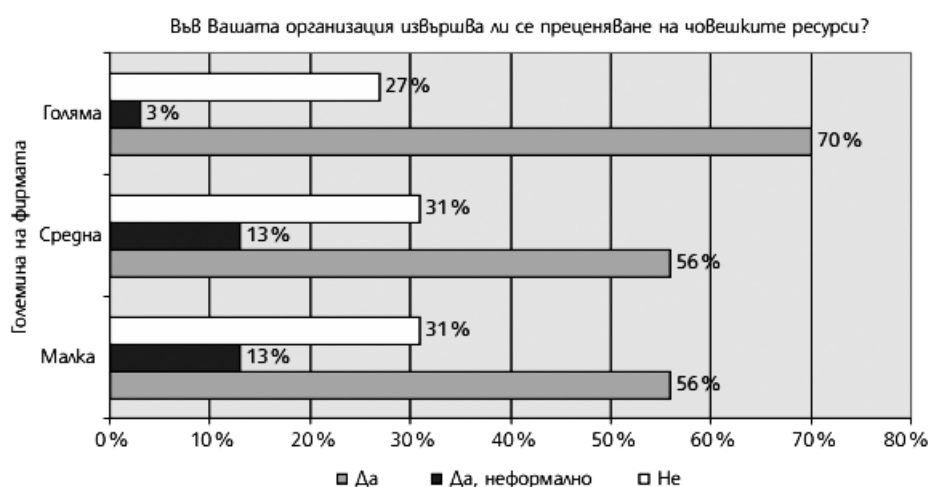
Интервю се използва в 87% от малките, 92% от средните и 100% от големите организации. Тестове прилагат 31% от малките, 39% от средните и 32% от големите организации. В 22% от средните организации от сферата на услугите, 33% от сферата на консултантската дейност и 100% от сферата на ИТ бизнеса се прилага и методът на препоръките при подбора на персонал. Само в 7% от големите компании за подбор на персонал се използва решаване на казуси (в 33% от фирмите в сферата на търговията и дистрибуцията и в 17% от сферата на транспорта и комуникациите). Методът „Центрове за оценка” не се използва в изследваните предприятия, което е в пълен разрез със световните тенденции в сферата на УЧР. Това се дължи на липсата на подобни специализирани центрове, които разполагат с необходимата методика и експерти.

След успешния подбор на персонала следва процес на въвеждане на одобрените служители в организацията. За тази цел в отдела по управление на човешките ресурси (УЧР) се разработват програми за това въвеждане. Всеки новопостъпил служител преминава през процес на адаптация, която способства за идентифицирането му с организацията и съдейства за изпълнение на организационните цели. Приемането в екипа, разясняването на всички аспекти от неговата дейност, начинът на комуникиране, на оценяване, на развитие са съществени за неговата работа.

4. Оценяване на човешките ресурси

Тази дейност е решаваща за обосноваване на персоналните решения, свързани с движението на човешките ресурси в компанията като преместване, повишаване, понижаване, уволнение, диференциране или промяна на системата на възнаграждение, на обучение, на кариерно развитие, на мотивация. Оценяването на човешките ресурси е структуриран и нормативно регламентиран процес, който се основава на специално разработена система за оценка.

Организациите притежават специфични принципи, правила, изисквания и процедури за оценяване на способностите на служителите си. Те са събрани в системата, в която са отразени стилът на ръководство, стратегията и политиката при управление на човешките ресурси, ценности и норми на фирмената култура.

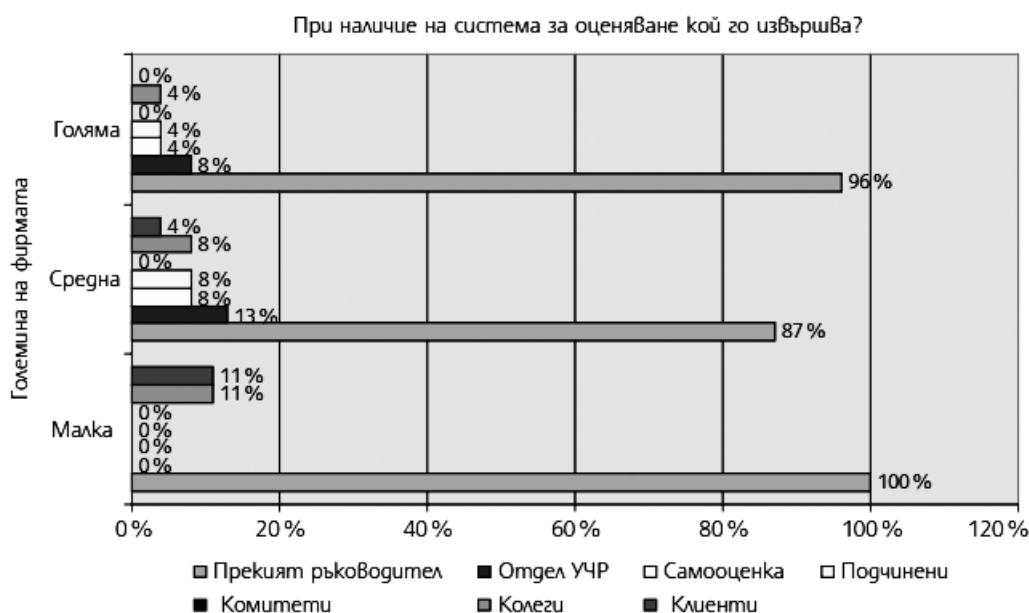


Фигура 6. Състояние на дейността „Преценяване на човешките ресурси“

В над 70 % от изследваните организации се извършва оценяване на човешките ресурси (фигура 6). В големите организации неформалното оценяване на персонала е само 3 %. Оценяване не се извършва в големите организации от сферата на публичната администрация (50 %) и производството (40 %).

При наличие на система за оценяване, най-често то се извършва от прекия ръководител (в 96 % от големите, 87 % от средните и 100 % от малките организации) (фигура 7). В малките компании оценяването се извършва и от клиенти (11 %) и колеги (11 %), като оценяването от колеги се използва най-много във фирмите заети с производството (50 %) и търговията и дистрибуцията (50 %).

В 8 % от средните и 4 % от големите организации се използват методите самооценка и оценка от страна на подчинените. В 13 % от средните и 8 % от големите предприятия оценяването се извършва от отдел „Човешки ресурси“. При професионално разработена система за оценка винаги се отчитат определени проблеми и грешки различен характер – организационен, информационен, методически или управленски. Преодоляването им е възможно, с въвеждане на система за оценка на всички, включително и на мениджмънта на организацията. Това се доказва от редицата проведени социологически и психологически изследвания в последните години.

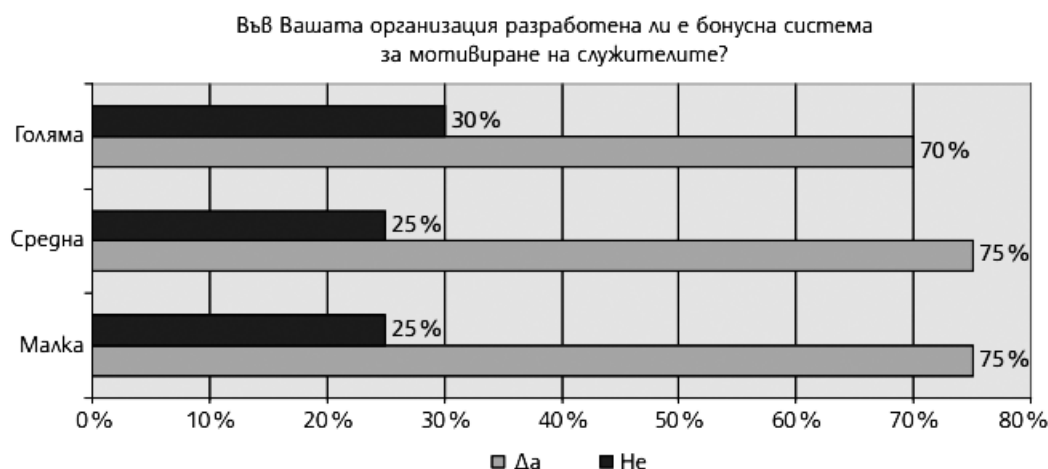


Фигура 7. Субекти на преценяването на човешките ресурси

5. Управление на възнагражденията

Възнагражденията влияят върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Възнагражденията се асоциират със социалния статус, авторитет и признание. Чрез управление на възнагражденията се привличат, задържат и мотивират човешките ресурси. Системите на заплащане трябва да осигуряват конкурентни и равностойни нива на заплащане в даден бранш, отрасъл или професия. Управлението на възнагражденията включва разработване, внедряване и поддържане на системи за парични и непарични плащания, които въздействат върху подобряване качеството на изпълнение на организационните цели.

В 69% от малките, 50% от средните и 48% от големите изследвани организации работната заплата се определя от компанията, а колективно трудово договаряне има само в средните (17%) и големите компании (15%).



Фигура 8. Приложение на бонусната система при управление на възнагражденията

Най-популярният метод за мотивиране на служителите са бонусите, които те получават за добре свършена работа (фигура 8). Бонусният пакет е част от общата програма за възнаграждение, мотивация и задържане на служителите в компанията. Много е важно служителите да разбират и оценяват инвестициите, които работодателят прави за тях. Бонусната система трябва да поддържа баланса в йерархията на организацията. В много компании служителите предпочитат непарични стимули пред материални възнаграждения. Бонусите са свързани с мотивацията и професионалното развитие на служителите, а също така и с поддържането на баланса между работата и личния живот.

В много голям процент от изследваните организации е разработена бонусна система за мотивиране на служителите – в 75 % от малките и средните предприятия и в 70 % от големите. Бонусната система гарантира, че служителите, които изпълняват качествено своите задължения, ще получат по-високо заплащане и повече придобивки. Управлението на възнагражденията е тясно свързано с останалите дейности в системата на управление на човешките ресурси като анализ на длъжностите, подбор и обучение на персонала, повишаване в длъжност, мотивация и др.

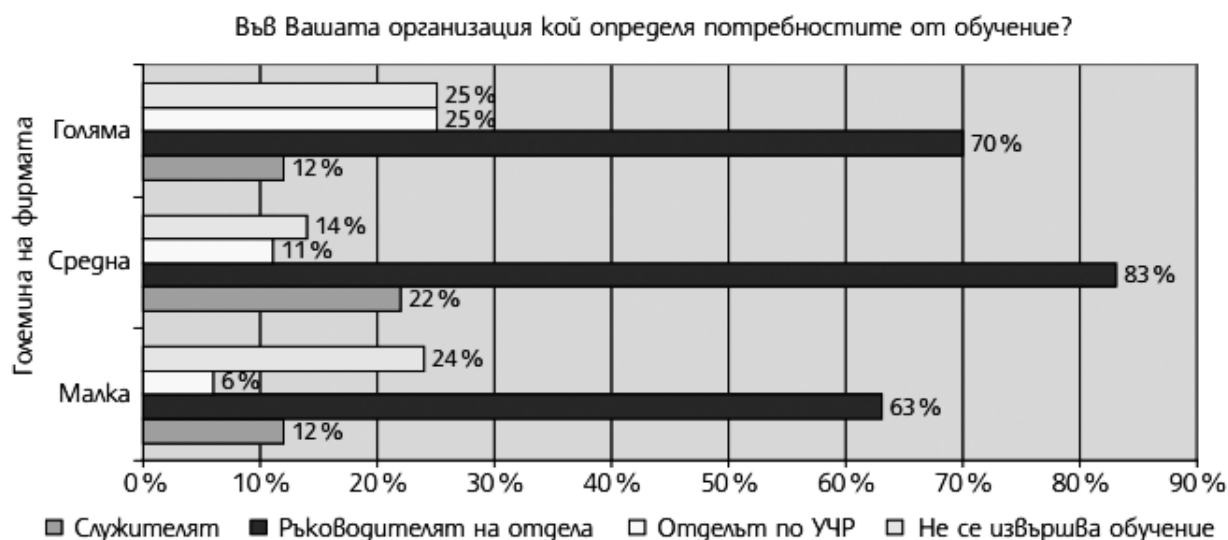
6. Обучение на човешките ресурси

Обучението на човешките ресурси е в непосредствена връзка с растежа и конкурентоспособността и способства професионалното развитие и израстване на персонала. То е стратегическа функция на управлението на ЧР. Въвеждането на непрекъснато обучение в организацията повишава компетенциите на служителите и мотивира за по-високо качество на работа. Инвестирането в обучение е инвестиране в устойчивото развитие на организацията. С този способ се доближават личните до фирмените интереси и цели. Чрез придобитите знания и умения се повишава цената на труда на изпълнителите и се улеснява адаптацията при новите условия на труд. Ценностната система на съвременните човешки ресурси е обвързана с развитие, усъвършенстване и себerealизация.

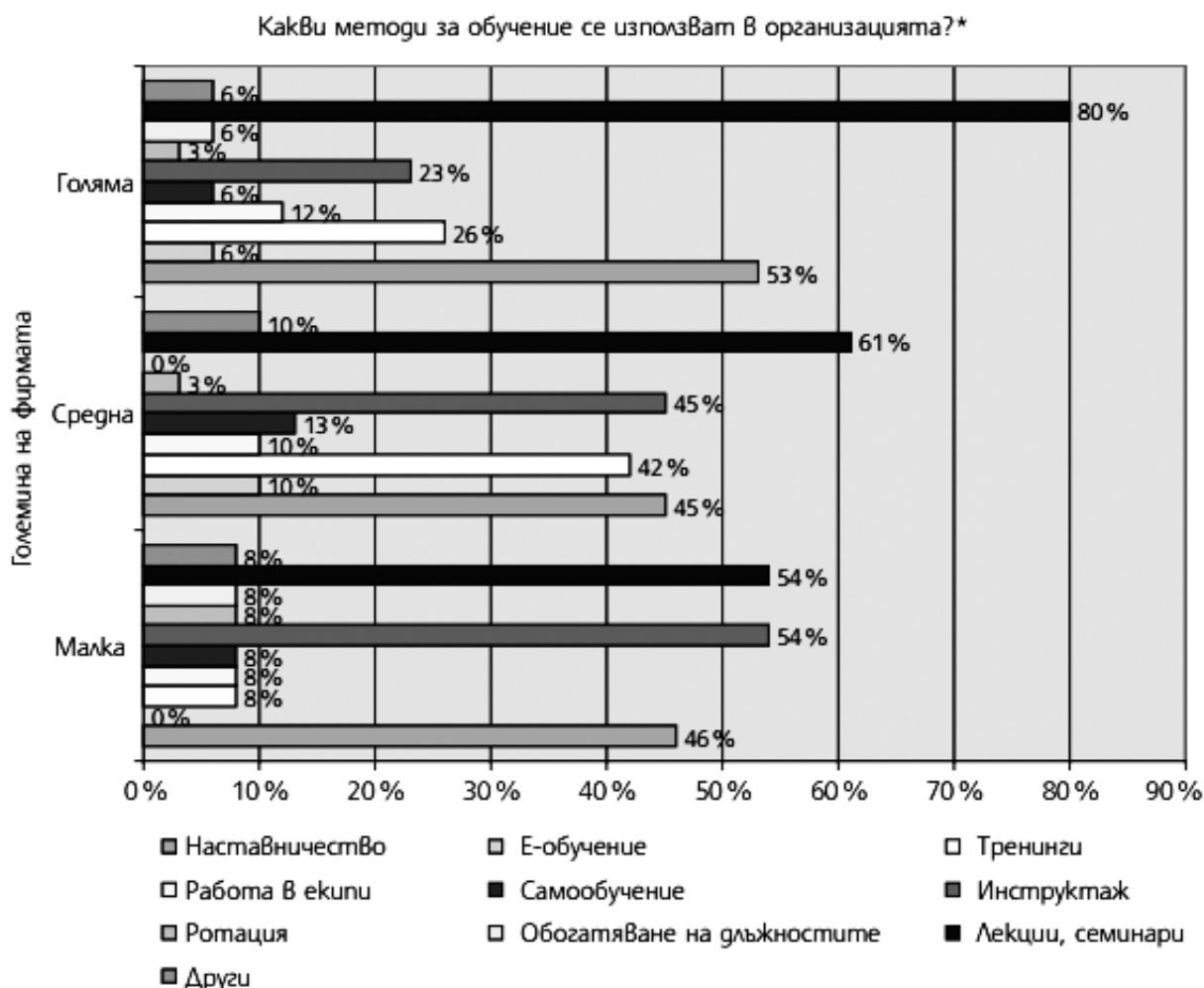
В изследваните организации (фиг. 9) потребностите от обучение най-често се определят от прекия ръководител – в 63 % от малките, 83 % от средните и 70 % от големите фирми. Необходимостта от обучение се определя от специалистите от отдел „Човешки ресурси”. Те са запознати с възможностите на служителите и могат да определят действителните нужди от промяна в знанията и уменията на служителите. В около 25 % от всички изследвани организации не се извършва обучение.

Обучението поддържа необходимото ниво на квалификация и качеството на работата – опресняват се познанията на служителите и се споделят полезни практики. От друга гледна точка, обучението надгражда придобитите до момента знания и умения, повишава мотивацията на служителите и намалява текучеството. Служителите изпитват удовлетворение от развитието си.

Най-често използваните методи за обучение са: наставничеството, инструктажът, лекциите, курсовете и семинарите (фигура 10). В 80 % от изследваните големи фирми, 61 % от средните и 54 % от малките фирми се организират различни курсове и семинари за обучение на човешките ресурси.



Фигура 9. Субекти на системата за систематично обучение на човешките ресурси



*Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори.

Фигура 10. Методи за обучение в организациите

За да е ефективно обучението на човешките ресурси трябва да се познават особеностите на организацията и да са налице екип от мениджъри, които прилагат съвременните методи за обучение. Развитието на компетенциите на човешките ресурси в организацията и увеличаващата се необходимост от технологични умения на високо ниво показват, организациите се нуждаят от обучение и развитие на техните ресурси.

7. Управление на кариерата

Кариерата е сложен процес на ръководене на личността, който продължава през целия живот на индивида. Организациите и мениджмънтът често приемат кариерата като естествено регулиращ се процес, от който би трябвало да се вълнуват самите служители. Управлението на кариерата обаче е насочено към растежа на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните потребности и изисквания за ефективност, резултатност, развитие и утвърждаване. Управлението на кариерата се може да бъде разгледано в два аспекта: планиране на кариерата и планиране на успеха. Планирането на кариерата зависи от организационните потребности, изпълнението, потенциала и предпочитанията. Планирането на успеха се определя посредством осигуряването на приемственост и подготовката на бъдещите мениджъри за развитието на дадена организация.



*Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори.

Фигура 11. Методи за планиране на кариерата

В 69 % от малките, 69 % от средните и 52 % от големите предприятия съществува формално планиране на кариерата – в (фиг. 11). В организациите, в които съществуват програми за управление на кариерата, най-често прилаганите методи са обучението (в 24 % от малките,

25 % от средните и 42 % от големите организации) и придобиването на практически опит (в 14 % от средните и 30 % от големите фирми). Планирането на кариерата чрез приемственост се прилага само в средните (11 %) и в големите организации (12 %), а коучингът – само в големите компании (8 %).

За успешно планиране на кариерата е необходимо действието на служителя, на организацията и неговия пряк ръководител. Съчетанието на професионалните интереси на отделната личност и на организацията са предпоставка за успех.

8. Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд

Осигуряването на безопасността и здравето на човешките ресурси в организацията е постоянна функция на мениджмънта, подпомагаща работоспособността, продуктивността и качеството на труда. С дейностите, свързани с осигуряването им са ангажирани ръководителите, изпълнителите и синдикалните организации.

Дейностите, чрез които се осъществява тази функция, се изразяват в прилагане на законодателството в тази област; прилагане на принципите за осигуряване на безопасност и здраве; осигуряването на медицинско обслужване на персонала; контрол върху безопасността в организацията; създаването на органи по условията на труд, координиращи провеждането на цялостната политика в организацията; оценка на риска и на тази основа разработването на програма за подобряване условията на труд; кандидатстване и получаване на сертификати на система за управление на здравето и безопасността при работа.

С цел по-лесна интеграция на системите за управление на качеството, околната среда, здравословните и безопасни условия на труд в единна система за управление на организацията се прилагат стандартите за качество от сериите ISO 9000 и ISO 14000. Над 64 % от всички изследвани организации, независимо от тяхната големина, имат система за контрол над условията на труд и разполагат с програми за тази дейност.

Управлението на човешките ресурси може да се приеме като група функции, систематизирани и анализирани успешно в определена конфигурация. Изследването показва, че човешките ресурси създават добавена стойност и тяхното адекватно и компетентно управление е проблем на всяка организация. Системата на управление е съобразена с традициите и практиката в българските организации. Обединяването на дейностите помага на мениджърите по-ефективно да управляват човешките ресурси.

Големите организации имат предимствата в това отношение, тъй като при тях системата е структурирана по-ясно, съществува функционално разграничение и се използва разнообразен инструментариум. Съществува потенциал за развитие на системата в средните и малки предприятия, като се вземат предвид ограниченията на ресурсите и структурите им.

IV. Управление на кариерното развитие в бизнес среда

1. Системи за управление на кариерното развитие – приоритети и механизми

Елементи на системата за кариерно развитие:

1. Система за кариерно развитие обвързана с визията, мисията, структурата и организационната стратегия.
2. Ясни критерии и стандарти за развитие на всички йерархични нива, включващи в себе си необходимите компетентности и отговарящи на конкретната бизнес среда.
3. Система за оценка на изпълнението, включваща критерии за:
 - самооценка;
 - обективна оценка от прекия ръководител;
 - обективна оценка на базата на тестове, казуси и др.;
 - оценка от страна на клиента;
 - оценка на резултатите.
4. Център за оценка на личния потенциал (способностите) и възможностите за развитие.
5. Система за консултиране на служителите за възможното кариерно развитие.
6. Необходимост от разработване на личен план за развитие.
7. Система за обучение.
8. Система за мониторинг, менторство и коучинг.

Трябва да има и осигурена възможност за взаимовръзка между системата за мониторинг, менторство и коучинг и системата за оценка на изпълнението.

2. Отговорности и роли на индивида и организацията при управление на кариерата

Традиционния подход се основава върху представата за „дългосрочна, продължаваща през целия живот кариера, съществуваща в и определена от организацията в усилията ѝ да намери най-доброто съответствие между индивидите и зададените позиции”. Тук следва да се определят изискванията на длъжностите и да се изберат служители, които могат да покрият тези изисквания. Това е задача на специалистите по човешки ресурси.

Новите възприятия за кариерно развитие разглеждат кариерата повече като функция на индивида и се занимават с индивидуалния избор, личностно развитие и повишената индивидуална компетентност. Така погледнато, управлението на кариерата засяга определянето на компетенции, определя ключовата работна сила и е краткосрочно ориентирано.

Роли в процеса на развитие на кариерата (Пожарлиев, 2002)

Индивид	Мениджъри	Организация
➤ Поема отговорност за собствената си кариера ➤ Оценява своите интереси, умения и ценности ➤ Търси информация и ресурси за кариерата ➤ Поставя цели и прави планове ➤ Оползотворява възможностите за развитие ➤ Говори със своите мениджъри за кариерата си ➤ Преследва реалистични кариерни планове	➤ Осигуряват навременна обратна връзка за изпълнението ➤ Осигуряват развиващи задачи и подкрепа ➤ Участват в обсъждането и развитието на кариерата ➤ Подкрепят плановете за развитие на служителите	➤ Обявява мисия, процедури и политики ➤ Предлага възможности за обучение и тренинг ➤ Предлага информация за кариерата и програми за нейното развитие ➤ Предлага разнообразни кариерни възможности

Програми за планиране на индивидуалното кариерно развитие и самооценка:

Инструменти за самооценка – тестове, въпросници, ръководства за самостоятелна работа, аудио и видео касети.

Семинари за планиране на кариерата – групова дейност, целяща да определи кариерните предпочитания и цели на индивида и да го насочи към възможности за съвместяване на потребностите на организацията с личните му интереси.

Кариерно консултиране – обсъждане на възможностите за кариерно развитие с представители на организацията или специализирани съветници и служителите.

Съществуват и програми за управление на кариерата като:

Осигуряване на информация за кариерата – публикуване на информация за свободни работни места, обучителни програми и възможности за кариерно развитие

Менторство – взаимоотношения между нови и неопитни членове на организацията и по-опитни членове, при които менторите предлагат съвети и помощ при изпълнение на задълженията в организацията и възможности за израстване в йерархията.

Центрове за развитие – служителите се оценяват екипно спрямо критерии, извлечени от експертен анализ на работата.

Програми „бързи процедури“ – програми за бързо развитие на служителите с висок потенциал.

3. Етапи в кариерното развитие

Кариерата може да се разгледа като подобие на човешкия живот. Тя минава през няколко последователни етапа. Ако животът се разграничават “детство”, “юношество”, “младост” и “зрялост”, то кариерата може да се раздели на “израстване”, “изследване”, “формиране”, “съхранение”, “спад”.

Петте етапа в развитието на кариерата:

В етапа **“Израстване”** (0 – 14 години) индивидът се оформя като личност, ориентира се, идентифицира се с някаква професия. Това е началният стадий на кариерата. Тук се задава въпроса *“Какъв искам да стана?”*. Семейството, училището, обществото и медиите играят голяма ролята на този етап.

В етапа **“Изследване”** (15 – 24 години) индивидът може да следва или да промени своя първоначален избор за кариера. В този стадий, той би трябвало да може да се познава, самооценява и осъзнава възможностите си. В този стадий младият човек знае повече за своите потребности, интереси, ценности и т.н и може да направи самостоятелна преценка и избор.

В етапа **“Формиране”** (24 – 44 години) индивидът търси и намира подходяща за себе си работа и се стреми да заеме по-трайна позиция в избраната кариера. През този етап човек непрекъснато проверява своя избор. До 30 годишна възраст той вече има ясен отговор дали избраната кариера е подходяща за него. Между 30 и 40 години поставя целите си по отношение на кариерата (какво може да постигне чрез нея), а между 35 – 45 години все по-често преосмисля кариерното си развитие.

В етапа **“Съхранение”** (45 – 65 години) човек работи за съхраняването на своята ниша в кариерата. Той рядко пристъпва към драстични промени, но има силна мотивацията за развитие и доказване на личната си компетентност. Процесът на самоидентификация с кариерата продължава.

В етапа **“Спад”** (60 – 65 години) индивидът е с намалена работоспособност. Това е етапът пенсиониране. Той има избор дали да се отдаде на заслужена почивка или да стане наставник на по-млади хора.

4. Управление на кариерата

Всеки индивид управлява своята кариера, като се стреми да постигне предварително планирани кариерни цели, инвестирайки в различни ресурси през целия си живот. Двете ключови думи според експертите по кариера, са **“учене през целия живот”** и **“създаване и поддържане на мрежа от отношения”**.

Ученето през целия живот е готовност и мотивация за действия от страна на индивида да инвестира в знанията и уменията си, в усъвършенстването на качествата и способностите си, благодарение на които да има поведение, ориентирано към кариерата.

В “мрежата от отношения” експертите по кариера включват овладяването на различни социални умения, напр. комуникативни умения, умения за работа в екип, лидерски умения, умения за разбиране на чуждото поведение, договаряне и др., с чиято помощ човек може да работи с колеги, клиенти, партньори и да балансира между служебния и личния си живот. “Мрежата от отношения” играе важна роля в управлението на личната кариера.

5. Анализ и оценка на потребностите от кариерно развитие

Дейностите по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията имат няколко цели. Те са насочени към подобряване на изпълнението на служебните задължения и характеристиките на организационния живот:

- Придобиване на нови знания и умения и развитие на съществуващите;
- Развитие на потенциала на служителите в зависимост от изискванията на работата и целите на организацията;
- Подготовка на персонала за справяне с промени и непредвидени обстоятелства;
- Предоставяне на възможност за конкуренция във фирмата;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения;
- Подобряване работата на екипите в компанията;
- Повишаване на удовлетвореността и личната мотивация;
- Възможност за делегиране на по-сложни задачи на служителите;
- Въвеждане на иновации и развитие на новаторско мислене и др.

Определяне на потребностите от обучение с цел кариерно развитие

Определянето на потребностите от обучение се осъществява след изготвяне на Анализ на потребностите от обучение (АПО). Това е процес на събиране и анализ на информация, целяща да идентифициране и сравняване на актуалното с желаното ниво на изпълнение на работата в организацията. Изпълнението на работата може да се тълкува в контекста на знанията, уменията и нагласите, необходими на персонала, за да извършва ефективно своите задължения.

Анализът на потребностите от обучение цели да се дадат отговори на въпросите, касаещи всички групи/категории служители:

- какво се опитват да постигнат;
- какво трябва да постигнат;
- какви са пречките;
- как могат да се преодолеят чрез обучение.

Анализът на потребностите от обучение е стратегически и активен. Те са взаимно допълващи се и се използват едновременно. При стратегическия подход потребностите от обучение се преценяват на базата на стратегическите цели на организацията, мисията, бизнес плановете. При активния подход потребностите от обучение се извеждат след анализ на възникнали в хода на работата проблеми.

Основните методи за Анализ на потребностите от обучение са:

- анализ на стратегическите цели и бизнес –плановете;
- анализ на работата и оценка на изпълнението (атестация);
- предложения на преките ръководители;
- заявки от самите служители.

Към методите за събиране на информация могат да се посочат:

- наблюдение;
- интервюта;
- въпросници (анкетни проучвания);
- тестове консултации;
- групови дискусии;
- доклади;
- самооценка;
- преглед на планове;
- отчети и др.

6. Планиране и реализиране на програми за обучение с цел кариерно развитие на персонала

Планирането на програми за обучение за постигане на растеж в кариерата преминава през следните етапи:

6.1. Оценка на потребностите за кариерно развитие

Оценката на конкретните потребности има за цел да свърже определената чрез Анализа на потребностите от обучение група потребности с конкретната аудитория, подлежаща на обучение. Така се изгражда „профил на аудиторията обучавани“ т.е. определят се основни характеристики и особености на участниците в обучение. Те са важни за формулиране на целите, за определяне на съдържанието, методите и т.н.

6.2. Дефиниране на целите

Целите се формулират на базата на установените потребности от развитие и могат да се определят като очаквани крайни резултати – желано бъдещо израстване. Добре формулираните цели в програмата акцентират върху резултата от ученето – какво ще знаят, умеят и могат участниците в обучението.

6.3. Определяне на съдържанието на програмата за кариерно развитие

Съдържанието трябва да е съобразено с целите. Основните въпроси при определянето на съдържанието са какво да бъде включено, какви да бъдат темите или модулите и как да бъде организирана информацията.

Съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – необходимото време за реализацията в часове, дни, седмици или месеци. Като грешка се отчита използването на обратния подход – ограничено време за по-голям обем информация.

6.4. Определяне на формата, вида и методите на обучение

Основните форми на обучение на персонала в организацията са две: без откъсване от работа и с откъсване от работа. Основните видове обучение с откъсване от работа са курсове, семинари и конференции. Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат краткосрочни и дългосрочни.

Основната разлика между курс и семинар е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания и умения, то при семинара акцентът е обмен на знания, умения и опит и дискутиране по проблеми, с които участниците са предварително запознати.

В теорията и практиката често понятията “форма”, “вид” и “метод” на обучение се смесват и използват като взаимозаменяеми. Семинарът например се определя и като форма на обучение, а лекцията се разглежда едновременно като форма и метод. В някои случаи инструктирането и наставничеството се определят като вид обучение, а други – като форма или метод. Основните видове обучение без откъсване от работа са инструктиране, наставничество, ротация, обогатяване и разширяване на трудовите задължения.

Най-често прилаганите методи за обучение, при които обучаваните са откъснати от работните си места са лекция; мозъчна атака; казуси и изучаване на случай; дискусия; ролеви игри; работа в малки групи по определени задачи; дебат; демонстрация; симулации.

6.5. Избор на обучители

Изборът на обучители е важен момент в планирането на програмата. Той е и един от основните фактори за ефективната и реализация. В зависимост от избраната форма за осъществяване на обучението обучителите могат да бъдат: служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.) и външни за организацията преподаватели

Преди да се пристъпи към избор е добре да се премине последователно през следните основни стъпки:

- Определяне на критериите, на които трябва да отговарят обучителите;
- Изготвяне на списък с възможни обучители;
- Събиране на информация за обучителите и обучаващите организации;
- Оценка на вариантите на основата на критериите и избор на вариант.

6.6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението изисква:

- изготвяне на бюджет на програмата – планиране на необходимите ресурси и разходите за осигуряването им;
- изготвяне на график на дейностите, необходими за осъществяване на програмата.

Организиране на обучението на практика означава осигуряване на необходимите ресурси и може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.;

- осигуряване на зала, техника, оборудване;
- организиране на кафе-паузи;
- подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка;
- изготвяне на удостоверения (сертификати);
- резервации за настаняване;
- осигуряване на транспорт;
- подпечатване на командировъчни и др.

6.7. Планиране на методи за оценка на програмата

За успешно осъществяване на оценката на ефективността от обучението е необходимо предварително планиране на методи за оценка.

Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:

- да се измерят удовлетвореността и резултата от обучението;
- да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване и развитие на кариерата;
- да се открият потребности от следващо обучение.

Лицата, които най-често изпълняват ролята на оценители, са участниците в обучението, обучителите и преките ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси.

Те оценяват:

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи за растеж в кариерата;
- степен на удовлетвореност от обучението и покриване на очакванията;
- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, степен на прилагане на наученото;
- повишаване на резултатите от работата на екипа и организацията в резултат на осъществената програма.

Практиката налага три вида оценки: по време на обучението, в края на обучението и след известен период от време.

Най-често прилаганите методи за оценка са:

- анкетни карти за обратна връзка;
- обратна връзка от обучителите;
- изпити;
- тестове;
- наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- разговори с участниците, с техни колеги и преки ръководители;
- съпоставяне на цели, разходи и резултати.

На практика често тези етапи не се осъществяват последователно. В определени случаи това е напълно естествено, тъй като отделните дейности са свързани и е логично понякога да “вървят” паралелно във времето. Например, уточнявайки основните теми при изграждане на съдържанието е естествено да мислим за подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации обаче нарушаването на последователността в етапите води до неефективно осъществяване на програмите за обучение. Типичният случай е, когато наличните

ресурси (пари, време) предопределят избора на форма на обучение, съдържание, методи и преподаватели.

Оценката на конкретните потребности е особено наложителна в случаите, когато между анализа на потребностите от обучение и решението за реализиране на програма за обучение, удовлетворяваща определена група потребности, е изминал значителен период от време.

Практиката показва, че за да е ефективно обучението е необходимо:

1. Дейностите да допринасят за постигането на организационните цели;
2. Преките ръководители трябва да са активно ангажирани при разработване и реализация на програмите и при осигуряването на възможност за прилагане на наученото;
3. Дейностите трябва да съответстват и на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им;
4. Дейностите трябва да съответстват на фирмената култура;
5. Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство;
6. Определянето на участниците, времето и причините е съвместна отговорност между служителя, прекия му ръководител и отдела по управление на човешките ресурси;
7. Възможност за прилагане на наученото;
8. Участниците трябва да са мотивирани.

Анализът на потребностите от обучение на индивидуално ниво може да бъде разгледан и чрез систематичен подход, който включва:

1. Преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи изисква длъжността и какви са възможностите за развитие на кариерата на тази позиция;
2. Изготвяне на профил на служителя, от гледна точка на изискванията, например чрез формална атестация;
3. Съпоставяне на профила на служителя с изискванията и идентифициране потребностите от обучение необходими за развитието му.

V. Обучение и развитие на персонала

1. Обучението като важна съставна част от развитието на персонала Системи за обучение

1.1. Същност и значение на обучението и квалификацията на персонала.

Качеството на човешките ресурси в условията криза се явява основен и решаващ фактор за качеството на крайния резултат от производството, за възможностите за неговата реализация, за приходите от продажби и за конкурентоспособността на фирмата. Опитът показва, че инвестиране в развитието на кадри носи на фирмата по-голяма печалба, отколкото инвестициите за усъвършенстване на производствени мощности, т.е. човешкият ресурс може да се определи като ключов и базов фактор и за ефективността, доминиращ над всички останали ресурси, които притежава фирмата.

Ефективността на една организация се определя от знанията, уменията и компетенциите на нейния персонал, подбран съобразно параметрите на модела на работните места. Обучението на този персонал е основен фактор, осигуряващ нейната конкурентоспособност.

Фундаменталното разбиране за обучението е, че то е системен процес, целящ попълване на празнините в познанието, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на служителите.

Познанията са необходими на служителите, за да изпълнява възложените му трудови задължения. Уменията включват това, което служителят трябва да може да извършва, за да осъществява трудовите задачи. Нагласите се свързват с отношението, което служителят трябва да показва към своите задължения и към колегите, с които се среща при тяхното изпълнение.

Обучението на персонала безспорно е един от определящите факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите. То е насочено към обогатяване на знанията, уменията и нагласите и води до желани промени в трудово поведение и резултати.

Много важна роля в обучението играе мотивацията. Преди да започне обучението, служителите трябва да разберат какви са им потребностите. Те сами сравняват своята пригодност и изискванията на работното им място и с очакванията, които компанията има за тях. Обучението се основава на решения и действия за целенасочена промяна в поведението на човешките ресурси.

Съществуват компании, които се предпочитат да наемат готови обучени кадри и не са склонни да отделят време и средства за тяхното обучение. Те изразходват значителни ресурси за привличане и запазване на желаните специалисти чрез предлагане на конкурентно високи заплати и социални придобивки. Пред тях обаче обикновено възникват няколко основни проблема:

- Не винаги има предлагане на трудовия пазар на желаните кадри;
- Възможност за трусове в организационния климат във връзка с дискриминирането на други кадри по отношение на условията и заплащането на труда;
- Трудности с адаптирането на новоприетите кадри в работните екипи. Дори най-добре подготвения новоназначен служител има нужда от въвеждащо обучение и запознаване с организационната политика.

- Опасност от възникване на конфликти при освобождаване на работна сила, която вече не е необходима.

Все по-голяма част от организациите предпочитат да инвестират в квалификация на персонала с определено равнище на квалификация, да го доразвият и усъвършенстват чрез целенасочена дейност по обучение в съответствие с настоящите и бъдещите нужди за съответните структурни нива и длъжности. Обученията в рамките на организацията формират и чувство за сплотеност на екипите, способстват по-добро възприемане на ценностите и фирмената култура.

Необходимо е организацията да осигурява въвеждащо обучение на всички кадри, които започват работа при нови условия, на нова длъжност, работят с нова технология или в нова работна среда. Обучението в тези случаи се провежда по определена програма под ръководството на компетентни тесни специалисти в съответната област.

Въвеждат се форми, процедури и методи за ограничаване на неефективността. Те контролират ефективността на служителите, улесняват работата им и комуникациите между тях. Времето и усилията, които служителите отделят за усъвършенстване на своите професионални умения и квалификации в рамките на утвърдени в организацията програми за обучение, се считат за ефективно използване на работното време. Те насърчават и творческото отношение към съдържанието на извършваната работа.

Организацията трябва да насърчава и осигурява подкрепа на служителите, които проявяват интерес и инициатива за самостоятелно обучение и квалификация. Самостоятелното обучение има голям принос за развитие на кариерата и усъвършенстване на трудовата мотивация.

Обучението на персонала е може да се определи като сбор от няколко взаимно свързани дейности. Квалификацията на човешките ресурси е съвкупност от специфични знания, професионални и практически умения, трудови навици и нагласи на работниците и служителите, необходими за изпълнение на съответните трудови задачи и задължения. Работниците и служителите притежават информацията относно предметите и средствата на труда, процеси, организацията и управлението, комуникацията и взаимодействието. Тези знания се придобиват в учебни заведения, в квалификационни курсове и в процеса на работа.

Професионалните умения включват способността на служителя да изпълнява успешно и ефективно определени дейности. Практическите умения характеризират способността на отделния работник или служител да прилага успешно подходящите методи, начини на работа за успешното изпълнение на трудовите задачи и задължения, характеризиращи съдържанието на неговата длъжност. Практическите умения се получават преди всичко в процеса на работа.

Трудовите навици са усвоените от работниците и служителите правила и норми на поведение в трудовия процес. Те са различни в зависимост от, изискванията на заеманата от тях длъжност. Нагласата като елемент на квалификацията е готовността на работниците и служителите да изпълняват ефективно задълженията си.

От гледна точка на квалификацията работниците и служителите могат да бъдат висококвалифицирани и нискоквалифицирани. Първите притежават и успешно прилагат необходимите знания и умения, за ефективното изпълнение на трудовите задачи и задължения. Те притежават специфични познания, високи професионални умения, стабилни трудови

навици и нагласа за работа. Това им позволява да изпълняват с висока ефективност своите трудови задачи и задължения. В групата на висококвалифицирани работници се отнасят и тези, които притежават знания и умения в няколко професионални направления, могат да изпълняват успешно и ефективно няколко длъжности и имат нагласата да преминават от една в друга длъжност, когато това се изисква от промените в организацията.

Нискоквалифицираните служители изпълняват рутинни дейности в предприятието с помощта на прости инструменти и механизми. В тази група се включват и хората, които не притежават достатъчно професионални умения, трудови навици и нагласи за успешното и ефективното изпълнение на дадената длъжност. Даден служител може да е квалифициран за изпълнението на дадена длъжност, но неговата подготовка да бъде незадоволителна за изпълнението на друга длъжност, за която са предявени по-високи изисквания към нейния изпълнител. Тук могат да се отнесат хората, които нямат подготовка в нито една област на труда..

Повишаването на квалификацията може да се определи като процес на последователно преминаване на служителите от групата на неквалифицираните лица в групата на квалифицираните и висококвалифицираните. Същината на този процес е увеличаването на професионалните и/или на практическите умения, придобиването на трудови навици и нагласи и др.

Преквалификацията на работниците и служителите е процес на придобиване на нови знания и практически и професионални умения, трудови навици и нагласа. Той предполага наличието на квалификация в дадена област, която не може да има практическа реализация в дадения момент, но все пак съществува. От тази гледна точка преквалификацията е процес на повишаване на квалификацията на заетите лица.

Обучението на служителите може да се определи като процес на тяхната подготовка за ефективна реализация или като процес на предоставяне, придобиване и усвояване на специални знания, професионални и практически умения, трудови навици и нагласи, които са необходими за успешното и ефективното изпълнение на съответните трудови задачи и задължения.

Обучението преминава през четири етапа – определяне на потребностите от обучение, проектиране и планиране на обучението, осъществяване на обучението и оценяване на резултатите от него. То е свързано с развитието на служителите се нарича израстване в кариерата.

Израстването в кариерата най-общо може да се определи като процес на развитие на работниците и служителите в рамките на една професия и в йерархията на една организация.

Повишавайки своята квалификация, служителите могат да израстват и в управленската йерархия, като преминават от една управленска длъжност към друга, по-висока. Тази форма на израстване в кариерата е ограничена, тъй като се определя от възприетата йерархична структура в организацията.

Повишаването на квалификацията влияе върху:

- Постигането на по-висока производителност на труда;
- Намаляване разходите за производството и реализацията на продукцията;
- Повишаване качеството на продукцията и услугите;
- Увеличаване на продажбите и печалбата;

- Ефективното реструктуриране на производството;
- Намаляване на допълнителните потребности от работна ръка;
- Увеличаване на професионалната мобилност на служителите;
- Намаляване на проблемите, свързани с контрола върху производствения процес;
- Намаляване на трудовите злополуки, производствения травматизъм и професионалните заболявания;
- Подобряване на комуникацията в трудовия процес;
- Повишаване на ефективността от управлението на човешките ресурси и др.

Инвестирането в обучения и квалификации се разглежда двустранно. От една страна, инвестициите в човешките ресурси крият известни рискове. Има фактори, които оказват влияние върху срока на тяхната възвръщаемост. Привържениците на този възглед препоръчват разходите за квалификация и развитие на човешките ресурси в рамките на компанията да се ограничат, а когато възникват потребности от квалифицирани и висококвалифицирани кадри, те да се задоволяват от външния трудов пазар.

Другата гледна точка е на привържениците на инвестирането в обучения и квалификации на персонала, предвид непрекъснато нарастващото значение на гъвкавите стратегии за поддържане на висока конкурентна способност на предприятието и реалният дефицит на квалифицирани служители. Не трябва да се подценява и фактът, че повишаването на квалификацията, преквалификацията и развитието на човешките ресурси са доказани средства за мотивиране на служителите.

Предприятията, готови да инвестират в квалифицирането на кадрите си, разработват своята стратегия и политика за квалификация и развитие на човешките ресурси. Основен момент при разработването и е сравняването на инвестициите в развитието на човешките ресурси с очакваните ползи от тях.

1.2. Определяне на потребностите от обучение

Потребностите от обучение на служителите в организацията възникват в следствие на:

- Пропуски при подбора и наемането на нови служители (недостатъчна квалификация за ефективното изпълнение на съответната длъжност);
- Липсата на достатъчно добре подготвени кандидати за вакантната длъжност;
- Спецификата на длъжностите, за които задължително се прави входящо обучение.

Преди да се определят потребностите на организациите от обучение е необходимо:

- Да имат документирана политика за качеството на продуктите и услугите, които предлагат, за управлението на човешките ресурси и за обучението на работниците и служителите;
- Да са направили анализ на потребностите от промени в техниката, технологията, структурата на производството, организацията и управлението;
- Да разполагат с проекти за промяна на гореизброените;
- Да разполагат с планове за реализиране на разработените проекти за промяна в техниката, технологията, структурата на производството, организацията и управлението на организацията;
- Да разполагат с програми за реализиране на планираните промени, за да се повиши качеството на услугите в съответствие с фирмената политика.

За да се определят потребностите от обучение на работниците и служителите в компанията, трябва:

- Да се определят конкретните квалификации, необходими за успешното планиране на промените за функционирането на служителите в предприятието;
- Да се определят обученията, от които се нуждаят служителите, чиято компетентност не отговаря на изискванията, произтичащи от планираните промени;
- Да се документират определените потребности от обучение на въпросните работници и служители (анкети, въпросници, проучвания).

За определяне на различията, между настоящата и желаната квалификация на служителите, трябва:

- Да се определят изискванията към специфичните знания, професионалните и практическите умения, трудовите навици и нагласите на работниците и служителите, произтичащи от планираните промени в организацията;
- Да се установят фактическите професионалните знания и умения, практическите умения, трудови навици и нагласи, които притежават изпълнителите на съответната длъжност в момента;
- Да се определят липсващите знания, професионални и практически умения, трудови навици и нагласи на работниците и служителите за ефективна работа при променените условия.

Изискванията към специфичните знания, професионалните и практически умения, трудовите навици и нагласите на работниците и служителите, които произтичат от планираните или очакваните промени, могат да се търсят в:

- Документираните промени в техниката, технологията, структурата на производството и предявените от тях изисквания към квалификацията на съответните работници и служители, които са засегнати от тях;
- Документираните промени в организацията на труда и производството и предявените от тях изисквания към квалификацията на съответните работници и служители, които са засегнати от тях;
- Информацията за липса на квалификация на съответните работници и служители, установена при провеждането на минали обучения;
- Оценките на ръководството на предприятието за недостатъчна квалификация на работниците или служителите, които се съдържат в докладите, правени по различни поводи;
- Документираната липса на квалификация на новите работници или служители;
- Докладите на специалистите по управление на човешките ресурси от описанието на длъжностите, провеждани по различни поводи в предприятието;
- Докладите на ръководния персонал за резултатите от оценяването на трудовото представяне на съответните работници и служители и изводите за нивото на тяхната квалификация;
- Записи от интервюта, проведени със съответните ръководители за квалификацията на изпълнителите на съответните длъжности при осъществяване на проектираните и планираните промени;
- Заявените от работниците и служителите възможности за развитие, които се съдържат в докладите за оценка на тяхното трудово представяне;

- Записи на оплаквания на клиентите за качеството на продукцията или услугите, отнасящи се за квалификацията на работниците и служителите;
- Законите и нормативните актове на правителството, предявяващи изисквания към квалификацията в съответната област;
- Докладите за проведените маркетингови проучвания и изводите в тях за увеличаване изискванията на клиентите към качеството на продуктите или услугите и др.

Фактическата квалификация на изпълнителите на съответната длъжност може да стане чрез използването на информация от следните източници:

- Докладите за резултатите от редовните прегледи на длъжностните характеристики
- Записите, описващи реалните знания, умения, навици и нагласи на изпълнителите на съответната длъжност;
- Докладите за резултатите от оценката на трудовото представяне на работниците и служителите и записите, описващи фактическите знания, умения, навици и навици на изпълнителите на съответната длъжност;
- Документираните резултати от интервюта, проведени с изпълнители или с техни ръководители, относно реалните знания, умения, навици и нагласи, които притежават изпълнителите на съответната длъжност;
- Въпросниците за знанията, уменията, навиците и нагласите на изпълнителите на длъжностите, които се попълват при описанието и анализа на длъжностите;
- Документираните резултати от проведените групови дискусии относно знанията, уменията, навиците и нагласите, които притежават изпълнителите на съответната длъжност;
- Документираните резултати от проведените заседания относно фактическите знания, умения, навици и нагласи, които притежават изпълнителите на съответната длъжност;
- Докладите на специалисти по УЧР за резултатите от анализите, които съдържат данни и оценки за знанията, уменията, навиците и нагласите, които притежават изпълнителите на съответната длъжност.

Изготвя се списък на фактическата квалификация на изпълнителите на съответната длъжност, основана на тези документи.

При сравняването на списъка на изискванията за квалификацията на изпълнителите на съответните длъжности със списъка на фактическата квалификация на лицата, може да се установи липса на квалифицирани кадри за определени позиции. В такива ситуации трябва да се потърсят най-подходящите решения за допълване на недостигащите специални знания, професионални умения, практически умения, трудови навици и нагласи.

Тези липси могат да се преодолеят чрез:

- Обучение на действащите кадри;
- Преразпределение на трудовите задачи и разработване на нови длъжностни характеристики;
- Освобождаване на онези нискоквалифицираните служители, които нямат нужните знания и умения за справяне със задължения и назначаване на подготвени за това изпълнители на длъжността;
- Аутсорсинг;

- Разместване на работниците и служителите по длъжности в съответствие с квалификацията им.

След като се разгледат възможностите за преодоляване на липсата на квалификация, трябва да се разработи списък на знанията и уменията, които не достигат на изпълнителите и могат да се придобият чрез обучение.

Следва разработване на спецификация на потребностите от обучение. Тя трябва да включва:

- Списък на изискванията към квалификацията на служителите на съответните длъжности;
- Списък на вида квалификация на служителите на съответните длъжности, която може да се придобие чрез обучение;
- Оценка на резултатите от предишни обучения (записи на документите, в които се съдържат оценки за резултати от предишни обучения);
- Списък на мерките, които ще предприеме ръководството на организацията, за да преодолее констатираната липса на квалификация;
- Изискванията към обучението;
- Целите на обучението;
- Очакваните резултати от обучението.

1.3. Проектиране и планиране на обучението в компанията

Проектирането и планирането на обучението са дейности на ръководството на всяка компания, подпомагано от съответните специализирани структури, групи и специалисти, които са насочени към:

- Определяне на лимит, който трябва да се отчита при проектиране и планиране на обучението;
- Определяне на най-подходящите методи за обучение;
- Определяне на изискванията към обучението;
- Избиране на обучаващата организация.

Ограниченията, които трябва да се отчитат, когато се проектира и планира обучението, могат да произтичат от:

- Закони и нормативни актове на правителството, касаещи обучението на служителите;
- Фирмената стратегия и политиката за управление на човешките ресурси;
- Финансовите възможности на компанията;
- Продължителността на обучението;
- Пригодността на служителите;
- Мотивацията на служителите за обучение;
- Възможностите персонала да вземе участие в обучението;
- Ресурсите на компанията за провеждане на обучение;
- Обучаващата организация и др.

Мениджмънта на компанията трябва да определи конкретните ограничения и влиянието им за избирането на най-добрия метод за обучение. Това може да стане чрез използването, на следната матрица:

Ограничения при планиране на обучение	Основание за ограничение; причина, която го налага	Влияние на ограничението за избирането на най-добрия метод за обучение

След поставянето на целите и преценката на ограниченията, организацията избира най-добрите методи на обучение. За тази цел е необходимо да се предприемат следните действия:

- да се направи списък на най-добрите методи за обучение, съответстващи на фирмените цели, съобразени с поставените ограничения. Той може да включва провеждане на: вътрешнофирмени и изнесени курсове; тренинги на работното място; упражнения извън организацията; чиракуване; подготовка и съвети на работното място; дистанционно обучение; самообучение и др.;
- да се опишат най-добрите методи за обучение, като се посочат положителните им страни и недостатъци съобразно с целите, които си поставя предприятието с тяхното провеждане;
- да се формулират критериите, използвани за избирането на най-подходящите методи за обучение за конкретната организация;
- да се избере най-добрият метод за обучение на всяка длъжност и за всяка група служители;
- да се направи списък на избраните методи за обучение според спецификата на различните длъжности.

Длъжности или длъжностни групи	Най-подходящи методи за обучение	Мотиви за предпочитането на съответния метод

Изборът на обучаващата организация трябва да се направи след внимателно проучване на всеки кандидат, който предлага тази услуга. Този избор трябва да се документира чрез споразумение или договор, установяващ правата на собственост, начина, реда и отговорностите за обучението.

1.4. Осигуряване на обучението

Отговорност за изпълнението на всички дейности по обучението на служителите носи обучаващата организация. Фирмата, която е бенефициент на услугата оказва подкрепа преди обучението, по време на обучението, в края на обучението и при оценяване на резултатите от обучението.

Подкрепата, която заявителят на обучението оказва на обучаващата организация преди обучението се изразява в:

- Предоставяне на първоначална информация, необходима на обучаващата организация за организиране на обучението;
- Информирание на лицата, които се обучават за характера и вида на обучението и за квалификацията, която те трябва да придобият след приключване на обучението;
- Осигуряване на възможност за контакт между обучаващия и обучавания.

Заявителят на обучението изготвя доклади за информацията, която предоставя, както и за инструктирането на обучаващите и на обучаваните преди да е започнало самото обучение.

Подкрепата, която заявителят на обучението оказва на обучаващата организация по време на обучението, може да включва:

- Предоставяне на необходим инструментариум, оборудване, документация, програмно осигуряване или настаняване на обучаващите или на обучаваните лица;
- Осигуряване на практическо прилагане на придобитата квалификация по време на обучението на обучаваните лица;
- Предоставяне на обратна връзка за постигнатото от страна на обучаваното лице или на обучаващия.

За тази подкрепа предприятието или организацията – заявител на обучението, изготвя доклад за оказаната помощ на обучението.

Подкрепата, която заявителят на обучението оказва на обучаващата организация в края на обучението, може да включва:

- Получаване на обратна връзка от обучаваното лице за проведеното обучение;
- Получаване на обратна връзка от обучаващия за проведеното обучение;
- Предоставяне на обратна връзка на мениджмънта и на служителите, включени в обучението.

За тази подкрепа организацията – заявител на обучението, изготвя доклади за предоставената и получената обратна информация.

1.5. Оценяване на резултатите от обучението

Ефективността от обучението се установява посредством оценката на резултатите. Това се извършва на два етапа – непосредствено след завършване на обучението и след като обученият служител започне да изпълнява своите задължения.

Непосредствено след завършването на обучението, в отдел човешки ресурси на организацията трябва да се получи информация от обучавания за това, как и доколко е изпълнена програмата за обучение, за методите, които са били използвани, и за новите знания, професионални умения, практически умения, трудови навици и нагласи, които той е придобил по време на обучението.

След като вече обученият служител започне да изпълнява своите задължения на работното си място, ръководството на компанията трябва да получи информация за промяната в ка-

чеството на изпълнението на задълженията му и в производителността на труда в резултат на проведеното обучение.

Оценката на резултатите от обучението на служителите трябва да се основава на критериите, приети при проектирането и планирането на обучението. Тя включва:

- Събиране на информация за резултатите от обучението;
- Оценяване на получените резултати от обучението на база на предварително избрани критерии;
- Анализиране на данните и анализиране на резултатите;
- Преглед на бюджета, определен за обучението;
- Установяване на постигнатото ниво на квалификация;
- Установяване на разликата между реалното ниво на квалификацията, придобита след обучението, и нивото на квалификация, което е необходимо за компанията. Ако съществува такава разлика, се предлагат коригиращи действия за отстраняване на причините за констатираното несъответствие и предотвратяване на повторното му възникване;
- Изводи и препоръки (при необходимост) за подобряване на практиката по обучение на работниците и служителите.

Примерна система за оценка на ефективността на обучение на служители, предложена от проф. Къркпатрик:

- Оценка на отношението на обучаващите се към съдържанието на програмата за обучение;
- Оценка на знания и уменията, които са придобили обучаващите в резултат на програмата за обучение;
- Оценка на промените в трудовото поведение на служителите, които са завършили успешно програмата за обучение;
- Оценка на въздействието на проведеното обучение върху производителността на труда, качеството на продуктите и услугите, удовлетвореността от труда и др.

Оценката на отношението на обучаемите относно съдържанието на програмата за обучение се извършва посредством стандартизиран въпросник, който трябва да покаже тяхното мнение за:

- Връзката на обучението с настоящата или бъдещата им длъжност;
- Новите знания и умения, придобити по време на обучението;
- Качеството на обучителния процес;
- Ползата от обучението за постигане на организационните и личните цели на обучаемите и др.

Оценяването на знанията и професионалните и практическите умения, които са придобили обучаемите в резултат на програмата за обучение, се извършва чрез:

- Изпит, който е съставен от теоретична част (устен или писмен) и практическа част (проверка на придобитите практически умения);
- Тестове за проверка на знания и на практически умения;
- Решаване на казуси или на практически задачи;
- Групови дискусии и др.

Оценката на промените в професионалното развитие и квалификация на служителите най-често става чрез наблюдение върху тяхната ежедневна работа. За тази цел информация може да се получи и от съответния пряк ръководител, а за по-дълъг период – от периодичното оценяване на неговото трудово представяне.

За оценка на въздействието на проведеното обучение върху производителността на труда и качеството на предлаганите услуги е необходимо да се провеждат разговори – интервюта с изпълнителите и с техните преки ръководители преди и след програмата.

Голям процент от работодателите не отдават голямо значение на обучението и развитието на кадрите. Според тях служителите могат да получат необходимите знания и умения в хода на своята работа. Този подход отнема преимуществата на програма за обучение на кадрите, която изгражда определено равнище на компетентност. Предимствата на програмата се изразяват във възможността на служителя сам да определи силните и слабите страни на своята дейност.

Най-големи инвестиции трябва да правят компаниите, в които скоростта на остаряване на знанията е най-висока – напр. в сферата на информационните технологии.

Днес организациите трябва да намерят начин не само да привличат нови служители, но и да задържат и квалифицират настоящите. Всеки служител трябва да бъде оценяван периодично с цел анализ на потенциала му и възможности за по-ефективно развитие. За тази цел в предприятията трябва да се определи бюджет за обучение. По този начин се увеличава привлекателността на компанията и нейния имидж. Служителите на тези компании изпитват по-голяма удовлетвореност в работата си. Тази политика осигурява и възможности за изграждане на полезни връзки и мрежи в страната и чужбина и укрепва фирмената принадлежност.

Инвестирането в обучения и квалификации на персонала е сериозна инвестиция. Съществува реалната възможност обучените служители да преминат в конкурентни фирми, а и не може да се даде срок за възвръщане на инвестициите. Резултатът от тези инвестиции няма само финансово изражение, а може да се изрази в лоялност, мотивация и позитивна нагласа за работа.

2. Концепции за кариерно развитие чрез обучение на работното място

Организирането на професионално обучение на служителите в една компания е основна функция на управление на фирмения персонал. Ежегодно се инвестират значителни средства в тази насока. Някои от големите компании (IBM, Motorola, Allpe Ltd., General motors, Nestle и др.) имат създадени за тази цел, собствени постоянно действащи университети и институти. Този вид обучение е не по-малко важен и за малките и средни фирми. Техните успехи зависят от способностите на сътрудниците им да придобиват нови знания и умения и да ги прилагат на работното си място. Обучението представлява комплексен процес за подготовка на служителите за изпълняване на нови производствени функции, заемане на нови длъжности и решаване на нови задачи. Обучаващи процедури за професионално развитие на персонала са семинари по стратегически мениджмънт за ръководството на фирмата; обучение в бизнес училища; квалификационни курсове; ротация на сътрудници и мениджъри и др. Създават се специални системи за управление на професионалното раз-

вители, включващи управление на професионалното обучение, подготовка на ръководители и развитие на кариерата. В по-големите компании са създадени отдели за професионално развитие, начело на които стоят мениджъри. Те са важна част от ръководството и играят важна роля в развитието на компанията и следването на бизнес стратегията.

Съществуват три концепции за обучението на квалифицирани кадри:

1. Концепция за специализирано обучение;
2. Концепция за многопрофилно обучение;
3. Концепция за обучение, ориентирана към личността.

Концепциите за обучение могат да бъдат разделени съобразно разходите за обучение. Те биват преки и косвени. Преките разходи включват заплащане на преподаватели, поддържане на учебна база, осигуряване на литература, разработване на учебни помагала и др. Косвените разходи са пропуснатите приходи на фирмата за времето на обучение, пропуснатите ползи от по-ниска производителност на квалифицираните работници и др.

Общо обучение (General on-the-job training)

Първата концепция, съгласно този признак, се основава на тезата, че човешките ресурси са пряко свързани с процеса на производство на продукта или услугата. Стойността на човешките ресурси е резултат от влиянието на производителността върху функционалното им поведение. Повишаването на квалификацията е необходима за повишаване на производителността, а от там ще се намалят разходите за текущата издръжка на предлагания продукт или услуга. Повишаването на квалификацията представлява придобиване на общи или специфични умения и качества – технически, технологични и организационни и управленски. Това е повишаване на компетенциите като цяло. Този вид обучение, провеждано от фирмата, се нарича общо обучение (General on-the-job training). Оценка на ефективността на обучението е ръста на производителността на труда и пускането на готов продукт или услуга. На практика, по този начин се измерват само близките резултати. Компанията инвестира с своя служител, но съществува реална опасност той да напусне фирмата и да предостави придобитите знания и умения на друга конкурентна компания. Това би било загуба на инвестиции за фирмата, решила да инвестира в квалифицирането на този служител. Като практика се налага тази услуга да бъде заплатена от самия служител, като по време на обучението той заплаща за общото си обучение, съгласявайки се да работи по време на обучаването на по-ниска заплата, защото след повишаване на квалификацията си ще може да изисква от своя работодател увеличение.

Специализирано обучение (Specialized training)

Втората концепция разглежда човешките ресурси като дълготрайни активи на фирмата. Те могат да се увеличават, намаляват и амортизират. Увеличението настъпва в резултат на обучение и придобиване на опит, а намаляването на напускане, смяна на работното място или длъжност и др. Разходите за обучение се разглеждат като инвестиция, осигуряваща бъдещето на фирмата. От тази гледна точка, съкращаване, уволняване или напускане на служител се смята за загуба на вложен капитал в този ресурс. Поддържането на стабилен персонал (липса на текучество) намалява риска от дългосрочни инвестиции в производственото обучение. Това в рамките на разглежданата концепция се нарича специализирано обучение

(Specialized training). Специализираното обучение създава двустранна зависимост между служителите и компанията, в която работят.

Различните видове обучения не се изолирани едно от друго. Обучението на квалифицирани кадри предполага връзка и координация между тях. Формите на обучение могат да бъдат разделени на няколко принципа в зависимост от: мястото на провеждане (външнофирмено, вътрешнофирмено и комбинирано обучение); обхват и окрупненост (групово и индивидуално); време на провеждане (ограничено време, стандартно време, увеличено време); ориентация и предназначение – неспецифични (за възприемане и разбиране на нови знания; за систематизация, за обобщаване и затвърждаване на знанията; за практическа подготовка и усъвършенстване; за измерване и индикация на постижения) и специфични (за обучение в креативност; за обединяване на знания и умения; за допълване на пропуски в знанията и уменията; за обогатяване (надстройка) и разширяване на знанията и уменията и др. Изборът на конкретни форми на организацията на обучение за подготовката на работниците се предоставя на фирмите, които могат да създадат учебни центрове за тази цел или да сключат договори за обучение с вече съществуващи такива.

Вътрешнофирменото обучение е предпочитано от много фирми от гледна точка на възможностите. Чрез него могат да се обучават голям брой служители; да се приспособи съдържанието и сроковете на обучение към потребностите на фирмата; да се използва собствено оборудване и научно-техническа база; се свърже обучението с определена практика; да се навлезе в работата веднага в процеса на нейното изпълнение; да се прекъсва обучението във връзка с производствена необходимост; да се запазят вътрешнофирмени тайни и др. При прилагането на този метод трябва да се предвидят следните ограничения: липса на източници за развитие на системата вътре във фирмата; неспособност да се създават и насърчават нови продукти без интелектуална външна намеса; получаване на рутина на сътрудниците, извършващи обучението, поради използването на едни и същи учебни модели.

Програмата за обучение на работното място (*On-the-Job*) включва следните етапи:

2.1. Определяне на потребностите на обучаемите

Необходимостта за обучение в компаниите е различна според различните категории персонал. Тя се определя от изискванията на работата и интересите на фирмата и от индивидуалните особености на всеки. По този начин се прилага хуманистичният подход, който изисква съобразяване на програма за обучение с очакванията, нагласите и интересите на обучаемите. Факторите, които влияят върху необходимостта от обучение са възрастта, професионалният опит, нивото на способности, трудовата мотивация и др. Препоръчва се задължението за обучение на служителите да бъде включено в длъжностни характеристики, трудови договори и споразумения.

Методите за определяне на потребностите в обучението и развитието на работното място са: Оценка на информацията за служител, работещ в отдел Човешки ресурси; Периодична оценка на работните резултати (атестация, SWOT-анализ, чек листове и др.); Анализ на дългосрочни и краткосрочни планове на фирмата и на отделните подразделения; Наблюдение на работата на персонала; Анализ на проблемите, пречещи на ефективната работа; Изучаване на причина за липса на необходимите знания и умения; Събиране и анализ на заявки за обучение на персонала; Структурни предложения на персонала; Организация на работата с персонала и работа по планиране на кариерата; Идентифициране на факторите, оказващи влияние на работата на персонала и др.

При определяне на потребностите от обучение трябва да се вземат предвид две теории за поведението на хората и свързаните с тях потребности. Те са формулирани от М. Грегър като „Теория Х“ и „Теория У“. „Теория Х“ се основава на разбирането, че средният човек е пасивен и не обича да се труди; има нужда от управление чрез прилагане на контрол, убеждаване, награди или наказания. „Теория У“ приема, че човекът е отговорен и продуктивен и има нужда от знания. Той притежава голям капацитет за обучение, но способностите му остават неизползвани. На тази теория се основава изследването на Елтън Мейо в заводите „Уестърн електрик“ още през 1924–1927 г., в което се показва, че производителността се увеличава ако на служителите се предостави по-голяма самостоятелност и възможност за самоуправление и самоконтрол. Целта на цялото човешко поведение е свързана със задоволяване на някаква потребност. Мотивацията за нейното удовлетворение е различна. Това обяснява защо различните хора реагират различно в дадена ситуация. Различното поведение се обяснява с разликата в индивидуалните нужди и мотивация.

2.2. Определяне на целите на обучението

Цели на обучение от гледна точка на фирмата: Да се постигне гъвкавост на персонала; Да се акцентира върху квалификацията на служителите; Да се осигури взаимозаменяемост на сътрудниците на различни работни места; Да се координира интеграцията на персонал; Да се подготви кадрови резерв; Да се формират навици за прилагане на правила за повишаване на качеството на труда; Да се внедряват нови технологии; Да се включат ръководителите като обучители – да предават нови знания или решения на проблеми, както и сигурност и самочувствие на сътрудниците; Да се стимулират иновационните процеси и др.;

Цели на обучение от гледна точка на служителя:

Да поддържа професионално ниво и да повишава квалификация си; Да придобива професионални знания извън сферата на професионалната си квалификация; Да поема отговорност; Да припознае фирмените цели като свои; Да взема самостоятелни решения; Да влага своите идеи и сам да контролира резултата от своята работа; Да развива своя потенциал; Да бъде конкурентноспособен и да има по-голям шанс за успешна кариера; Да работи при по-добри условия на труд, здравословна среда и сигурност на работното място; Да получи възможност за възвръщаемост на инвестицията с допълнителни изгоди, както и по-високо възнаграждение и доходи.

2.3. Разработване на критерии за оценка

Оценяването на ефективността на обучението е задължителен заключителен етап. Съществуват разнообразни методи за оценка. Оценяването може да бъде извършено от прекия ръководител, от специалист в съответната област или от психолог, според това каква е била целта на самото обучение. В някои случаи е необходимо да бъдат направени специфични измервания. Оценката на ефективността на обучението може да бъде проведена съобразно следните критерии:

- Отношение към работата на служителите – в какво състояние се намират след обучението – изменило ли се е тяхното желание за инициатива и поемане на отговорност;
- Оценка на усвоените знания, умения и компетенции;
- Анализ на промяната в поведението на сътрудниците на работното място – доколко са възвръщаеми неговите инвестиции в обучението;
- Икономическият резултат, който е получила организацията, провеждайки серия от обучения и семинари.

Всеки от тези критерии може да даде самостоятелна оценка на обучението, но по-ефективен е подходът, който ги разглежда комплексно. От икономическа гледна точка критерии могат да бъдат:

- оптималния размер на разходите за обучение в общия размер на разходите за производство;
- въвеждане на иновационни форми и методи на обучение;
- въвеждане на нови технологии и инструментална база за обучение;
- икономическа ефективност на обучението

Резултатите трябва да бъдат съобщени на мениджърите и на служителите, участвали в обучението. Оценка на резултатите има три основни цели:

- Административна – повишаване, понижаване, преместване, прекратяване на трудовия договор (при несправяне с работата, т.е. тогава когато няма резултат от обучението);
- Информационна – информиране на служителите за нивото на тяхната квалификация и работоспособност – техните силни и слаби страни;
- Мотивационни – оценяването на трудовата дейност и поощряване или наказване.

2.4. Определяне на методите за обучение

Методите за обучения на работното място са:

Демонстрация – показва как се изпълнява определена дейност. Извършва се от ръководител или квалифициран сътрудник;

Производствен инструктаж – информация, въвеждане в специалността, адаптация, запознаване на обучаемия с работната обстановка, разясняване и демонстрация на техниките на работа. Дейностите се извършват от опитни служители. Методът е насочен към изучаване на конкретна операция или процедура, влизаща в задълженията на обучаемия. Инструктажът не изисква средства и е ефективен за простите видове дейности. Широко се използва на всички нива на съвременната организация.

Смяна на работното място (ротация) – Прилага се за запознаване на служителите с всички възможни длъжности с цел получаване на нови умения. Ротацията се прилага тогава, когато е необходима многостранна квалификация на сътрудниците и общ поглед върху проблемите на организацията. Недостатъкът на този метод са високите разходи, поради временното снижаване на производителността при размяната на длъжностите.

Използване на служители в качеството на асистенти – запознаване на персонала с различни задачи като в същото време му се вменява отговорност.

Наставничество (менторство, уъркшоп) – предаване на знания и умения от квалифициран на по-ниско квалифициран служител. По време на това обучение по-опитните служители обучават новите и ги включват в процеса на вземане на решения. Методът е най-приложим там, където практическият опит играе изключителна роля в подготовката на специалисти.

Buddying (от англ. buddy, приятел) – разновидност на наставничеството. Методът се основава на обратната връзка и на подкрепата за изпълнение на целите и задачите. Акцентът е върху поддръжката, помощта, ръководството и защитата на един човек от друг.

Shadowing (от англ. shadow – сянка) – при този метод към обучителя се прикрепва „сянка”, която може да бъде служител, който вече е работил в тази компания и иска да смени отдела или да заеме някаква друга длъжност. Работодателят го прави „сянка” за определено време, за да види ще се съхрани ли мотивацията този човек. Този метод се използва за съкращаване на разходите за подбор на персонал.

Работа в екип – акцентът се поставя върху сътрудничеството, създава се доверие и възможност за обмен на идеи, знания и информация.

Дистанционно обучение – програмите за дистанционно обучение са адаптирани за всякакво ниво на подготовка на обучаемите. Използва се съвременна актуална информация, опита на други организации и аудио и видео учебни пособия. Обучаемият може да се обучава и извън работното си време като сам определя интензитета на обучението.

Самообучение – базира се на самоуправлението; участниците сами организират своите работни приоритети така, че те да съвпадат с целите на организацията. Целта на обучението е служителите да развият уменията си за самоконтрол и способност за управление на собствената си дейност.

Наставничеството (менторството) е метод на предаване на умения и опит в развитието на персонала. Наставничеството се характеризира с по-ниски разходи за създаване и поддържане на ефективна система за обучение и опитът предаван от наставника на стажанта може да бъде уникален. Различават се индивидуална форма на наставничество (един наставник–един обучаем) и групово форма (един наставник–много обучаеми). Наставничество може да се прилага при новоназначени работници или със сътрудници, които вече работят в организацията за повишаване на квалификацията им. Наставничеството може да бъде формално, съобразно разработения от организацията „Правилник за наставничеството“, или неформално като стане част от нейната организационна култура. Правилникът включва: цели и задачи на наставничеството в организацията, – списък на длъжностите и професиите, които обхваща системата за наставничество; форми на наставничество; изисквания към наставника (стаж, образование, личностни качества); отговорности на наставника; стимулиране на наставника; отговорности на обучаемия; резултати от наставничеството.

Баддингът (вид наставничество) е насочен към подкрепа на новоприетия в организацията работник. Коучингът е насочен към развитието на сътрудника, а баддинга е неговата поддръжка. Понякога баддингът постепенно прераства в наставничество или коучинг.

Терминът „коучинг” се появява в началото на 90-те години от английския бизнесмен и консултант сър Джон Уитмор. В превод означава „наставява, тренира, подготвя”. Професионалният коучинг предполага ефективно сътрудничество между участниците. Той е най-успешният метод за работа с хора. Основната му задача е да стимулира самообучението, да може човек сам да намира и получава необходимите знания и умения. Същността му се състои в разкриване на скрития вътрешен потенциал на служителя. Коучингът стимулира висока инициативност на служителя, ефективно използване на потенциала му и повишаване на производителността на труда.

3. Необходимост от измерване на резултатите от обученията – *Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced Scorecard)*

Balanced Scorecard (BSC) е система за стратегическо планиране и управление, който се използва широко в бизнеса и индустрията, правителството и неправителствени организации по целия свят, за да се уеднаквят бизнес дейностите на визията и стратегията на една организация, подобрят вътрешните и външни комуникации, и да се наблюдава изпълнението на стратегическите цели. Тя е създадена от Д-р Робърт Каплан (Harvard Business School) и Дейвид Нортън като рамка на измерване на резултатите, които прибавят нефинансови стратегически мерки успешно с традиционните финансови показатели, за да получат мениджърите и изпълнителните директори на „по-балансиран“ поглед на ефективността на организациите. Изразът Balanced Scorecard е въведен в началото на 1990 г. Корените на този подход включват пионерската работа на General Electric за измерване и отчитане на постигнатите резултати през 1950 г. и на работата на френски инженери в началото на 20 век (произлиза от Tableau de Bord – буквално, а „таблото“ на мерки за изпълнение).

Gartner Group показва, че над 50% от големите американски фирми са приели BSC. Повече от половината от големите компании в САЩ, Европа и Азия използват подходи за балансирана системата от показатели за ефективност, а с развитието и утвърждаването и тя се налага и в Близкия изток и Африка. Едно скорошно глобалното проучване от Бейн и Ко показва, че балансираната система от показатели е на пето място в списъка Топ десет на най-широко използваните инструменти за стратегическо планиране и управление в света. Балансирана система от показатели за ефективност също е била избрана от редакторите на Харвард бизнес ревю като една от най-влиятелните бизнес идеи през последните 75 години.

Балансираната система от показатели се развива от първоначалното и създаване като рамка за измерване и оценка в системата управление и стратегическо планиране.

„Новата“ балансирана система от показатели превръща стратегическия план на организацията от привлекателен, но пасивен документ в „организатор“ на ежедневните и задачи. Тя предвижда рамка, която не само предоставя измервания на изпълнението на дейностите, но и помага при планирането на задачите и параметрите на изпълнение. Тя дава възможност на мениджърите да реализират своите стратегии.

Този нов подход към стратегическото управление е разгледан подробно в поредица от статии и книги на Др. Каплан и Др. Нортън. Като признава някои от слабостите и неяснотата на предишните подходи за управление, балансираната система от показатели осигурява ясно виждане какви показатели и измервания са нужни на компаниите, за да постигнат „балансирана“ финансовата перспектива. Балансираната система от показатели за ефективност е система за управление (не само система за измерване), която позволява на организациите да изяснят своята визия и стратегия и да ги реализират. Тя осигурява обратна връзка на вътрешните бизнес процеси и външните дейности с цел непрекъснато подобряване на постиженията и резултатите. Когато се разгърне напълно, балансираната система от показатели за ефективност се трансформира в стратегически център на предприятието.

Каплан и Нортън описват иновации на балансираната система от показатели, както следва:

„Балансираната система от показатели запазва традиционните финансови мерки. Но базирайки се на историята, дългосрочните инвестиции и отношения с клиентите не са опре-

делящи за успеха. Тези финансови мерки не са достатъчни, за определяне на посоките и начините за развитие на предприятията с този век на информационно господство. Трябва да се заложи бъдеща печалба чрез инвестиране в клиенти, доставчици, служители, процеси, технологии и иновации.“



Фиг. 4 Р. Каплан и Д. Нортън, „Използване на Балансираната система от показатели за системата на стратегически мениджмънт“, Харвард Бизнес Ревю (Януари–Февруари 1996): 76

Перспективи

Балансираната система от показатели показва, че ние разглеждаме организацията в четири перспективи и разработването на показателите, събирането на данни и анализира се извършва от всяка от тези гледни точки:

3.1. Обучение и перспективи за развитие

Тази перспектива включва поощряване на самообучението на служителите и съдействие за този процес чрез налагане на нова фирмена култура. В организацията, залагащи на научното познание, хората са основния ресурс – като хранилище на знания. В сегашния климат на бързите промени в технологиите става необходимо „хората на познанието“ да са в

процес на непрекъснато обучение. Обучението и растежа представляват основа за успеха на всяка организация. Каплан и Нортън подчертават, че „изучаването“ е повече от „обучение (упражнение)“, където от особена важност са менторите и обучителите (в рамките на организацията), и комуникацията между служителите е толкова важна, колкото и в самия обучителен процес. Тук се включват и технологични инструменти, които Балдриддж нарича „работни системи с висока производителност“.

3.2. Перспектива от гледна точка на работния процес

Тази гледна точка се отнася до процесите в организацията. Показатели въз основа на тази перспектива позволяват на мениджърите да знаят колко успешно работи бизнеса и дали продуктите и услугите отговарят на изискванията на клиента (целта). Тези показатели трябва да бъдат внимателно проектирани от хора, които познават тези процеси най-подробно. Всяка компания има своя цел, която е уникална и не може да бъде разработена от външни консултанти.

3.3. Перспективата на клиента

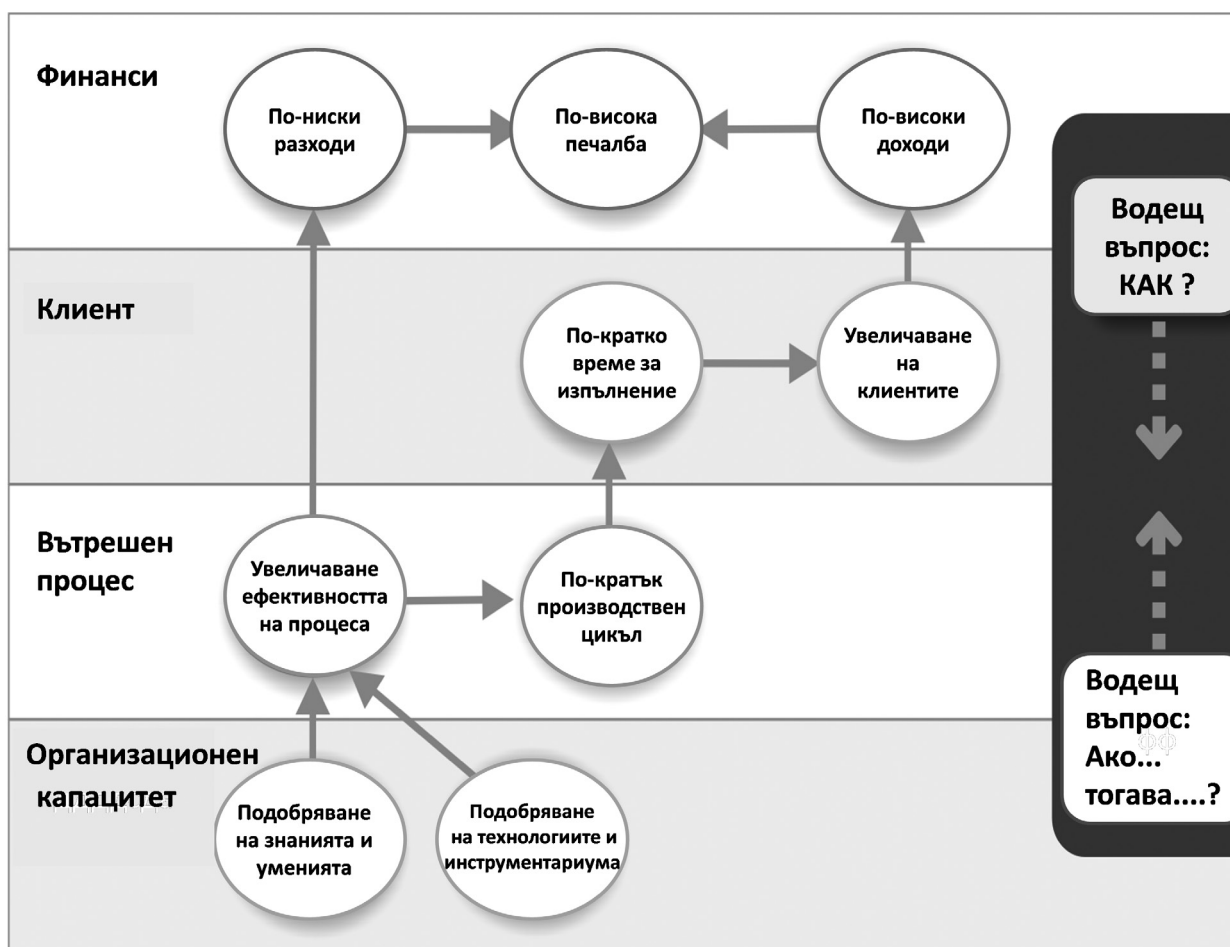
Според последните възгледи за управление, компанията трябва да се фокусира върху клиентите си и тяхната удовлетвореност. Те са водещи показатели: ако клиентите не са удовлетворени, те в крайна сметка ще намерят други доставчици, които ще посрещнат техните нужди. Слабото представяне от тази гледна точка е водещ индикатор за бъдещия спад, въпреки че текущата финансова картина може да изглежда добре. При разработването на показатели за удовлетворение, потребителите трябва да се анализират, като се разделят на видове клиенти според сроковете и процесите, за които ние предоставяме продукт или услуга

3.4. Финансови перспективи

Каплан и Нортън зачитат традиционната необходимост от финансови данни. Навременните и точни данни за финансиране винаги ще са приоритет и мениджърите правят каквото е необходимо да я предоставят. В действителност често има повече от достатъчно събрана и обработена финансова информация. С въвеждането на обща фирмена база данни се очаква, че по-голяма част от обработката може да бъде централизирана и автоматизирана. Проблемът е, че настоящият акцент върху финансите води до нарушаване на балансира по отношение на другите перспективи. Може би е необходимо в тази категория да се включват допълнителни данни, свързани с финансите, като оценка на риска и анализ на разходите.

3.5. Стратегически карти

Стратегическите карти са инструменти за комуникация, описващи историята на създаване на продукта в организацията. Те показват логично, стъпка по стъпка връзката между стратегическите цели (показани в овали на картата) под формата на причинно следствена верига. Най-общо казано подобряването на организационния капацитет, изразен в подобряване на знанията и уменията и технологичните инструменти (най-долния ред), позволява на организацията да подобри вътрешния процес от гледна точка на целите (следващия ред нагоре), което от своя страна позволява на организацията да задържи старите си клиенти и да привлече нови такива, като увеличи финансовите си перспективи (първите два реда).



Пояснение: Опростяване на стратегическото планиране и мениджмънт посредством Балансираната система от показатели за ефективност.

3.6. Софтуер за Балансирана система от показатели за ефективност

Балансираната система от показатели не е част от софтуер. За съжаление много хора смятат, че внедряването на софтуер съответства на прилагане на балансирана система от показатели. Веднъж обаче ако е била разработена и приложена тази балансирана система, може да се използва софтуер за управление на изпълнението, за да се получи информация за производителността в конкретния момент от конкретните служители. Това помага за трансформирането на различни фирмени данни в информация и знания, и улеснява проследяването на производителността. Институтът за изследване на Балансирана система от показатели официално препоръчва QuickScore Performance Information System™, разработена от Spider strategy и доразвита от Института.

VI. Актуални тенденции в управлението и развитието на човешките ресурси

Светът на бизнеса се променя бързо. Като част от организацията, управлението на човешките ресурси (УЧР), трябва да бъде подготвено да се справи с ефектите на променящия се свят. За хората, ангажирани с управлението на човешките ресурси, това означава разбиране на последиците от глобализацията, адаптация към променящите се изисквания за квалификация, корпоративно свиване, инициативи за подобряване, реинженеринг, децентрализиране на работната среда и по-голямо участието на служителите в живота на компанията.

1. Глобализацията и нейните последици

Бизнесът днес не се ограничава на национално ниво и представяне, а се развива в световен мащаб. Възходът на мултинационалните корпорации поставя нови изисквания към мениджърите „Човешки ресурси”. Отделите за ЧР трябва да гарантират, че служителите притежават подходящата комбинация по отношение на знания, умения и културна адаптивност необходими за справяне с глобалните задачи. За да се постигне тази цел, организациите трябва да обучават лица, които да отговорят на тези предизвикателства на глобализацията. Служителите трябва да имат познания в областта на езика и културата (от гледна точка на ценностите, морала, обичаи и закони) на страната домакин. Мениджърите човешки ресурси ще изискват повече гъвкавост от служителите.

2. Промяна на компетенциите

Набирането и развитието на квалифицирана работна ръка е важна дейност за всяка компания. За да бъде конкурентноспособна, да увеличава своята производителност и качество и ефективно да управлява служителите си тя трябва да направи някои промени. Недостатъчните умения на служителите могат да донесат значителни загуби на компанията по отношение на лошо качество на работа и по-ниска производителност, увеличение на трудовите злополуки на служителите и оплаквания на клиенти. Все по-голям брой длъжности ще изискват по-висока квалификация и мениджърите човешки ресурси ще трябва да се съобразят с това. При стратегическото планиране на човешките ресурси ще трябва да се преценят внимателно пропуските по отношение на уменията и недостига на знания. Отделите ЧР ще трябва да разработят подходящи обучения и краткосрочни програми за преодоляване на пропуските и недостатъците на умения.

3. Намаляване на числеността на персонала – Корпоративен даунсайзинг

Винаги, когато една организация се опитва да намали числеността на персонала си, тя се опитва да създаде по-голяма ефективност. Целта на даунсайзинга е да се намали броя на работниците, наети от организацията. Отделът ЧР отдел има много важна роля при процеса по намаляване на числеността. Трябва да се сведе до минимум отрицателното въздействие на слухове и да се гарантира, че хората да бъдат в течение с фактически данни.

4. Програми за развитие и усъвършенстване

Програмите за развитие се базират на дългосрочен план за благосъстоянието на организацията. Това е процес, при който организацията се фокусира върху качеството и се грижи за нуждите на своите клиенти. Въвеждането на такива програми не е толкова просто. Изисква се предварителна подготовка и информиране на служителите, които ще бъдат включени в тях. Отдел „Човешки ресурси“ играе важна роля в прилагането на програмите за развитие. Когато една организация се впуска в такива начинания се налага пълна промяна в организацията. Бъдещето на организациите е в прилагане на инициативи за развитие. По-специално, трябва да се подготви за УЧР лица за промяната.

5. Реинженеринг на работните процеси за подобряване на производителността

Въпреки че непрекъснатите инициативи за развитие засягат цялата организация, те обикновено се фокусира върху промяна на определени отдели или звена. В резултат на програмите се наблюдава непрекъснато подобряване резултатите на организацията, но проблемът е, че се създава измамно чувство на сигурност. По този начин може да не се забележи съществена нужда от промяна. За драстични промени в резултатите се използва реинженеринг на организацията.

Реинженерингът е процес, при който се наблюдава преоценка или промяна на повече от 70% от работните процеси в организацията. Той включва преосмисляне на това, което трябва да се работи, как трябва да се направи и как най-добре да се приложат тези решения. Реинженерингът променя начина, по който организациите извършват своята дейност и това се отразява пряко върху служителите. Реинженерингът може да остави някои служители разочаровани, ядосани и несигурни какво да очакват. Отделът „Човешки ресурси“ трябва да има механизми за информиране на работниците и служителите какво да правят и какво да очакват, както и да може да окаже помощ при разрешаване на възможен конфликт.

6. Временни работници

Една много съществена част от съвременната работната сила са временните работници. Временните работници са лица, които обикновено са наети за по-кратки периоди от време. Те изпълняват конкретни задачи, които често изискват специални умения за работа и се използват, когато дадена организация трябва да извърши коренно различна дейност от типичната за нея. Отделите ЧР разполагат с тези виртуални служители и могат да планират наемането им, когато е необходимо.

Никоя организация не може да използва временни работници без предварително планиране. Когато се вземат тези стратегически решения, отделите за управление на човешките ресурси трябва да бъдат активни партньори в тези дискусии. Когато временно наетите служители са на работните си места, отделите по УЧР имат отговорността да ги въведат и адаптират възможно най-бързо към организацията. Мениджърите ЧР също ще трябва да помислят как да привлекат качествени временни работници.

7. Децентрализиране на работните места

За да е успешна една организация в наши дни е необходимо да има децентрализирани работни места. С помощта на телекомуникациите, служителите на една компания могат да бъдат разпръснати по целия свят. С този потенциал, работодателите вече не трябва да мислят за локализиране на бизнеса от гледна точка на работните места. Телекомуникациите предлагат и възможности за изнасяне на производствата в райони с по-ниски заплати, докато главните офиси са разположени в по-скъпи градове.

Децентрализираните работни места също предлагат възможности, които да отговорят на нуждите от диверсифицирана работна сила. На някои служители (в зависимост от естеството на работа) се дава възможност да работят от домовете си. За отделите занимаващи се с управление на човешки ресурси децентрализираните работни места са предизвикателство. Голяма част от това предизвикателство се състои в това как да се установи и осигури подходящо качество на работа и завършване в срок. Също така, тъй като служителите на децентрализираните работни места са щатни служители на организацията, за разлика от временните работници, ще бъде отговорност на организацията, да гарантира здравето и безопасността им.

8. Участие на заетите лица

За да бъде успешна днешната организация, има редица дейности, които да включват служителите. Това са делегиране на някои права, на участие в управлението, работни екипи, поставяне на цели, обучение на персонала и овластяване на служителите. Увеличаване на правата на работниците и служителите изисква продължително обучение във всички аспекти на работата (например умения за общуване, за да участват в работни екипи).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От казаното до тук, може да се направи извода, че управлението на човешките ресурси е стратегически важно за повечето компании. Безспорен факт е, че управлението на човешките ресурси е определящ фактор за просперитета на всяка организация. Тази дейност трябва да се интегрира в организацията, защото крайната точка е постигане на стратегическите цели на организацията. Управлението на човешките ресурси следва стратегията на организацията и изисква поливалентна широко професионална подготовка на служителите, които се занимават с това. Ръководителите трябва да познават не само обекта на управлението (работниците и служителите в трудовия процес). Те следва да разработват и изпълняват и фирмената стратегия и култура.

Обучението и развитието на персонала са основна цел в дейността по управление на човешките ресурси и на европейските компании. Доказателство за това са всички направени изследвания и анализи. Независимо от различията в европейските образователни системи, правното регулиране и финансовите възможности на отделните страни, подготовката и развитието на кадрите остава област, която и в бъдеще ще определя конкурентоспособността и успеха на организациите. Въпреки националните различия в методите и подходите, общият стремеж към ефективно фирмено обучение гарантира преодоляването на съществуващите недостатъци. За да е успешна и конкурентна една фирма, тя трябва да инвестира достатъчно време и средства в квалификацията и развитието на служителите си.

Използвани източници

1. Доклад на МЦРК при УНСС, София, 2005.
2. Доклад на Еврогайдънс център България, София, 2006 Николовска, М.,
3. „Европейска фондация за обучение”, София, 2005 Интернет.
4. Гратън, Л. (2002). Жизнена стратегия. Как да поставите хората в центъра на корпоративната стратегия. С., “Класика и стил”.
5. Джонев, С. (2004). Кризите на преуспяващите фирми. Психология на мениджмънта на успеха. С., “Софи-Р”.
6. Schein, E. (1990). Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Francisco: JosseyBass/Pfeiffer.
7. Schein, E. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, 10 (4), 80-99.
8. Amable, B. (2003) The Diversity of Modern Capitalism, Oxford University Press, Oxford.
9. Brewster, C. (2004) ‘European perspectives on human resource management’, Human Resource Management Review, Vol. 14, No. 4.
10. Djelic, M-J. and Quack, S. (2002) The Missing Link: Brining Institutions Back into the Debate on Economic Globalisation, Wissenschaftszentrum Berlin fuër Sozialforschung, Berlin.
11. Michie, J. (Ed.) (2003) The Handbook of Globalisation, Edward Elgar, Cheltenham.
12. Шопов, Д., Анализ и проектиране на системи за управление на човешките ресурси, Университетско издателство „Стопанство”, София, 2007.
13. Когорова, М. 2007. *Кадровый менеджмент*. Ростов н/Д, Феникс, 253-254., 254 с.
14. ©1998-2015 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company.
15. http://www.navet.government.bg/bg/proforientirane/road_map_guidance.
16. Коцев, Н. И Е. Коцев. Управление на човешките ресурси в организацията. Изд. Абагар, В. Търново, 2008.
17. Лейзиър Ед. и М. Гибс. Икономика на персонала. София, 2009.
18. Fleming, S. From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges. CPMR Discussion Paper, No 16.
19. Gwartney, R. and J. Stroup. Microeconomics Choice Private and Public. 1992.
20. Human Resource Strategy. Corporate Executive Board. Corporate leadership council, Catalog No.: CLC11P9JK8: Arlingtoa August 2004.
21. Huselid, M., S. Jacson and R. Schuler. Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. – Academy of Management Journal, 1997, vol. 40, No 1.
22. Lawler, E. and S. Mohrman. HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen? (Obtained through Factiva), – Human Resource Planning, January 2003.

23. Икономически алтернативи, брой 5, 2009, Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси. доц. д-р Маргарита Харизанова гл.ас. д-р Надя Миронова. ас. Татяна Щетинска. УНСС, катедра „Управление”.
24. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013), ‘Country statistical profile: Hungary. Country statistical profiles: key tables from OECD’, 10.1787/csp-hun-table-2013-l-en, accessed May 1, 2013.
25. Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова, Мениджмънт. Ценности, комуникации, промяна, С., УИ „Стопанство”, 2006.
26. Michailova, S., N. Heraty, and M. Morley (2009), ‘Studying human resource management in the international context: the case of Central and Eastern Europe’, in M. Morley, N. Heraty, and S. Michailova (eds), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge. pp. 1-24.
27. Ministry of National Development and Economy (2007), ‘The state of small and medium sized enterprises’, <http://nfgm.gov.hu/data/cms1920466/sme2007.pdf>, accessed September 4, 2014.
28. Morley. M., N. Heraty, and S. Michailova (eds) (2009), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, London: Routledge.
29. Колева, Ст., „Усъвършенстване системите за управление на човешките ресурси”, доклад на XIII Международна научна конференция „Управление и устойчиво развитие”, Юндола, 25–27. 03.2011 г., одобрен и приет за печат в сп. „Управление и устойчиво развитие”.



ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ



КОНФЕДЕРАЦИЯ
НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ
И ИНДУСТРИАЛЦИТЕ
В БЪЛГАРИЯ

ГЛАСЪТ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

Съставил:
Екип на КРИБ
София 1453, ул. "Хан Аспарух" №8
тел.: 02/ 981 91 69; 981 95 64
факс: 02/ 988 67 76
www.ophrd.krib.bg