

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
КАТЕДРА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ И СОЦИАЛНА ЗАЩИТА

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА
ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“
ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ „ИКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА ТРУДА“

НА ТЕМА

**ОРГАНИЗАЦИОННА ПОДКРЕПА НА
КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ**

Докторант: Ана Тодорова

Научен ръководител: Проф. д-р Маргарита Атанасова

София

2020

Дисертационният труд е обсъден на 30.06.2020 г. на заседание на катедра „Човешки ресурси и социална защита“ при УНСС – София и е насочен към защита.

Дисертационният труд е написан на български език и е в обем от 245 стандартни страници, включващи: увод, три глави, заключение, списък на използвани източници. Към научното изследване са приложени 18 приложения. Използваната литература съдържа общо 164 единици (26 на български език, 138 на английски език).

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра „Човешки ресурси и социална защита“.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 30.09.2020 г. от 15:00 часа в зала 2032-А на Университета за национално и световно стопанство – София, на открито заседание на Научно жури, назначено със Заповед на Ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в сектор „Научни съвети и конкурси“ и на интернет страницата на Университета за национално и световно стопанство (<http://www.unwe.bg/>)

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на дисертационното изследване

Процесите на модификация на традиционната кариера (Hall & Mirvis, 1995; Capelli, 1999; Sullivan & Varuch, 2009) свързани с влиянието на глобализацията, техническия напредък, нарастващото разнообразие на работната сила, възхода на икономиката базирана на знанието (Burke & Ng, 2006), тенденциите към аутсорсинг и използване на временна работна сила, които трансформират работните места, начина по който се работи, самото съдържание на работата и критериите за успех в работата, са обект на силен академичен интерес, а практиците са изправени пред предизвикателството да изнамерят нови, по-адекватни, базирани на сериозни изследвания практически подходи за привличане, развитие и задържане на таланта, който се вписва в новата глобална, основана на знанието, икономика и да подкрепят развитието на кариерата.



Фигура 1 Тенденциите, които променят кариерата

Източник: Авторска адаптация въз основа на Burke & Ng (2006)

Изследванията показват, че тези фактори, заедно с по-плоските йерархии в организациите и отварянето на техните традиционни граници, с цел да поддържат гъвкавост в отговор на предизвикателствата на новата икономика, ограничават възможностите за индивидите да реализират дългосрочна вертикална кариера в една-

единствена организация (Baruch, 2004). Създаде се консенсус около разбирането, че традиционният кариерен модел (който се свързва най-вече с работата на емблематичния изследовател на кариерата Donald Super (1957) и неговата “age and stage” теория за кариерно развитие), сега съжителства с нови форми на кариерно развитие, които са „нелинейни“ и „многопосочни“ (Baruch, 2004), което прави отново актуални въпросите за кариерните компетенции, мобилността, факторите изграждане на устойчива кариера, практиките по отношение на развитието на таланта в организациите в условията на „новата кариера“ за съвременната наука и практиката в областта на управлението на човешките ресурси. Вниманието на изследователите и на практиците е насочено към това как се променя съвременната кариера, и какви са предизвикателствата пред организациите и индивидите произтичащи от тях. Необходими са организационни практики за развитие и задържане на таланта, които се вписват в новата реалност на кариерата. Организациите имат важна роля да подкрепят индивидите, като осигурят контекст и култура насърчаващи непрекъснатото учене и развитие на личния потенциал. Организационната среда е важен фактор за оформяне на кариерата и своеобразен регулаторен механизъм, който има ключово влияние за изграждане на ангажираността¹. (Паунов, М., Паунова, М., Паунов, Л., 2013) Работодателите, които адаптират по подходящ начин кариерните си системи, осигуряват възможности за съвременната работна сила да реализира своите кариерни намерения и по този начин си осигуряват ценно конкурентно предимство в надпреварата за задържане на таланта. В специализирани изследвания (Barnett, Belinda R., Bradley, Lisa M., 2007; Garavan, T., Carbery, R., Rock, A., 2012) се систематизират разнообразни области, в които организацията е партньор на служителите в тяхното кариерно развитие- включително в различни организации и на различни етапи от трудовия живот. Вниманието на изследователите се фокусира върху разнообразни управленски инструменти, които прилагат успешните организации за формална и неформална подкрепа на кариерното развитие на служителите: кариерни пътеки за развитие, кариерно планиране, центрове за оценяване и обучение, осигуряване на менторство, коучинг, изграждане на професионални мрежи и др. (Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K.M., 2002). Работодателите трябва да приемат парадокса, че за да спечелят лоялността и

¹ Изграждането на ангажираност у персонала има три съществени направления: чувство за принадлежност към организацията; чувство, че изпълняваната работа е вълнуваща, предизвикателна и интересна; доверие в управлението. Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А., 2013, с.182

ангажираността на служителите, е необходимо да им осигурят умения, лесно конвертируеми на външния пазар – преносими умения, с което да компенсират липсата на гаранции за сигурност на работата в дългосрочен план. В този контекст е необходимо е да се намират и използват подходящи начини организациите да взаимодействат с тези хора, които преосмислят или променят фокуса на кариерата си, за да привличат, задържат и оползотворяват техния талант.

1. Цел и задачи на дисертационния труд

Основна цел на дисертационното изследване е да се изведат ключови характеристики на организационната подкрепа на кариерното развитие, да се проучат субективни оценки на заети лица в България за предоставяна организационна подкрепа на кариерното развитие в селектираните области (кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот) и да се анализира обвързаността на ангажираността, организационната култура и дейностите за подкрепа на кариерата като основа за бъдещи насоки за усъвършенстване на тази част от обучението и развитието на човешките ресурси в организациите. За постигане на целта на дисертационния труд се изпълняват редица *изследователски задачи*, които детерминират структурата на основното изложение:

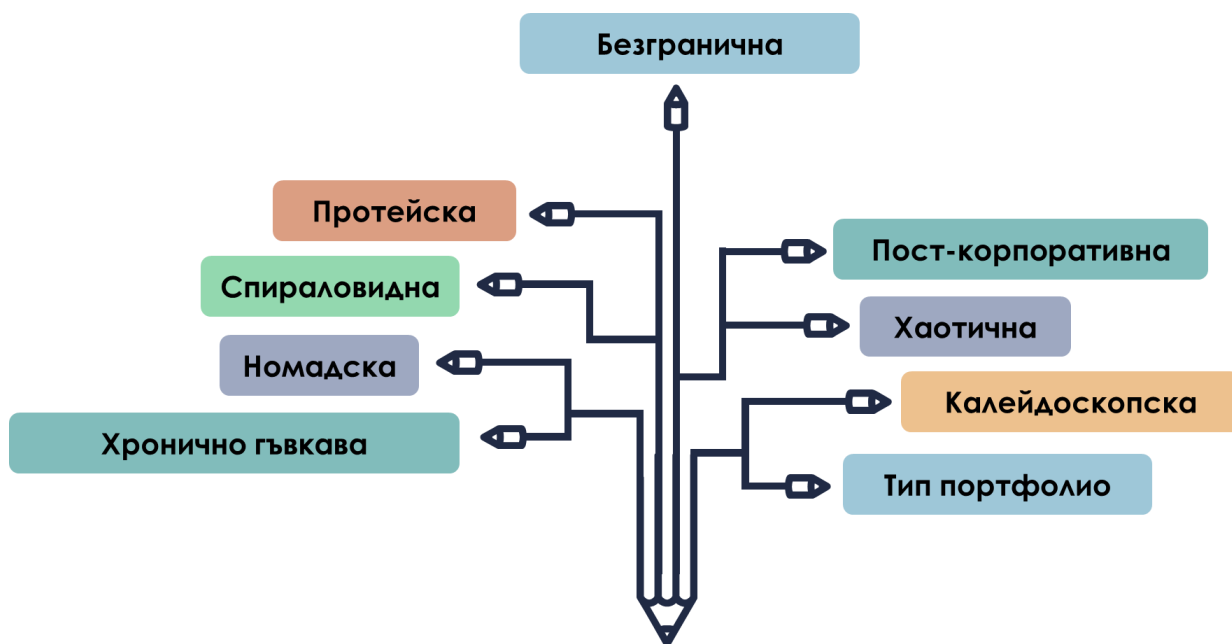
1. Да се проучи подходяща българска и чуждестранна специализирана литература и на тази основа се аргументират и представят същностни характеристики на редица теоретични концепции/понятия, които имат ключово значение на дисертационното изследване- кариерно развитие, новите кариерни модели, кариерен успех, съвременни кариерни пътеки; ангажираност, организационна подкрепа на кариерното развитие и мобилността на работната сила.
2. Да се анализират и систематизират дейности за организационна подкрепа на кариерното развитие (ОПКР) като се изведат основни области (кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот) и се представят техните ключови характеристики.
3. Да се проучат субективни оценки на заети лица в България за предоставяна организационна подкрепа на кариерното развитие (ОПКР) в селектираните области

(кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот) и да се анализира обвързаността на ангажираността, организационната култура и дейностите за подкрепа на кариерата като основа за бъдещи насоки за усъвършенстване на тази част от обучението и развитието на човешките ресурси в организациите

2. Степен на разработеност на проблема

Специализираната литература понастоящем изобилства от разнообразни модели, характеризиращи новата кариера, конституирани като антители на традиционния, „линеен“ кариерен модел (Inkson, 2006). Сред тях най-висока популярност имат т. нар. „**безгранична кариера**“ и „**протейска кариера**“ по името на митологичния старец Протей, който умее да променя външността си (Sullivan & Baruch, 2009). Концепцията за протейската кариера, предложена от Hall (1976), възплъщава прехода от традиционна, протичаща в една-единствена организация кариера, към кариера, съзнателно изградена и насочвана от индивида маркирана от трансформации на професионалната идентичност, чиято ултимативна цел е психологическа удовлетвореност. Понятието „**безгранична**“ кариера (Arthur & Rousseau, 1996) също е дефинирано като контрапункт на традиционните представи за кариерата като вертикална прогресия в организационната йерархия като авторите поясняват, че преминаването на организационните граници може да е свързано с премиване в друга организация, но може и да се изразява в лоялност към професията, вместо към конкретен работодател, или например изграждане на кариера и професионална идентичност чрез външни за организацията ресурси.

Други популярни модели, описват новата кариера като **спираловидна** (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larsson, 1996), **номадска** (Cadin, Bender, de Saint Giniez, & Pringle, 2000), **хаотична** (Peterson & Anand, 2002; Gunz, Evans & Jalland, 2002), **пост-корпоративна** (Peiperl & Baruch, 1997), **подобна на калейдоскоп** (Mainiero & Sullivan 2005), **портфолио** (Handy 1989; Cohen and Mallon 1999; Bergstrom 2001), „**външна**“ (Derr and Laurent 1989), или даже **хронично гъвкава** (Iellatchitch et al., 2003). (Фиг. 2)



Фигура 2 Новата кариера в академичната литература

Източник : Авторово проучване на академичната литература

Основна характеристика на тези модели за кариерното развитие, е че са насочени към изследване на индивидуалната перспектива на кариерата – т.е. кариерата от гледна точка на индивида. В същото време, литературата посветена на съвременните практики за развитие на кариерата или таланта в организационната перспектива е ограничена, а някои автори определят като „архаично“ управлението на таланта (Baruch & Peiperl, 1997), а академичната база на управлението на кариерата в организациите се определя като „тънка“ (Arthur et al., 1989; Gunz and Jalland, 1996), организационния аспект на кариерната теория е лишен от всеобхватна рамка (Baruch, Y., & Peiperl, M. 2000) и се отнася главно до традиционното разбиране за кариерата, което се асоциира с вертикална кариера, с увеличаваща се степен на престиж, влияние и възнаграждение (Wilensky 1961; Rosenbaum 1979, Arthur & Rousseau 2006) на което дължим разпространеното виждане, че кариерата се отнася само за служители, заемащи длъжности в средния или висшия мениджмънт в организациите (Arthur, M. B., Kharova, S. N. & Wilderom, C. P. M. 2005).

Въпреки, че през последните години за управлението на кариерата в организациите не се пише толкова често, заради повишения интерес към индивидуалната кариера, организациите продължават да съществуват и трябва да си осигурят необходимите човешки ресурси, поради което кариерните системи и модели остават важна за практиците тема (Baruch, Y., & Peiperl, M. 2003). Така, въпреки, че темата за

организационната кариера не се счита за модерна, именно управлението на таланта е основна грижа за професионалистите в областта на човешките ресурси (Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M., 2012), поради което е важно да се преразгледат кариерните практики от организационна гледна точка

3. Обект, предмет и методи на изследване

В контекста на поставените цели дисертационното изследване се характеризира със специфичен обект и предмет. **Обект** на настоящото изследване е кариерното развитие като компонент от управлението на човешките ресурси. **Предмет** на изследването е връзката между кариерното развитие и качеството на работа с хората в контекста на динамиката на тяхната ангажираност. В дисертационния труд се прилагат разнообразни **изследователски методи**: теоретичен анализ и научен синтез, системен подход, сравнителен метод и др.. За целите на проведеното емпирично изследване се използва методът на анкетното проучване, моделиране на процеси и статистически методи за обработка на информацията, вкл. анализ чрез двумерни разпределения. В процеса на изследването се прилага методът на моделиране на структурно уравнение (Structural Equation Modelling или SEM, Matthews et al., 2016b; Rutherford et al., 2011, 2012) Резултатите от анкетното проучване са обработени с помощта на публично достъпна версия на програмния продукт SmartPls (www.smartpls.com).

За целите на дисертационното изследване се използва информация от разнообразни източници, които се групират в три основни направления. Първото е свързано с аналитично проучване на теоретични концепции в публикации на български и чуждестранни автори, вкл. и публикации в информационни бази данни като EBSCO, CEEOL, THOMSON REUTERS, SCOPUS и др. Второто направление обхваща данни от проведеното емпирично проучване на субективни оценки на заети лица в България за предоставяна организационна подкрепа на кариерното развитие (ОПКР). Третото направление обхваща проучени резултати и данни от проведени национални и международни научни изследвания в областта на кариерното развитие и управлението на човешките ресурси.

4. Ограничения на дисертационното изследване

Сложната същност и комплексният обхват на обучението и развитието на човешките ресурси в контекста на съвременната динамика на кариерното развитие и на

дейностите по организационна подкрепа на кариерното развитие като компонент от управлението на човешките ресурси налага в процеса на настоящото изследване да се възприемат редица **ограничения**, които се систематизират в следните основни направления.

► Продължаващата дискусия за понятийния апарат в областта на управлението и развитието на кариерата е ценен източник на знание и е съпроводена с разнообразни дефиниции, което се анализира в първата част на дисертационния труд. Като се отчита категоричната полезност на продължаващия научен дебат в тази област за целите на дисертационния труд се възприемат определени дефиниции на ключови за настоящото изследване понятия/термини като се акцентира върху управленските и икономически ракурси на обучението и развитието на човешките ресурси в организационен контекст.

► В процеса на изследването се възприемат и редица ограничения, които са свързани с достъпа до емпирични данни и анкетното проучване. Тези ограничения отразяват традиционните трудности по осигуряване на мащабно национално-представително проучване, изискващо както съответната анкетна инфраструктура така и значителни финансови ресурси. Във връзка с това в целевата група на анкетирането се обхващат заети лица в висше образование, които имат трудов опит в реална работна среда в България. Това предполага редица ограничения за анализи както по отношение на образователната и възрастово-половата структура на лицата (вкл. лица със средно и основно образование) така и по заетост и икономическа активност в регионален план, вкл. и по райони и области. В същото време фокусирането върху лица с висше образование и с трудов опит се свързва с относително по-високата (в сравнение с лица без висше образование и без трудов опит) чувствителност към кариерното развитие и по-високи шансове да разбират въпросите в анкетата, които са насочени към практическата реализация на управленски практики в областта на обучението и развитието на човешките ресурси.

► Степента на детайлност на селектираните области на организационна подкрепа на кариерното развитие се свързва с разнообразни подходи, критерии и управленски нива, при което се очертават практически безкрайни възможности за подбор и дефиниране на области в това отношение. За целите на настоящото изследване се възприемат определени ограничения като се дефинират осем основни области на организационна подкрепа на кариерното развитие като се подчертава, че те могат да се

съпровождат с разнообразни интерпретации и структуриране. Наред с това селектираните осем основни области на организационна подкрепа на кариерното развитие по своята същност и съдържание са свързани и взаимно си влияят, което е извън целите на настоящото изследване.

► Проучването и анализът показаха изключително разнообразие от успешни управленски практики в селектираните области на организационна подкрепа на кариерното развитие. В контекста на целите на настоящото изследване и получените резултати от анкетното проучване вниманието се фокусира върху тази част от управленските практики, които са свързани с относително ниски обобщени оценки от проведеното анкетно проучване. Представените добри практики за организационна подкрепа на кариерното развитие нямат изчерпателен характер, а са насочени към активизиране на научния дебат на бъдещи практико-приложни изследвания в областта на организационната подкрепа на кариерното развитие.

5. Мотивация на дисертационното изследване

Van Maanen & Schein (1977) предлагат следната дефиниция за кариерно развитие: “Процес, протичащ през целия живот на постигане на синтез между индивидуалните интереси и възможностите или ограниченията, присъстващи във външната работна среда, така че да бъдат изпълнени както индивидуалните, така и целите на средата”. За Inkson, K. et al. (2012) средата е „структура на риск и възможности“, характеризираща се с търсенето на външния и вътрешния трудов пазар и механизмите определящи съответствието между търсене и предлагане. Тези определения признават потребността от среда, в която кариерата се развива, а такава среда най-често са организациите и разбира се, обществото като цяло. Кариерата, както и изграждането на уменията, необходими за успешна кариера са плод на взаимодействие между човека и средата (агент и структура) (Inkson, K. et al. 2012). Това обаче поражда ред въпроси за значението на организационната среда като структура, в която се реализира кариерата, за взаимодействието на индивида със средата и как тя влияе на кариерата, които стават още по сложни в условията на новите кариери. Zeitz et al. (2009) поясняват, че хората имат потребност от ресурси, като например кариерно консултиране, социално-икономическа подкрепа, сертифициране на умения, подкрепа от институциите на трудовия пазар; което подчертава значимостта на средата като реален, ограничаващ или оформящ възможностите фактор, като социално пространство, в което кариерата се случва.

Разпространено е виждането, че развитието на хората в организациите е едно от задълженията на ръководителя (Bowen, D. D & Hall, D. T. 1977, Larsen & Brewster, 2003) а ефективните практики в областта на управлението на човешките ресурси водят до трайни конкурентни предимства за организациите (Stavrou-Costea, 2002; Wang & Shyu, 2008). От друга страна, голям брой анализи и изследвания свидетелстват, че отношението на организациите към развитието на кариерата се променя. Според Thite (2001), докато в традиционната рамка, отношението към кариерното развитие е било в стил „помогни на организацията, за да ти помогне и тя” и управлението на индивидуалните кариери е било отговорност на организациите, понастоящем, много от тях правят обратен завои, като посланието към кариерно-ориентираните служители е по-скоро „помогни на организацията, но помогни и на себе си“, като, в най-екстремния вариант напълно абдикират от управлението на кариерата. Това поведение всъщност като че ли резонира с разбирането, промотирано в новите кариерни модели, където акцентът е върху индивидуалната отговорност за оформяне на кариерата (Brousseau, Driver, Eneroth, & Larsson, 1996; Hall, 1996b, King, 2004; De Vos & Segers, 2013) и промените в очакванията към отношенията между служители и работодатели като цяло - в миналото характеризиращи се с патерналистично отношение от страна на организацията. Но проблемът, е че прекаления фокус върху индивидуалната отговорност за кариерата, без подкрепа или насоки от работодателя, може да доведе до нереалистични очаквания, неудовлетвореност, апатия и лошо представяне, ако хората чувстват, че не могат да напреднат в кариерата или че нямат достъп до кариерни възможности. Така, пред организациите стоят важни въпроси като например дали и доколко да подкрепят развитието на кариерата на служителите, какви подходи да изберат и за кои служители да се прилагат.

Във всички случаи кариерата и уменията, които са нужни за успешна кариера, ще бъдат все по-актуални в условията на нарастваща несигурност и мобилност. Много работодатели могат да изберат да прехвърлят задълженията, свързани с управление на кариерата към служителите, което според някои автори ще има положителен ефект върху доверието между работодатели и служители, а оттам и върху ангажираността и представянето (Burton & Dunn, 1996), и предлагат по-сериозна намеса от страна на институционални сили - "coercive force of last resort" (принуждаваща сила като последна инстанция) (Burton & Dunn, 1996, Kochan 2000), за да се формализират правила, такива че да има справедливо третиране на служителите, по отношение на заетостта. Освен

въпроса за ролята на институциите възниква въпроса дали е необходима промяна в работодателския морал, която да накара работодателите да приемат определени задължения за поддържане на уменията на служителите, които биха им гарантирали устойчива заетост, особено докато липсва такава „coercive force of last resort“.

Структура на дисертационния труд

Увод

ПЪРВА ГЛАВА

КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ

1.1. Карьерно развитие - същностни характеристики

1.1.1. Динамика на възгледа за кариерата

1.1.2. Характеристики на новата кариера

1.1.3. Етапи на кариерата

1.1.4. Индивидуална и организационна перспектива към развитието на кариерата

1.2. Индивидуалната перспектива за развитието на кариерата

1.2.1. Карьерен Успех

1.2.2. Умения за поддържане на заетост

1.2.3. Карьерен капитал- същност и структура

1.2.4. Предизвикателства, свързани с новата кариера от гледна точка на индивида

1.3. Организационната перспектива – Карьерното развитие като компонент на управлението на човешките ресурси

1.3.1. Кариерата като взаимодействие между индивида и средата

1.3.2. Организационна подкрепа на карьерното развитие

1.3.3. Ползи за организацията от подкрепата на кариерата на служителите

1.3.4. Ангажираност - същностни характеристики и ключови фактори

1.3.5. Карьерни системи в организациите

1.3.6. Кариерни пътеки

1.3.7. Мобилност на човешките ресурси и измерения на мобилността

1.4. Области на подкрепа на кариерното развитие

Заклучение

ВТОРА ГЛАВА

ОРГАНИЗАЦИОННА ПОДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ 83

2.1. Основни области на организационна подкрепа на кариерното развитие

2.1.1. Кариерно планиране

2.1.2. Кариерно консултиране

2.1.3. Кариерна инфраструктура

2.1.4. Вътрешна мобилност

2.1.5. Обучение в организацията

2.1.6. Нетуъркинг (Networking)

2.1.7. Обогатяване на работата

2.1.8. Баланс работа – личен живот

2.1.9. Изводи относно организационната култура като среда за организационна подкрепа на кариерното развитие

2.2. Логическа рамка на изследването

2.2.1. Аналитични характеристики на въпросника в анкетното проучване

2.2.2. Аналитична рамка за проучване на организационната подкрепа на кариерното развитие в контекста на организационната култура и ангажираността

Заклучение

ТРЕТА ГЛАВА

ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ И НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ ПО ОРГАНИЗАЦИОННА ПОДДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ

3.1. Методически инструментариум на емпиричното проучване

3.2. Основни резултати от емпиричното проучване

3.2.1. Обобщени резултати от отговорите по основните въпроси

3.2.2. Въпроси от идентифицираните области за подкрепа на кариерата

3.2.3. Въпроси свързани с организационната култура, ангажираността и кариерните възможности

3.2.4. Анализ на специфики свързани с големината и националността на организацията, със съдържанието на работните задачи и трудовия стаж на лицата.

3.3. Изследване на връзки между дейности за подкрепа на кариерата, ангажираността и перцепциите за кариерни възможности

3.3.1. Анализ на връзки между областите на кариерна подкрепа, ангажираността и перспективите за кариера

3.3.2. Анализ на резултатите от изследване на влиянието на дейностите за подкрепа на кариерата върху ангажираността и перцепциите за кариерни възможност- по под-групи

Заклучение

Литература

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Въпросник за провеждане на емпирично изследване

Приложение 3 Обобщени субективни оценки на респондентите по основни въпроси в анкетното проучване

Приложение 4 Обобщени субективни оценки на респондентите по основни въпроси в анкетното проучване - според националността на организацията, в която респондентът има трудов опит

Приложение 5 Обобщени субективни оценки на респондентите по основни въпроси в анкетното проучване - според големината на организацията, в която респондентът има трудов опит

Приложение 6 Обобщени субективни оценки на респондентите по основни въпроси в анкетното проучване - според продължителността на трудовия опит на респондентите

Приложение 7 Обобщени субективни оценки на респондентите по основни въпроси в анкетното проучване - според вида на заеманата длъжност

Приложение 8 Изследване на мотивацията с Ikigai

Приложение 9 Модел за учене по време на работа

Приложение 11 План за продължаващо учене и развитие

Приложение 12 Тест – Колко „развиваща“ е работата ви?

Приложение 13 Стъпки за постигане на баланс между работа и личен живот

Приложение 14 Самооценка за пригодност за дистанционна работа

Приложение 15 Легенда на индикаторите и латентните величини

Приложение 16 Демографски характеристики на респондентите

Приложение 17 Методически инструментариум на емпиричното проучване

Приложение 18 Насоки за усъвършенстване и добри практики за организационна подкрепа на кариерното развитие

ИЗЛОЖЕНИЕ

Първа глава

Основна цел на настоящата глава от дисертационния труд е да се проучи подходяща българска и чуждестранна специализирана литература и на тази основа се аргументират и представят същностни характеристики на редица теоретични концепции/понятия, които имат ключово значение на дисертационното изследване - кариерно развитие, новите кариерни модели, кариерен успех, кариерна пътека и съвременни кариерни пътеки; кариерното развитие като компонент на управлението на човешките ресурси; кариерно развитие, ползи за организацията от кариерното развитие, организационна подкрепа на кариерното развитие, мобилност на човешките ресурси и измерения на мобилността.

Първата част на първа глава разглежда новите кариерни модели – протейска кариера, „безгранична кариера“ и др., като контрапункт на традиционния, по отношение на кариерата, възглед, според който тя се развива в една или две организации и който се концептуализира чрез т. нар. линейни кариерни стадии (Super, 1957; Levinson, 1978), който предполага продължаваща заетост на пълно работно време и с един работодател, а последователността на заеманите длъжности се характеризира с увеличаваща се степен на престиж, влияние и възнаграждение (Wilensky 1961; Rosenbaum 1979).

Много изследователи (Rousseau 1995; Guest 2004b; Conway & Briner 2005) обясняват появата на новите концепции за кариерата, с това че настъпва промяна в психологическия договор, който от такъв базиран на дългосрочна заетост и кариерно израстване в организацията се трансформира в такъв, базиран на „employability“ т.е. на способност за поддържане на заетост (Capelli, 1999; Sullivan, 1999). В същото време, редица изследователи призовават тези тенденции да не се приемат за универсални, като предупреждават, че новите кариерни модели описват поведението и нагласите на някои индивиди, в някои организации и някои индустрии (Inkson et al., 2008), считат, че служителите продължават да ценят сигурността, поне в рамките на периода, в който желаят да работят за организацията и очакват подкрепата на работодателите за управление и развитие на кариерата си (Sturges, Guest, Conway & Davey 2002).

Промени се наблюдават и по отношение на етапите на протичане на кариерата. Посъвременните автори (Hall & Mirvis, 1996; Brousseau et al. 1996; Forrier, A., Sels, L. &

Stynen, D., 2009).), че кариерните стадии, описани от Супер, губят своето значение в изследването на съвременната кариера, като настояват, че сега на преден план излизат многобройни по-кратки фази на учене, които се определят от непрекъснато учене и усъвършенстване съпътстващи трансформациите на професионалната идентичност, не от хронологичната възраст. Тези цикли формират динамична верига от една професионална роля към друга.

Във втората част на първа глава, очертаните тенденции на повишена кариерна мобилност и скъсяване на кариерните цикли се разглеждат от гледна точка на индивидуалната кариера. Изследователите посочват на първо място критичната роля на „уменията за поддържане на заетост“ (Fugate & Kinicki, 2008; Inkson & King, 2010; Hallier, 2009), като необходим компенсаторен механизъм за индивидите, предвид намаляващите гаранции за заетост от страна на работодателите (De Vos, A et al. 2011). Тези умения се асоциират със способността за придобиване на знания, умения и други характеристики, които са ценни за настоящите и бъдещите работодатели.

Вместо за умения за поддържане на заетост, Inkson, K. & Thorn, K. (2010) говорят за „кариерен капитал“, като посочват че той включва мотивацията, експертизата но също и мрежата от полезни контакти, които индивидите акумулират в хода на трудовата си дейност. Аналогично, Forrier, A., Sels, L. I Stynen, D. (2009) говорят за индивидуален „мобилен капитал“, термин въведен от Trevor (2001), инкорпориращ знания, умения, компетенции и нагласи, влияещи на възможностите за кариерна мобилност на индивида, като поясняват, че именно това са характеристиките, оформящи кариерата.

Цитираните определения показват, че в литературата понятията умения за поддържане на заетост, мобилен и кариерен капитал се припокриват в голяма степен, доколкото посочват връзката между култивирането на умения и осигуряването на заетост. Направеният литературен преглед води до заключението, че в условията на новата кариера системно се акцентира значението на четири важни компонента, представляващи ключови измерения на кариерния капитал:

- мотивационен компонент – задаващ посоката на професионалния път или „knowing-why“ компетенции според DeFillippi & Arthur (1994).
- професионални компетенции - “knowing how” компетенции
- социални компетенции - “knowing who” компетенции

- адаптивност, осигуряваща преносимостта на останалите компетенции (т.е. капитализацията им) в нов професионален контекст и така влияеща на възможностите за кариерна мобилност

Следната таблица представя в систематизиран вид изследваните модели, свързани със структурата на кариерния капитал.

Таблица 1 Систематизация на водещи модели за индивидуалните умения за развитие на кариерата

Себепознание („knowing-why“)	Човешки капитал („knowing how“)	Социален капитал („knowing whom“)	(Кариерна) адаптивност
„knowing-why“ компетенциите на DeFillippi & Arthur (1994)	Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006) Професионална експертиза	.Heijde, C. M. and Van der Heijden, B. I. J. M. (2006) корпоративна принадлежност, изграждане на мрежа от контакти в организацията,	„желание и способност за промяна на поведението, емоциите и начина на мислене, в отговор на променящите се условия на средата“ (McArdle et al., 2007).
кариерна идентичност на Fugate et al. (2004)	Fugate et al. 2004, Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. (2009) „индивидуалната способност да бъдат удовлетворени изискванията за представяне в дадена професионална роля“	DeFillippi and Arthur (1994) като knowing-whom компетенции - изграждане на мрежа от контакти, важни за кариерата. В този смисъл е и по-общата дефиниция на	Hall (2002) също адаптивността включва както способност, така и мотивация за промяна

„вътрешен компас“, задаващ посоката (McArdle et al., 2007)	„Knowing how“ DeFillippi & Arthur (1994).	Baker (1990) „ресурс, който действащите лица акумулират от специфични социални структури и после използват, за да постигат целите си“.	Akkermans et al. (2013) активно изследване на възможностите за работа и кариера на вътрешния и външния трудов пазар, както и кариерен контрол,
мотивационния компонент на мобилния капитал (Akkermans et al. 2013).		Akkermans et al. (2013) комуникационни кариерни компетенции	

Източник: Авторово обобщение въз основа на проучване на модели на кариерата

Inkson & Arthur (2001) подчертават, че всяка смяна на роля предизвиква промяна във „knowing how“, „knowing whom“, или „knowing what“, което отключва верижна реакция на изменение в другите 2 измерения. Hall (2002) свързва този процес с адаптацията: тя е „предприетите действия в отговор на нова ситуация“. Така, при всяка промяна в мобилния капитал, отново се задейства описаният верижен процес на кариерни цикли.

Реалностите на новата кариера, макар и да настъпват по-бавно в някои индустрии, организации или професии, очевидно резултатът във все по-високи изисквания към всеки, който търси успешна реализация на трудовия пазар или се стреми към устойчива заетост. Пред индивидите, търсещи кариерна реализация, се очертават следните предизвикателства:

- Първата група предизвикателства са свързани с формирането на кариерен капитал. Не всички хора и със сигурност не във всеки етап на кариерата си, притежават кариерен капитал, такъв който да им позволи да преминават през

различни кариерни трансформации в или извън рамките на организациите, в духа на безграничната кариера, а за други е трудно даже да си осигурят заетост.

- На второ място, влиянието на индивидуалните личностни характеристики за изграждането на умения за поддържане на заетост. Проучвания, в които са използвани модели отчитащи индивидуални различия (Seibert et al., 2001; Crant, 2000; Fugate et al., 2004; McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007; Van Dam, 2004) демонстрират че тези характеристики имат отношение както към способността така и към мотивацията да се изгражда кариерен капитал. Хора, които не са склонни да се ангажират в изграждането на кариерен капитал, в бъдеще вероятно ще срещат все повече трудности и предизвикателства.
- На трето място могат да се посочат въпросите, свързани с ролята на социалния контекст и структурните условия и тяхното влияние върху намеренията и мотивацията на индивида (Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. 2009, Inkson, K. et al. 2012). Някои автори (Sullivan 1999; Gunz, Evans & Jalland 2000) разглеждат границите наложени от организациите, организационната демография и структура на възможностите (Lawrence & Tolbert, 2007), други – тези от институционален характер (Pringle & Mallon, 2003), институционалните „пазители“ на възможности (King, Burke, & Pemberton, 2005; Dany 2003; Feldman & Ng, 2007). Всички те стигат до заключението, че възможностите за индивида се променят във времето и пространството и че не зависят само от кариерния капитал. King (2004) спори, че индивидите могат да „преговарят позициите си“ но признава, че кариерните опции са ограничени от възможностите на контекста.

Описаните проблеми не само очертават трудностите, които стоят пред индивидите свързани с изграждането, развитието и усъвършенстването на кариерен капитал и реализацията на този капитал в новите условия, но също поставят акцент върху значението на организационната и външната среда (структурата) за кариерата като необходим фактор за подкрепа за акумулиране на кариерен капитал.

Именно средата, в която кариерата се развива е предмет на изследване **в третата част на Първа глава**. Van Maanen & Schein (1977) предлагат следната дефиниция за кариерно развитие: “Процес, протичащ през целия живот на постигане на синтез между индивидуалните интереси и възможностите или ограниченията, присъстващи във

външната работна среда, така че да бъдат изпълнени както индивидуалните, така и целите на средата”. За Inkson, K. et al. (2012) средата е „структура на риск и възможности“, характеризираща се с търсенето на външния и вътрешния трудов пазар и механизмите определящи съответствието между търсене и предлагане.

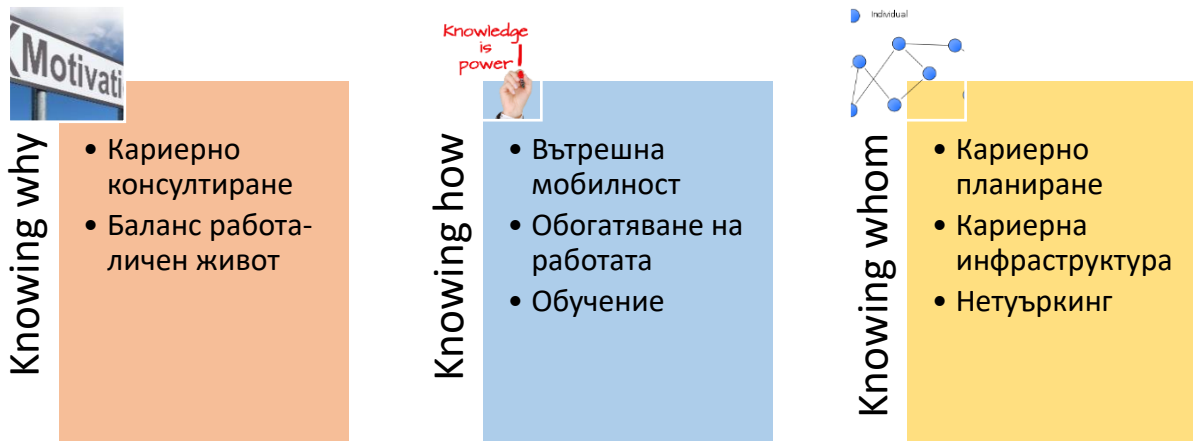
Въпреки тенденциите към нарастване на изискванията към отговорностите на индивида в процеса на кариерното развитие (Ball 2008), „индивидуализацията“ на кариерата, която е въпрос със сериозни социални измерения и която си проправя път чрез термини като кариерна адаптивност или гъвкавост, предполагат процес на „инсорсинг“ на отговорностите (Lash 2003) и реалокация на дейностите, функциите и отговорностите за кариерата към индивидите (Watts 1996) оттегляне на работодателите от управлението на кариерата в крайните си форми не е в интерес на нито една от страните, а и на обществото, като цяло (Sultana 2012). Zeitz et al. (2009) поясняват, че хората имат потребност от ресурси, като например кариерно консултиране, социално-икономическа подкрепа, сертифициране на умения, подкрепа от институциите на трудовия пазар; което подчертава значимостта на средата като реален, ограничаващ или оформящ възможностите фактор, като социално пространство, в което кариерата се случва. Това предполага съвместна отговорност, при която както хората, така и организациите са ангажирани в управлението на кариерата на служителите.

По-нататък са разгледани ползите за организациите от организационното управление на кариерата, като се подчертават връзките с ангажираността на служителите, като измерител за ефективността възприетите работодателски практики, но и необходимо условие за просперитетата на организациите в дългосрочен план. Подчертава се, че няма конфликт между стремежа на работодателите да задържат служителите и развитието на техните умения (Culić, J. D., Khapova, S. N. & Arthur, M. B. 2014).

Разгледани са компонентите на организационно управление на кариерата. То включва регулациите и практиките на организациите, имащи за цел да повлияят на кариерното развитие на служителите. (W. H. Ko, 2012), програми и дейности, предоставяни от организациите, за да подкрепят успеха в кариерата на служителите си (Kong et al., 2010). То включва техники (като възможности за обучение и образование, преглед на представянето във връзка с кариерно планиране, менторски програми и др.) които са идентифицирани в литературата и могат да бъдат възприети от компаниите, за

да се подпомагат служителите в управлението на кариерата си (Crawshaw, 2006; Lewis & Arnold, 2012).

В последната, **четвърта част от първа глава** са структурирани основните области на подкрепа на кариерното развитие, в три сфери, кореспондиращи на структурата на кариерния капитал.(Фигура 2)



Фигура 2 Модел на основни области на организационна подкрепа на кариерно развитие, групирани в три сфери на кариерна подкрепа

Източник: Авторско решение на основата на проучените изследвания и публикации

Първата включва областите вътрешна мобилност, обогатяване на работата и обучение, общото между които е че помагат за формиране на уменията на служителите и подготовката им за бъдещи професионални роли и се отнасят до „knowing how“ компетенциите, или акумулирането на човешки капитал.. Следващата комбинира кариерно планиране, кариерна инфраструктура и нетуъркинг, като трите области, които осигуряват достъп до информация за нови кариерни възможности и имат отношение към социалния капитал („knowing whom“ компетенциите), а третата латентна величина включва областите кариерно консултиране и баланс работен-личен живот, които касаят „knowing why“ компетенциите, т.е. себепознаването, начина на интеграция на кариерата в живота.

Областите за кариерна подкрепа от страна на работодателите са подробно разгледани във **Втора Глава от дисертационния труд**, където се систематизират и представят същностни характеристики на: кариерно планиране; кариерно консултиране;

кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот. (Фигура 7)



Фигура 3 Области за организационна подкрепа на кариерното развитие

Заедно с основните области за подкрепа на кариерата, **в първата част на втора глава** е разгледана и организационната култура като среда за организационна подкрепа на кариерното развитие, защото изборът и начинът на прилагане на практики за подкрепа на кариерата зависят от организационните ценности. Липсата на приемане на отговорностите свързани с тези процеси, или неразбирането на ползите или потребността от тях, или възприемането им като конкуриращи се с по-важни бизнес приоритети, могат да бъдат сериозна пречка за ефективното имплементиране на изведените практики за подкрепа на кариерата. Ключова характеристика на културата, подкрепяща кариерното развитие е отношението към мобилността. Условно, бихме могли да разграничим три нива на организационна зрялост, по отношение на степента на подкрепа на кариерата и кариерната мобилност:

- Ниска степен: Вертикална мобилност, хоризонталните трансфери към друга длъжност са по-скоро изключение, наемането е от пазара,

предимно за ниските йерархични нива. Вътрешните трансфери може да имат наказателен характер - в резултат от несправяне с работата, като последна мярка преди освобождаването на служителя. На желанието за трансфер в други части на организацията може да се гледа като на предателство към екипа. В такива организации за управлението на кариерата и кариерното развитие водеща роля има работодателя.

- Средно: Мобилността е задвижвана от наличието на вакантни длъжности. Има хоризонтална мобилност, вътрешните кандидатури се конкурират с външните, главен принцип за решението за наемане са техническите компетенции – т.е. избрания кандидат най-често е такъв, който има опит в конкретната дейност, например в организация със сходен бизнес; освен когато става въпрос за entry-level длъжности; изборът по-често пада върху външните кандидати.
- Мобилността като подход се прилага за изграждане на по-устойчива организация, при което нарочно се създават възможности за мобилност, тя се поощрява. Хоризонталната мобилност може да е задължително условие за последващо промотиране в ръководна роля.

Разликите между трите вида организации са големи, а възгледите им по отношение на мобилността – в първия случай приемана за негативно явление, независимо дали е външна или вътрешна, а в третия като средство за развитие и изграждане на устойчиви кариери и гъвкави, подготвени за бъдещето организации – противоположни.

В този контекст интерес представлява въпросът как може да се трансформира организационната култура, така че вместо да се правят обречени на провал опити да резистират на необратимите тенденции към мобилност, да се използва мобилността като инструмент за мултиплициране на знанията и уменията, ценни за организацията и за предоставяне на възможности за кариерно развитие.

На първо място, културата, фасилитираща мобилността, се формира върху ясна структура и отговорности на страните. Такава култура не може да бъде изградена като сбор от писмени ресурси, правила, наръчници. Тя следва да предоставя на всеки служител структуриран и персонализиран начин да подреди кариерните си цели спрямо текущите и бъдещите бизнес потребности, спрямо компетенциите ценени от организацията и спрямо наличните възможности за развитие на кариерата

На второ място, такава култура създава възможности, при които и двете страни печелят, което означава развитието на хората да се цени толкова колкото и бизнес резултатите. Предизвикателството за професионалистите човешки ресурси и за бизнес лидерите е да се научат как да идентифицират тези пресечни точки между бизнес целите и индивидуалните кариерни аспирации, за да създадат такива печеливши за двете страни възможности. Hall, D. T. и Moss, J. E. (1998), като съветват работодателите да предпочитат “learner identity” т.е. изразена нагласа към учене, пред „job mastery“ т.е. развити професионални умения, допускат, че основните способности за формиране на кариерен капитал са предизвикателната работа и работата с подкрепящи колеги, тогава непрекъснатото учене е продукт на непрекъсната мобилност.

Трето, такава култура разбира или почива на разбирането, че талантът не принадлежи на отдел или на някаква част от фирмата и културата на колаборация. За да може хората и мениджърите да бъдат отворени към вътрешни трансфери, трябва да има отношения на колаборация, и респект към труда, постиженията и професионализма на другите отдели и хората в тях. В организации, където тези фактори не са налице, и различните звена се конкурират помежду си, липсва доверие и отворена комуникация, е логично ръководителите на всички нива да бъдат скептични към предоставянето на кариерни възможности в други части на организацията, защо така губят „талант“.

В следващата **част на втора глава** е представена логическата рамка на изследването.

Таблица 1 Логическа рамка на изследването

Първи етап: Теоретични основи на дисертационното изследване и същностни характеристики на кариерното развитие – индивидуална и организационна перспектива				
Сравнителни характеристики на новата организационна кариера	Индивидуална и организационна перспектива за изследване на кариерата	Кариерен капитал Кариерни компетенции Кариерен успех	Предизвикателства, свързани със съвременната кариера	Кариерни системи в организацията, кариерни пътеки и мобилност



Втори етап: Разработване на концептуален модел на организационната подкрепа на кариерното развитие- обхват, характеристики и структура

Кариерно планиране	Кариерно консултиране	Кариерна инфраструктура	Вътрешна мобилност
Обучение	Нетуъркинг	Обогатяване на работата	Баланс Работа-личен живот



**Трети етап: Разработване на аналитична рамка на емпиричното проучване
Цели и задачи, характеристики на целевата група, методически ограничения**

Аналитична рамка за проучване на субективна оценка на заетите за предоставяната организационна подкрепа на кариерното развитие

Модел на изследване на влиянието на дейностите за подкрепа на кариерата върху ангажираността и перцепциите за кариерни възможности



Четвърти етап: Анализ на резултатите от проучването и основни изводи и насоки за усъвършенстване на тази част от обучението и развитието на човешките ресурси в организациите

Анализ на резултатите от двумерни разпределения на база на резултатите от анкетното проучване по големина на организацията; националност на организацията; общ трудов стаж и заеманата длъжност (управленска и неуправленска) на респондентите

Анализ на резултатите от изследване на влиянието на дейностите за подкрепа на кариерата върху ангажираността и перцепциите за кариерни възможности

Основни изводи във връзка с очертаните области на организационна подкрепа на кариерното развитие

В тази част на дисертацията е представена и аналитичната рамка за проучване на субективната оценка на заетите за предоставяната организационна подкрепа на

кариерното развитие. Анкетният формуляр е представен в Приложение №1 към дисертационния труд. Въпросникът обхваща:

- Въпроси, относно предоставена организационна подкрепа на кариерното развитие в разглежданите области: кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот.
- Въпроси, изследващи ползите за организацията и за индивидите, операционализирани чрез степента на „ангажираност“ на служителите, перцепциите им за бъдещ успех в кариерата в организацията или извън нея.
- Демографски въпроси, имащи за цел обособяване на подгрупи, позволяващи задълбочен анализ на резултатите спрямо различни сегменти от организационната демография.

Моделът за анализ на резултатите от изследването, предвижда следните стъпки:

А. Анализ на основните резултати.

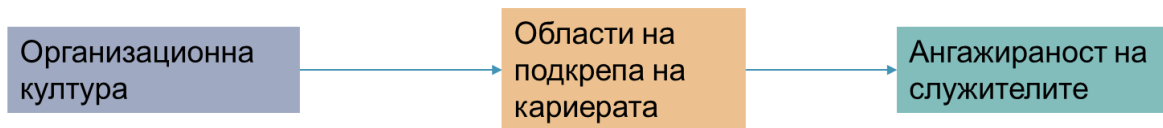
- Обобщени резултати от отговорите по основните въпроси
- Анализ чрез двумерни разпределения на база на резултатите от анкетното проучване
 - според големината на организацията,
 - според националността на собствеността на организацията,
 - според общия трудов стаж на респондента,
 - според заеманата длъжност

Б. Анализ на взаимовръзките между организационната култура, областите за подкрепа на кариерата и резултатите за организацията и степента на „ангажираност“ на служителите, както и резултатите за индивида, измерени чрез техните субективни оценки за перспективите им за успешна кариера и заетост.

- Модел на връзките между организационната култура, областите за подкрепа на кариерата и ангажираността

Този логически модел изследва от една страна влиянието на организационната култура върху осемте области за кариерна подкрепа, предмет на изследването и от друга страна влиянието на тези осем области върху ангажираността и кариерните перспективи.

Илюстрация на модела е представена на фигурата по-долу.



Фигура 4 Модел на връзките между организационната култура, областите за подкрепа на кариерата и ангажираността

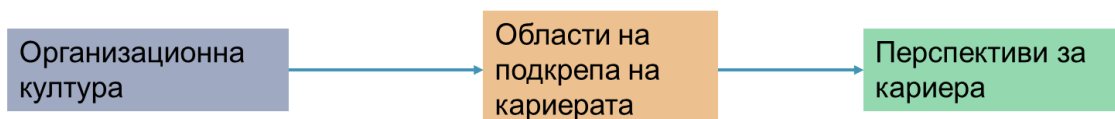
- Модел на връзките между факторите, обуславящи перспективите на служителите за успешна кариера и заетост и ангажираността.

Този модел изследва влиянието на степента на увереност на служителите за успешна кариера, в настоящата им организация или извън нея върху ангажираността и кариерните перспективи, според фигурата по-долу.



Фигура 5 Модел на връзките между факторите, обуславящи перспективите на служителите за успешна кариера и заетост и ангажираността

- Модел на връзките между организационната култура, областите за подкрепа на кариерата и перспективите на служителите за успешна кариера и заетост, представен на фигурата по-долу:



Фигура 6 Модел на връзките между организационната култура, областите за подкрепа на кариерата и перспективите на служителите за успешна кариера и заетост

В. Анализ на степента на приоритетност на всяка една от трите сфери на организационна подкрепа върху резултатите за организацията, определена чрез приноса на съответната

сфера към степента на ангажираност на служителите, както чрез субективните оценки за перспективитите за успешна кариера и заетост за следните подгрупи служители: според стажа в организацията; служители в български организации и такива с чуждестранно участие; служители с високо представяне; мениджъри; служители с протейска ориентация; висш мениджмънт.

Трета глава

Основната цел на трета глава, е да се проучат субективни оценки на заети лица в България за предоставяната в организациите организационна подкрепа на кариерното развитие като се очертаят специфики свързани както с големината и националността на организацията така и със съдържанието на работните задачи и трудовия стаж на лицата и да се моделира влиянието на дейностите за подкрепа на кариерата върху ангажираността и перцепциите за кариерни възможности. **Първата част на трета глава** представя целевата група на проучването - заети лица с висше образование и с трудов опит в организация в България, както и основните индикатори за обработване и анализ на резултати от анкетното проучване. В контекста на възприетата изследователска цел и задачи в настоящата част се представят основни структурни характеристики на респондентите по големина/размер и националност на организацията, в която работят и по вид на заеманата длъжност.

Втората част на трета глава представя обобщени резултати от отговорите по основните въпроси. Там са представени обобщени резултати от отговорите на всеки от основните въпроси, които са първите 36 въпроса в анкетата, според въведения за целите на анализа индикатор „обобщена субективна оценка“ на респондентите по всеки от основните анализирани въпроси, която се основава на използваната в анкетното проучване 4-степенна скала като всяка от степените има определен числов ранг: „изцяло вярно“-4, „вярно“-3, „невярно“-2 и „изцяло невярно“-1. Методологията на проучването и структурата на съвкупността на респондентите по разнообразни признаци (по пол, по брой години в образователната система след завършване на средното образование и по общ трудов стаж) данни за което се представят в Приложения 17 и 16 на дисертационния труд.

Резултатите от емпиричното проучване открояват само 8 въпроса (от общо 36 въпроса), по които респондентите демонстрират категорично позитивна субективна оценка (с ранг над 3, което обхваща „изцяло вярно“ и „по-скоро вярно“) на

организационната подкрепа на кариерното развитие. Това са съответно въпроси: 13, 20, 21, 22, 29, 31, 32, 33, като 3 от тях попадат в областта „Нетуъркинг“ а други 3 са отнасящите се до представянето на респондентите в работата, според субективната им самооценка. Резултатите от отговорите по останалите 28 въпроса се характеризират с обобщена субективна оценка с ранг под 3 („невярно“ и „изцяло невярно“), което може да се интерпретира като сигнал, че в организациите има място за търсене на варианти за усъвършенстване на практиките за подкрепа на кариерата. Подробна информация за областите, в които са посочени най-ниски степени на потвърждаване, е представена в следната таблица, както и в Приложение 3 на дисертационния труд.

Анализът на резултатите от отговорите на респондентите в зависимост от националността на собствеността на организацията изследва разнообразни ракурси, един от които е свързан с динамиката на обобщената субективна оценка на респондентите в двете основни групи - български организации и такива с чуждестранно участие.

Интегрирани обобщени оценки по основни сфери		
Интегрирана обобщена оценка по сфера "Социален капитал": Нетуъркинг-3.10 Кариерно планиране- 2.70 Кариерна инфраструктура- 2.55	Интегрирана обобщена оценка по сфера "Човешки капитал": Вътрешна мобилност- 2.80 Обучение- 2.84 Обогатяване на работата- 2.86	Интегрирана обобщена оценка по сфера "Себепознание": Кариерно консултиране - 2.80 Баланс работа- личен живот - 2.75

Таблица 2 Интегрирани обобщени оценки по основни сфери

От обобщените оценки по области за подкрепа в таблицата по-горе, най-високи са тези, отнасящи се за Нетуъркинг (3,10), следвани от областите Обучение и Обогатяване на работата. Обобщените оценки на респондентите за областта Кариерна инфраструктура са най-ниски (2,55).

В тази част на изследването, е представен и анализ на специфики свързани с големината и националността на организацията, със съдържанието на работните задачи и трудовия стаж на лицата. Резултатите показват, че като цяло респондентите в

длъжности с ръководни функции дават по висока оценка на организационните дейности за подкрепа на кариерното развитие, спрямо останалите. Резултатите сочат, че разликите в удовлетвореността от кариерните практики на двете групи респонденти са главно в областите кариерно планиране и кариерна инфраструктура (т.е. отнасящи се до формирането на социален капитал и достъп до кариерни възможности; както и обучение и обогатяване на работата, (отнасящи се към формирането на човешки капитал). Въпреки, че тези различия могат да се продукт на нарочна стратегия за развитие и задържане на хора на ключови длъжности, по-голямата част от които са с ръководни функции, организациите биха имали полза от оптимизиране на възможностите за подкрепа в посочените сфери на служителите без ръководни функции, с цел ефективно планиране на приемствеността и задържане на таланта в организацията.

В следващата, трета част на трета глава се изследва влиянието на дейностите за подкрепа на кариерата върху ангажираността и перцепциите за кариерни възможности, като се разкрива и обяснява наличието на статистически зависимости, между тези практики и ангажираността на служителите, поради това, че тя се асоциира с по-високо организационно представяне, т.е. може да се приеме като медиатор на желаните от работодателя резултати. Наред с това, се изследват и зависимостите между работодателските практики за развитие на кариерата и степента, в която хората вярват, че им престои успешна кариера в организацията, за да се установи ефективността на тези практики. Анализират се резултатите по демографски и други признаци, например кариерна ориентация, за да се установи чувствителността на отделните сегменти или групи служители към всяка една от тези практики, за да се направят изводи за нейната приложимост и целесъобразност.

Основните изводи от анализа на връзките между организационната култура, областите на кариерна подкрепа, ангажираността и перцепциите за успех в кариерата са както следва:

- Анализът на връзките между организационната култура, областите на кариерна подкрепа и ангажираността потвърди значителният принос на характеристиките на организационната култура към оценката, дадена от респондентите, относно практиките във всички останали области на подкрепа на кариерата. Потвърждава се и наличието на силна зависимост на ангажираността от степента на представянето на организацията в различните области за подкрепа на кариерата,

хипотетизирани в модела за анализ, възприет в аналитичната рамка, на базата на проучената литература. По отношение на приноса на отделните области за подкрепа на кариерата към ангажираността, прегледът на отделните коефициенти на пътя, показва че най-голямо значение за ангажираността имат осигуряването на баланс между работа и личен живот, кариерното планиране, обогатяването на работата, и в по-малка степен вътрешната мобилност.

- Анализът на връзките между ангажираността и перцепциите за успешна кариера показва, че увереността в това, че могат да си намерят работа извън организацията не прави хората по-малко ангажирани. Тези изводи потвърждават анализите на други цитирани в дисертационния труд изследвания, демонстриращи, че инвестицията на работодателя и оттам придобиването на ценени на пазара на труда умения не означава непременно по-слаба ангажираност с работата и организацията или по-висок риск от напускане.
- Анализът на влияние на областите за подкрепа на кариерата върху перцепциите за кариерна реализация потвърждава наличието на силна зависимост на перцепциите на служителите за успешна кариера, от степента на представянето на организацията в различните области за подкрепа на кариерата, хипотетизирани в модела за анализ, възприет в аналитичната рамка, на базата на проучената литература. По отношение на приноса на отделните области за подкрепа на кариерата към ангажираността, прегледът на отделните коефициенти на пътя, показва че най-голямо значение за увереност в кариерния успех имат осигуряването на кариерна инфраструктура, нетуъркинг, обучение и вътрешната мобилност.

В обобщение основните изводи от проведения анализ на приоритетни области за подкрепа на кариерното развитие могат да се систематизират в следните направления.

- Резултатите показват, че за новопостъпилите служители, най-голямо значение за повишаване на ангажираността има областта „Обучение“, като тези служители имат ниска увереност по отношение на кариерните си възможности, които, очевидно компаниите не адресират достатъчно ефективно. За да съхранят ангажираността и увереността им в кариерните възможности на служителите с по-голям опит, е важно

работодателите да им помагат в намирането на баланс между работата и личния живот, както в осмислянето на професионалната им идентичност.

- Резултатите от проведеното изследване разкриват, че работодателите в българските компании биха повишили ангажираността, както и увереността на хората в кариерните възможности пред тях като акцентират предоставянето на обучение, а за компаниите с чуждестранно участие по-голямо значение биха имали фокусирани усилия в другите две сфери на подкрепа.

- Анализът разкрива, че подгрупата на служителите с високо представяне, показва силна чувствителност към предприеманите от работодателите мерки за подкрепа на развитието на човешки и социален капитал.

- За служителите с ръководни функции приоритетна за ангажираността е областта Социален Капитал, т.е. асоциирана с ‘knowing -whom’ компетенциите, докато за тяхната увереност в кариерните възможности биха допринесли в по-голяма степен интервенции в областта на човешкия капитал, т.е. ‘knowing -how ‘ компетенциите. За представителите на висшия мениджмънт, като основен двигател както на ангажираността, така и на увереността в кариерните перспективи, се очертават дейностите за акумулиране на социален капитал.

Основните изводи от емпиричното проучване са предпоставка за формулиране на редица насоки и препоръки за бъдещо усъвършенстване на организационната подкрепа на кариерното развитие в ключовите области. На основата на проучени управленски подходи и инструменти за организационна подкрепа на кариерното развитие са селектирани добри практики организационна подкрепа на кариерното развитие (Приложения 8-14 и Приложение 17 към дисертационния труд), които се фокусират в няколко основни области: кариерно консултиране и планиране, вътрешна мобилност, нетуъркинг и обогатяване на работата, баланс между личен живот и работа и възможности за обучение. Систематизираните управленски предложения и инструменти нямат изчерпателен характер и акцентират върху приложните аспекти на съответната практика като се подчертава, че за всеки конкретен случай е необходимо да се вземат предвид организационните специфики- индустриален сектор, етап от развитието и големината на компанията, управленска инфраструктура и други.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ

Основните приноси на дисертационния труд могат да се структурират в следните направления:

1. Анализирани и представени са същностни характеристики на кариерното развитие в организациите от позициите на организационна подкрепа на кариерното развитие като компонент на управлението на човешките ресурси

2. Проучени и изведени са основни области на организационна подкрепа на кариерното развитие: кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот като се техни ключови характеристики.

3. Проучени и систематизирани са субективни оценки на заети лица в България за предоставяна организационна подкрепа на кариерното развитие (ОПКР) в селектираните области (кариерно планиране; кариерно консултиране; кариерна инфраструктура; вътрешна мобилност; обучение; нетуъркинг; обогатяване на работата; баланс работа – личен живот)

4. Разработен и представен е авторов модел за изследване на връзките между три основни сфери на дейностите по организационната подкрепа на кариерното развитие и ангажираността на служителите в контекста на концепцията за кариерния капитал: сфера на развитие на компетенциите („knowing how“); сфера на разкриване на нови кариерни възможности („knowing whom“) и сфера на себепознаването и интеграция на кариерата в живота („knowing why“)

5. Анализирани са връзки на ангажираността, организационната култура и дейностите за подкрепа на кариерата като основа за бъдещи насоки за усъвършенстване на тази част от обучението и развитието на човешките ресурси в организациите

ПУБЛИКАЦИИ ВЪВ ВРЪЗКА С ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Тодорова, А., 2017, „Съвременни кариерни модели и предизвикателства пред организациите“, В: Сборник с научни доклади от 13-та международна научна конференция на младите учени 2017, ИК УНСС, София, ISBN: 978-954-8590-45-7
2. Тодорова, А., 2018, „Съвременни кариерни модели- концептуални основи и понятиен апарат“, Изследователски етюди, Авангард Прима, София, ISBN: 978-619-239-038-9
3. Тодорова, А, 2020, „Организационната култура на Нетфликс – среда за подкрепа на кариерното развитие на служителите в социално-отговорна компания“, Научни трудове УНСС, приета за печат