



ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – СОФИЯ

Стопански Факултет

**Катедра Икономика, индустриален инженеринг и
мениджмънт**

Маг. ик. Калина Николаева Ангелова

**ИНТЕГРАЦИЯ НА ЦЕЛИТЕ И РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЯТА С
ИНДИВИДУАЛНИТЕ КАРИЕРИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация за придобиване на образователна и научна степен
„ДОКТОР“

Област:

3. Социални, стопански и правни науки

Професионално направление:

3.7 Администрация и управление

Научна специалност:

Организация и управление на производството

Научен ръководител:

доц. д-р Олга Гераскова

СОФИЯ, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт“ към Стопански Факултет на ТУ-София на редовно заседание, проведено на 26.11.2018 г..

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 21.03.2019 г. от 13,00 часа в Конферентната зала на БИЦ на Технически университет – София на открито заседание на научното жури, определено със заповед № ОЖ-3.7-04 от 29.11.2018 г. на Ректора на ТУ-София в състав:

1. Проф. д-р инж. Огнян Андреев - председател
2. Доц. д-р инж. Олга Гераскова – научен секретар
3. Проф. д.и.н. инж. Стойко Стойков
4. Доц. д-р инж. Милена Кирова
5. Доц. д-р инж. Юлия Варадинова

Рецензенти:

- 1 Проф. д-р инж. Огнян Андреев
2. Проф. д.и.н. инж. Стойко Стойков

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Стопански Факултет на ТУ-София, блок №3, кабинет № 3235.

Дисертантът е задочен докторант към катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт“ на Стопански факултет. Изследванията по дисертационната разработка са направени от автора.

Автор: маг. ик. Калина Ангелова

Заглавие: “Интеграция на целите и развитието на организацията с индивидуалните кариери на служителите“

Тираж: 30 броя

Отпечатано в ИПК на Технически университет – София

. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД¹

Актуалност на проблема

Интегрирането на целите на организацията с управлението на кариерите на служителите ѝ, е нов подход към един от основните проблеми в теорията на мениджмънта. От организационна гледна точка той е свързан с мотивирането на служителите като цел на една от основните управленски функции – ръководенето и се разглежда в теорията на управлението на човешките ресурси.

В съвременните условия на организационна среда, както служителите, така и организациите търпят множество промени и много от използваните инструменти и определения, стават неприложими в досегашната си форма. Промените са обусловени както от външната, така и от вътрешната организационна среда.

Тези тенденции насочват фокуса върху ефективното използване на човешките ресурси, повишаване на изискванията към служителите и надеждността им, съответствие на действията им със стратегията на организацията във всеки момент. Променят се и отношенията между организацията и служителите. Добавя се и друга гледна точка към проблема за мотивацията – тази на самия служител.

Цел на дисертационния труд, основни задачи и методи за изследване

Целта на настоящия дисертационен труд е да се разработи метод, осигуряващ успешно интегриране на целите на служителите и организацията като средство за намаляване на текучеството в организациите и на несигурността на вътрешната ѝ среда.

Обектът на изследването, за чиито потребности се разработва метода, са организациите, базирани на знание с формализирана дву- и тристепенна управленска структура, които използват като източник за подбора на персонала си българския пазар на труда.

Предметът на дисертацията са отношенията между мениджмънта на организацията и служителите, които упражняват умствен труд в организацията.

За постигане на посочената цел пред изследването са поставени следните **задачи**:

- Да се проучат управленските теории в областта на мотивацията на персонала при изменения на условията на вътрешната и външна среда;
- Да се изследват методите и инструментите за развитие на кариерата в управлението на човешките ресурси и да се установят факторите за успешното им прилагане;
- Да се разработи метод, който да интегрира кариерното развитие в управленския процес на организацията, чрез цели – индивидуални и организационни;

- Да се апробира метода в реална организация.

Методите, използвани за изследване в дисертационния труд са теоретичен анализ и синтез за проучване и обобщение на управленските теории свързани с мотивацията и на методите и инструментите за развитие на кариерата в управлението на човешките ресурси. За апробиране в емпирични условия на разработения в дисертационния труд метод е използвана структурирана анкета.

Научна новост

След проучване на съществуващите становища е обоснована водещата роля на ефективността на умствения труд като конкурентно предимство на организацията. Извършен е задълбочен анализ на теоретичните постановки и са определени основните фактори, влияещи на ефективността на служителите, упражняващи умствен труд.

На базата на теоретично изследване е анализирана промяната в отношенията между ръководителите и сътрудниците, които упражняват умствен труд. Проучени са използваните методи, модели и подходи за кариерно развитие и е разработена система от показатели за успешното им прилагане.

Новият подход, предмет на настоящия дисертационен труд, разглежда и гледните точки и на мениджмънта и на служителите на организацията, като намира общото в тях и факторите за оптималното им обединяване и фокусиране върху ефективността. Разработен е иновативен метод за управлението на кариерите на служителите в организацията – чрез интегрирането на целите на служител и организация.

Практическа приложимост

Решението, което методът предлага е по-голяма гъвкавост на политиките по отношение на условията в трудовите договори и делегиране на повече правомощия на специалистите при определянето им и едновременно с това е интегриран в общия процес на мениджмънта на организацията.

Разработеният метод формализира процедурата по кариерно развитие и идентифицира факторите за успеха ѝ. Въвеждането на формална процедура за кариерното развитие помага да се избегнат неочакваните напускания на сътрудници и прави по-ясни изискванията на организацията към всеки служител конкретно.

Методът подпомага организациите да разберат потребностите на техните служители, така че да могат да осигурят такива кариерни практики, които ще са оценени и ще засилят техния ангажимент.

Прилагането на метода за продължителен период от време ще даде нови насоки за изследване и усъвършенстване както на управлението на кариерите на служителите в организацията, така и на самия метод.

Апробация

Апробирането на метода е осъществено чрез анкетиране на експерти по човешки ресурси в организации базирани на знание, с формализирана дву- и тристепенна управленска структура. В изследването участват специалисти от 20 организации.

Публикации

Основни постижения и резултати от дисертационния труд са публикувани в 3 научни статии, от които 2 самостоятелни. Две от тях са представени на научни конференции и една – в научно списание.

Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от **145** страници, като включва увод, **4** глави за решаване на формулираните основни задачи, списък на основните приноси, списък на публикациите по дисертацията и използвана литература. Цитирани са общо **146** литературни източници, като **127** са на латиница и **19** на кирилица. Работата включва общо **41** фигури и **7** таблици. Номерата на фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези в дисертационния труд.

Дисертационният труд има следната структура:

Въведение

ГЛАВА 1. Състояние, аспекти и актуалност на изследвания проблем

Изводи въз основа на анализа

ГЛАВА 2. Теоретико-методологически основи на развитието на кариерата в управлението на човешките ресурси

Изводи въз основа на анализа

ГЛАВА 3. Метод за интегриране целите на организацията с индивидуалните кариери на служителите

3.1 Модел за кариерно развитие

3.2 Модел за интегриране целите на организацията с индивидуалните кариери на служителите

ГЛАВА 4. Апробиране на разработения метод за интегриране целите на организацията с индивидуалните кариери на служителите

Заклучение

Приноси на дисертационния труд

Публикации по дисертационния труд

Използвана литература

Приложения

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА 1. ОБЗОР ПО ПРОБЛЕМА

Съществуват многобройни изследвания и теории по проблема за мотивацията на служителите, но въпреки това, той продължава да бъде актуален. Това се дължи на неговата същност и конфликтът, който отразява – от една страна той зависи от целите на организацията, а от друга, от целите на отделния служител.

От една страна организациите са изправени пред редица нови предизвикателства, свързани с основните тенденции на промяна на условията на средата:

- Нарастваща конкуренция с високи изисквания за качество и производителност – свързани с обучения на персонала за стандарти на качеството, умения в работата, нагласи към работата, отношение към потребителя, бездефектност, по-пълноценно използване на човешките ресурси;
- Трансформиране същността на труда от съвкупност от ръчни операции, в преобладаващо умствен труд – самоуправление на работника, поради внедряване на съвременни технологии и съкращаване на разходите – отново свързани с повишаване знанията и уменията на човешките ресурси и по-пълното им използване, промени в структурата на организациите често със съкращаване броя на персонала, но увеличаване на изискванията към него.
- Затруднения при избора на подходящи нови служители поради съществуващите демографски и др. тенденции и произтичащата от това необходимост за повишаване на производителността на човешките ресурси.
- Повишаване качеството на трудовия живот като следствие от новите изисквания от страна на служителите в замяна на повишените изисквания към тях и променения психологически договор (компенсация вместо сигурно работно място). Психологическият договор е теоретична постановка, с който се обозначава имплицитната размяна на очаквания между служител и работодател [17]. Той се характеризира като съвкупност от "индивидуални убеждения, оформени от организацията, по отношение ограниченията на взаимното споразумение между индивидите и техните организации" [53].

При съществуващата тенденция за трансформирането на труда от преобладаващо ръчен труд в преобладаващо умствен труд, основните проблеми се срещат при ефективността на умствения труд. Според изследванията в тази област мотивацията на работниците на умствен труд, не се е подобрила за последните 50 години, за разлика от тази в сектора на производството. Мотивацията при умствения труд зависи от няколко фактора:

- Ясно и точно определяне на задачата;
- Самостоятелност и самоуправление на сътрудника;
- Непрекъснато усъвършенстване и предаване на знанията;
- По-голяма тежест на качеството, а не на количеството работа;
- Служителите да се третират като актив, а не като разход и съзнателно да изберат да работят за организацията;
- Отговорността за трудовата ефективност при умствения труд се прехвърля изцяло и само върху служителя.

Ролята на организацията в осигуряването на ефективност на умствения труд се ограничава до предоставянето на възможности. Те се осигуряват чрез характеристиките на вътрешната организационна среда и най-вече чрез организационната култура. Организационната култура, това са „споделените ценности“, на членовете на организацията. Тъй като целите произтичат от ценностите, този фактор е от най-голямо значение и за интеграцията на индивидуалните и организационните цели.

Типологизацията на организационните култури е изключително сложна. Няма една общоприета класификация, а и на практика всяка организация може да съчетава в себе си няколко типа. Затова типа организационна култура не може да се използва като фактор в търсения модел. За да се отчете значението й решението на докторанта е да използва съответствието й с ценностите на сътрудника, което е индивидуално за всеки служител.

Индивидуалният подход към мотивирането на сътрудниците се подкрепя и от други изследвания и теории - Адамс, Малоуни и др. – включително и в кариерното развитие, където представлява категорична тенденция. Централно място в тази теоретична област заема понятието „нов психологически договор“, което отразява промяната в отношенията работник – работодател и новите им роли в развитието на кариерата.

Нуждата от външен контрол върху сътрудника и намеренията му за напускане намаляват, а удовлетворението от работата и лоялното организационно поведение се повишава при по-голям ангажимент на сътрудника към длъжността и организацията. Понятието ангажимент се въвежда от най-новите изследвания в областта на мотивацията. Предпоставки за наличието му у служителя са подкрепата от страна на организацията, характеристиките на длъжността, справедливостта на процедурите, екипни фирмени култури, подобряване на условията на работа, вземане предвид мнението на служителите, наличие на възможности за развитие, гъвкави работни практики, подобряване на мениджмънта и лидерството.

Индивидуалното управление на кариерата, отразяващо личните цели на служителя излиза от рамките на определена организация. В литературата се появява понятието неограничена кариера, която подчертава размиването на границите за кариера, в рамките на една организация и показва как общата система се е променила. Новата система включва комбинация от традиционни йерархии и иновативни начинания. В резултат на това е налице по-високо ниво на сложност и гъвкавост, свързани с кариерата. За да

успяват в света на неограничената кариера, на сътрудниците се предлага да прилагат подхода на „интелигентна кариера“, или „Протеева кариера“.

Наред с индивидуалистичната тенденция, редовните вълни на съкращения и реструктуриране също отдалечават хората от стабилната кариерна система към по-динамична система. Голям брой сътрудници преживяват кариерни преходи, движещи се към "неограничена кариера". Този преход генерира нови предизвикателства, които възникват когато бизнес средата става турбулентна и по-малко предсказуема. И организации, и хора променят техните очаквания, като по този начин генерират нови психологически договори. Те имат различни възможности за кариера и индивидуалистичната тенденция ги насочва по-скоро към самостоятелни действия, отколкото да позволяват на организациите да решават вместо тях. В тази кариерна среда, са валидни различни концепции за кариера. Две от тях са интелигентна кариера и Протеева кариера.

Решението на служителите за напускане е един от ефектите от повишаването на инициативността им по отношение на кариерното им развитие и повишава риска за организацията. По мнение на докторанта, това не е непременно негативен ефект, тъй като един неудовлетворен сътрудник би бил неефективен, дори и да не е осъзнал причината за неудовлетворението си. Разполагайки с тази информация предварително, организацията може да съвоеременно да предприеме необходимите действия и да избегне риска.

Намирането и задържането на таланти е един от сравнително новите и най-големи проблеми пред съвременните мениджъри в областта на човешките ресурси и са критични елементи от организационната способност за подобряване на печалбата, управлението на разходите, възвръщаемостта, иновациите, развитието на нови продукти и услуги и разкриването на нови пазарни ниши.

За това допринася и развитието на технологиите, увеличавайки тежестта на работниците на умствения труд, които притежават това знание, не могат да бъдат лесно заменени и в този смисъл са от ключово значение за организациите.

В търсене на решение на тези проблеми, учените разработват практически програми за развиване на потребността от постижения чрез обучения, които прилагат в редица фирми в САЩ. Предлагащите основни моменти за формиране на такъв тип мотивационна ориентация са: предоставяне на модели за подражание и стандарти за постижение; осигуряване на навременна и ясна обратна връзка за резултатите; изграждане на стабилна и висока самооценка и внушаване на убеждението за необходимост от успех. Резултатите от прилагането им показват, че има възможност потребността от постижения да се развива, а мотивът за постижения определено влияе положително върху резултатите в професионалната кариера. Тук проблемът е по-скоро в прилагането на тези практики. Затова настоящия труд се насочва към интегрирането им в стандартния управленски процес на организациите.

В България на пазара на труда се забелязва дефицит на кадри с определени качества. Променят се ценностите на служителите – най-голямо значение придобиват възможностите за развитие и предпочитаното местонахождение на работното място, а значението на ценности като сигурност, самостоятелност и възможност за използване на уменията, намалява. Трудовите ценности като цяло придобиват по-голямо значение за българските служители, което се обяснява с „повишената им заинтересованост поради промени в структурата на потребностите и целеполагането, в трудовата мотивация и в ценностно-нормативната система. Тя рефлектира върху характеристиките на взаимоотношенията и самооценката, върху социалните и организационните роли, очакванията и претенциите на служителите“ [10, 6]. Може да се каже, че в България има известно забавяне, но не се забелязва съществено отклонение от световните тенденции.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ НА ОБЗОРА И ИЗГОТВЯНЕ НА КЛАСИФИКАЦИЯ

Целта на търсения метод за кариерно развитие в организациите е да индивидуализира кариерното развитие, интегрирайки го в общия управленския процес на организацията. Той започва с формулирането на организационни цели. За да бъде ефективен процесът на планиране целите трябва да отговарят комплексния критерий SMART. Дали целите са реалистични съобразно наличните човешки ресурси става ясно от анализа на вече постигнатите резултати, т.е. необходима ни е оценка на трудовото представяне.

Оценката на трудовото представяне се извършва по системи от признаци, прилагани различно в контекста на организационната среда. За изясняването им допринася и все по-налагащото се в съвременната практика, участие на самия оценяван в оценяването. Провеждането му под формата на дискусия между участниците, освен че предоставя по-пълна информация, докторантът счита и за допълнителен мотивиращ фактор.

Като най-подходяща техника за оценка докторантът избира техниката на оценъчното интервю и конкретно управлението по цели заради високата степен на участието на сътрудниците при определяне на целите. Като безспорни предимства на тази техника, се подчертават и интензивната комуникация между ръководител и подчинен относно характера на работата, подобряването на координацията и креативността, която се налага да проявяват и двамата в тази дейност, както и повишаване на удовлетворението от работата и постигнатите резултати у служителя. Управлението по цели е философията в основата на система за управление на трудовите постижения, чието основно предимство е подобряването на организационната ефективност

За превантивно избягване на недостатъците на техниката и осигуряване на ефективността ѝ докторантът предлага внимателно проектиране (и редовно оценяване) на целеполагащите системи в организацията, както и

специфична подкрепа в процеса на целеполагане, така че сътрудниците да получат реалистични очаквания особено относно същността на целите.

Друг фактор за успешно прилагане на тази техника са различните обучения в умения за самоуправление и самооценка. Тези умения са част от новите изисквания, предявявани от организациите към служителите им, като следствие от трансформирането на трудовите отношения.

За създаването на такива сътрудници препоръките към организациите са в няколко направления:

- сътрудниците да не бъдат оставяни на инертността на един вид работа – да се осигури движение на служителя през различни длъжности, които изискват различни умения;
- да се активизира потенциала на професионалните връзки като ключов източник на непрекъснато обучение;
- създаване на различни групи за диалог, където служителите могат да споделят въпроси или интереси относно кариерите си и да обменят идеи за действие;
- организационна гъвкавост, която да позволи на служителите да правят промени в служебните си дейности на базата на личните си интереси (разбира се в определени рамки);
- критерият за успех при избор за „повишение“ не трябва да се ограничава до добър резултат в работата; по-скоро трябва да се определя като способността на индивида да се адаптира лесно на нова длъжност. Трябва да се насърчава култура, в която е точно толкова ценно да бъдеш учащ се колкото и да си перфектен изпълнител. Точно добрите учащи осигуряват на организацията основното конкурентно предимство – гъвкавостта.

Друг съществен фактор за успеха на управлението по цели е отчитането на влиянието на личностните черти, ценности и нагласи. Заедно с условията, които предлага организацията, те предопределят поведението на служителя на 80%. Значително улеснение би било, ако се проучат и осигурят предварително необходимите черти и умения още при подбора на персонала.

Нагласите също подлежат на обучение, което води до развитие на личността. Това ще допринесе за резултата на организацията, а за сътрудника ще спомогне за развитието на кариерата му.

Много учени са работили в посока на прилагането на различни теории за това как организациите могат да насърчат формирането на нагласи за самоуправление на кариерата и да подкрепят и улеснят действията за формулиране и реализиране на личните цели. Някои от най-използваните в практиката инструменти са:

- Вътрешно обявяване на свободни длъжности;
- Изпращане на обучение/стипендии;
- Хоризонтални смени на длъжностите с цел обогатяване на опита;
- Програми за подготовка за пенсиониране;
- Листовки по въпросите за кариерно развитие;
- Двойна йерархия с „висши“ длъжности за неуправленски персонал;

- Въвеждане и социализация на новодошлите;
- Центрове за оценка и развитие;
- Менторство;
- Кариерни семинари;
- Оценка на трудовото представяне;
- Кариерно консултиране от прекия ръководител, мениджъра човешки ресурси или външно;
- Планиране на заместването;
- Програми за специални служители – от малцинства, инвалиди и др.;
- Размяна на служители с близки контрагенти;
- Лични кариерни планове за служителите;
- Общи кариерни пътеки;
- 360 градусова оценка.

За да са от полза кариерните практики трябва да са интегрирани вътрешно и външно – т.е. кариерните практики да не си противоречат и припокриват, а да се допълват взаимно. А „навън“ кариерната система да подпомага стратегията на организацията и да отговаря на нейната култура. Това означава, че няма универсална система, а всяка организация трябва да избере най-подходящите за себе си практики и трябва да ги интегрира в цялостния си управленски процес. Необходим е метод за прилагане на новите практики за кариерно развитие като част от мениджмънта на организацията, така че да се запазят предимствата им и да се минимизират недостатъците им.

Моделът на кариерно развитие е един от инструментите, с чиято помощ организацията прави прогнози за това, какво може да очаква от сътрудниците си в дългосрочен план и какво да им предложи в замяна. Мнението на докторанта е, че би било по-удачно тези решения да не се взимат на базата на оценката на трудовото представяне или поне не само, тъй като акцентът там е върху резултата постигнат от служителя, а не върху потенциала му за развитие.

Кариерното развитие в момента се описва от модел на базата на възрастта на сътрудника и в рамките на една организация за целия му трудов живот. С оглед на променените условия на трудовия пазар и начина, по който се развиват съвременните кариери, по мнение на докторанта е необходим нов модел, който да описва по-гъвкаво взаимоотношенията сътрудник-организация.

Променените условия се отразяват и на сътрудниците в личен план. Възникват нови форми на индивидуално кариерно развитие като „интелигентна кариера“ и „Протеева кариера“. Те включват нагласа на индивидуална и обусловена от ценности кариерна ориентация в самоуправлението на кариерата и проактивност в определянето и (и) реализирането на лични цели за професионално развитие. Тези нови форми на кариерно развитие отразяват чувството за личен ангажимент и отчитат по-високи нива на удовлетвореност у сътрудниците, които имат такива нагласи. В същото време обаче увеличава „кариерната устойчивост“ на служителите и

ги прави по-малко зависими от конкретната организация, което води и до повишено текучество за нея.

След като организацията е намерила и създала предпоставки за служители с ценности и умения за индивидуално управление на трудовия си процес и съответно кариерното си развитие тя трябва да използва ангажимента и удовлетвореността на сътрудниците от кариерния им успех за постигане на собствените цели и задържайки ги чрез интеграция на лични и организационни цели. С тази цел в трета глава е разработен метод на интеграция.

ГЛАВА 3. МЕТОД ЗА ИНТЕГРИРАНЕ ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА С ИНДИВИДУАЛНИТЕ КАРИЕРИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Методът за интегриране на целите следва стъпките на модела, разработен в т.3.2. Той започва с формулиране на стратегия на организацията от висшия мениджмънт и продължава с декомпозирането ѝ по нивата на управление докато се достигне нивото на отделния служител.

Формулиране на стратегически организационни цели на ниво служител

Стратегическите цели на ниво служител са конкретизация на стратегията за отделните служители на организацията. Като част от функцията Ръководене, това е стъпката на поставянето на цели пред сътрудника от неговия пряк ръководител. Дейността е изключително отговорна, тъй като чрез нея мениджърът представлява организацията като страна в психологическия трудов договор със служителя. При формулирането на целите, ръководителят преценява:

- Доколко е ясна и недвусмислена формулировката на целите;
- Могат ли резултатите да се измерят обективно;
- Може ли служителя да постигне целта - длъжността на служителя, с нейните права и отговорности;
- Доколко реалистична е целта - личните качества на служителя, неговата натовареност и мотивация;
- Времевите параметри – обикновено съвпадащи с тези на организационната стратегия.

Вторият ключов момент е да се определи в кой етап от кариерното си развитие се намира служителя. При предварителното определяне на този етап от ръководителя, според модела за кариерно развитие, който докторантът разработва в т.3.1, е полезна всяка формална и неформална информация. Дали това е новоназначен служител, дали е в етап самостоятелен напредък и увеличаване на производителността си или е достигнал максимума ѝ и може да отдели време, за да помага на други служители, или пък вече е в етап оттегляне и иска да отдели това време за дейности, несвързани с организацията. Моделът може да даде насоки за приноса, който организацията е реалистично да очаква от него.

Формулиране на личните стратегически цели на служителя

Формулирането на личните стратегически цели на служителя се извършва от самия служител. Организацията трябва да прецени, в зависимост от неговата подготовка, дали му е необходима консултантската помощ на експерт по човешки ресурси, която може да му се осигури. Превръщането на кариерните консултации в задължителен етап ще стимулира у служителите развитието на уменията за самоуправление на кариерата. Експертът, от своя страна, трябва предварително да се запознае с информацията, получена при наемането на служителя или при предишни интервюта, информацията за характеристиките, определени от организацията за съществени при заемането на длъжността на служителя и степента на съответствие на служителя с тях, за личностните му черти, ценности, мотиватори, интереси, семейно положение и т.н. И тук е от голямо значение да се определи в кой етап от кариерното си развитие се намира сътрудника, според самия него. Отчитайки тази необходимост, моделът, разработен в т.3.1 дава насоки за евентуалните потребности на служителя.

При консултацията могат да се използват и различни валидни тестове за личностни черти, интелигентност, мотивация, организационно поведение, лидерство и др. инструменти за определяне на характеристиките на личността, които описах във втора глава и, които да дадат допълнителни насоки за формулиране личните цели на служителя. Някои от тях може да са провеждани на предишен етап и да се използват само резултатите им – например тестове за интелигентност и личностни черти, но други характеристики подлежат на промяна и резултатите трябва да се актуализират.

С цел достоверност на информацията е важно експертът да не се опитва да формулира сам или моделира целите на служителя, а само да зададе всички насочващи въпроси.

Едва когато личните цели за кариерно развитие са формулирани според критериите за целеполагане, може да се премине към процеса на интеграция. **Намиране полето на интегрални цели, планиране на действия за тяхното постигане**

Същинският етап на интеграцията на целите разчита на коректно формулирани цели и от двете страни и креативност при интегрирането им. Решаващ фактор според докторанта е достоверността на работната информация. С тази цел е избрана техниката на полуструктурирано интервю. По мнение на докторанта, тя в най-голяма степен позволява индивидуализиране на подхода без да ограничава креативността и предразполага служителя към свободно изразяване на същинските му цели. Необходимо е да се отчетат и недостатъците на този метод и да се вземат необходимите мерки за избягването им – а именно - подготовката на интервюиращия персонал. В зависимост от типа култура и отношенията в екипа, може да се окаже, че подходящ за интервюиращ е както прекия ръководител – притежаващ предимствата на добре изградена комуникация,

доверие, добро познаване на характеристиките на служителите и оттам адекватна обратна връзка, така и мениджърът по човешките ресурси – дистанциран от конфликтите и конкуренцията в екипа, експертно подготвен, разполагащ с цялостна информация за възможностите за кариерно развитие. Имайки предвид важността на взетите решения, препоръчвам единият от тях да провежда интервюто (например мениджъра човешки ресурси), а другият – да даде контролно мнение, като в случай на разминаване, решенията се вземат от по-висшестоящ ръководител.

Въпросите, задължителни в полуструктурираното интервю са:

- дискутиране на целите и потребностите на организацията (настоящи), формулирани от прекия ръководител;
- дискутиране на целите и потребностите на служителя (настоящи), формулирани от служителя с помощта на експерт човешки ресурси;
- дискутиране на възможностите за индивидуално кариерно развитие и степента на необходимата организационна намеса – индивидуални кариерни цели, план за развитие и дейности. (В приложение 1 към дисертацията е разработена примерна анкетна карта).

Редът на въпросите би могъл да варира, в зависимост от предварителната информация, с която мениджърът разполага, предвид поставените пред интервюто цели за достоверност и креативност. Например, започването с формулираните вече цели на организацията може да насочи служителя, ако той не е достатъчно подготвен, но може и да го ограничи в споделянето на собствените си цели. Интервюиращият трябва да разполага и с цялата предварителна информация за характеристиките на служителя, за да може да задава насочващи въпроси в рамките на интервюто, така че да не остане незасегнат важен въпрос – например за заплатата или за обучението – който ще създаде условия на неопределеност при вземането на решения.

След като всички съществени въпроси са обсъдени, става ясно къде съвпадат личните и организационните стратегически цели. В тази област – полето на интегралните цели - дейностите планирани от организацията за достигане на целите ѝ ще доведат и до желаното развитие в кариерата на служителя.

Колкото по-голямо е това поле, толкова по-голям и стабилен е и дългосрочния ангажимент на служителя. Затова и следващият етап в процеса е разширяването на това поле доколкото е възможно.

Разширяване на полето на интегрални цели, планиране на действия

Във втора глава са разгледани трите начини за увеличаване полето на интегралните цели - чрез размяна на целите, чрез социализация на целите и чрез персонализация на целите.

Например, ако служителят не е удовлетворен от текущата си длъжност, но организацията има потребност от него, той би могъл да обучи подходящ свой заместник, а организацията да му предложи по-удовлетворяваща за него длъжност (размяна на цели). Или ако служителят иска да получи по-висока длъжност, организацията може да го насочи към отдел, в който има

потребност от нови ръководни кадри (социализация на цели). Или ако служителят иска повишение на заплатата, организацията може да го предложи под формата на бонус при реализирани повече продажби или по-малко клиентски жалби (персонализация на цели).

Полезно за откриване на нови възможности за развитие е прилагането на теорията на Готфредсон, описана във втора глава, чрез въпроси.

След това е подходящо създаване на диаграма на приемливите професионални възможности за да се насочи служителю към придобиване на подходящи нови знания и умения.

Дейностите по разширяване на полето на интегралните цели се планират съвместно от двете страни по време на интервюто. В процеса на планиране е необходимо да се изяснят очакванията на служителю към организацията. Т.е. необходимо е да се планират дейности, както от страна на индивида, така и от страна на организацията. Планира се и кой ще бъде отговорен за тяхното изпълнение от страна на организацията и дали ще е необходимо участието на други служители – например като ментори. Организацията в този процес се представлява от интервюиращия, затова е необходимо и изключително важно той да разполага със съответните пълномощия. В случай, че ги няма, той представя планираните действия като предложения към по-висшето мениджърско ниво, което да вземе решенията.

Възможните планирани действия могат да бъдат всички разгледани във втора глава кариерни практики, както и всякакви други, които двете страни сметнат за полезни в достигането на интегралните цели. От съществено значение обаче е, те да бъдат от компетенцията на интервюиращия и в рамките на предоставения му бюджет, който организацията може да отдели за такива дейности. Препоръчително е бюджетът да е предварително посочен, поне в определени рамки, за да не се налага повторно планиране. Добра практика е и да се предвидят различни варианти на действие.

Добре е, допълнително планираните действия да се обвържат с конкретни трудови задачи. Колкото по-гъвкави са работните процедури в организацията и колкото по-интензивна е работната комуникация и по-голяма самостоятелността на мениджърите в организацията на работния процес, толкова по-лесно осъществими са планираните действия.

Идентифициране на неинтегрираните полета на личните и организационните цели, планиране на действия.

След разширяването на полето на интегралните цели става ясно и дали съществуват неинтегрирани в него части от полетата на личните и организационните цели. Тази стъпка се явява част от предварителното контролиране в процеса на управление на организацията, а неинтегрираната част от организационните цели – отклоненията от плановете. Като контролен етап, тук трябва да се планират коригиращите действия, които могат да бъдат три вида: въздействие, бездействие и промяна на стандарта [5].

- При решение за бездействие, оставяме полетата неинтегрирани.

- При решение за въздействие се търсят варианти за повторно разширение или изпълнение на организационните цели от друг сътрудник и съответно на личните чрез друга организация.
- При решение за промяна в стандартите, целите се променят.

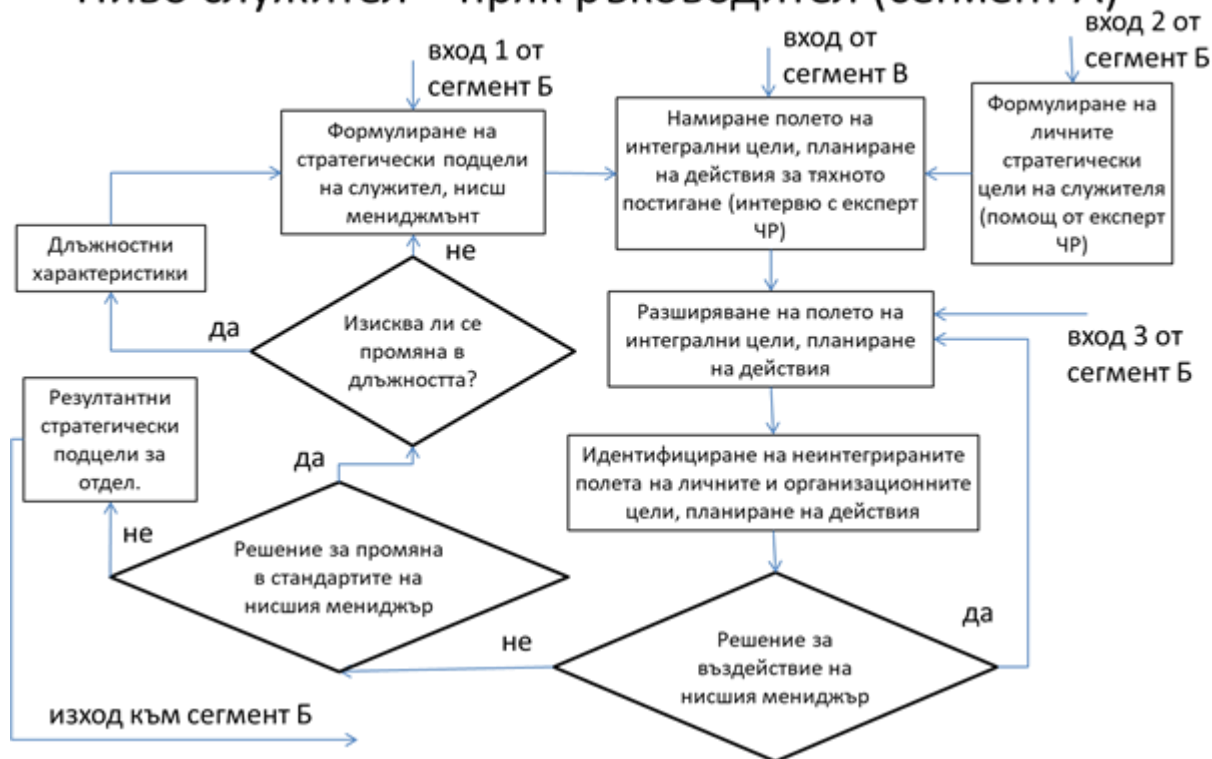
Решението за коригиращи мерки спрямо отклоненията от организационните цели се взема от интервюиращия, а спрямо личните цели – от служителя. Често пъти тези решения се взимат неявно, което води до неяснота дали изобщо съществуват неинтегрирани части от полетата на целите. Доколкото решението и от двете страни носи потенциален риск за другата, препоръчително е тази информация да не остава скрита. За тази цел е важно полетата на целите да се дефинират вярно още в началните етапи. Независимо от това, колко добре са били дефинирани, в края на интервюто трябва и задължително да се оцени процентът на неинтегрираната им част. На личните - от страна на служителя и на организационните - от страна на мениджъра.

В организацията, възлагането на изпълнението на цели е съобразено с правомощията и придружено с разпределение на необходимите ресурси. Затова, когато дадена цел остане извън полето на интегралните цели за даден служител, това означава прехвърляне и на съответните правомощия и ресурси. Например, ако 70% от организационните цели се намират в полето на интегралните цели, то служителят ще запази 70% от предвидените правомощия и разпределените му ресурси. С намаляване на този процент, съответно ще намаляват и правомощията и ресурсите му, до момента, в който не се наложи промяна на длъжността на служителя. Това може да се осъществи с промяна в длъжностната му характеристика или с назначаване на друга длъжност. Тук предполагаме, че този праг на процента на неинтегрирани организационни цели е 70%, но той може да бъде различен за всяка организация и дори за всяка длъжност. Кой ще извърши промяната на длъжността на служителя зависи от правомощията на ръководителя. Мениджърите от ниско ниво рядко имат такива правомощия и обикновено не могат да влияят в такава степен върху ангажимента на организацията към служителя, но могат да отправят предложения към ръководителите от средно ниво. (На фиг.3.3 е представен сегментът от схемата на метода, който се извършва на ниво нисш мениджмънт.)

По същия начин, в личен план, когато човек си поставя цели, той ги обвързва с времето, което ще му отнеме изпълнението им. Когато определен процент от тези цели останат извън полето на интегралните цели, това се отнася и за съответната част от времето на служителя. Тъй като в повечето трудови договори работното време е фиксирано, служителят обикновено намалява ангажимента си към организацията. Това е от ключово значение за трудовото му представяне и представлява риск за организацията. Затова, освен оценения процент на неинтегриране на целите, на интервюто трябва да се обсъдят и възможни варианти за предприемане на действия по изпълнението им. Например от страна на служителя те могат да бъдат –

В заключение на този етап трябва да бъдат взети няколко решения – за реакцията по отношение на неинтегрираната част от организационните цели, представляващи отклонение от тях, по отношение на отклонението от личните цели, и като резултат – относно бъдещия ангажимент на страните една към друга, т.е. кариерата на служителя в тази организация.

Ниво служител – пряк ръководител (сегмент А)



Решение на служителя относно изпълнението на личните цели

17

Можем да приемем, че решение за бездействие означава, че служителят ще търси начини да осъществи останалите 30% от целите си в извънработно време и ще запази мотивацията си за работа. Колкото по-голям процент от личните цели са интегрирани, толкова повече организацията може да разчита, че служителят ще е на разположение в извънработно време, уикенди или за командировки и можем да считаме процеса на интеграцията за максимално успешен.

Когато обаче процентът на интегрираните лични цели падне под прага за бездействие, организацията може да очаква, че служителят ще вземе решение за въздействие или промяна в стандартите. Как служителят може да въздейства върху организацията зависи основно от нейната организационна култура – дали може да инициира ново интервю или да потърси информация за други възможности за кариерно развитие в организацията и така да разшири полето на интегралните цели. Това е явен сигнал за организацията, че служителят има намерение да предприеме действия и е добре тя да го подпомага, както извод направихме във втора глава. Следователно решението за въздействие става общо.

Решението за промяна в стандартите в случая е търсене на алтернатива за работното си време или друга работа и влошаване на качеството на трудовото представяне. В този случай за организацията би било добре да се опита да разшири полето на интегралните цели (решение за въздействие от страна на нисшия мениджър) или да предложи съответно намаляване на работното време, вместо влошено качество. Последното би означавало и промяна в целите на организацията за конкретния служител.

В Таблица 3.2 са представени възможните решения на ръководителя от ниско ниво като функция на няколко показатели.

Таблица 3.2 Решения на мениджъра от ниско ниво

Показател	Стойност	Стойност	Стойност	Стойност	Стойност	Стойност
НОЦ	X		X		X	
НЛЦ		X		X	X	
ИРПИЦ	X	X				X
ОНД			X	X		X
Решение	Въздействие	Въздействие	Промяна в стандартите	Промяна в стандартите	Бездействие	Бездействие

Показатели на ниско ниво мениджмънт:

- Наличие на част от полето на организационните цели извън полето на интегралните цели – НОЦ;
- Наличие на част от полето на личните цели извън полето на интегралните цели – НЛЦ;
- Наличие на инструменти за разширяване на полето на интегралните цели в компетенциите на мениджъра – ИРПИЦ;
- Наличие на отклонение на полето на интегралните цели от нормативните документи на организацията – длъжностна характеристика, договор и др. – ОНД.

Решение за въздействие на нисшия мениджър

Ръководителят от ниско ниво може да вземе решение за въздействие в рамките на своите правомощия. След консултация, например с експерт човешки ресурси, може да реши да приложи други кариерни практики, които да разширят още полето на интегралните цели. След това отново следва да се идентифицират неинтегрираните части от организационните цели и да се вземе ново решение.

Решение за промяна в стандартите на нисшия мениджър

Ако не намира подходящи инструменти за въздействие или те не са в правомощията му, или не иска да ги прилага по някаква причина, ръководителят от ниско ниво може да вземе решение за промяна в стандартите (в случая стратегическите организационни цели на ниво служител) в рамките на своите правомощия. Например, може да прехвърли неинтегрираната част от целите към друг кадър/и от отдела, който ръководи. В този случай, мениджърът следва да преформулира целите за двамата или повече служители и отново да идентифицира полето на интегралните им цели чрез полуструктурирано интервю.

Тук е моментът, в който на базата на процента интегрирани организационни и лични цели става ясно дали се налага промяна в длъжността, която служителът заема (или е предвидено да заема в стратегията на организацията). И съответно моментът, в който се взема решение за бъдещия ангажимент на двете страни и кариерното развитие на служител в тази организация.

Използвайки описания в 3.1 модел, ръководителят и служителът могат да вземат решение за посоката на кариерно развитие и фазата на индивидуалната кариера в зависимост от длъжността, която се планира да заема служителът, разширяването или намаляването на неговите отговорности и ангажимент към организацията.

Решение за бездействие на нисшия мениджър

В случай, че ръководителят от ниско ниво не вижда необходимост от действия по отношение на планираното изпълнение на стратегическите организационни и лични цели (или такова няма) или те не са от неговата компетентност, той взема решение за бездействие. Към по-високото ниво на

мениджмънт, той обобщава решенията си в резултантни цели за отдела, който ръководи.

Резултантни стратегически подцели за отдел, нисш мениджмънт.

Като ръководител на звено, мениджърът преценява как да раздели поставените пред него самия цели между служителите, с които разполага. Отделно за всеки служител, и общо, така че поставените лични цели да водят до изпълнение на целите на звеното за този период.

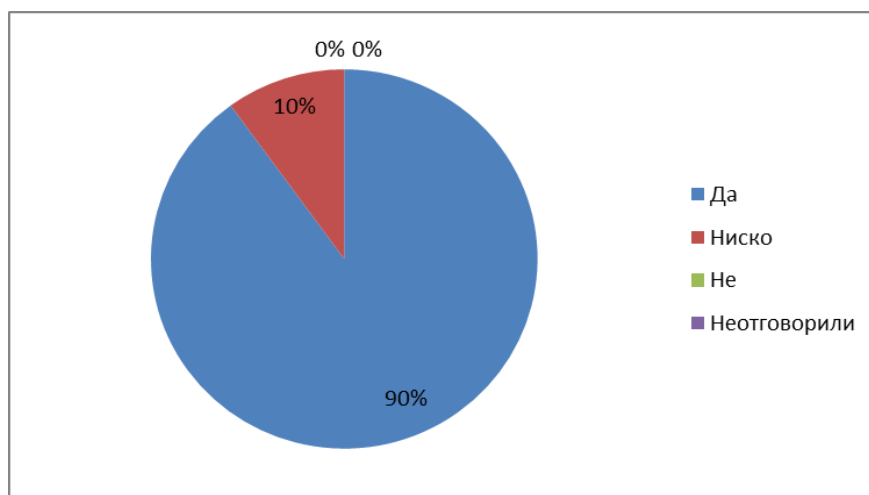
В зависимост дали на контролния етап е взето решение за бездействие, въздействие или промяна в стандартите, прекият ръководител обобщава решенията на ниво отдел. Посочвайки кумулативното отклонение от поставените стандарти, мениджърът дава предложения за коригиращи въздействия от страна на по-висшия ръководител.

Процесът е обратен на декомпозирането на организационните цели и представлява обратната връзка към мениджмънта относно стратегията на организацията – какво реално би могло да бъде постигнато и на каква цена. Интервюиращите обобщават получената информация и планираните действия и ги интегрират на нивото, за което отговарят. Прекият ръководител – на ниво отдел, а мениджърът човешки ресурси – в рамките на своите компетенции (например планирани обучения).

ГЛАВА 4. ЕКСПЕРИМЕНТАЛНА ПРОВЕРКА

Апробирането на метода е осъществено чрез анкетиране на експерти по човешки ресурси в организации базирани на знание, с формализирана дву- и тристепенна управленска структура. В изследването участват специалисти от 20 организации. По искане на организациите е запазена тяхната анонимност (Таблица 4.1.).

Обобщените резултати от анкетите потвърждават, че в повечето организации текучество съществува.



Фиг.4.1. Има ли текучество на хора в организацията?

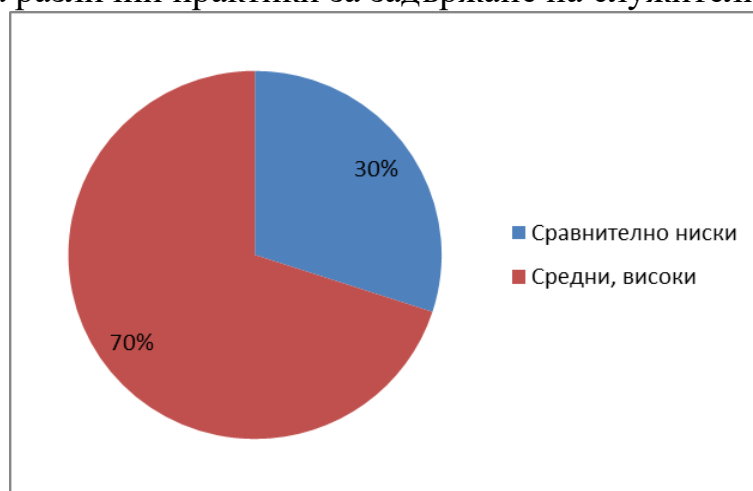
За неговото избягване или намаляване най-често използваните практики в областта на човешките ресурси в изследваните организации са представени във фиг.4.2. (Въпросът е базиран на изведените като най-

използвани практики във втора глава.) Сборът от процентите превишава 100%, тъй като анкетираните са посочили повече от един отговор.

Според проучването, експертите по човешки ресурси смятат, че към момента използват всички възможни инструменти, които им дава практиката като отчитат и приноса на прецизния подбор при назначаването на кадри. Вземайки предвид напусналите през последната година сътрудници, част от експертите не смятат, че прилагането на подобни практики би им помогнало да ги задържат, тъй като организацията не би могла да удовлетвори целите им дългосрочно.

Половината обаче, изразяват мнение, че при прилагането на подходящи практики всички биха останали. Неприлагането на посочените в предишния въпрос практики се дължи или на преценка, че организацията няма необходимост от конкретните сътрудници, или на невъзможност да се приложат поради несъответствие с политиката ѝ.

Забелязваме обаче, че в 70% от случаите напусналите служители имат оценки на трудовото представяне средни и по-високи. В същото време, организационната култура на повече от половината организации съдейства за прилагането на различни практики за задържане на служителите.

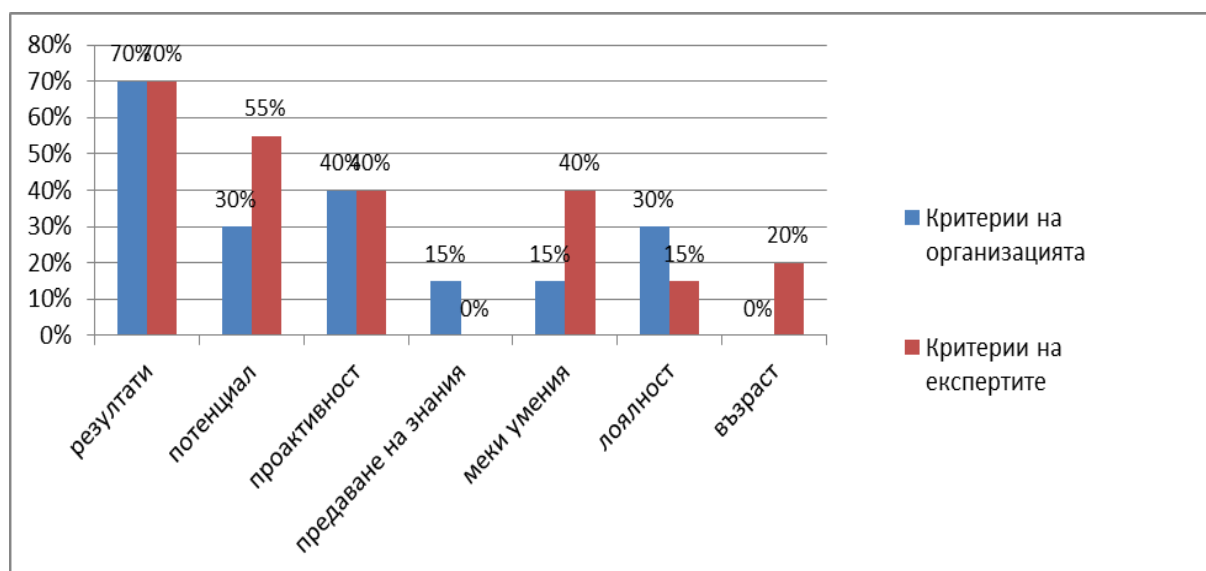


Фиг.4.5. Оценки от трудовото представяне на служителите, напуснали през последната година

Изниква въпросът защо тогава организациите не се стремят да задържат, високо оценените си служители? Още повече, че с решението за прилагането на практиките от областта на човешките ресурси, винаги се ангажира висшето ръководство на организацията, най-ярък изразител на организационната култура. И само в част от случаите то е консултирано от експертите по човешки ресурси и/или преките ръководители на сътрудниците.

Нека да разгледаме процеса по-подробно. Качествата, които организациите толерират в така подбраните сътрудници и, които биха им помогнали да напреднат в кариерата са представени на фиг. 4.8, а в червено до тях са поставени за сравнение критериите, които заслужават най-голямо внимание според експертите по човешки ресурси. Сборът от процентите превишава 100%, тъй като анкетираните са посочили повече от един отговор.

Експертите като цяло са съгласни с политиката на организацията си, като отдават по-голямо значение на все още непопулярните „меки умения“, но в същото време отчитат като фактор и възрастта, уточнявайки смисъла ѝ на придобит опит. С това изрично уточнение още веднъж изпъква намаляващата тежест на възрастта като фактор за израстване в кариерата. Това подкрепя тезата, която докторантът формулира във втора глава, че има необходимост от нов модел за кариерно развитие, който е разработен в първата част на трета глава.



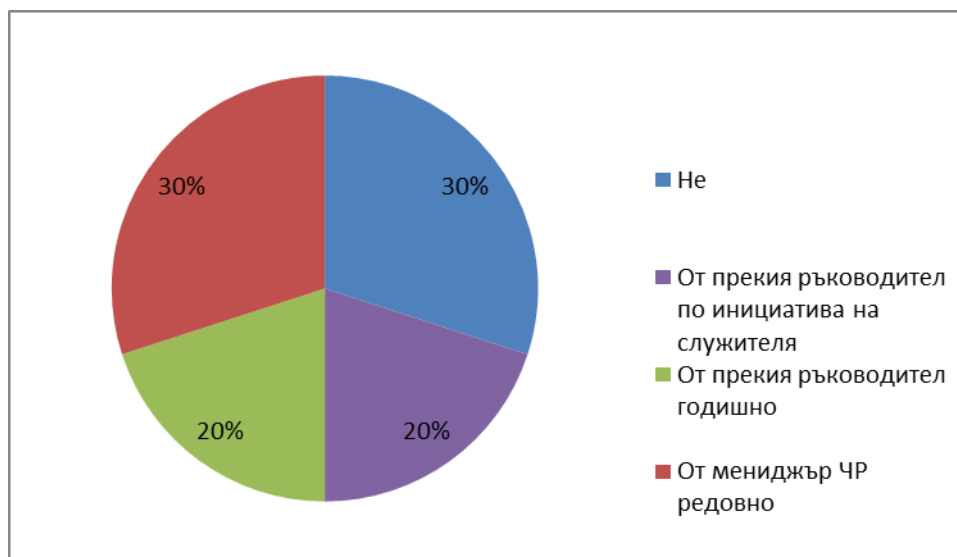
Фиг.4.8. Определящи критерии за кариерно развитие

От посочените фактори за развитие в кариерата постигнатите резултати са решаващ фактор едва в 70% от организациите, а критерии като проактивност/инициативност и потенциал са предпочетени в други 30%. Това показва развитие на ориентацията на организациите в съответствие със световните тенденции, към хора, които могат да се справят с невъзниквали досега проблеми, вместо към перфектни изпълнители. Тази гледна точка показва, че оценката на трудовото представяне не е достатъчна, за да покаже кои служители биха били най-полезни за организацията в дългосрочен план и е необходима и друг вид оценка, за която до момента няма предоставена метод. Така се обосновава необходимостта от един нов метод за оценка на новите критерии. Както такъв докторантът разработва Методът на интеграция на личните и организационни цели описан в трета глава. Във втора глава докторантът изяснява и защо той оценява качества като проактивност и потенциал.

Методът на интеграция на личните и организационните цели започва с формулиране на целите. И ако за организациите има развити и, в някои случаи, формализирани процедури за целеполагане, при служителите това не е така. Интересът на организациите към личните цели на служителя, често не стига по-далеч от причините за кандидатстването му за работа в организацията и нивото на заплащане, като дори и в този случай има

изключения. Счита се, че щом сътрудникът приема обявените условия, те отговарят на неговите лични цели. Често пъти това не е така, във втора глава докторантът формулира тезата, че дори не всички сътрудници притежават умения да формулират целите си и съответно да развиват кариерата си самостоятелно.

По този въпрос специалистите не са на единно мнение. Половината от тях смятат, че служителите от най-ниско ниво в тяхната организация притежават необходимите умения за самостоятелно развитие на кариерата си, една трета са на мнение, че те не притежават такива умения, а 20% - че само малка част от тях имат тези умения. В същото време редовни консултации относно кариерното развитие се провеждат от специалист в 30% от организациите, в още 20% те са годишни от прекия ръководител, най-често заедно с оценката на трудовото представяне. В 30% от организациите няма изобщо такива консултации, а в останалите 20% те са по инициатива на служителя, което обикновено е в момента на осъзнато неудовлетворение от кариерното им развитие (фиг.4.10).



Фиг.4.10. Консултиране на служителите относно кариерното им развитие

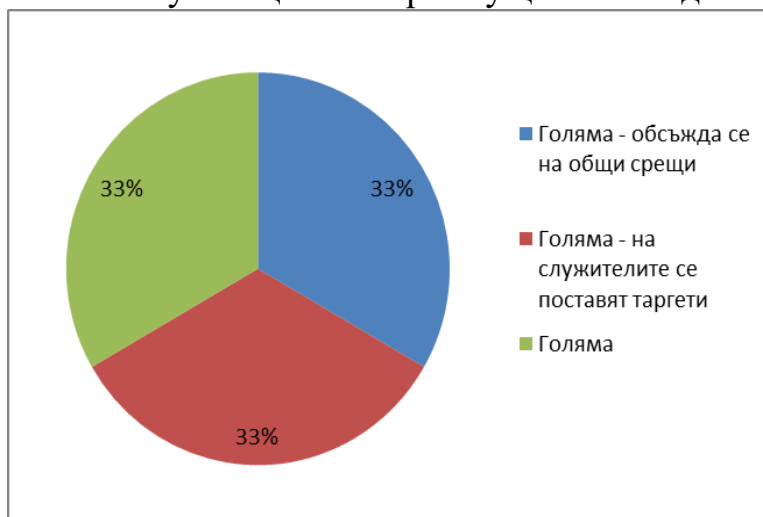
Тук предложеният метод на интеграция би осигурил формализиране на тази процедура, което от своя страна ще улесни контрола и ще повиши ефективността ѝ чрез отделянето ѝ от оценката на трудовото представяне.

Въпреки това методите могат и дори е добре да останат същите. За целите на оценката на трудовото представяне 90% от организациите имат специално разработена система от ключови индикатори за изпълнение, като тя се допълва от неформални критерии и 360 градусова оценка. Последните два метода са водещи за 10% от организациите.

По мнение на докторанта обединяването на двете процедури в организациите е причината експертите да смятат, че всички сътрудници са запознати в голяма степен с приноса, който организацията очаква от тях.

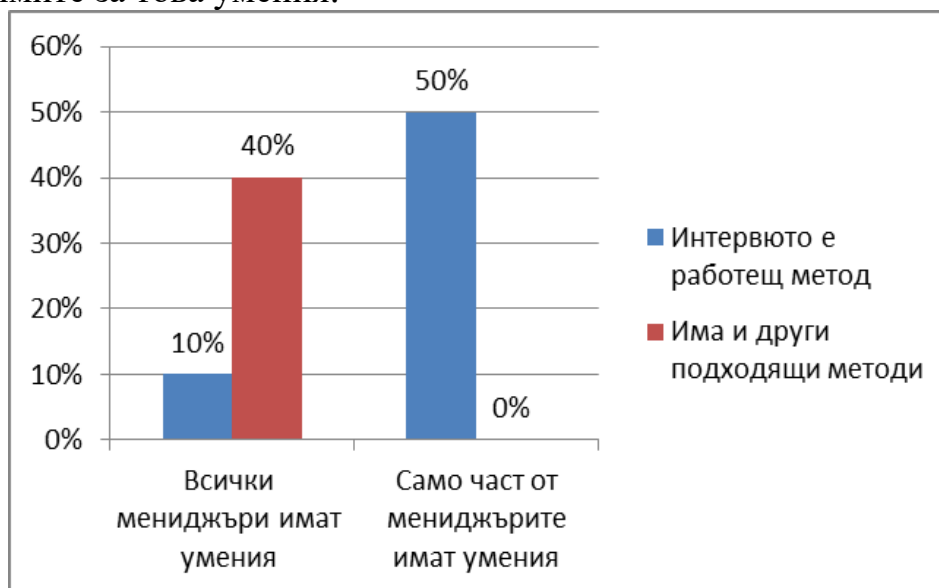
Както се вижда от резултатите обаче (фиг.4.12), една трета от тях имат предвид “таргети“, които са краткосрочни цели, а друга една трета – общи

срещи, на които висшият мениджмънт представя целите на организацията като цяло и на които комуникацията е преимуществено еднопосочна.



Фиг.4.12. В каква степен служителите са запознати с приноса, който организацията очаква от тях в дългосрочен период?

На въпроса „Каква част от мениджърите във вашата организация биха могли да поставят дългосрочни цели на служителите чрез интервю? Това ли е най-подходящият метод според Вас?“ в половината от случаите специалистите отговарят, че всички мениджъри от организацията притежават необходимите за това умения.



Фиг.4.13. Методи за поставяне на дългосрочни цели на служителите в зависимост от уменията на мениджърите

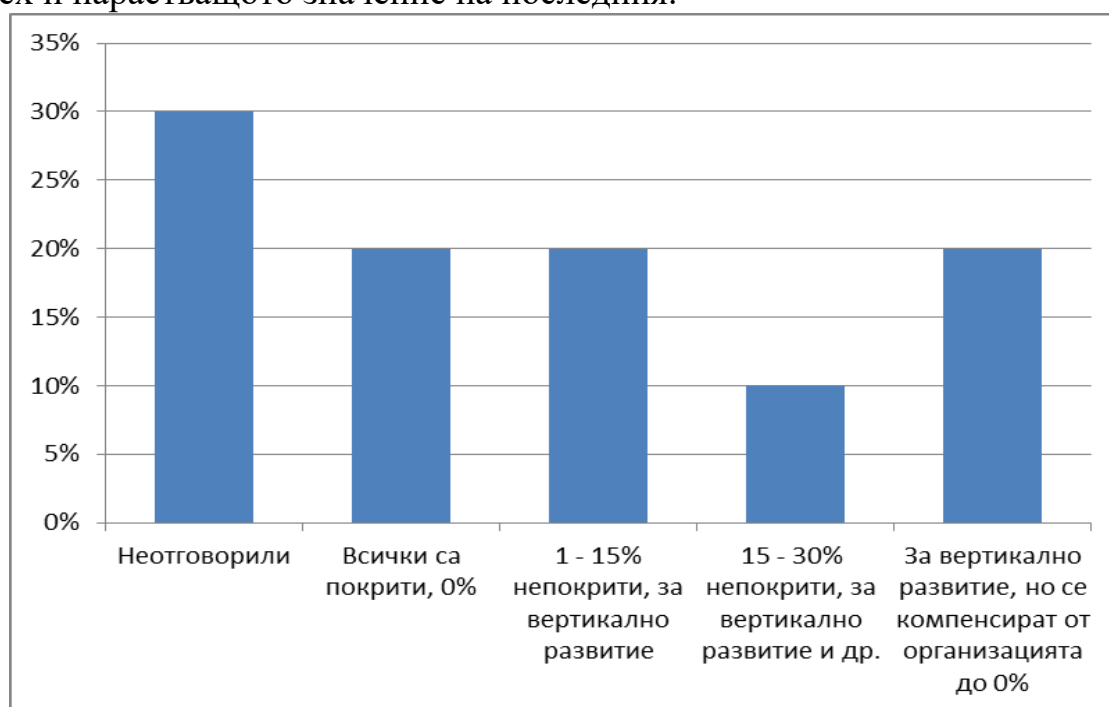
В 80% от тези организации се използват и други методи освен интервюто. Другата половина използват интервюто като основен метод, но оценяват само част от мениджърите като притежаващи необходимите умения за провеждането му. Както беше установено във втора глава, при провеждане на интервю, ролята на интервюиращия е ключова, както и неговите умения. Това е най-подходящият метод за поставяне на дългосрочни цели, защото предлага предимствата на двустранна комуникация и конкретизиране на

организационните цели на ниво служител, където те биха могли да съвпадат с неговите лични цели и да засилят личния му ангажимент към тях.

Дали обаче сътрудниците на организацията имат способността да формулират собствените си кариерни цели? Оказва се, че според специалистите в 95% от организациите служителите могат да формулират собствените си кариерни цели.

На въпроса доколко организациите успяват да удовлетворят личните кариерни цели на служителите си, експертите в 40% от организациите отговарят, че успяват да ги покрият изцяло (0% непокриване), а още 20% от организациите – ги покриват в много голяма част (между 0 и 15% непокриване) като главно остава непокрита възможността за вертикално израстване. Част от организациите (20%) смятат, че компенсират липсата на тази възможност с предоставянето на други социални придобивки, но нямат формално потвърждение от сътрудниците, че те оценяват тези усилия.

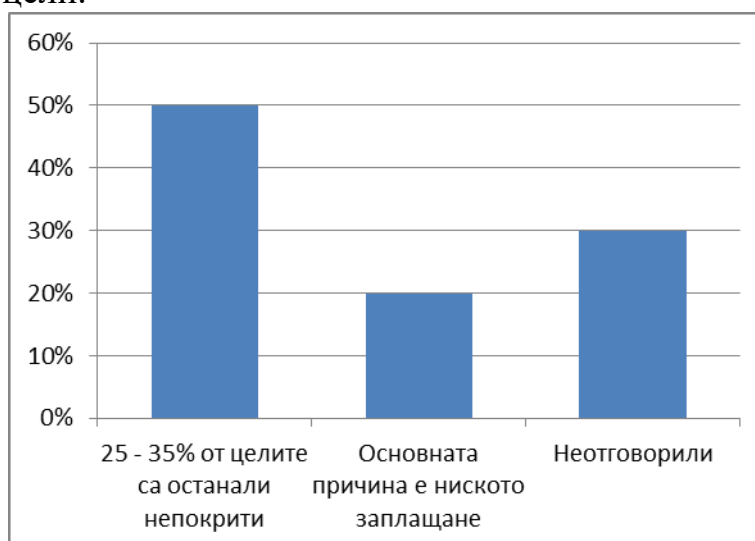
Защо все пак сътрудниците напускат? Единодушните отговори на последните два въпроса, както и големият процент неотговорили на втория – 30%, според докторанта се дължи отчасти на недостатъчното внимание, което се обръща в организациите на личните цели на служителите, отчасти на приравняването им само с традиционно възприеманите като обективен успех - вертикално израстване и увеличение на заплатата. Този факт е в съответствие с изложената във втора глава теза за обективния и субективния успех и нарастващото значение на последния.



Фиг.4.15. Непокриване на личните цели на служителите от организацията

На въпроса за прага на бездействие при отклонение от личните цели, над две трети от експертите не могат да се ангажират с преценка, а останалите предполагат между 10 и 25%. Относно решението за напускане отново над две трети смятат, че основните фактори са други, а не липсата на възможности за кариерно развитие, а останалите предполагат между 30 и

50%. Конкретно за напусналите през последната година служители – специалистите в 50% от организациите оценяват като непокрити около 30% от личните им цели.



Фиг.4.21. *Непокрити цели на служителите, напуснали през последната година*

Въздържането от конкретен отговор на тези въпроси, според докторанта отново се дължи на недостатъчното внимание към личните цели на служителите и на приравняването им само с традиционно възприеманите като обективен успех.

Това внимание се засилва с провеждането на годишно кариерно интервю (ГКИ) и дава възможност за увеличаване на процента на покриване на личните цели от страна на организацията и съответно на организационните от страна на служителите.

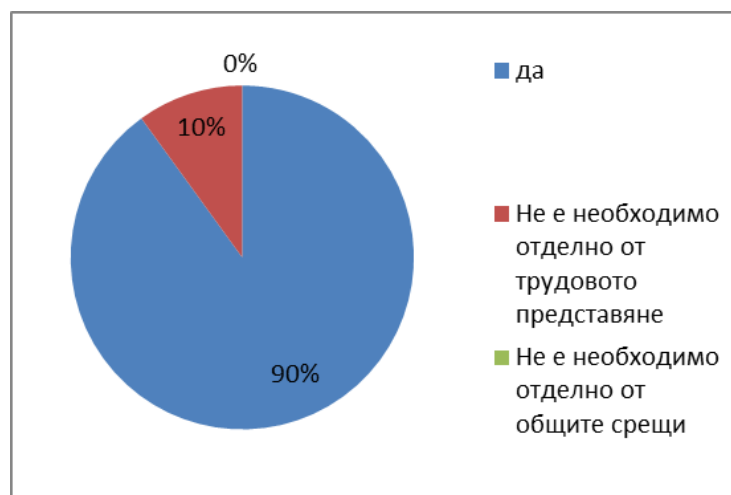
90% от експертите смятат, че ГКИ дава възможност на служителите да обяснят по-добре личните си цели на мениджмънта и същият процент са получили по-ясна представа какво организацията очаква от тях.



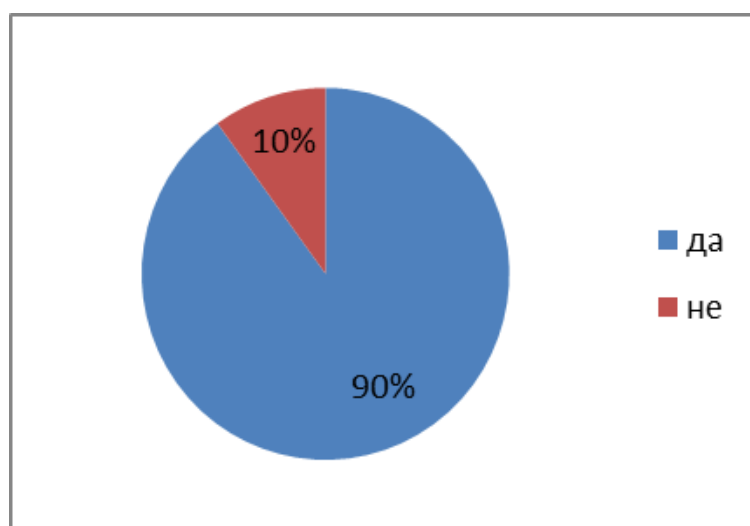
Фиг.4.22. *Смятате ли, че ГКИ Ви дава възможност да обясните по-добре целите си на мениджърите?*

Останалите 10% могат да се обяснят с представената във втора глава теза, че не всички служители се чувстват уверени да развиват кариерата си самостоятелно. За тях се препоръчват консултации със специалисти по развитие на кариерата, за да не се оставят на рутината.

След провеждане на ГКИ 90% от служителите разбират по-добре очакванията на организацията от тях. Но провеждането на ГКИ има и друг ефект - служителите се чувстват по-ангажирани с организацията и нейните цели. Ангажиментът на служителя е предпоставка за намаляване на потребността от външен контрол върху него и на намеренията му за напускане, както и за повишаване на удовлетворението му от работата и лоялното организационно поведение.

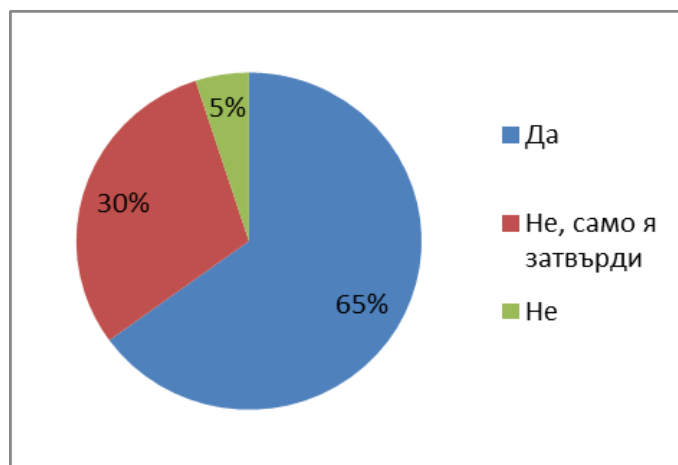


Фиг.4.23. ГКИ дава ли Ви по-ясна представа какво организацията очаква от Вас дългосрочно?



Фиг.4.24. ГКИ прави ли Ви по-ангажирани към организацията?

От гледна точка на организацията 65% от респондентите съобщават, че са получили по-ясна представа за целите на интервюираните служители.



Фиг.4.25. Смятате ли, че ГКИ Ви дава по-добра представа за целите на служителите?

Все пак, според резултатите, има 30% от специалистите, които твърдят, че са наясно с личните цели на служителите и без ГКИ. Както беше изяснено във втора глава много от организациите провеждат такива неформални разговори със сътрудниците си, но за тях липсва документация и проследимост. Прилежното документиране на интервютата е предпоставка и основание за планиране и предприемане на дейности по кариерно развитие за интервюираните служители. 95% от експертите отговарят, че са планирали такива дейности като резултат от провеждането на ГКИ.

Изводи: Резултатите от апробирането в четвърта глава показват, че по-голямата част от ръководителите в организациите не са наясно с личните цели на служителите.

Световните тенденции за промяна в трудовите отношения се проявяват и у нас посредством търсенето на нови качества у сътрудниците и стремеж за създаване на благоприятен микроклимат. Все още обаче са единици организациите, които гледат на сътрудниците си като на различни личности с различни потребности и цели. Концепцията за субективния успех все още не е придобила популярност сред специалистите по човешки ресурси и още повече сред висшето ръководство. По тази причина не е осъзната напълно необходимостта от индивидуален подход към сътрудниците и вътрешните процедури нямат необходимата гъвкавост. Така до голяма степен се ограничават възможностите на експертите за прилагане на пълния потенциал от научни методи и инструменти.

Разработеният метод предлага необходимата гъвкавост, като едновременно с това е интегрирана в общия процес на мениджмънта на организацията.

Така описаният метод създава впечатлението за сложност и трудоемкост на процеса, но на практика повечето от действията се осъществяват и сега, инцидентно и неформално или заедно с оценката от трудовото представяне от мениджърите по човешки ресурси или от преките ръководители. Разработеният метод формализира процедурата и откроява факторите за успеха ѝ. Съществен фактор сред тях, който най-много липсва в практиката, се явява нагласата на служителите за лична отговорност за

развитието на собствената си кариера, а на организациите - за индивидуализирането ѝ.

Изследването показва, че текучеството е проблем в повечето организации, а експертите по човешки ресурси смятат, че вече използват всички възможности за намаляването му.

Решението, което методът предлага е на първо място по-голяма гъвкавост на политиките по отношение на условията в трудовите договори и делегиране на повече правомощия на специалистите при определянето им, тъй като за висшия мениджмънт е трудно да обхване индивидуалните потребности на всички конкретни сътрудници.

На второ място, въвеждането на формална процедура за кариерното развитие ще помогне да се избегнат неочакваните напускания на сътрудници и ще направи по-ясни изискванията на организацията към всеки служител конкретно.

На трето място яснотата и вниманието върху личното кариерно развитие се очаква да увеличи ангажимента на сътрудниците към организационните цели и да им помогне да си изяснят какви са техните лични цели и как се вписват в организационните цели.

От своя страна, знанието, което експертите споделят със сътрудниците, ще увеличи тяхната инициативност и лоялност и ще даде по-добра представа за потенциала им – качества, които според организациите се ценят все повече.

Важно е с развитието на кариерата да се започне отрано, да се комуникира ясно, да се партнира със служителите, да се осигурят вътрешни движения между длъжностите и често да се предприемат действия. Изследването има и социално приложение - подкрепя тезата, че липсата на ангажимент у служителите и високото текучество са скъпи и често могат да се избегнат.

Методът не само позволява, но и е условие управлението на таланти да бъде дефинирано в организацията и като философия и като практика. То е възприет и осъществен ангажимент – споделян от висшия мениджмънт и от всички на ръководни длъжности в цялата организация – към прилагането на интегриран, стратегически и технологично подсигурен подход към управлението на човешките ресурси, с конкретен фокус върху планирането на човешките ресурси, включително практиките по наемането, задържането, развитието и приемствеността на персонала, в идеалния случай за всички служители, но най-вече за тези, с голям потенциал или на ключови длъжности. Този ангажимент произтича отчасти от широко споделяното вярване и изричното признаване на човешките ресурси като най-важният източник на конкурентно предимство на организацията; важен актив, който става все по-дефицитен.

Методът подпомага организациите да разберат потребностите на техните служители, така че да могат да осигурят такива кариерни практики, които ще са оценени и ще засилят техния ангажимент. Изследването

подчертава важността на това, организациите да обръщат внимание какво е ценно за индивидите, така че те да са в хармония с организацията и да засилят ангажимента си към нея. Методът привлича внимание към самоуправлението на кариерата като полезна организационна инициатива.

При повишаващата се индивидуализация на кариерното развитие, при повишените изисквания към служителите за личностно развитие и автономност, разнообразието от ситуации и индивидуални различия нараства неимоверно и дори най-гъвкавите политики и практики, отразяващи изискванията на организацията, самостоятелно не биха могли да предложат задоволително решение във всеки случай. Разработеният метод осигурява индивидуализиране на подхода и гъвкаво интензивно използване на човешките ресурси, което да повиши ефективността, улеснява въвеждането на нови практики и технологии и попада в обхвата на повишаване качеството на трудовия живот – основните предизвикателства пред съвременното управление на човешките ресурси.

Не на последно място предимство на разработения метод е, че може навреме да открие и реагира на остаряването на знанията и уменията на служителите, което често води до застои и неудовлетворение както в тяхната кариера, така и в резултатите на организацията. Остаряването зависи от областта на дейност и е по-бързо в областите с високотехнологични промени.

НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

Научно-приложни приноси:

- Определени са основните фактори, влияещи на ефективността на служителите, упражняващи умствен труд след теоретично проучване на съществуващите становища и обосновка;
- Разработена е система от показатели за кариерно развитие в резултат на задълбочено проучване и анализ на използваните методи и подходи;
- Разработен е иновативен метод за управлението на кариерите на служителите в организацията – чрез интегрирането на целите на служител и организация.

Приложни приноси:

- Разработена е система от документи за апробирането на метода в реална организация;
- Доказана е приложимостта на метода чрез апробирането му.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Ангелова К. Н., 2015, Индивидуално управление на кариерата, МНК *”Технологии и наука за устойчиво морско развитие”*, ISSN 978-954-8991-80-3, 207-217, Варна, България

Гераскова О. Д., Ангелова, К. Н., 2018, Интегриране на целите и развитието на организацията с управлението на индивидуалните кариери на служителите, сборник доклади МНК *”Мениджмънт и инженеринг”*, Созопол, България

Ангелова К. Н., 2018, Текучеството в организациите и връзката му с кариерното развитие на сътрудниците, сп. *Индустриален мениджмънт*, под печат

INTEGRATION OF GOALS AND DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION WITH INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT OF THE EMPLOYEES

K. N. Angelova

SUMMARY

Effectiveness in employees' work has always been a subject of optimization by organization management. In the First chapter of the present work the author explores the change in conditions of the work environment, its influence and how the scientific methods, technics and instruments can be adapted to it in order to proceed ensuring work effectiveness. As a result, some most important changes and factors are listed in the conclusions of the First chapter. First of all there is significant movement in many types of business from physical to intellectual type of work. The factors of effectiveness of intellectual work are different from these of physical work. Employees need more clear vision of the whole task, more responsibility and autonomy in order to work effectively. Also intellectual work sets specific requirements to the employees together with the changes in work relations. Work relations change with different agreements between organization and employees mostly about career development. Organizations search for more initiative, adaptable, wanting to learn employees. Such employees have high employability and it often results in higher turnover intentions. The author's opinion is that organization can retain the employees by using career development tools for each employee individually.

In Second chapter career development tools are analyzed to classify which are suitable in which situations and what are the factors of their successful applying. The technique of management by objectives is selected as most suitable for the searched method. The difference with the one already used in some organizations is the horizon of the objectives. The author suggests to separate the career development interview with the estimation of work performance in order to keep the different focus. The critical success factor here appears planning and integrating the different career development tools in the overall management process of the organization.

In Third chapter the author creates a method of career development, integrated in the organizational management process at three levels. Also an interview form is created to keep the most important indicators for individual career development of the employee. New development model of career stages is built to reflect the changes in work relations between organization and employees.

In forth chapter the created method is approbated in twenty organizations, using employees performing intellectual work, with two or three management levels each. The survey affirms that using this method makes organization goals more clear to the employees, employees' goals more clear to the organizations and to the employees themselves. The results are that the perceived employees' engagement increases and the turnover intention decreases. It is a matter of further researches to establish with other instruments the effect on the employees' engagement and the turnover of the staff.