



Удовлетворение на персонала и склонност към текучество (на примера на „СКФ Берингс България“ ЕАД)

гл. ас. д-р Вяра Славянска
Бургаски свободен университет

Увод

В условията на растяща конкуренция, интензивно развиващ се пазар на труда и улеснен достъп до информация от страна на търсещите работа, работодателите са изправени пред реален риск от текучество на персонала. Този проблем осезаемо се обостря през периоди на икономически подем, свързани със стремителен растеж на производствените фирми, който предоставя множество алтернативни възможности за работа на служителите. В съчетание с негативните демографски тенденции в световен мащаб, това създава недостиг на работна сила и кореспондиращо нарастване на текучеството сред служителите. Към това можем да добавим и повишената мобилност на днешната работна сила - лоялността към работодателя вече се счита за отживелица, тъй като служителите не се стремят към пожизнена заетост в една единствена фирма (Rousseau, 1995). Тази ситуация принуждава фирмите агресивно да се конкурират за персонал чрез търсене и създаване на нови практики за формиране на конкурентни предимства и задържане на служителите.

Факт е, че голяма част от българските работодатели не отделят достатъчно внимание на своя персонал, което се дължи на стремежа към съкращаване на разходите и оцеляване в условията на настоящата икономическа криза; в

същото време, в тази ситуация обикновено жертва на текучество стават най-добрите специалисти. Масово мениджърите и специалистите по персонала смятат, че възнаграждението и допълнителните придобивки са факторите, които задържат служителите и тъй като те невинаги са под техен контрол, са склонни да се дистанцират от проблема и да определят текучеството като резултат от фирмената политика по отношение на възнаграждението и стимулирането на персонала. В резултат на това, проблемите, свързани с напускането на персонала се игнорират и съответно идентифицират твърде късно, което прави невъзможно неговото овладяване. Като цяло липсват фокусирани стратегии за справяне с текучеството и подобряване на организационното изпълнение.

I. Теоретична постановка

Един от основните критерии за оценяване ефективността на функцията по управление на човешките ресурси в организацията и нейния принос за организационното изпълнение, е текучеството на персонала; неслучайно то се приема като индикатор за качество на трудовия живот. Въпреки че най-често срещаните последици за организацията са увеличените разходи за набор, подбор и обучение на новопостъпилия персонал, допълнителни индиректни разходи произтичат от влошаване на изпълнението, спад в морала и загуба на стратегически възможности. Освен това, когато напускат служители с високо равнище на трудово изпълнение или дълъг стаж, те често отнасят със себе си имплицитното знание за организационната история, процеси и процедури, което може да е трудно и дори невъзможно за повторно създаване. Всичко това налага неговото успешно управление.

Управлението на текучеството в организацията е процес, насочен към перманентно събиране на информация във връзка с: 1) измерване и анализ на текучеството, 2) прогнозиране на бъдещото текучество и 3) планиране и реализиране на стратегии за повишаване на удовлетворението от работата. Настоящата разработка е посветена на първите два аспекта.



1. Измерване и анализ на текучеството в организацията

За да прецени една организация дали има проблем с текучеството на своя персонал, отправна точка е неговото максимално точно измерване. Това дава възможност за сравнение както с данни за минали периоди, така и с информация за текучеството в други организации, а в зависимост от степента на детайлизация на измерванията е възможно установяване на различия между отделите или категориите персонал. Липсата на системен мониторинг и поддържане на отчетност относно текучеството на служителите създава ситуация на дезинформираност и съответно намалява способността на организацията да овладее текучеството.

Текучеството може да се разглежда като проблем и има в най-висока степен дисфункционални, тоест неблагоприятни последици за организацията, когато: 1) е концентрирано предимно в сегмента на служителите с ключови компетенции, което застрашава постигането на поставените организационни цели; 2) напусналите служители с ключови компетенции са наети на работа от конкурентни фирми, което влошава конкурентоспособността на организацията; 3) напусналите служители с ключови компетенции са последвани от ключови за организацията клиенти, което се отразява на нейното финансово състояние; 4) текучеството сред служителите с неключови компетенции е високо и също оказва съществено негативно влияние върху финансовите показатели на организацията (Пейчева, 2005).

Осъществяването на мониторинг на всяко тримесечие до голяма степен съдейства за своевременно предприемане на действия, ограничаващи текучеството. За да се прецени степента на риск, която съществува за организацията, е необходимо поддържане на база данни за напусналите служители, съдържаща следната информация: отдел, в който е работил напусналия; заемана длъжност; стаж в организацията; възраст; размер на работната заплата, допълнителните трудови възнаграждения, бонусите, задължителните осигурителни вноски за сметка на работодателя; размер на паричните средства, изразходвани за набор и подбор; размер на направените

инвестиции за обучение; оценки на трудовото изпълнение; оценка на бъдещия потенциал; размер на разходите, свързани с овакантиране на длъжността; размер на пропуснатите ползи, включително поради изгубени клиенти; брой на подадените заявления за вакантната длъжност и т.н. Въз основа на тази информация е възможно както да се определи „цената“ на текучеството, така и да се проследят и установят зависимости между определени характеристики на работната сила и текучеството.

Някои организации поддържат такава информационна база, но повечето извършват мониторинг и одит на текучеството единствено чрез калкулиране на някакъв общ годишен индикатор. За съжаление, дори тези, които полагат усилия да изготвят подобни справки, често допускат две основни грешки при измерването на текучеството, които съответно затрудняват по-нататъшното му успешно управление: 1) липса на разграничение между доброволно и принудително напускащи служители и 2) липса на разграничение между вътрешна и външна мобилност на персонала (Cavanagh, 1989). При тези условия става много трудно да се установят някакви взаимоотношения между характеристиките (или нагласите) на служителите и текучеството и се „размиват“ всякакви наблюдавани или предполагаеми ефекти. Затова, от решаващо значение е да се установи каква част от напускащия персонал го прави наистина доброволно, а не поради уволнение или заплаха от такова (тоест напускането е взаимно предпочитан вариант), и каква част от служителите се прехвърлят на длъжност в друг отдел, но всъщност запазват заетостта си в рамките на организацията.

Съществен елемент от анализа на текучеството е разкриването на причините за напускане на служителите. Понякога те са лесно установими; например, ако назначаването на нов ръководител е последвано от вълна на текучество в съответния отдел, то най-вероятно причините са свързани с неговата ниска управленска компетентност. Но в други ситуации се налага да се разчита на т.нар. „изходящи“ интервюта. Обикновено те се провеждат от преките ръководители или в звеното по човешки ресурси, което съответно има задължение да информира



заинтересованите лица. За съжаление обаче, и в двата случая е твърде възможно получената информация да не е обективна, поради което този метод не се счита за особено надежден и съответно полезен.

Повечето от служителите не са склонни да посочват реалните причини за своето напускане, а предпочитат да го обясняват с “желание за промяна в кариерата” или “по семейни или здравословни причини”. Това изкривяване на информацията е до голяма степен обяснимо; ако напускащият се надява да получи добра препоръка за новата си работа от своя пряк ръководител, той едва ли би посочил, че причината за напускането е свързана именно с него. Други възможни причини за недоверните или частични обяснения са, че служителите взаимно се уважават и желаят да запазят приятелството си, както и имиджа на работодателя и по тази причина предпочитат да спестят критиката. Също така е възможно да допускат евентуално връщане в организацията в бъдеще.

За избягване на тези проблеми, някои автори препоръчват изходящите интервюта да се провеждат няколко седмици след напускането или при самото напускане да се предостави въпросник на служителя, който той да попълни и върне обратно след около месец. Това му осигурява известна защита и в този смисъл се очаква предоставената информация да е подостоверна. За съжаление обаче, сравнително малък брой от тези въпросници се връщат, затова общо взето липсват данни за надеждността на тези методи.

2. Предвиждане на текучеството на персонала

Установяването на причините за текучеството на персонала дава възможност за планиране на реактивни стратегии с оглед неговото редуциране. Но много по-добър вариант е организацията да се опита да се намеси и да предприеме превантивни стратегии още преди да е реализирала финансови загуби в резултат на напусканията на служителите. Това е свързано с прогнозиране на текучеството или идентифициране на потенциалните напускащи. Изследователите използват три основни прогностични фактора като предиктори на текучеството. Два от тях представляват

субективни променливи, отразяващи нагласи и отношения, а третият е обективен поведенчески измерител.

Един от сигналите, които алармират за евентуално бъдещо текучество, са оплакванията на служителите; те могат да се изразяват в устна или писмена критика по някакъв повод. Разбира се, не всички оплаквания касаят аспекти на управлението на персонала; възможно е да са свързани с оборудване и много други проблеми. Но независимо от това, тяхното нарастване е индикация за неудовлетвореност на персонала, което може да провокира текучество и съответно изисква повишено внимание от страна на мениджмънта. Вероятно в тази връзка се счита, че добре регламентирани процедури за оплаквания редуцират текучеството (Cho et al., 2006).

2.1. Удовлетворението от работата като предиктор на текучеството

Удовлетворението от работата присъства толкова осезаемо в литературата за текучеството, че на практика се е превърнало в синоним на самата изследователска област; дори един повърхностен поглед би разкрил, че то е постоянен фокус на изследванията върху текучеството. Вече повече от половин век изследователите демонстрират значението на афективните механизми в решението за напускане на организацията, като убедено твърдят, че удовлетворението от работата успешно предвижда склонността към текучество (Rutherford et al., 2009). Множество автори достигат до заключението, че нарастването на неудовлетворението у служителите ги подтиква да обмислят други възможности за работа, а нарастването на удовлетворението съответно намалява равнищата на текучество. Следователно удовлетворението от работата се дефинира като основен предиктор на решението на служителя да остане в организацията, при това, за разлика от връзката между удовлетворение и производителност, която има доста дискуссионен характер (Cropanzano, Wright, 2001), релацията „удовлетворение – текучество” има сравнително по-ясни очертания.

В същото време, липсва консенсус по въпроса какво представлява идеалният



инструмент за измерване на удовлетворението от работата. Литературата предлага два основни подхода - измерване на общото удовлетворение или измерване на някои негови аспекти (Spector, 1997); и в двата подхода е заложена представата за многоаспектност на удовлетворението. При първия (т.нар. *глобален подход*) от респондента се изисква да дефинира общото си отношение към работата, мислено комбинирайки своите чувства и реакции спрямо различни аспекти в един единствен, интегриран отговор. Вторият подход е *фрагментарен* и се фокусира върху различни аспекти на работата; степента, в която служителят е удовлетворен от тях определя общото равнище на удовлетворение. Тук удовлетворението се разглежда като съвкупен конструкт и се използват различни скали, които измерват поотделно всеки от основните аспекти, като резултата е някаква претеглена величина (Snipes et al., 2005).

Защитниците на глобалния подход твърдят, че именно общото удовлетворение от работата е важно и че то отразява нещо повече от някаква претеглена стойност на отделните компоненти (Schneider, 1985); съществуват доказателства, че инструментите, включващи един единствен айтем за измерване на удовлетворението от работата, са доста ефективни (Wanous et al., 1997). В същото време, един от проблемите, затрудняващи интерпретирането на резултатите при този подход е, че е възможно служителят да е удовлетворен от някои елементи на работата си и в същото време – неудовлетворен от други, което няма как да се установи.

Затова, според защитниците на фрагментарния подход, той осигурява по-добри, по-детайлни оценки на удовлетворението, тъй като показва конкретно от кои области е удовлетворен служителят и от кои не е. Освен това някои аспекти може да са неприложими към всички типове работа, а и съществуват твърде големи вариации в ценността, която служителите приписват на отделните измерения. Като цяло, този подход спомага за посочването на конкретните области, нуждаещи се от подобрене и в този смисъл е по-полезен при планиране на съответните действия. Вероятно по тази причина голяма част от изследванията се насочват към него.

Фрагментарният подход произлиза от

теорията на Херцберг, която поставя удовлетворението във връзка с различните елементи на работата (Herzberg, 1966). Изследователите се опитват да идентифицират различните компоненти на удовлетворението, да определят относителната значимост на всеки от тях и да установят какъв ефект имат върху поведението, респективно производителността на служителите. Понастоящем този тип изследвания обикновено завършват с установяване на някакви корелации между характеристиките на работата и удовлетворението. За тази цел организациите използват или собствено разработени инструменти, или стандартизирани такива - от типа на „Въпросник за удовлетворението Минесота” (Weiss et al., 1967) и „Описателен индекс на работата” (Smith et al., 1969). Тъй като на практика обект на изследване може да бъде всеки аспект на трудовата среда, спорен е въпроса какъв брой е необходим за адекватно измерване на удовлетворението. При прекалено малък брой може да се окаже, че са твърде общо формулирани и вероятно би било уместно някои от тях смислово да се декомпозират; при прекалено голям брой вероятно някои ще корелират помежду си и следователно би било желателно да се редуцират в по-малко аспекти.

Фрагментарният подход има един сериозен вътрешно присъщ проблем, който поставя под съмнение надеждността на получените резултати: служителите са склонни да проектират оценката си за общото удовлетворение в оценките, които поставят за всеки аспект. Тъй като не могат да разграничат достатъчно добре различните компоненти, това често обезсмисля самото изследване. Ако самите те не са наясно кое точно ги удовлетворява и проектират някакви общи впечатления, то очевидно резултатите се „замърсяват” от тази субективност и в този смисъл са нереални.

Обикновено по-големите и средни по размер организации ежегодно провеждат изследвания, за да установят нагласите и отношенията на своите служители. По традиция, те се организират под формата на анонимна анкета, тъй като конфиденциалността е предпоставка за получаване на по-достоверна информация. Невинаги обаче тези изследвания имат висока стойност като инструмент за



предвиждане на поведенческите намерения на персонала. Факторите, които могат да повлияят върху валидността и надеждността на резултатите от тях са изключително много. Например, препоръчва се предварително тестване върху извадка от служители, преди същинското администриране, с цел отстраняване на двусмислени въпроси, които служителите могат да интерпретират по различен начин и т.н. Все пак, както при всеки инструмент за самоотчет, винаги съществува риск от преднамерено или неволно изкривяване на информацията. Като основна причина за неуспеха на тези изследвания може да се посочи следното: тъй като проучванията създават някакви очаквания у служителите, липсата на последващи действия от страна на мениджмънта поражда съмнения относно техния смисъл и полезност и логично провокира бъдеща съпротива срещу тях; така „добрите намерения” на ръководството се превръщат в безполезен ритуал. Затова от решаващо значение е не само резултатите да се анализират и предоставят като обратна връзка към служителите, а и да се предприемат някакви реални интервенции за отстраняване източниците на неудовлетворение, в съответствие с мнението и предложенията на персонала.

Все пак, резултатите от изследването на отношенията са полезни, въпреки че предиктивната им сила по отношение на поведението не може да се абсолютизира. В същото време няма основания да се съмняваме в обратната зависимост - ако неудовлетворението от работата винаги рефлектира в реално напускане на организацията, то равнището на текучество уверено може да се разглежда като критерий за удовлетворение на персонала; тоест съществува не реципрочна, а по-скоро еднопосочна връзка.

2.2. Отсъствията като предиктор на текучеството

Отсъствията на служителите се измерват чрез броя на самоотлъчванията от работа и представените болнични листове. Според някои автори, равнището на отсъствия се приема за ниско, когато до 25 % от работещите са регистрирали отсъствия в рамките на 0 до 2 работни дни, а високо - когато над 75% от

персонала са регистрирали по над 23 отсъствия (Torrington Hall, 1995).

Множество организации поддържат следната информация за всеки служител, регистрирал отсъствия за определен период: заемана длъжност; възраст; брой на часовете/дните, през които е отсъствал; работна заплата, допълнителни трудови възнаграждения и бонуси за един час/ден; брой часове, необходими на ръководителя за преразпределение на работата; заплата за един час на ръководителя; размер на допълнителното заплащане на заместника на отсъстващия и др. По този начин е възможно да се изчисли както равнището на отсъствията, така и тяхната цена.

Отсъствията са нежелани от работодателя, заради разходите и проблемите, които причиняват. От една страна, отсъстващият служител продължава да получава допълнителни придобивки, независимо че не присъства на работното си място и не е полезен за организацията. От друга страна се заплаща извънредния труд на служителя, който поема неговата работа. Оборудването остава неоползотворено и обикновено производителността (като количество и качество) спада заради намаления състав на работната сила. Нараства натоваването върху преките ръководители и колегите, поради необходимостта от допълнителна помощ и контрол.

В същото време, една от най-сериозните последици от отсъствията произтича от тяхната връзка с текучеството. Затова логично възниква въпроса в каква степен отсъствията могат да се приемат като критерий за неудовлетворение на персонала и съответно могат да служат за предвиждане на текучеството. Трябва да се отбележи, че всъщност изследванията върху взаимовръзката между удовлетворението от работата и отсъствията, не водят до еднозначни заключения. Изглежда очевидно, че отсъствията са свързани с текучеството, но авторите стигат до противоречиви резултати.

Според повечето изследователи, високото равнище на отсъствия е признак за високо равнище на текучество в близко бъдеще; по тази причина те ги разглеждат като потенциално текучество, което в рамките на година и половина се превръща в реално (Одегов, 2004). В същото време, нерядко се



установява слабо отрицателно взаимоотношение (Ostroff, 1993) и дори липса на значима връзка между двете променливи (Ilgen, Hollenback, 1977). Основните причини за тези различия и несъвместимост в заключенията, са свързани със сравнително малкия размер на извадките, неотчитане на половите различия, на различията в длъжностите и професиите, сравнително малката квота на възвръщаемост и използването на самоотчет за отсъствията по болест; например, твърди се, че по-младите служители са по-склонни да отсъстват от работа. Затова, в светлината на посочените обстоятелства обобщаването на резултатите от изследванията трябва да се приема предпазливо.

Както бе посочено, частично обяснение за противоречивите резултати може да се търси във връзка с неправилното регистриране на отсъствията от работа. Подобно на текучеството, те също могат да се категоризират на преднамерени и непреднамерени: преднамерените отсъствия са случаите, когато служителите не ходят на работа, защото предпочитат да правят нещо друго (тоест така си осигуряват един или няколко дни за по-приятни занимания), а непреднамерените отсъствия имат основателно извинение - обикновено някакво заболяване. Изключително трудно е да се направи точно разграничение между двете, защото служителите рядко са склонни да признаят, че отсъстват умишлено. В тази връзка, някои автори използват честотата на отсъствията (броя на дните) като измерител за преднамерени отсъствия, а продължителността им (като брой последователни дни, в които служителят не е бил на работа) - като измерител за непреднамерени отсъствия (Atkin, Goodman, 1984). Разбира се, това не може да се счита за категоричен метод.

Освен това, често се изследват зависимости между средния брой на отсъствията за организацията и някаква независима променлива, в случая – текучество на персонала. Това не дава достатъчен ориентир, затова е много по-полезно служителите да бъдат категоризирани според склонността си да отсъстват, което дава възможност на ръководството да насочи усилията си доминиращо към тези с високи равнища на отсъствия.

Редица автори установяват негативна връзка между удовлетворението от работата и отсъствията, приемайки го за техен основен предиктор (Kim et al., 2005). Но този тип аналитични заключения са спорни, тъй като е възможно служителите да са удовлетворени от своята работа, но в определен момент или кратък период някои нетрудови дейности стават по-интересни или по-важни за тях. Освен това, отсъствията нерядко се дължат на неконтролируеми фактори, като транспортни затруднения, проблеми с децата и т.н. също така, склонността на един служител да отсъства често се повлиява от степента на отсъствия на колегите, както и от организационната политика и “климат” по отношение на отсъствията (Markham, McKee, 1995). Например, ако колегите отсъстват често или ако мениджмънтът има снизходителна политика, толерираща този тип поведение, служителите вероятно ще са склонни да не ходят на работа, независимо колко удовлетворени или неудовлетворени са от нея. Също така е възможно служителите да се самоубеждават, че след като отсъстват от работа, следователно не са особено удовлетворени от нея, просто за да избегнат когнитивния дисонанс между нагласите и поведението си.

2.3. Склонността към напускане като предиктор на текучеството

Склонността към напускане отразява степента, в която един служител планира да прекрати взаимоотношенията си със своя работодател в близко бъдеще (Meyer, Allen, 1984); тоест тя представлява неговата лична субективна преценка относно вероятността да напусне организацията. Според редица автори тази склонност може да се измери с един единствен въпрос (Wanous et al., 1997). Афиширането на това желание или намерение е предупредителен знак, че работещият възнамерява да се ангажира с конкретно поведение, затова измерването на склонността към напускане дава възможност на организацията да предприеме някакви стъпки преди да възникне самото текучество (Harris et al., 2005).

Множество изследователи са убедени, че склонността към напускане е по-добър предиктор на текучеството в сравнение с удовлетворението от работата и в този смисъл



идентифицира по-успешно потенциалните напускащи (Yin, Yang, 2002). Това е така, защото връзката между неудовлетворение и текучество не е директна. Една от възможните реакции на неудовлетворението е служителят да се опита да облекчи създаденото напрежение чрез модифициране на своето трудово поведение към алтернативни форми на психологическо и поведенческо оттегляне (Kammeyer-Mueller et al., 2005). Това е особено валидно за хора, които не се чувстват достатъчно квалифицирани да вършат някаква друга работа или не виждат перспектива за промяна или смяна на настоящата. Друг вариант за разрешаване на проблема е чрез вътрешна мобилност, тоест трансфер към друга длъжност в рамките на организацията (Steel, 2004). И едва трета възможност е търсенето на алтернативи извън организацията; служителят прибегва към нея, когато предвижда по-висока очаквана полезност, независимо от разходите, свързани с тази мобилност.

На практика, дали неудовлетворението ще намери поведенчески израз в текучество, зависи от неговия източник. Интуитивно се оформят модели на връзки между причините за напускане на работата и посоката, в която се търси нова заетост. Ако неудовлетворението се провокира от проблеми, които са специфични за конкретната длъжност (като липса на автономност, обучение, режим на работа и др.), вероятно служителят ще потърси друга позиция, без да напуска своята организация. Още повече, че е логично той да е по-добре информиран за възможностите в собствената си организация, в сравнение със ситуацията в други фирми. Например, тъй като в много случаи предлаганото обучение е директно свързано с уменията, необходими за настоящата работа, може да се предполага, че възможностите за обучение ще се различават между длъжностите в една организация. Освен това, нерядко служителите на по-ниско стоящи длъжности имат по-малко възможности за обучение, в сравнение с по-високо стоящите. Тоест решението за оставане в организацията е допустима и реалистична алтернатива, когато различните длъжности варират и са достатъчно хетерогенни по отношение на аспектите, които служителите желаят да подобрят.

Но ако източникът на неудовлетворение е

някакъв аспект, който е присъщ на всички длъжности в рамките на организацията (като отдалеченост на работното място от дома или политика и административно управление на компанията), ситуацията е съвсем различна. Когато условията в организацията са хомогенни, обикновено се търси нов работодател. Например, ако неудовлетворението се причинява от прекомерно трудово натоварване, а фирмената политика е да поддържа минимален брой служители, което създава перманентен недостиг на квалифициран персонал, то тогава преместването на друга длъжност в същата организация няма да отстрани този незадоволителен аспект на работата. Аналогична е ситуацията с прекомерната отдалеченост на работата от населеното място, която подтиква служителите да търсят друга заетост в рамките на същия отрасъл, за да избегнат загубата на време и финансови средства за транспорт (при условие, че са сравнително позитивни относно останалите аспекти на настоящата си работа).

Нещо повече - неудовлетворението от аспекти, които са характерни за отрасъла като цяло (като условия на работа, естество на трудовите задължения, възнаграждения и т.н.), могат да подтикнат служителите да търсят работа в друг отрасъл. Например, имайки предвид широкото разпространение на колективното договаряне в някои отрасли, което прави заплащането твърде хомогенно, логично е служителите, които се стремят към по-добри възнаграждения или финансови перспективи, да потърсят заетост извън настоящия си отрасъл. Освен това, характера и спецификата на работата в някои отрасли, например, в туризма, се свързва с продължителен работен ден, преумора/изтощаване на работниците, сезонна природа на търсенето и съответно натоварването и т.н., което формира негативно отношение към заетост в съответния бранш (Chalkiti, Carson, 2010). В съчетание с ниското заплащане и допълнителни облаги, както и разнообразието от алтернативни предложения на трудовия пазар, липсата на мотивация за работа в такива отрасли обуславя високото текучество в тях.

За разлика от удовлетворението, което е афективна променлива, намерението за напускане на организацията е резултат от



когнитивен процес и представлява последната стъпка от едно осъзнато рационално решение (Tett, Meyer, 1993); тоест този процес протича в сферите на афективното и когнитивното и кулминира в поведенческо действие, на принципа на каузалността (Hom, Kinicki, 2001). В този контекст, някои автори обособяват три елемента или етапа в процеса на когнитивно отдръпване – мисъл за напускане, търсене на друга работа и намерение за напускане (Carmeli, Weisberg, 2006). Освен това се прави разграничение между подготовка за търсене на работа и активно търсене на работа. Подготовката включва инициране на търсещо поведение (например, подготвяне и/или изпращане на автобиография), докато активното търсене се изразява в поведения, отразяващи интензивна търсеща дейност (например, явяване на интервю за работа) (Blau, 1993). Твърди се, че и двата типа поведение надеждно предвиждат текучеството.

Общо взето, разглеждането на поведенческото намерение като основен предшественик на действителното поведение, е концепция, получила голяма емпирична и теоретична подкрепа в изследванията върху текучеството.

II. Емпирично изследване

„СКФ Берингс България“ ЕАД е основана през 2001г. с предмет на дейност производство и продажба на лагери и компоненти за лагери. Тя е една от дивизиите на глобалния концерн SKF, който развива дейност в 28 държави, има дългогодишна история и репутация на желан работодател. Настоящото изследване се проведе на една от производствените площадки у нас, а именно - бизнес единицата в Кърнаре, където работят около 500 души (служители, директни и индиректни работници и мениджъри).

По информация от мениджъра на отдела за управление на човешките ресурси, текучеството на персонала в организацията бележи низходяща тенденция през последните години, но от интерес за изследователя бе да установи дали това се дължи на мероприятията по непрекъснато усъвършенстване на трудовата обстановка, респективно факторите на удовлетворението, или по-скоро на някакви второстепенни фактори (като например, свития

бизнес в условия на криза и съответно слабото предлагане на работни места на трудовия пазар).

1. Цел, задачи, методика и инструментариум на изследването

Целта на изследването бе да се установи зависимостта между удовлетворението на персонала от различни аспекти на трудовата ситуация, и склонността към напускане на организацията. Във връзка с постигането на целта се оформиха следните *задачи*:

- 1) Да се изследва нагласата на персонала към напускане на организацията;
- 2) Да се изследва степента на удовлетворение на персонала от работата и трудовата ситуация;
- 3) Да се установят зависимости между факторите на удовлетворението и склонността към текучество;
- 4) Да се формулират изводи и съответно препоръки към ръководството на организацията.

Методиката на регистрацията включи дълбочинно полуструктурирано интервю с мениджъра на отдела за управление на човешките ресурси и изследване на нагласите на работещите в организацията. Изследването се проведе като анонимно проучване сред служителите с помощта на анкетна карта, включваща 56 въпроса, предназначени да проследят ефекта от всеки аспект на трудовата ситуация върху удовлетворението на служителите и желанието им да останат или напуснат организацията. Съдържанието на анкетната карта се състави въз основа на задълбочен литературен обзор и в следствие на това избор на десет най-значими и силно присъстващи фактори на удовлетворението. В резултат на проведено пилотно проучване, в комбинация с информация от УЧР мениджъра, анкетната карта претърпя многократни корекции - част от въпросите бяха преформулирани, други отпаднаха, а се добавиха нови.

За регистрацията на отговорите бе използвана скала на Ликърт, чието предимство е в лекотата на конструиране и обработване (Анастасова, Л., 1998). Затвореният характер на въпросите допълнително улесни електронната обработка на данните с SPSS; сред основните използвани инструменти бяха крос таблици,



коэффициент за рангова корелация на Spearman, непараметричен тест за независими извадки Mann-Whitney U, непараметричен тест за k – независими извадки Median Test, Pearson chi-square, Kendal tau_b test и др.

Респондентите бяха сегментирани в две категории – работници (механици, настройчици, електромонтьори, пресьори и т.н.) и административни служители, което може да се аргументира по следния начин: първо, логиката е до голяма степен обоснована от спецификата на извършваната дейност и второ, тъй като не всички служители или длъжности се разглеждат като източник на конкурентно предимство, организациите са склонни да инвестират повече в ключовите длъжности, тоест тези които са от основно значение за постигане на стратегическите цели (Becker, Huselid, 2006). Въз основа на това се прогнозираха известни различия в степента на удовлетвореност, провокирани както от различните обективни условия на труд, така и от различия в субективните възприятия на работещите.

Анкетата обхваща 140 души (тоест над 1/4 от персонала на организацията), избрани на принципа на случайния подбор, което дава основания за представителност на извадката. В същото време, тъй като респондентите не бяха подбрани на квотен принцип, не е възможно да се претендира, че извадката възпроизвежда структурата на персонала по отношение на пол, възраст, стаж в организацията и степен на образование. Това затруднява и на практика обезсмисля проследяването на ефектите от демографските фактори върху удовлетворението и съответно текучеството, тъй като би поставило под съмнение надеждността и валидността на получените резултати за тези променливи.

Въз основа на доброволността на участието, квотата на възвръщаемост бе 100%, при това с нищожни пропуски и грешки в попълването на анкетната карта. За по-голяма достоверност и обективност на получената информация, респондентите имаха на разположение една седмица за обмисляне на своето мнение, след което всеки върна картата си в запечатан плик.

Като зависима променлива се използва показателя склонност към напускане, вместо текучество. От една страна, той се приема за

един от силните предиктори на реалното текучество и в този смисъл множество изследователи го концептуализират като сурогатен индикатор (заместител) на действителното поведение. От друга страна, неговото предимство е в предприемането на стратегии за задържане на персонала преди да са реализирани действителните финансови загуби. От трета страна, този подход дава възможност за установяване на връзки с удовлетворението на респондентите (което не е възможно, ако се използват фактическите стойности на текучеството в организацията, които дори не са сегментирани по отдели и категории персонал). А освен това не е логично да се търсят корелации между настоящи нагласи и индикатори за минало организационно изпълнение и съответно да се пренебрегва съществуващият времеви лаг.

2.1. Склонност на персонала към напускане на организацията

Един от показателите за оценяване дейността на УЧР отдела, е текучеството на персонала в организацията. Изходен пункт в превенцията и борбата с него е мониторинга и поддържането на регулярна отчетност – годишно се регистрира процентното съотношение на постъпилите към напусналите (по собствено желание) работници и служители. Справката за текучество съдържа общ брой на персонала в началото и в края на периода, назначени и напуснали служители; тоест данните не се сегментират по отдели или категории персонал, а се представят като обобщена стойност. Не съществува процедура за оценка на разходите (преки и косвени), в резултат от напускането на служителите.

Усилията за преодоляване на текучеството и поддържането му в здравословни граници са неизбежно свързани с разкриване на причините, които го пораждат. В тази връзка задължително се провеждат изходящи интервюта с напускащите; по този начин е възможно да се диагностицират назряващи проблеми в организацията и своевременно да се овладеят негативните последици от тях. УЧР отделът има ангажимент да информира заинтересованите лица за причините за напускане, въз основа на които се планират мерки за подобряване на работната



среда и процедурите за стимулиране на персонала. Според УЧР мениджъра обаче, напускащите почти никога не посочват реалните мотиви за своето решение, а предпочитат да „се оправдават” с лични или семейни обстоятелства.

От Табл. 1 е видно, че 90% от работниците и 80% от административните служители не биха напуснали организацията, а останалите не могат да преценят. Това е много положителна ситуация, поне на пръв поглед.

Таблица 1. Бихте ли напуснали организацията?

	Работ.	Админ.	Общо
Категорично не	45,0 %	30,0 %	37,5 %
Вероятно не	45,0 %	50,0 %	47,5 %
Не мога да преценя	10,0 %	20,0 %	15,0 %
Вероятно да	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Със сигурност	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Склонността към напускане обикновено се асоциира с някаква поведенческа реакция (тоест търсещо поведение), като двете променливи могат да се приемат за взаимно влияещи. От Табл. 2 става ясно, че 55 % от анкетираните не се интересуват от други възможности за работа, 40% понякога преглеждат обявите и едва 5 % непрекъснато търсят информация от обяви, приятели, роднини. В същото време няма активно кандидатстващи. Оказва се, че административните служители се ангажират повече с търсещо поведение – 70% от тях понякога се интересуват от алтернативните възможности, спрямо едва 20% от работниците (половината от които за сметка на това го правят непрекъснато).

Таблица 2. Проучвате ли други възможности за работа?

	Работ.	Админ.	Общо
Не, не се интересувам	80 %	30 %	55 %
Понякога преглеждам обявите	10 %	70 %	40 %
Не мога да преценя	0 %	0 %	0 %
Непрекъснато търся информация от обяви, приятели, роднини и др.	10 %	0 %	5 %
Активно кандидатствам – подавам документи и се явявам на интервюта.	0 %	0 %	0 %

Табл. 3 демонстрира връзката между склонността към напускане и търсенето на работа.

Таблица 3. Склонност към напускане и търсещо поведение

	Бихте ли напуснали организацията?		
	категор. не	вероят. не	не мога да прец.
Проучвате ли др. възможности?			
Не, не се интересувам	37,5 %	17,5 %	0,0 %
Понякога преглеждам обявите	0,0 %	30,0 %	10,0 %
Непрекъснато търся информация.	0,0 %	0,0 %	5,0 %

Според крос таблицата, 37,5% от анкетираните не проучват други възможности и категорично не биха напуснали организацията, а едва 5% непрекъснато търсят информация за свободни работни места, но все още не могат да се ориентират в решението си за напускане.

Склонността към напускане има връзка с възприеманите алтернативи на трудовия пазар, които се разглеждат като второстепенен фактор за текучество. Интересно би било да се проследи как различните категории персонал преценяват шансовете си да намерят друга работа; оказва се, че има някои разлики в това отношение. Например, 90 % от работниците клонят към негативен отговор, но в същото време 10% смятат, че вероятно биха намерили алтернатива, която да им допада повече. Административните служители не вярват в добрите шансове.

Таблица 4. Смятате ли, че можете да си намерите друга работа, която да Ви допада повече?

	Работ.	Админ.	Общо
Не	60,0 %	65,0 %	62,5 %
Вероятно не	30,0 %	15,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	20,0 %	10,0 %
Вероятно да	10,0 %	0,0 %	5,0 %
Убеден съм	0,0 %	0,0 %	0,0 %

В Табл. 5 са синтезирани корелационните коефициенти, онагледяващи установените зависимости между трите променливи. Оказва се, че склонността към напускане силно кореспондира с търсещо поведение - коефициентът на рангова корелация на Спирман е 0,764. В същото време, корелационната зависимост между склонността към напускане и възприеманите шансове за намиране на



по-добра работа, е умерена, но клоняща към силна (0,552). Най-слаба зависимост се наблюдава между търсещото поведение и алтернативните възможности (0,301).

Таблица 5. Склонност към напускане, търсещо поведение и алтернативни възможности

	Склон. към нап.	Търсещо повед.	Алтерн. възмож.
Склонност към напускане	1,000	0,764	0,552
Търсещо поведение	0,764	1,000	0,301
Алтернативни възможности	0,552	0,301	1,000

2.2. Удовлетворение на персонала

Както стана ясно, удовлетворението е имплицитно свързано с текучеството; въз основа на анализ е възможно идентифициране на потенциалните напускащи и прогнозиране на текучеството. В тази връзка ежегодно се провеждат анкети за установяване на фактори, свързани с мотивацията и удовлетворението на работещите (отношение към работата, атмосферата, конфликти, проблеми и т.н.) – т.нар. изследване на работния климат. Според УЧР мениджъра, резултатите от тези анкети носят полезна информация, вземат се под внимание и водят до положителни изменения и подобрения в изследваните фактори. Но в същото време се оказва, че едва 15 % от персонала го потвърждават, което поражда съмнения относно тяхната реална полезност. Доминиращата част не могат да преценят ефекта от тези анкети, при това осезаемо впечатление прави негативната нагласа на работниците.

Таблица 6. Организацията провежда редовно анкети за работния климат и взема под внимание резултатите от тях.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	50,0 %	70,0 %	60,0 %
По-скоро да	0,0 %	30,0 %	15,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Други възможни сигнали за неудовлетворение на персонала, са: спад в трудовото изпълнение, някаква негативна

промяна в поведението, понижаване на инициативността, често изразяване на недоволство от организацията на работа, от заплащането, от нарушените комуникации, от липсата на обективност и справедливост и т.н. УЧР отделът поддържа документация за подадени жалби и изразено писмено недоволство от служителите и провежда периодични сборки със синдикалните организации, които от своя страна са отговорни за обратната връзка. Според УЧР мениджъра винаги се вземат мерки при оплаквания от страна на персонала.

По отношение достъпността на самия отдел и впечатлението на служителите за неговата роля, 42,5 % от респондентите смятат, че винаги могат да се обърнат към него, ако имат някакъв проблем или оплакване от нещо; доста голям обаче е относителния дял на тези, които не могат да преценят (40 %), като отново работниците демонстрират по-негативно отношение към възможното съдействие, което могат да получат.

Таблица 7. Винаги мога да се обърна към отдела за управление на човешките ресурси, ако имам някакъв проблем или оплакване от нещо.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	10,0 %	70,0 %	40,0 %
По-скоро да	55,0 %	30,0 %	42,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Както бе отбелязано, удовлетворението от различни аспекти на трудовата ситуация се приема за основна причина и предиктор на текучеството, затова настоящото изследване се насочи към разкриване на тези фактори, които в най-висока степен формират желание за напускане на организацията. В съответствие с фрагментарния подход се изследва отношението на служителите към десетте най-важни фактора на удовлетворението.

Характеристики на работата

Оказва се, че повече от половината от респондентите (52,5 %) са по-скоро неудовлетворени от работата, която вършат, а 40 % се считат за удовлетворени. В същото време, разпределението на отговорите между



категориите персонал е доста неравномерно: сред работниците определено доминират недовлетворените (85 %), докато при администрацията техният относителен дял е 20 %. Преобладаващата част от административните служители се самоопределят по-скоро като удовлетворени от работата си.

Таблица 8. Удовлетворен съм от работата, която върша.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	85,0 %	20,0 %	52,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	15,0 %	7,5 %
По-скоро да	15,0 %	50,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Ситуацията е доста сходна по отношение на разнообразието в работата. Повече от половината (60 %) не смятат работата си за достатъчно интересна и разнообразна, като тази нагласа при работниците е 100 %, а при администрацията едва 20 %.

Таблица 9. Работата ми е достатъчно разнообразна и интересна.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	75,0 %	20,0 %	47,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	0,0 %	65,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

По отношение на автономността, 48,8 % от анкетираните смятат, че по-скоро могат сами да решават как и кога да изпълнят задачите си през работното време. В същото време, това се отнася изцяло за административните служители, а работниците категорично не могат да го правят.

Таблица 10. Мога сам да решавам как и кога да изпълня задачите си през работното време.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	75,0 %	0,0 %	37,5 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	2,5 %	1,3 %
По-скоро да	0,0 %	87,5 %	43,8 %
Да	0,0 %	10,0 %	5,0 %

Сигурност

Оказва се, че относителният дял на персонала, който се чувства застрашен в някаква степен от уволнение или съкращение, е много малък (5 %). При това, единствено част от работниците се безпокоят за сигурността си, а администрацията не.

Таблица 11. Работата ми е сигурна и не се страхувам от уволнение/ съкращение.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	80,0 %	85,0 %	82,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Физически условия на труд

Както се вижда от Табл. 12, няма недовлетворени от трудовата обстановка. Въпреки сравнително равномерното разпределение на нагласите, наблюдава се лек превес на положителното отношение сред администрацията: 80 % напълно одобряват условията на труд, спрямо 15 % от работниците.

Таблица 12. Доволен съм от обстановката, в която работя (осветление, отопление, шум и т.н.).

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	75,0 %	20,0 %	47,5 %
Да	15,0 %	80,0 %	47,5 %

Аналогично, никой от персонала не възприема трудовата среда като опасна или нездравословна, като за 85 % от служителите тя е напълно безопасна, спрямо 60 % от работниците.

Таблица 13. Трудовата среда е здравословна и безопасна.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	2,5 %	1,3 %
По-скоро да	40,0 %	12,5 %	26,3 %
Да	60,0 %	85,0 %	72,5 %



До голяма степен са логични и отговорите на следващия въпрос: почти няма трудови злополуки и инциденти на работното място, независимо от категорията персонал.

Таблица 14. В моя отдел не стават трудови инциденти и злополуки.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	45,0 %	10,0 %	27,5 %
Да	55,0 %	90,0 %	72,5 %

Работно време

Липсват недоволни от работното време, като служителите са по-категорични в своето удовлетворение (87,5 %) спрямо работниците (60%).

Таблица 15. Работното време ме удовлетворява.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	30,0 %	12,5 %	21,3 %
Да	60,0 %	87,5 %	73,8 %

Интензивност на работата

За 17,5 % от персонала работата е трудна, сложна и тежка и изисква голямо физическо или умствено натоварване, като това отношение е изцяло съсредоточено в средите на работниците; административните служители не смятат работата си за натоварваща.

Таблица 16. Работата ми не е много трудна, сложна и тежка и не изисква голямо физическо или умствено натоварване или напъгане.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	65,0 %	22,5 %	43,8 %
Да	0,0 %	77,5 %	38,8 %

Взаимоотношения в работната група

Едва 12,5 % от персонала възприемат взаимоотношенията си с колегите за по-скоро неудовлетворяващи, при това става въпрос за представители на работниците. Следователно удовлетворените чувствително преобладават като общ относителен дял (72,5%).

Таблица 17. Удовлетворен съм от взаимоотношенията си с колегите в работната група.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	10,0 %	20,0 %	15,0 %
По-скоро да	20,0 %	65,0 %	42,5 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %

Приобщаването към колектива преминава с лекота за основната част от персонала (92,5 %), като мненията на двете категории анкетирувани са сравнително еднотипни.

Таблица 18. Лесно се приобщих към колектива при постъпването си на работа.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	5,0 %	7,5 %
По-скоро да	45,0 %	60,0 %	52,5 %
Да	45,0 %	35,0 %	40,0 %

Вероятно това има връзка с приятелствата на работното място: 87,5 % от респондентите посочват, че имат приятели сред колегите си и могат да разчитат на тяхната помощ и подкрепа, когато имат нужда. Отново е налице сравнително равномерно разпределение на нагласите – 90 % от работниците спрямо 85 % от служителите.

Таблица 19. Имам приятели сред колегите си и мога да разчитам на тяхната помощ и подкрепа, когато имам нужда.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	15,0 %	12,5 %
По-скоро да	45,0 %	70,0 %	57,5 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %



Нито един член на персонала не е категоричен относно наличието на атмосфера на разбирателство, взаимно доверие, подкрепа и уважение в работната група. Според 80 % от работниците, по-скоро това не съществува, спрямо 50 % от администрацията. Отгук общият относителен дял на негативните мнения е доста висок (65 %), спрямо положителните (27,5 %).

Таблица 20. В работната ми група цари атмосфера на разбирателство, взаимно доверие, подкрепа и уважение.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	70,0 %	50,0 %	60,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	15,0 %	7,5 %
По-скоро да	20,0 %	35,0 %	27,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Ясно се вижда на Табл. 21, че работниците общуват повече помежду си (75 %), в сравнение с администрацията (15 %). Според 37,5 % от всички респонденти, честотата на междуличностната комуникация не е висока.

Таблица 21. С колегите общуваме непрекъснато.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	65,0 %	37,5 %
Не мога да преценя	15,0 %	20,0 %	17,5 %
По-скоро да	75,0 %	15,0 %	45,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Лидерски стил на прекия ръководител

Отношението към прекия ръководител е подчертано позитивно – 80 % от персонала са удовлетворени от него. Прави впечатление, че служителите са по-положително настроени (95 %), в сравнение с работниците (65 %).

Таблица 22. Удовлетворен съм от прекия си ръководител.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	35,0 %	5,0 %	20,0 %
По-скоро да	65,0 %	80,0 %	72,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Оказва се, че за 87,5 % от персонала целите и критериите за оценяване на трудовото изпълнение, са ясни. В същото време, 25 % от работниците са на противоположното мнение.

Таблица 23. Винаги съм наясно какво се очаква от мен – какви цели трябва да постигам и как ще бъде ценявано трудовото ми изпълнение.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	60,0 %	65,0 %	62,5 %
Да	15,0 %	35,0 %	25,0 %

Както работниците (75 %), така и служителите (100 %) са почти винаги наясно как да изпълнят задачите си и да постигнат поставените цели. Едва 12,5 % от целия персонал по-скоро изпитват неяснота в това отношение и те отново са от средите на работниците.

Таблица 24. Винаги съм наясно как да изпълня задачите си и да постигна поставените цели.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	30,0 %	85,0 %	57,5 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %

За 25 % от работниците и 5 % от служителите е трудно да определят взаимоотношенията си с прекия ръководител. В същото време, 85 % от целия персонал дефинира отношенията си с него като положителни и никой няма отрицателна нагласа.

Таблица 25. Взаимоотношенията ми с прекия ръководител са добри.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	25,0 %	5,0 %	15,0 %
По-скоро да	75,0 %	60,0 %	67,5 %
Да	0,0 %	35,0 %	17,5 %

Персоналът е наясно с качеството на своята работа (97,5 %), което се отнася в еднаква степен и за двете категории.

Таблица 26. Винаги съм наясно колко добре се справям с работата си.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	5,0 %	2,5 %
По-скоро да	35,0 %	60,0 %	47,5 %
Да	65,0 %	35,0 %	50,0 %



Според 70 % от анкетираните, поставяните цели и възлаганите задачи са съобразени с техните способности и желания. В същото време, 25 % от работниците са убедени по-скоро в противното.

Таблица 27. Целите, които ми се поставят и задачите, които ми се възлагат, са съобразени с моите способности и желания.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	20,0 %	15,0 %	17,5 %
По-скоро да	55,0 %	85,0 %	70,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

За 82,5 % от работещите, оценката, която получават от прекия ръководител за своето трудово изпълнение, е обективна; същевременно според 35 % от работниците това не е така.

Таблица 28. Оценката, която получавам за своето трудово изпълнение, винаги е обективна.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	20,0 %	85,0 %	52,5 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %

Административните служители са в много по-висока степен наясно как могат да подобрят трудовото си изпълнение и да повишат оценката си (100 %), в сравнение с работниците (55 %). Общо взето, едва 7,5 % от целия персонал твърдят обратното.

Таблица 29. Винаги знам какво трябва да направя, за да подобра своето трудово изпълнение и да повиша оценката си.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	15,0 %	0,0 %	7,5 %
Не мога да преценя	30,0 %	0,0 %	15,0 %
По-скоро да	25,0 %	20,0 %	22,5 %
Да	30,0 %	80,0 %	55,0 %

Заплащане

Оказва се, че 57,5 % от персонала са удовлетворени от размера на заплатата си, а 35 % са неудовлетворени. Административните служители имат малко по-положително отношение.

Таблица 30. Доволен съм от размера на заплатата си.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	10,0 %	35,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	15,0 %	0,0 %	7,5 %
По-скоро да	50,0 %	65,0 %	57,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

За 82,5 % от респондентите допълнителните социални придобивки са удовлетворяващи, а 17,5 % не могат да преценят.

Таблица 31. Доволен съм от допълнителните социални придобивки.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	20,0 %	15,0 %	17,5 %
По-скоро да	50,0 %	25,0 %	37,5 %
Да	30,0 %	60,0 %	45,0 %

В същото време се оказва, че 72,5 % от персонала са очаквали по-високо възнаграждение при кандидатстването си за тази работа. Това е особено валидно за администрацията (85 %) и в по-малка степен за работниците (60 %), които очевидно са имали малко по-реалистична предварителна преценка.

Таблица 32. Възнаграждението, което получавам, съответства на моите предварителни очаквания.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	35,0 %	85,0 %	60,0 %
Не мога да преценя	40,0 %	15,0 %	27,5 %
По-скоро да	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Преобладаващата част от персонала (65 %) възприема заплащането си за справедливо, като работниците определено се чувстват по-несправедливо заплатени в сравнение със служителите.

Таблица 33. Заплащането ми е справедливо за работата, която върша (в сравнение с това, което получават колегите ми).

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	20,0 %	15,0 %	17,5 %
По-скоро да	45,0 %	85,0 %	65,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %



Възможности за обучение и повишаване на квалификацията

Администрацията са по-удовлетворени от възможностите за обучение, които имат в организацията (80 %), в сравнение с работниците (65 %). В същото време, абсолютно равностоен е относителния дял на работниците и служителите, които не са удовлетворени (20 %).

Таблица 34. Удовлетворен съм от възможностите за обучение, които имам в организацията.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	15,0 %	0,0 %	7,5 %
По-скоро да	20,0 %	50,0 %	35,0 %
Да	45,0 %	30,0 %	37,5 %

За 95 % от персонала, първоначалното обучение при встъпването в длъжност е напълно достатъчно, за да ориентира новоназначения и да улесни прехода към самостоятелна работа. Почти няма различия по този въпрос между категориите персонал.

Таблица 35. Първоначалното обучение, което получих при постъпването си, бе напълно достатъчно, за да ме ориентира и да започна самостоятелна работа.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	75,0 %	50,0 %	62,5 %
Да	15,0 %	50,0 %	32,5 %

Едва 15 % от целия персонал смятат, че не биха могли да получат обучение в случай, че желаят да подобрят трудовото си изпълнение. За 80 % от работниците и 75 % от служителите това е напълно възможно.

Таблица 36. Винаги мога да получа обучение, ако искам да подобра трудовото си изпълнение.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	20,0 %	15,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	5,0 %	7,5 %
По-скоро да	50,0 %	45,0 %	47,5 %
Да	30,0 %	30,0 %	30,0 %

Ситуацията, обаче, е доста по-различна при обучението в несвързани с настоящата работа умения; според 37,5 % от респондентите е почти невероятно да получат такова. В същото време, 45 % от работниците и 30 % от администрацията смятат, че могат да се обучават и да формират и такива компетенции.

Таблица 37. Винаги мога да получа обучение, дори ако не е свързано с настоящата ми длъжност/работа.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	10,0 %	20,0 %	15,0 %
По-скоро не	45,0 %	0,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	50,0 %	25,0 %
По-скоро да	30,0 %	0,0 %	15,0 %
Да	15,0 %	30,0 %	22,5 %

Преобладаващата част от персонала (62,5 %) одобряват предлаганите форми и видове обучения в организацията; това е валидно и за двете категории персонал.

Таблица 38. Предлаганите форми и видове обучения в организацията ме удовлетворяват.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	10,0 %	10,0 %
Не мога да преценя	25,0 %	30,0 %	27,5 %
По-скоро да	65,0 %	35,0 %	50,0 %
Да	0,0 %	25,0 %	12,5 %

За 90 % от работниците наставничеството е най-добрият метод за обучение; в същото време, без да са негативни, служителите не могат да изразят ясно мнение по този въпрос.

Таблица 39. Наставничеството е най-добрият метод за обучение.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	100,0 %	55,0 %
По-скоро да	60,0 %	0,0 %	30,0 %
Да	30,0 %	0,0 %	15,0 %

Няма такива, които да не желаят да се обучават, като при работниците мотивацията е малко по-силна (90 %), в сравнение с административните служители (80 %).

Таблица 40. Имам желание да се обучавам.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	20,0 %	15,0 %
По-скоро да	45,0 %	5,0 %	25,0 %
Да	45,0 %	75,0 %	60,0 %



Възможности за кариера

Определено работниците са по-неудовлетворени от възможностите за кариера, които имат в организацията (35 %); относителният дял на удовлетворените работници е 45 % спрямо 80 % при администрацията. Като цяло, по-голямата част от персонала са доволни от перспективите за израстване (62,5 %).

Таблица 41. Удовлетворен съм от възможностите за кариера, които имам.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	20,0 %	20,0 %	20,0 %
По-скоро да	15,0 %	50,0 %	32,5 %
Да	30,0 %	30,0 %	30,0 %

Работниците и служителите са еднакво добре запознати със свободните работни места в организацията, които са подходящи за техните компетенции; едва 20 % нямат нужната информация.

Таблица 52. Винаги съм наясно със свободните работни места в организацията, които са подходящи за моите компетенции.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	80,0 %	65,0 %	72,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Основната част от работещите (70 %) смятат, че винаги биха могли да кандидатстват за преместване/повишение на друга длъжност в рамките на отдела или организацията; едва 27,5 % го смятат за невъзможно.

Таблица 53. Винаги мога да кандидатствам за преместване/повишение на друга длъжност в рамките на отдела или организацията.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	20,0 %	27,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	5,0 %	2,5 %
По-скоро да	65,0 %	75,0 %	70,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Както работниците (65 %), така и администрацията (80 %) са наясно с бъдещите длъжности, които могат да заемат и необходимите за това обучения и други изисквания; едва 17,5 % от персонала не се считат за достатъчно запознати.

Таблица 54. Наясно съм с бъдещите длъжности, които мога да заема и необходимите за това обучения и други изисквания.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	20,0 %	10,0 %
По-скоро да	50,0 %	65,0 %	57,5 %
Да	15,0 %	15,0 %	15,0 %

Почти всички работници (90 %), както и служителите (80 %) имат желание за издигане в йерархията; едва 20 % от администрацията не желаят.

Таблица 55. Имам желание да се издигам в йерархията.

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	20,0 %	10,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	45,0 %	5,0 %	25,0 %
Да	45,0 %	75,0 %	60,0 %

2.3. Склонност към отсъствия

В организацията се поддържа база данни за отсъствията на персонала (включително поради платен отпуск, заболявания и др.), но се оказва изключително трудно да се разграничат преднамерените от основателните отсъствия. Тъй като, общо взето непреднамерените отсъствия от работа (по здравословни и други основателни причини) не могат да се приемат за свързани с неудовлетворението и съответно предиктор на текучеството, интерес представлява по-скоро честотата на прикриване на умишлените отсъствия и представянето им като непреднамерени.

В условията на липсваща достатъчно надеждна процедура за тяхното разграничаване, разчитаме на добросъвестността на самия респондент, за да получим обективна информация. Склонността на анкетираните да придават непреднамерен характер на своите отсъствия от работа, тоест да ги извиняват чрез представяне на „фалшив” болничен лист, е доста висока: въпреки, че 40 % от тях никога не се ангажират с подобни действия, над половината (52,5 %) понякога са склонни да прикриват своето нежелание да ходят на работа по този начин. Прави впечатление, че 70 % от администрацията понякога се възползват от възможността да се самоотлъчват, докато при една малка част от работниците (15 %) очевидно това е системно.



Таблица 56. Представяли ли сте „фалшив“ болничен лист за извинение на отсъствията си от работа?

	Работ.	Админ.	Общо
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Понякога	0,0 %	20,0 %	10,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
Често	45,0 %	5,0 %	25,0 %
Постоянно	45,0 %	75,0 %	60,0 %

Въпреки това, според мениджъра текучеството и спазването на трудовата дисциплина (закъснения, отсъствия и т.н.) в организацията не са толкова голям проблем, колкото липсата на мотивация у персонала. Контролът върху присъствието на служителите се осъществява чрез магнитни карти. За закъснения и отсъствия не се предвиждат наказания; принципно отсъствията от работа се приспадат от платения годишен отпуск (който е 28 дни, тоест по-голям от регламентирания в КТ).

Таблица 57. Степен на удовлетвореност на персонала (обобщение)

Фактори на удовлетворението		Удовлетвореност (% от персонала)		
		Не	Индиф.	Да
1.	Естество на работата.	52,5	7,5	40,0
2.	Разнообразие на работата.	60,0	0,0	40,0
3.	Автономност и независимост в работата.	50,0	1,3	48,8
4.	Сигурност на работата.	5,0	5,0	90,0
5.	Трудова обстановка.	0,0	5,0	95,0
6.	Здравословни и безопасни условия на труд.	0,0	1,3	98,8
7.	Работно време.	0,0	5,0	95,0
8.	Интензивност на работата.	17,5	0,0	82,5
9.	Взаимоотношения в работната група.	12,5	15,0	72,5
10.	Приобщаване към колектива.	0,0	7,5	92,5
11.	Приятелства на работното място.	0,0	12,5	87,5
12.	Атмосфера в работната група.	65,0	7,5	27,5
13.	Комуникация с колегите.	37,5	17,5	45,0
14.	Яснота за целите и критериите за оценка.	12,5	0,0	87,5
15.	Яснота при изпълнението на задачите.	12,5	0,0	87,5
16.	Взаимоотношения с прекия ръководител.	0,0	15,0	85,0
17.	Яснота за трудовото изпълнение.	0,0	2,5	97,5
18.	Съответствие между целите и способностите.	12,5	17,5	70,0
19.	Обективност в оценяването.	17,5	0,0	82,5
20.	Яснота за подобряване на изпълнението.	7,5	15,0	72,5
21.	Размер на заплатата.	35,0	7,5	57,5
22.	Допълнителни социални придобивки.	0,0	17,5	82,5
23.	Съответствие между заплащането и очакванията.	72,5	27,5	0,0
24.	Справедливост в заплащането.	17,5	17,5	65,0
25.	Първоначално обучение при постъпване.	0,0	5,0	95,0
26.	Възможност за обучение, свързано с работата.	15,0	7,5	77,5
27.	Възможност за обучение, несвързано с работата.	37,5	25,0	37,5
28.	Предлагани форми и видове обучения.	10,0	27,5	62,5
29.	Яснота за свободните работни места.	20,0	0,0	80,0
30.	Възможност за преместване/повишение.	27,5	2,5	70,0
31.	Яснота за възможните бъдещи длъжности.	17,5	10,0	72,5

2.4. Удовлетворение на персонала и склонност към напускане на организацията

В Табл. 57 са представени обобщените резултати за степента на удовлетвореност на персонала от различните аспекти на работата в организацията.

Оказва се, че работниците и служителите като цяло, са най-силно удовлетворени от следните фактори: 1) здравословни и безопасни условия на труд, 2) яснота за равнището на трудово изпълнение, 3) благоприятна трудова обстановка, 4) първоначално обучение при назначаване, 5) лекота на приобщаване към колектива при постъпването, 6) сигурност на работата, 7) приятелства на работното място, 8) яснота на целите и критериите за оценка, 9) яснота при изпълнението на задачите и 10) взаимоотношения с прекия ръководител.



Същевременно, в най-висока степен са недовлетворени от: 1) съответствие между възнаграждението и предварителни очаквания, 2) разнообразие на работата, 3) естество на работата, 4) автономност и независимост в работата, 5) възможности за обучение в други умения, несвързани с настоящата длъжност, 6) честота на комуникация с колегите, 7) размер на заплатата, 8) възможности за преместване/повишение и 9) яснота за свободните работни места.

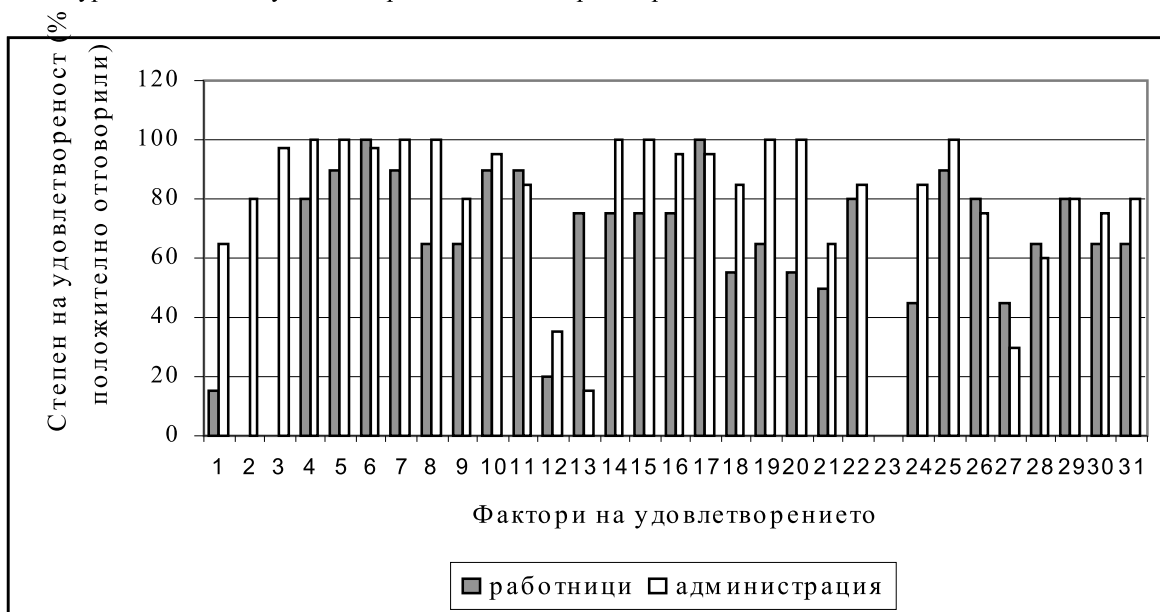
Фиг.1 дава представа за различията в степента на удовлетвореност между двете категории персонал по отношение на различните аспекти на трудовата ситуация. Както става ясно, работниците демонстрират значително по-ниско удовлетворение по множество измерения; особено фрапиращи са характеристиките на самата работа (естество, разнообразие и автономност), интензивност на труда и справедливост на заплащането.

В същото време, по някои измерения се наблюдава противоположна ситуация – например, комуникация с колегите; вероятната причина за това е взаимната зависимост между тях, която поражда необходимостта от често междуличностно общуване.

Според УЧР мениджъра, сред основните причини за текучество на персонала са проблемите с прекия ръководител, тежката работа (например, най-много напускат пресъорите) или откриването на по-атрактивни възможности в Пловдив или в чужбина. Резултатите от изследването обаче, предоставят доста по-задълбочена информация по този въпрос. В Табл. 58 са представени корелационните коефициенти на Спирман, илюстриращи силата и посоката на зависимостта, съществуваща между съответния фактор или източник на удовлетворение, и склонността към напускане на организацията.

Силно отрицателно влияние (Sperman's

Фигура 1. Степен на удовлетвореност по категории персонал



$r_{ho} > 0,6$) върху желанието за напускане имат факторите: 1) яснота при изпълнението на задачите, 2) обективност в оценяването, 3) обучение за подобряване на изпълнението, 4) обучение в умения, несвързани с настоящата длъжност, 5) предлагани форми и видове обучения, 6) яснота за свободните работни места, 7) възможност за преместване/повишение, 8) яснота за възможните бъдещи длъжности. Съвсем явно впечатление прави доминирането на фактори, свързани с възможностите за професионално развитие и израстване.

Открива се средно силна отрицателна зависимост (Sperman's $r_{ho} > 0,3$) между склонността към напускане и факторите: 1) естество на извършваната работа, 2) сигурност на работното място, 3) добри взаимоотношения в работната група, 4) успешно първоначално приобщаване към колектива, 5) приятелства на работното място, 6) яснота за качеството на трудовото изпълнение, 7) съответствие между заплащането и предварителните очаквания и 8) размер на заплатата.



Таблица 58. Фактори на удовлетворението и склонност към напускане

Фактори на удовлетворението		Коефициент на Спирман
1.	Естество на работата.	- 0,306
2.	Разнообразие на работата.	- 0,233
3.	Автономност и независимост в работата.	0,147
4.	Сигурност на работата.	- 0,448
5.	Трудова обстановка.	0,208
6.	Здравословни и безопасни условия на труд.	- 0,149
7.	Работно време.	0,040
8.	Интензивност на работата.	0,166
9.	Взаимоотношения в работната група.	- 0,588
10.	Приобщаване към колектива.	- 0,456
11.	Приятелства на работното място.	- 0,516
12.	Атмосфера в работната група.	0,087
13.	Комуникация с колегите.	- 0,129
14.	Яснота за целите и критериите за оценка.	- 0,110
15.	Яснота при изпълнението на задачите.	- 0,763
16.	Взаимоотношения с прекия ръководител.	0,018
17.	Яснота за трудовото изпълнение.	- 0,302
18.	Съответствие между целите и способностите.	- 0,048
19.	Обективност в оценяването.	- 0,738
20.	Яснота за подобряване на изпълнението.	- 0,097
21.	Размер на заплатата.	- 0,304
22.	Допълнителни социални придобивки.	- 0,216
23.	Съответств. между заплащането и предв. очаквания.	- 0,399
24.	Справедливост в заплащането.	- 0,244
25.	Първоначално обучение при постъпване.	- 0,123
26.	Възможности за обучение, свързано с работата.	- 0,870
27.	Възможности за обучение, несвързано с работата	- 0,897
28.	Предлагани форми и видове обучения.	- 0,647
29.	Яснота за свободните работни места.	- 0,696
30.	Възможност за преместване/повишение.	- 0,673
31.	Яснота за възможните бъдещи длъжности.	- 0,706

Следните фактори нямат статистически значимо влияние (Sperman's rho < 0,3): 1) разнообразие на работата, 2) здравословни и безопасни условия на труд, 3) честа комуникация с колегите, 4) яснота за целите и критериите за оценка, 5) съответствие между целите, способностите и желанията на изпълнителя, 6) яснота относно начините за подобряване на изпълнението, 7) допълнителни социални придобивки, 8) справедливост в заплащането и 9) първоначално обучение при постъпване. Донякъде е изненадващо слабо положително влияние на факторите: автономност и независимост в работата, благоприятна трудова обстановка, удобно работно време, ниска интензивност на работата, екипна атмосфера в работната група и взаимоотношения с прекия ръководител.

Коефициентът на зависимост между склонността към отсъствия и склонността към напускане е 0,6 (тоест силна), следователно отсъствията могат да се приемат за предиктор на текучеството.

3. Основни изводи и обобщения от изследването

Възможно е резултатите от изследването да се обобщят в няколко основни направления:

1) **Склонност към напускане на организацията.** Нито един член на персонала няма желание да напусне организацията към настоящия момент. Това нежелание може да се дължи както на много висока удовлетвореност от работата, така и на допускането, че априори не съществуват други алтернативи. Факт е, че СКФ е единственото работещо предприятие в



региона, което на практика лишава работниците и служителите от всякакви други възможности.

Установи се силна корелационна зависимост между склонността към напускане на организацията и търсенето на друга работа, както и възприеманите алтернативни възможности; доста по-слаба корелация съществува между търсещото поведение и шансовете за друга заетост.

Повече от половината работници и служители не се интересуват и не проучват други възможности за работа, а останалите го правят понякога. От друга страна, липсата на търсещо поведение може да доведе до неосведоменост и непознаване на съществуващите алтернативни възможности на трудовия пазар; това, на свой ред, би се отразило върху възприеманите шансове за намиране на по-добра работа. Доказателство за това е, че респондентите наистина определят тези шансове като ниски. Всъщност, една незначителна част от респондентите са убедени, че вероятно биха си намерили по-добра работа, но слабата корелация между търсещото поведение и алтернативните възможности предполага, че ситуацията очевидно не се дължи на липса на информираност.

Също така е възможно работниците и служителите да нямат добра представа за собствения си мобилен капитал или да се съмняват в него, в резултат на което възприемат вероятността за намиране на по-добра заетост като ниска.

2) Удовлетворение на персонала.

Персоналът е най-силно удовлетворен от здравословните и безопасни условия на труд, яснотата за равнището на трудово изпълнение, благоприятната трудова обстановка, първоначалното обучение при назначаване, лекотата на приобщаване към колектива при постъпването, сигурността на работата, приятелствата на работното място, яснотата на целите и критериите за оценка, яснотата при изпълнението на задачите и взаимоотношенията с прекия ръководител.

Същевременно, в най-висока степен работещите са неудовлетворени от разнообразието и естеството на работата си, автономността и независимостта, която имат, възможностите за обучение в умения, несвързани с настоящата длъжност, честотата на

комуникация с колегите, размера на заплатата, възможностите за преместване или повишение и яснотата, която имат за свободните работни места в организацията.

3) Зависимост между удовлетворението на персонала и склонността към напускане. С най-силно отрицателно влияние върху желанието за напускане на организацията са следните фактори: яснота при изпълнението на задачите, обективност в оценяването, обучение за подобряване на изпълнението, обучение в умения, несвързани с настоящата длъжност, предлагани форми и видове обучения, яснота за свободните работни места, възможности за преместване/повишение и яснота за възможните бъдещи длъжности.

Ако съпоставим ранжирането на факторите според степента на удовлетвореност на персонала от тях и според тяхното влияние върху склонността към напускане на организацията, ще установим следното:

- от всички силно влияещи върху текучеството фактори, единственият, от които персонала в организацията е удовлетворен понастоящем, е яснота при изпълнението на задачите;

- персоналът е неудовлетворен от възможностите за обучение в умения, несвързани с настоящата длъжност, от яснотата за свободните работни места и от възможностите за преместване/повишение, които също са фактори с установено силно влияние върху склонността към напускане на организацията;

- останалите фактори със силно влияние върху текучеството не намират нито удовлетворение, нито неудовлетворение, тоест остават по-скоро в сферата на индиферентните нагласи на персонала.

Тъй като усилията на ръководството следва да бъдат насочени приоритетно към групата на факторите с демонстрирано силно влияние върху склонността към напускане, то особено критично и нуждаещо се от спешно внимание, е подобряването на възможностите за обучение в умения, несвързани с настоящата длъжност, осигуряване на по-голяма яснота за свободните работни места и подобряването на възможностите за преместване/повишение в рамките на отдела или организацията.



* * *

Ръководството на организацията не бива да забравя, че въпреки липсата на статистически значимо влияние върху текучеството от страна на някои източници на неудовлетворение, тяхното наличие е основание за прогнозиране на множество негативни ефекти (лош морал, ниска производителност на работниците и служителите и т.н.). Затова логично се повдига въпроса дали нежеланието на персонала да напусне организацията е всъщност благоприятно за нея и достатъчно успокоително основание за бездействие по отношение на неудовлетворението от някои аспекти на трудовата ситуация? Ако организацията не намира никакви рационални мотиви за планиране на стратегии, свързани със задържане на работещите, има ли всъщност нужда и полза от слабо мотивиран и неудовлетворен персонал? В светлината на установената силна връзка между текучеството и липсата на други възможности за работа, това е достатъчен повод за преосмисляне на прилаганите понастоящем практики за управление на човешките ресурси в организацията.

Текучеството на персонала е видимия, обективен резултат, който подава сигнал за неудовлетворение на работещите – афективно състояние, което се установява по-трудно. Въпреки че в периоди на икономически кризи, неговото равнище обикновено се задържа ниско поради високата безработица и липсата на алтернативни възможности за работа, при първите признаци на икономическо съживяване може да се очаква избухването му с пълна сила. Това е основание да се замислим върху поне две неща: първо, могат ли да си позволят българските организации да поддържат неудовлетворен и немотивиран персонал и второ, как ще се справят с увеличеното текучество в последствие?

Използвана литература:

Anastasova, L. (1998). *Marketingovi izsledvaniya v turizma*. Selekta.

Odegov, M. (2004). *Audit i controlling personala*. Ekzamen.

Peicheva, M. (2005). Model za odit na tekuchestvoto na personala. *Ikonomicheski alternativi* 6.

Atkin, R., Goodman, P. (1984). Methods of defining and measuring absenteeism. In P.S. Goodman, R.S. Atkin, *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Becker, B., Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management* 32, 898-925.

Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology* 46, 313-330.

Carmeli, A., Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development Journal* 9 (2), 191-206.

Cavanagh, S. (1989). Nursing turnover: Literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing* 14, 587-596.

Chalkiti, K., Carson, D. (2010). Knowledge cultures, competitive advantage and staff turnover in hospitality in Australia's Northern Territory. In: D. Harorimana, *Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: Identifying competitive advantage*, IGI Global, New York, 203-229.

Cho, S., Woods, R., Jang, S., Erden, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management* 25 (2), 262-277.

Cropanzano R, Wright T. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker, a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal Practical Resolutions* 53, 182-99.

Harris, K., Kacmar, K., Witt, L. (2005). The curvilinear relationship between relationship quality and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior* 26, 363-78.



- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Hom, P., Kinicki, A. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal* 44, 975–987.
- Ilgem, D., Hollenback, J. (1977). The role of job satisfaction in absence behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 19, 148-161.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanburg, C., Glomb, T., Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology* 90, 644–658.
- Kim, W., Leong, J., Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management* 24 (2), 171–193.
- Markham, S., McKee, G. (1995). Group absence behavior and standards: A multilevel analysis. *Academy of Management Journal* 38, 1174-1190.
- Meyer, J., Allen, N. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 59 (3), 372–378.
- Ostroff, C., Kozlowski, S. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior* 42, 170-183.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G., Madupalli, R., Rutherford, L. (2009). The role of seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Resolutions* 62, 1146–51.
- Schneider, B., Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology* 70 (3), 423–433.
- Smith, P., Kendall, L., Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snipes, R., Oswald, S., LaTour, M., Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Resolutions* 58, 1330–9.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequence*. Sage Publication, Thousand Oaks, CA, 42–46.
- Steel, R. (2004). Job markets and turnover decisions. In R. Griffeth, P. Hom, *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, New York: Information Age Publishing, 73–82.
- Tett, R., Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (2), 259–293.
- Torrington Hall, L. (1995). *Personnel management, HRM in action*. T.J.Press, Great Britain.
- Wanous, J., Reichers, A., Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 247–252.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation 22, Mineapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Yin, J., Yang, K. (2002). Nursing turnover in Taiwan: A meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies* 39, 573–581.