

ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА КАТО ОРГАНИЗАЦИОНЕН ФЕНОМЕН

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

PERSONNEL TURNOVER AS AN ORGANIZATIONAL PHENOMENON

Viara Slavianska
Burgas Free University

Abstract: *The present material considers the nature of turnover as it puts an accent on the necessity of its management and the reasons for its appearance in the organization. A special attention is paid to the factors forming the satisfaction from the work in the organization, as a basic instrument for employees' retention in the organization.*

Key words: *human resource management, personnel turnover, work satisfaction.*

Съществуват множество различни дефиниции на понятието „текучество”, но основната идея в тях е една и съща – напускане на заеманата позиция в определена организация или придвижване на служителя извън пределите на заетостта в нея. Това предполага абсолютно прекратяване на взаимоотношенията между служител и работодател.

Текучеството може да се класифицира като доброволно и принудително, в зависимост от това чия е инициативата за прекратяване на връзката с работодателя [96]. В този контекст е възможно следното диференциране:

- *доброволно напускане* – прекратяване на заетостта по инициатива на служителя;
- *съкращение* – прекратяване на заетостта, иницирано от работодателя, поради влошаване на икономическата ситуация и неизбежно закриване на работни места;
- *уволнение или освобождаване* – прекратяване на заетостта от страна на работодателя по дисциплинарни причини;
- *други* – прекратяване на заетостта поради пенсиониране, смърт, трайна нетрудоспособност, бременност и раждане, емигриране, смяна на местоживеенето и т.н.

От посочените категории, доброволните напускания са най-проблематични за работодателя, тъй като са под контрола на служителя и на практика водят до облагодетелстване на някоя конкурентна организация от инвестициите, направени в него. В същото време се смятат за провокирани от причини, които могат да бъдат избегнати.

I. НЕОБХОДИМОСТ ОТ УПРАВЛЕНИЕ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

Високото равнище на текучество има съвсем ясно негативно влияние върху организацията. Текуществото на персонала е важен индикатор на организационна ефективност, най-вече поради своите изключително съществени последици върху организационното изпълнение. Но освен, че е един от критериите за ефективност, текуществото е и фактор, които влошава организационното изпълнение поради негативното си влияние върху останалите индикатори. Това прави неговото успешно управление въпрос от първостепенна важност.

Когато служителите напускат, независимо дали по свое желание или не, последиците могат да бъдат изключително сериозни. Високото текучество е скъпо струващо, защото е свързано с директни финансови разходи; в условията на текучество (особено в рамките на първата година след назначаването на служителите), компаниите не могат да компенсират дори преките си разходи, свързани с организирането на конкурси за набиране и подбор, назначаване, обучение и адаптиране на новопостъпилите. Според Американското министерство на труда, разходите за попълване на една овакантена позиция възлизат на една трета от нейното заплащане; при това, замяната на мениджър или технически специалист може да „струва“ между 50% и 300% от годишната заплата за позицията. В тези разходи се включват: разходи за реклама, за комисионни на „хедхънтърите“, времето на мениджъра за вземане на решение, времето на УЧР отдела за осъществяване на набор, подбор и обучение, разходи за извънреден труд на останалите служители, които трябва да поемат натоварването, загуба на производителност, намалени продажби, влошен морал на служителите, намаляване цената на акциите и неудовлетворени клиенти. Въпреки че тук се включват директни и индиректни разходи, този списък в никакъв случай не е изчерпателен и всеобхватен.

Необходимо е да се подчертае, че непреките разходи от текуществото многократно превишават преките; счита се, че директните разходи съставляват едва около 15–30% от общите разходи, свързани със загубата на служители, а останалите 70–85% са скрити разходи поради изгубена производителност и пропуснати възможности. Тоест текуществото е свързано не само с разходи за заместване на напускащите, но и със загуба на производителност, която настъпва веднага след това, поради липсата на работна сила, която да поеме нарастналото трудово натоварване. А намалената производителност неизбежно се отразява на корпоративните приходи.

Високото текучество се отразява върху възприятията на клиентите за качество на обслужването, което рефлектира в тяхното неудовлетворение и съответно се отразява негативно върху лоялността им към организацията [10]. Затова в цената на текуществото се включват и пропуснатите ползи, които една компания може да реализира, когато лоялни клиенти предпочитат да последват напусналия служител (често срещано явление в банковия сектор, например); тези ситуации могат да изложат на сериозен риск организацията, предвид действието на правилото, че обикновено 20 % от клиентите създават 80 % от печалбата.

Освен негативни финансови ефекти, самият процес на непрекъснато назначаване на нови служители след напускането на вече обучени и подготвени кадри, поражда и редици социални такива. Нестабилността на работната сила пречи на служителите да създават и поддържат дълготрайни междуличностни взаимоотношения и приятелства и да осъществяват непрекъснат трансфер на знание; в този смисъл, текуществото може директно да влоши общото организационно изпълнение чрез възпрепятстване създаването и разпространението на знание. Загубата на индиви-

дуално знание (човешки капитал) и междуличностни взаимовръзки с други заинтересовани страни (социален капитал), провокира прилагането на различни стратегии за задържане на знанието, като средство за минимизиране на негативните ефекти от текучеството [23].

Дисфункционалният организационен климат в условията на високо текучество се отразява негативно върху удовлетворението и морала на персонала [23]. В същото време, увеличеното трудово натоварване, в съчетание с влошения морал на оставащия персонал, повишава вероятността за бъдещо текучество; тоест създава се един „порочен кръг“, в който текучеството се самовъзпроизвежда.

Важно е да се уточни също, че фирмите, които очакват служителите да напуснат, както и самите служители, търсещи друг работодател, са по-малко склонни да инвестират ресурси в обучение (особено в специфични за фирмата умения), което също намалява производителността на труда.

Вероятно най-сериозната последица от текучеството е свързана с неговото негативно влияние върху корпоративната репутация. Тя има сериозен ефект върху останалите индикатори на организационно изпълнение и в този смисъл също може да бъде отнесена към критериите за организационна ефективност (въпреки че няма директно финансово изражение). Корпоративната репутация представлява общата преценка и асоциациите, които обществото прави с фирмата, които, на свой ред, зависят от нейния успех да удовлетвори очакванията на множество заинтересовани страни – клиенти, служители, доставчици, мениджъри, кредитори, медии и обществени групи [100]; в този смисъл е резултат от минали организационни действия. Положителната репутация е стратегически ресурс, който е ценен, оскъден и много труден за имитиране, и съответно осигурява устойчиво конкурентно предимство за компанията. Благоприятната репутация привлича богати клиенти, талантиливи служители и щедри инвеститори. Тя стимулира потребителите да закупват фирмените продукти и услуги и да приемат нови предложения от нея; по този начин допринася за повишаване на продажбите и пазарния дял и за установяване и поддържане на лоялни взаимоотношения с клиентите, тоест тяхното задържане.

В контекста на управлението на човешките ресурси, силната репутация на работодателя влияе върху количеството и качеството на кандидатстващите за работа, което на свой ред позволява подбор на по-квалифицирани служители; а именно привличането и задържането на талантиливи човешки ресурси може да осигури на организацията устойчиво конкурентно предимство.

В същото време, от особено значение са ефектите на имиджа върху наличния персонал в организацията. Влиянието на положителната корпоративна репутация върху благоприятните нагласи и съответно поведения на служителите (ангажираност към организацията, удовлетворение от работата и ниско текучество), има солидна теоретична и емпирична основа. По тази причина, според някои автори тя може да се използва за придвиждане на удовлетворението и лоялността на персонала [29].

Следователно, корпоративната репутация може да се разглежда и като следствие, и като фактор за текучество на персонала. Комбинираното действие на влошения имидж на организацията като работодател на трудовия пазар, в съчетание с високата склонност към текучество на оставащия персонал, може да я изправи пред сериозен недостиг на работна сила.

Трябва да се има предвид обаче, че текучеството води и до някои позитивни за компанията резултати, свързани с динамиката, която създава: подобрява се ка-

чеството на човешките ресурси, тъй като в организацията се „пресяват“ повече кандидати за определен период от време; внасят се нови знания, опит и умения в компанията; по-лесно се осъществява стратегията на организационна промяна, тъй като дългогодишните служители обикновено трудно я подкрепят и работят за нея; острояват се слабите изпълнители; улеснява се израстването на служителите в кариерата, особено когато управленската структура се свива значително на високите мениджърски нива и т.н. [2].

При нормални бизнес условия във всяка фирма би трябвало да има известно текучество на персонала, но за да бъде от полза за компанията то следва да се поддържа в някакви оптимални граници. Според редица автори тази граница е в рамките на 5-10% [4], въпреки че е по-логично да бъде различна за всяка организация в зависимост от нейните цели, стратегия, предмет на дейност и т.н. Освен това, определена степен на принудително текучество вероятно е неизбежна и дори полезна, особено когато става въпрос за служители, които не се представят на желаното ниво. Нулево текучество не е желателно и по други причини. Например, една от тях е, че с увеличаването на стажа в организацията, нараства и равнището на заплащане на служителите. Друга възможна причина е липсата на алтернативност, тоест служителите може да не са достатъчно конкурентни, за да си осигурят работа при друг работодател и това е причината да се задържат в дадена организация.

Независимо от поддържането на текучеството в т.нар. „здравословни“ граници, не е без значение сред кои категории персонал се наблюдава. То може да се превърне в критичен проблем, ако засяга най-вече т.нар. ключови служители; това са служителите, които създават и боравят с важни за компанията информация и знания, отнасящи се до иновационни разработки, ключови клиенти и доставчици (партньори), фирмено ноу-хау и т.н. Те трудно могат да бъдат заменени, а процеса по намирането на техен заместник изисква много време и средства, и не на последно място не е сигурно дали ще завърши с успех [3]. Всяка компания се стреми да привлече и наеме най-добрите служители, но именно те са най-високо търсени и ценени на пазара на труда и съответно могат да напуснат компанията най-лесно. Обикновено те имат добра представа за участниците на пазара и предлаганите възможности, често са атакувани от други работодатели или компании за подбор на персонал и получават предложения с по-привлекателни пакети от възнаграждения.

В тази връзка се въвеждат понятията функционално и дисфункционално текучество, в зависимост от това дали неговото влияние е свързано с положителни или отрицателни последици за организацията [28]. *Функционално текучество* се наблюдава, когато слабите изпълнители напускат, а качествените остават; често в тази ситуация инициатор за прекратяване на трудовите взаимоотношения е организацията. За съжаление по-голямата част от доброволното текучество се осъществява, когато компетентен и способен служител напуска, за да започне работа другаде. Именно това текучество е *дисфункционално*, тоест скъпо струващо, защото загубата на ценен служител винаги рефлектира в намалена производителност за организацията и увеличени разходи по наемането и обучаването на негов заместник.

Въпреки че доброволното текучество може да носи някои положителни ефекти, емпиричните доказателства гравитират към общ негативен резултат върху организационната ефективност; то винаги води до разстройване на дейността, което влошава организационното изпълнение. Тези аргументи повдигат въпроса дали е възможно текучеството да се избегне.

II. ПРИЧИНИ ЗА ТЕКУЧЕСТВО НА ПЕРСОНАЛА

Изключителната значимост на дисфункционалното текучество провокира изследователите от десетилетия да търсят основните причини, които подтикват служителите от различни организации и отрасли да напуснат работата си, с амбицията да формулират препоръки за преодоляване на тази негативна ситуация. Намаляването на текучеството е свързано със способността на компанията да съхрани ключовите служители, от които има дългосрочен интерес, с минимизиране на загубата на интелектуален капитал, с повишаване привлекателността на самата организация и/или на работните места, които осигурява.

Текущото е обект на изследване от различни гледни точки: икономическият подход поставя акцент върху индивидуалния избор и променливите на трудовия пазар; социологическият подход акцентира върху характеристиките и съдържанието на трудовата среда; психологическият подход се фокусира върху личностните характеристики и когнитивните процеси. В този контекст, някои автори класифицират детерминантите на текучеството в три категории: 1) фактори, свързани с работата; 2) персонални фактори и 3) външни фактори [26].

От позициите на управлението на човешките ресурси в организацията, икономическата гледна точка не е особено убедителна, тъй като приема причините за текучество на персонала като детерминанти от външната среда на организацията, включващи равнище на безработица и алтернативни възможности за работа; те обикновено са неуправляеми в краткосрочен аспект. Общо взето, интерес представлява по-скоро социално-психологическата гледна точка, която се фокусира върху служителите в контекста на организацията и техните индивидуални решения да я напуснат. Тази обосновка е логично свързана със стремежа и съответно възможностите за управление на факторите, причиняващи текучество; приемането им като вътрешно обусловени ги прави по-податливи на директен контрол от страна на мениджмънта. Така че, в духа на най-популярните изследвания може да се приеме, че организационно контролираните фактори допринасят много повече за текучеството, в сравнение с неконтролируемите външни променливи – тоест напускането на служителите е основно проблем на неадекватни практики за тяхното управление.

1. Удовлетворението от работата в организацията като основен фактор за текучество на персонала

Областта, свързана с удовлетворението от работата има твърде широки и неясни граници, поради наличието на множество различни изследователски подходи. То се разглежда и като фактор, и като следствие от разнообразни променливи на равнище индивид, организация и длъжност. За да концентрираме усилията и вниманието си, в настоящия материал ще се ограничим до представянето му като фактор за текучество на персонала.

Най-важните резултати за един работодател обикновено са свързани с финансовите индикатори на изпълнението, тоест тези, които имат директно монетарно изражение – производителност, качество на работата, отсъствия и текучество. Но от гледна точка на служителите, безспорно най-важният резултат е удовлетворението от работата. Взаимоотношенията между нагласите на служителите (удовлетворение от работата и ангажираност към организацията) и тяхното поведение (трудова изпълненост, отсъствия от работа и текучество) са обект на дългогодишно внимание както в социалната, така и в индустриалната/организационната психология. Стотици из-

следователи ежегодно акумулират емпиричен материал и доказателства, налагайки заключението, че индивидуалните нагласи към собствената работа са от критично значение за функционирането на трудовата организация. В резултат на това, удовлетворението от работата и ангажираността към организацията като цяло се превръщат в обект на интерес от страна на работодателите заради аргументираното си влияние върху текучеството и оттам – върху финансовите показатели на компанията. Предвид на връзката между удовлетворението от работата и трудовото представяне, не е изненадващо че тази концепция привлича толкова голямо внимание.

1.1. Удовлетворение от работата

Удовлетворението от работата е фактор от голям интерес както за практикуващите мениджъри, така и за академичните работници; всъщност това е най-често изследваната променлива в областта на организационното поведение и организационната теория. Литературата, която му е посветена, е внушителна по обем, но въпреки това (а може би точно заради това) липсва общоприета дефиниция на този конструкт.

Например, в зората на изследователските опити, удовлетворението от работата се дефинира като “позитивно емоционално състояние, което настъпва в резултат на преценката, че работата задоволява или подпомага задоволяването на собствените потребности и трудови ценности” [62]. Според друга дефиниция, удовлетворението е “чувството, което хората изпитват към своята работа” [88]. Аналогично е и твърдението, което го определя като “отношението, което хората имат към своята работа и което е резултат от възприятията и степента на съответствие между индивида и длъжността” [54]. Други изследователи също твърдят, че в зависимост от синхрона между заеманата длъжност и личните трудови ценности, възниква позитивно емоционално състояние на удовлетворение или контрастиращо негативно чувство на неудовлетворение [68]. Според класиците, работили най-задълбочено по тази проблематика, удовлетворението от работата е многоизмерен конструкт, който показва емоционалните оценки на индивидите по отношение на степента на реализиране на техните очаквания; следователно, колкото по-голямо е съответствието между очакванията и обективната реалност, толкова по-силно е удовлетворението и обратно.

В светлината на представените определения е логично да се оформи заключението, че удовлетворението винаги е субективно и че винаги неудовлетворението е въпрос на разминаване между персоналност (потребности, интереси, умения, компетенции, генетични характеристики, склонности, нагласи и т.н.) и обективна реалност. Общото удовлетворение се асоциира със сложна съвкупност от взаимни връзки между задачи, роли, отговорности, взаимодействия, стимули и възнаграждения. Концептуално погледнато, то включва всички характеристики на самата работа и трудовата среда, към които служителите не са безразлични. Една личност с високо равнище на удовлетворение винаги има позитивно отношение към своята работа, а неудовлетворената – негативно.

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 [81]. Множество автори достигат до заклю-

чението, 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, релацията „удовлетворение – текучество” има сравнително по-ясни очертания.

Според социално-психологическата гледна точка намерението за напускане на организацията е реакция спрямо разминаването между възприятието на индивида за неговата трудова среда, от една страна, и неговите потребности и желания от друга; нереализираните очаквания могат да доведат до спад в удовлетворението и оттам до текучество. Множество изследвания подкрепят идеята, че липсата на съответствие между персоналността и изискванията на длъжността, е свързано с намерението за напускане [22]. Твърди се също, че служителите сравняват своя принос (включващ умения, време, усилия и пропуснати възможности) с резултатите от труда си (включващи сравнения с предишни резултати, заплащане, допълнителни придобивки и статус), в резултат на което се оформя чувство на удовлетворение, а намерението за напускане е следствие от неудовлетворението.

Неудовлетворението от работата тясно кореспондира с понятието „професионален стрес”. Въпреки че причинно-следствената зависимост между тези две променливи не е категорична, това, което ги обединява е, че източниците или причините за двете състояния обикновено са едни и същи, а освен това и крайният резултат е един и същ – склонност към напускане на организацията. Следователно, професионалният стрес може да се приеме за детерминанта на текучеството в степента си на връзка с неудовлетворението от работата.

Подобно на удовлетворението, стресът също е доста абстрактна и трудна за разбиране концепция. Като понятие е доста сложно, в резултат на което изследователите не могат да достигнат до една единствена дефиниция. От една страна, стресът се приема за предимно физиологична реакция на определени заплашителни събития от средата, в частност трудовата [5]. От друга страна, психичните реакции са свързани с чувство на тревожност, страх, напрежение, фрустрация, хронична умора, депресия и отчаяние. Стресът води до т.нар. прегаряне на служителите (burnout), което се дефинира като ”синдром или състояние на физическо, емоционално и умствено изтощение, както и формиране на скептична нагласа и пълно отдръпване от работата и колегите, в следствие действието на хронични организационни стресори” [43]. Това отдръпване обикновено кореспондира с чувство на безпомощност на работното място и ниска самооценка и намира поведенчески израз в по-чести закъснения и отсъствия, както и намалено количество и качество на работа. Разбира се, реакциите винаги са индивидуални, тъй като предполагат различна интерпретация; някои личности са по-податливи на стрес, а други са по-издържливи, устойчиви и възприемат стресиращите преживявания не като заплаха, а като предизвикателство, извличайки смисъл от тях [14].

Според повечето изследователи, професионалният стрес има негативен ефект върху удовлетворението, което рефлектира в ниска производителност и повишено равнище на текучество и отсъствия [23]. Но според други автори, зависимостта е в обратна посока – неудовлетворението от работата влошава психическото здраве на индивидите и провокира стрес и безпокойство. В крайна сметка, независимо дали неудовлетворението провокира стрес, или стресът води до неудовлетворение, това,

което действително интересува организациите, е ефекта върху важните финансови индикатори на изпълнението. Факт е, че последствията от стреса са твърде скъпо струващи, измерени в разходи за здравеопазване заради увеличени заболявания, както и разходи, свързани с компенсиране на отсъствията и текучеството на служителите. Затова, елиминирането или редуцирането на източниците на стрес на работното място е една от най-важните задачи на УЧР мениджърите.

1.2. Ангажираност към организацията

Ангажираността към организацията, приемана за синоним на лоялност, също е обект на различни дефиниции. Някои автори я определят като ”активна връзка с организацията, при която служителите имат желание да дадат нещо от себе си, за да допринесат за нейното благополучие”. Тя представлява отношението на индивида към организацията, което включва: 1) силна вяра и приемане на организационните цели и ценности, 2) желание и готовност за влагане на значителни усилия в полза на организацията и 3) силно желание за принадлежност и членство в организацията, тоест за оставане в нея [74]. Това определение включва както нагласи, така и поведение – един служител, който изпитва силна ангажираност към организацията си, възнамерява да остане в нея и да работи усърдно за постигане на нейните цели.

Разграничават се три измерения на ангажираността [70]: 1) *афективна ангажираност*, която представлява емоционална привързаност и идентифициране с организацията – служителите остават в нея, защото такова е личното им желание; 2) *ангажираност за продължаване на работата*, която е свързана с осъзнаване на разходите, произтичащи от напускането на организацията – служителите остават, защото е нужно да го направят, тоест по необходимост; 3) *нормативна ангажираност*, която отразява чувството за дълг или задължение за оставане в организацията – служителите смятат, че са длъжни да останат в нея. Въпреки че тази гледна точка дава добра представа за многоизмерната същност на организационната ангажираност, афективното измерение се приема за най-ефективен измерител на този конструкт; тя създава много по-силна мотивация за високо равнище на изпълнение и принос, в сравнение с другите две измерения.

Ангажираността към организацията е задълбочено изследвана и се концептуализира и измерва по множество различни начини, но обща за всички е връзката с текучеството – служителите, които са силно ангажирани или имат положителни чувства към работата и организацията си, отсъстват по-малко и напускат по-рядко заради други възможности, в сравнение с тези с отрицателни нагласи. Редица автори установяват отрицателна корелация между нагласата „ангажираност към организацията” и поведението „напускане на работа” [102]. Дори според някои, ангажираността е по-силно и директно свързана с намерението за напускане, отколкото удовлетворението от работата. Общо взето, редица изследователи я приемат за най-добрия предиктор не само на удовлетворението, но и на отсъствията, склонността към напускане и действителното текучество [103].

Всъщност, изследванията дават противоречиви резултати относно връзката между ангажираността и удовлетворението. Според някои автори, те отразяват принципно различни нагласи, доколкото ангажираността касае отношението към трудовата организация като цяло; в този смисъл е възможно един служител да е напълно удовлетворен от работата си, но да има слаби чувства на ангажираност към организацията. От тази гледна точка, множество изследвания ги разглеждат като самостоятелни конструкти, влияещи върху намерението за напускане [102].

Според други автори, обаче, удовлетворението от работата и ангажираността към организацията са положително свързани, доколкото и двете включват чувства по отношение на трудовата ситуация; множество изследвания сочат доста висока положителна корелация между двата фактора. Установява се, че външното, вътрешното и общото удовлетворение от работата са силно свързани с нормативната и афективната ангажираност [47]. Едно от възможните обяснения за това е, че служителите вероятно реагират еднопосочно на инструментите за измерване на удовлетворението от работата и ангажираността, просто за да избегнат когнитивния дисонанс, тоест неприятното състояние на вътрешно противоречие; така убеждават самите себе си, че след като са лоялни към организацията, би трябвало да харесват работата си или обратно.

Въпреки емпирично демонстрираната връзка между двата конструкта, в действителност посоката на влияние може да бъде различна и взаимоотношенията да имат реципрочен характер, тоест всяка от променливите понякога е причина, а друг път – следствие. Например, множество изследователи твърдят, че ангажираността към организацията се развива от удовлетворението от работата [103]. Според други изследвания, обаче, връзката е противоположна – ангажираността води до удовлетворение от работата.

Факт е, че ангажираността и удовлетворението се повлияват от редица общи фактори. Същевременно има някои с подчертан ефект върху единия от двата конструкта. Например, оказва се че възприеманото съответствие между организационните и индивидуалните ценности, и между организационните ценности и действия, влияе по-силно върху ангажираността, а възприеманата справедливост на възнагражденията – върху удовлетворението от работата [37]. Освен това, ангажираността към организацията обикновено се повлиява негативно от възприеманите шансове за намиране на работа в друга компания [41], докато удовлетворението се смята за детерминирано от практиките за управление на човешките ресурси в рамките на самата организация.

2. Второстепенни фактори за текучество на персонала

Второстепенните фактори изпълняват ролята на модератори във връзката между удовлетворение и текучество. Изследователите задълбочено акумулират и анализират емпиричен и теоретичен материал, в търсене на конструкти и променливи, които могат да подобрят разбирането за текучеството. Но ако те са склонни към консенсус в приемането на удовлетворението за основен влияещ фактор, то по отношение на второстепенните фактори далеч не са толкова единодушни. Създаването на множество изключително разнообразни класификации внася повече разногласия, отколкото сходства, в резултат на което липсва универсално приет изчерпателен модел на детерминантите на текучеството. Идентифицирани са безброй механизми, чиято полезност се заключава най-вече в придаване на завършен облик на концепцията за текучеството, в резултат на което по отношение на второстепенните фактори е налице по-скоро концептуално противоречие, отколкото някакъв синхрон или унификация. Тази ситуация е лесно обяснима, като се има предвид, че един от основните недостатъци на социално-психологическите изследвания е непредставителното естество на данните, което често деформира статистическите обобщения.

При всички случаи обаче може да се твърди, че прекъсването на връзката с организацията е свързано с нещо повече от неудовлетворение от работата и би могло да се повлияе от множество фактори извън трудовата среда.

2.1. Индивидуални (демографски) променливи

Изследователите отдавна са установили, че аспектите на индивидуалността влияят върху текучеството. Но независимо от факта, че непрекъснато се откриват статистически значими връзки между демографските характеристики на служителите, от една страна, и неговото удовлетворение и желание да остане в организацията, от друга, те обикновено са много слаби и противоречиви, което прави заключенията съответно не много убедителни.

Възраст. Според някои автори, възрастта е една от най-силно корелиращите с текучеството променливи [27], според други връзката е по-скоро слаба [45], а според трети – удовлетворението от работата следва U-образна форма с възрастта [25].

Например, оказва се, че поколението на родените между 1980 и 1995 година, което съставлява бъдещата и част от настоящата работна сила, има съвсем различни характеристики от предишните. Една от промените е свързана с изискванията, които поставят за по-добро синхронизиране между трудовия и личния си живот. Тъй като нямат търпение да изкачват корпоративната стълбица, те получават по-голямо удовлетворение от организации с по-плоски структури. Очакванията им за високо заплащане и развитие изискват от компаниите предлагане на високо конкурентни заплати, възможности за развитие, за участие във вземането на решения, за справедливо и достойно отношение [15]. Но може би най-съществената характеристика по отношение на текучеството е свързана с ниската степен на лоялност към работодателя, която е следствие от нагласата да се научи колкото е възможно повече на настоящото работно място, след което да се предприеме движение към „нещо по-перспективно”, при това без да се следва някаква точно определена линия на кариерата; в този контекст се появява концепцията за безграничната кариера (boundaryless career).

Стаж. Стажът се оказва негативно свързан с вероятността за напускане на организацията, за което има няколко обяснения [19]. От една страна, наличното време за компенсиране на разходите, свързани с една евентуална смяна на работата, намалява с нарастване на стажа, което прави тази промяна по-малко атрактивна за служителите. От друга страна, това може да се обясни с концепцията за т.нар. трудово „закрепостяване” [72]. С нарастване на стажа укрепват връзките между индивида и неговия работодател (социални, обществени, финансови и др.). Тези свързващи механизми могат да станат толкова всеобхватни и повсеместни, че за служителите става почти невъзможно да се освободят от тях. Освен това, тъй като служителите с по-дълъг стаж отдават по-голямо значение на психологическите си инвестиции в организацията, те са и по-малко склонни към напускане. За сметка на това, по-младшият състав има най-слаба лоялност към компанията и съответно най-голяма вероятност да смени работата си.

Съществува и друго виждане за влиянието на стажа върху удовлетворението и съответно текучеството. Според него, връзката между удовлетворението от работата и стажа (както и при възрастта) има U-образна форма. Много често при постъпването в организацията, служителите се сблъскват с т.нар. ”шок на реалността”, поради което рискът от напускане е най-висок именно при новоназначените. Но се оказва, че с натрупване на трудов опит и стаж в организацията, удовлетворението нараства. Това е така, тъй като очакванията имат склонност да се адаптират към реалността с течение на времето.

Очевидно работата невинаги съответства на очакванията на служителя. Според социалните психолози съществуват механизми, които подтикват хората да приспособяват своите очаквания и дори своите възприятия за средата към обективните условия – това е стратегия на емоционално оцеляване. Ако един служител не вижда реална перспектива да промени или смени работата си, дори само в името на душевното си равновесие е склонен да намали своите очаквания и съответно равнището му на удовлетворение нараства. Това обяснява парадокса с високите равнища на удовлетворение и минималните вариации между тях (независимо от обективните различия между длъжностите), при служители с голям стаж.

Разбира се, това невинаги се оказва възможно и резултата е напускане на работата и организацията. Не е много ясно от какво зависи действието на тези динамични механизми – дали от социални или от икономически фактори, но е твърде вероятно да зависи по-скоро от личностни фактори, като индивидуалност, способност за адаптиране и други ендогенни (а не екзогенни) процеси и променливи.

Съществува модел, който постулира три критични момента, свързани с вземане на решение за напускане [92]. Първият рисков етап е между 18 и 30 месеца след назначаването; тогава служителите с потенциал обикновено вече са повишили своята компетентност посредством обучения, израстнали са в кариерата и са придобили практически опит в конкретна област. Втората рискова група обхваща служителите с трудов стаж в организацията между 4 и 5 години, които са наясно за това какво дават на организацията и какво получават в замяна; тогава неудовлетворените от тях се ориентират към организации, които ще им предоставят повече възможности за повишаване на професионалната компетентност или към такива, осигуряващи по-високо заплащане. Третият рисков момент настъпва между 8-та и 9-та година, когато служителите вече знаят точно къде се намират в структурата на организацията и са анализирали възможностите за промяна на своята позиция в нея; равнометката, която правят през този период е решаваща в личностен план и дава отговор на колебанията за продължаване или прекъсване на трудовите правоотношения с организацията.

Пол. Значителни усилия са инвестирани в изследване влиянието на междуполовите различия върху удовлетворението от работата и склонността към напускане; резултатите са твърде противоречиви.

Редица автори откриват доказателства, че трудовата мобилност зависи от пола, като жените демонстрират доста по-високо удовлетворение от мъжете [56]. Предвид факта, че според повечето обективни индикатори, позицията на трудовия пазар на жените е по-неблагоприятна от тази на мъжете, това различие в удовлетворението от работата е твърде интересно и донякъде парадоксално. В същото време, то не означава, че тяхната работа е „по-добра” от тази на мъжете, а по-скоро, че те имат по-ниски очаквания, заради много „по-лошата” си работа в миналото.

От друга страна, не са малко и авторите, според които полът не оказва никакво влияние по отношение на общото удовлетворение от работата и трудовата мобилност [20]. Оказва се, че удовлетворението от работата при мъжете и жените е еднакво, независимо от различията в трудовите условия [76]. Тази ситуация се аргументира по следния начин: 1) равнищата на удовлетворение при двата пола са еднакви, тъй като по-ниските възнаграждения при жените съответстват на по-малкото количество ресурси, които влагат – например, образование или работно време; 2) жените използват като референти за сравнение други жени, в резултат на което чувството им за справедливост не се накърнява; 3) жените са се научили да очакват

за вложените си ресурси по-малко от мъжете, поради което изпитват по-високи равнища на удовлетворение; 4) мъжете и жените оценяват по различен начин елементите на удовлетворението от работата, съответно външните възнаграждения (като заплащане, например) често за тях означават по-малко, отколкото за мъжете; 5) удовлетворението се определя от субективно възприеманите вътрешно присъщи характеристики на работата (като автономност и разнообразие, например) и тъй като те не варират съществено между половете, равнищата на удовлетворение, независимо от различните обективни възнаграждения, са еднакви. С изключение на последния аргумент, който има дискуссионен характер, останалите получават емпирична подкрепа от множество изследователи.

В същото време се срещат и изследвания, според които жените са по-склонни да напускат от мъжете [98].

Други твърдят, че дори да съществуват някакви принципни различия, те изчезват при по-младите служители, по-високо образованите и при служители на високо квалифицирани или мениджърски позиции. В тази връзка се приема, че полът оказва влияние върху равнищата на удовлетворение от работата, единствено когато се сравняват различни възрастови групи [97]; по-конкретно, установява се че мъжете на възраст до 36 години демонстрират по-високи равнища на удовлетворение в сравнение с жените, а след това ситуацията става противоположна.

Важно е да се отбележи, че се наблюдава значително понижаване на удовлетворението от работата при жените през последното десетилетие, докато при мъжете се запазва почти на същото равнище [87]. Това подчертава преходния ефект на междуполовите различия върху удовлетворението и склонността към текучество.

Образование. Понякога се приема, че равнището на образование има позитивен ефект върху вероятността за смяна на работата, тъй като по-високото образование често се асоциира с по-добри алтернативи на трудовия пазар, а също така повишава индивидуалните очаквания относно възнагражденията, които трябва да се получават. Но множество изследвания не установяват значима корелация между образованието и текучеството [19], а освен това икономическите интерпретации на този ефект са противоречиви.

Семеен статус. В някои случаи семейният статус може да има негативен ефект върху вероятността за напускане – особено ако работата е свързана с промяна на местоработата и местожителството, което е по-трудно и скъпо за едно семейство, отколкото за един необвързан индивид. Може да се предполага също, че семейните жени са по-малко склонни към мобилност в сравнение с колегите си мъже, заради традиционните си домакински роли и отговорности. Но въпреки това, емпиричните доказателства не са много убедителни [105].

Въпреки че множество изследователи се опитват да установят ефекта от една единствена демографска променлива, съществуват и емпирични демонстрации за комбинирано влияние на горепосочените фактори. Например, влиянието на възрастта и стажа често се изследва паралелно, като се оказва, че с тяхното нарастване трудовото изпълнение се подобрява, а желанието за напускане отслабва. Установява се също, че по-младите служители, с по-малък стаж във фирмата, по-високо образование и по-малък доход, са по-склонни да напуснат работата си. Също така, че по-възрастните работници и тези, които заемат по-високи длъжности, изпитват повече

удовлетворение, отколкото много младите работници. Други автори откриват, че мъжете и по-образованите по-трудно получават удовлетворение.

По отношение на ангажираността към организацията, тя се оказва по-силна при мъжете и служителите с по-дълъг стаж, а по-слаба при семейните и по-младите представители. Също така се открива положителна корелация между ангажираността и възрастта, образованието и стажа в организацията; по-възрастните, по-високообразовани служители и тези с по-дълъг стаж в компанията обикновено показват по-силна ангажираност към нея [12].

2.2. Променливи от външната среда на организацията

Основните променливи в тази категория са *трудовия пазар*, влияещ чрез търсенето и предлагането на конкретен вид труд, както и *равнището на безработица*; те дават представа за алтернативните възможности за работа извън организацията и имат разнопосочно влияние.

Множество изследователи са убедени във връзката между ситуация на трудовия пазар и текучество [55], но въпреки това не съществува достатъчно задоволително обяснение относно конкретните механизми на влияние.

От една страна се счита, че хората са достатъчно рационални в своите решения и действия. Много често факторите, предизвикващи неудовлетворение и склонност към напускане, не рефлектират в реално текучество. Логиката предполага, че много служители търсят алтернативни възможности преди да напуснат, затова литературата се фокусира върху предполагаемата връзка между вероятността за напускане и съществуващите алтернативи за друга работа или обективните индикатори за активност на трудовия пазар. Решението за напускане на работата е рационален процес, свързан с проучване на съществуващите алтернативни възможности във външната среда; при наличие на такива, неудовлетворението или намерението за напускане директно се трансформира в текучество.

Събирайки информация относно възможностите, които им се предлагат във външната среда, служителите избират да напуснат своя работодател, когато очакваната стойност на настоящата им работа стане по-ниска в сравнение със стойността на някаква алтернативна заетост или дори състоянието на безработица; тоест решението за напускане е резултат от преценката, че потенциалните облаги извън фирмата са по-големи от тези във фирмата, плюс разходите, свързани с тази мобилност [55].

В този смисъл, равнището на безработица е променлива, която поддържа някаква хипотетична връзка с удовлетворението от работата. Високото ѝ равнище обикновено прави служителите по-удовлетворени от настоящата си работа (независимо от нейните характеристики), тъй като безработицата е по-неблагоприятна алтернатива. Аналогично, колкото по-ниско е равнището на безработица, толкова по-големи са възможностите на един служител да преговаря с работодателя за промяна в характеристиките на работата и трудовата среда, за да повиши удовлетворението си и в същото време, евентуалното напускане е свързано с по-голям шанс да намери работа, съответстваща на неговите предпочитания.

Освен това, принципно погледнато, ако търсенето на конкретен вид труд е по-малко от неговото предлагане на трудовия пазар, това води един кандидат към приемане на заетост, която не съответства на неговия квалификационен профил; в последствие това разминаване, рано или късно неизбежно рефлектира в неудовлетворение от заеманата длъжност и желание за напускане.

От друга страна, съществуващите алтернативни възможности, сами по себе си не могат да се приемат за особено ефективни предиктори на текучеството и следователно ролята на факторите от външната среда не бива да се надценява; причините за това са няколко.

Първо, хората са различни в своята рационалност. Освен това, дори най-рационалните понякога (провокирани от силно чувство на неудовлетворение) могат съвсем ирационално и импулсивно да напуснат, без да обмислят последствията от това свое действие. Също така, съществуват доказателства, че дори когато хората използват рационални средства за оценка на определена ситуация, те се различават по начина на преработване на информацията.

Второ, решението за напускане не се влияе единствено от съществуващите възможности на трудовия пазар, тоест характеристиките на пазарното търсене, а също така и от личните ресурси (умения и компетенции) на индивида, търсещ работа. В този контекст се появява концепцията за т.нар. „мобилен капитал“ [93]. Когато индивидуалните ресурси нарастват, този капитал или капацитет за трудова мобилност също расте и повишава пазарната си стойност.

Трето, личната нужда моделира склонността на един служител да потърси друга работа. Ако той има достъп до други източници на финансова подкрепа (например спестявания, работещ партньор и др.), то тогава разполага със свободата да прекъсне своята заетост, без да предприема търсене на ново работно място. Но хората, които не могат да разчитат на това, вероятно ще бъдат принудени да потърсят друга възможност преди да напуснат; този механизъм е свързан с ефекта на заместването.

Четвърто, очакванията за бъдещи резултати и възможности не могат да бъдат директно наблюдавани и измерени, а и субективната ценност на работата и алтернативните възможности също не подлежат на обективна оценка, поради което в крайна сметка остава неясно как характеристиките на трудовия пазар се превръщат в заключения, провокиращи действия.

III. ОСНОВНИ ФАКТОРИ ЗА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТАТА

Съществуват множество теории и модели, представящи различни концептуализации на удовлетворението от работата. Ако в началото на XX век то се е асоциирало единствено с финансови аспекти (91, 42, 39), с течение на времето значително се обогатява от идеите на възникналите в последствие мотивационни концепции. Вдъхновени от теорията на Маслоу [65], редица изследователи подхождат към удовлетворението на работното място от позициите на съдържателния подход, тоест задоволяването на потребностите на служителите (67, 9). Автори като Херцберг [51] увеличават практическата приложимост на съдържателните теории, като посочват съвкупност от конкретни фактори на работното място, предназначени да удовлетворят разнообразните индивидуални цели или потребности. Неговата „двуфакторна“ теория е вероятно един от първите опити за представяне на удовлетворението като съвкупен конструкт. Въпреки множеството критики към нея, неоспорима е идеята за представянето на работното място като сложна социална система, което прави невъзможно изследването на ефектите от един фактор върху удовлетворението на работниците, в изолация от останалите фактори.

С изместването на фокуса от потребностите към когнитивните и афективни процеси, съдържателният подход губи своята популярност. Приемането на удовлет-

ворението като афективна ориентация на един служител към работата поставя акцент именно върху когнитивните процеси. Процесуалните теории предлагат допълнителни ориентири за мениджърите, подчертавайки ролята на очакванията или възприятията за справедливост, тоест мотивацията се представя в светлината на един рационален процес на вземане на решение [95, 8, 78, 62].

В крайна сметка се оказва, че удовлетворението от работата е комплексна концепция, което се илюстрира от множеството променливи, изучавани във връзка с него. И тъй като то е преди всичко абстрактно понятие, тоест такова, което не може да се наблюдава директно, възприятията на служителите винаги опосредстват връзката между съществуващите обективни фактори и удовлетворението от тях. Дори нещо повече – според някои изследователи удовлетворението може да е свързано с генетична предразположеност. Има индикации, че служителите са наследствено различни по количеството удовлетворение от работата, което могат да постигнат; това означава, че поне някаква част от него не е подвластна и не подлежи на влияния от страна на характеристиките на организацията или работата [33].

Според някои автори, изследването на връзката между удовлетворение от работата и текучество има смисъл само ако установява ключовите фактори, влияещи върху удовлетворението; именно това може да помогне на практикуващите мениджъри да планират и реализират дейности, с които да повишат удовлетворението на своите служители и съответно да стимулират желание за оставане в организацията. По тази причина повечето изследователи прилагат фрагментарен подход при измерване на удовлетворението от работата, чиято същност се заключава в идентифициране на неговите източници или компоненти.

Изследваните фактори във връзка с удовлетворението са многобройни, както като количество, така и като начин на дефиниране; някои съществуват като самостоятелни променливи, а други са формулирани на някакво агрегирано (съвкупно) равнище. Вероятно по тази причина се срещат толкова много вариации по отношение броя на аспектите – четири [101], пет [85], седем [24], девет [89] и дори 20 фактора [99]. Освен това се предлагат различни класификации на тези фактори. Например, Херцберг ги групира в две категории: фактори, свързани с обкръжението (т.нар. хигиенни фактори) и фактори, свързани с естеството на самата работа (т.нар. мотиватори). Други автори ги класифицират според равнището на анализ: индивидуално равнище (например, самата работа, възнаграждения и др.), групово равнище (работен климат и др.) и организационно равнище (управленски практики и др.) [58].

Резултатите от изследванията са изключително разнообразни и твърде често противоречиви. Различните автори откриват противоположни връзки между определени фактори и удовлетворението от работата или корелации, вариращи в широки диапазони. Вероятно това се дължи на трудностите при измерването на удовлетворението – изследователите използват различни инструменти, измерват и сравняват различни неща; в някои случаи дадена променлива се разглежда като фактор, а в други – като следствие; някои имат общ подход към него, а други го декомпозират на съставни елементи и т.н.

Независимо от възприетия подход, все пак съществува съвкупност от фактори, която е обект на най-силно присъствие в изследванията. Въз основа на задълбочен обзор на литературата се прецени за уместно представянето на десет източника на удовлетворение или неудовлетворение, които в последствие могат да фокусират практиките за управление на човешките ресурси именно в тази посока. Необхо-

димо е да уточним, че това са фактори с комплексно действие – върху удовлетворението от работата, ангажираността към организацията и професионалния стрес. Предвид теоретично и емпирично обоснованата взаимна обвързаност и обусловеност между тях, тези променливи могат да бъдат равностойно третираны въз основа на еднопосочното си влияние върху текуществото.

Характеристики на работата. Всяка длъжност има определен обхват и дълбочина; обхватът има пряка връзка със степента на разнообразие на изпълняваните трудови задачи, а дълбочината – със степента на независимост или автономност в планирането и изпълнението.

Механистичният подход към проектирането на длъжностите/работата е насочен към опростяване, чрез максимална повтаряемост на ограничен брой трудови задачи. Често се характеризира с използване на специализирано оборудване и/или процедури, висока степен на автоматизация на дейностите и сравнително малки усилия, необходими за усвояване на знанията и уменията. По тази причина, високо специализираните длъжности носят удовлетворение на служители, предпочитащи дейност с минимална физическа и нервно-психическа натовареност [80].

В същото време, множество теоретици подчертават значението на вътрешното удовлетворение, което се извлича от чувството за постижения и компетентност в изпълняването и овладяването на трудовите задачи и от чувството за автономност или контрол върху собствената работа. Според тази концепция, хората са мотивирани от предизвикателството в работата, като възнаграждението е удовлетворението от справянето с него или добре свършената работа, както и възможностите за обогатяване и усъвършенстване на уменията и способностите. За да мотивират вътрешно служителите, длъжностите трябва да са така проектирани, че да са интересни и предизвикателни, да стимулират творчеството и изобретателността на изпълнителите [30].

Според модела на длъжностните характеристики, служителите трябва да възприемат своята работа като смислена и съдържателна, да изпитват чувство на отговорност и да виждат ясно резултата от своите усилия [48]. В съответствие с този модел, длъжностите трябва да се проектират чрез включването на измерения като разнообразие, значимост, идентифицираност, автономност и обратна връзка. Редица изследователи установяват общото им позитивно влияние върху удовлетворението и трудовото поведение, а други се насочват към изучаване на самостоятелното им въздействие.

В този смисъл, високата специализация на работата може да бъде мощен източник на неудовлетворение (особено при активни потребности от растеж), тъй като предизвиква отегчение и дори деградация на служителите, в следствие загубата на смисъл и съдържание. Счита се, че ежедневната рутинност и монотонност при непрекъснатата повтаряемост на задачите, повишава текучеството на служителите [104]. Липсата на предизвикателство при тези длъжности може да породни безразличие и да повиши привлекателността на всяка друга възможност за работа.

Освен това, длъжностите с малък обхват понижават възприятията за значимост, тоест чувството, че работата оказва съществено влияние върху другите хора в организацията (например, колеги) или извън нея (например, клиенти), което също може да предизвика неудовлетворение. Понижават се също възприятията за идентифицираност – чувството за отъждествяване с резултата, което настъпва при самостоятелно изпълнение на някаква задача, функция или работен модул от началото до края, а това също е потенциален източник на неудовлетворение.

В същото време, отегчителните длъжности обикновено са жертва на високо текучество, не само защото не носят удовлетворение, а и защото имат сериозни последиствия върху работоспособността на изпълнителя. Не е за пренебрегване, че еднообразието може да предизвика здравословни оплаквания и трудови злополуки, поради физическото изхабяване и невниманието, свързани с непрекъснато повтарящата се автоматизирана работа. Затова се счита, че е необходимо монотонността да се редуцира чрез възлагане на разнообразни и интересни трудови функции.

Силно влияние върху удовлетворението от работата има и степента, в която един служител притежава свобода и независимост да взема решения във връзка с планирането и изпълнението на своите трудови задачи. Изследванията потвърждават, че хората, които имат по-голям контрол върху работата си, са по-мотивирани и ходят по-редовно на работа, а освен това изпитват по-голям психологически комфорт [32]. Усещането за липса на влияние върху работната среда и собственото трудово поведение, провокира неудовлетворение [104]. Това е особено често срещано при служители, заемащи по-низши позиции и в силно формализирани организации. Длъжности, които са силно ограничени и ръководени от правила и не дават възможност за участие в трудовите решения и процедури, са силно стресиращи, особено за хора, които държат да имат някакъв личен принос, да бъдат креативни и иновативни. Разбира се, възприеманата липса на контрол провокира различно равнище на стрес, в зависимост от личностните характеристики на изпълнителя.

Сигурност на работното място. Както е известно от мотивационните теории, потребността от сигурност е първична човешка нужда, която се обуславя от желанието за получаване на някаква увереност или гаранции, че задоволяването на физиологичните потребности ще бъде възможно и в бъдеще [65]. Трябва да се отбележи обаче, че не съществува особена емпирична подкрепа относно влиянието на тази потребност върху трудовото поведение; тя трудно може да бъде срещната в изследванията върху факторите на удовлетворението и текучеството. Вероятно една от причините е, че повечето от тези изследвания са проведени в развитите страни, където сигурността на работата се приема за фактор с хигиенна значимост, поради наличието на множество алтернативни възможности в условията на просперираща икономическа среда. Но в същото време, едва ли може да се отрече съществуването на ситуации (например, характеризирани се със свити трудови пазари и високо равнище на безработица), в които нуждата от психологическа сигурност, силно кореспондираща с икономически и други мотиви, получава приоритет; това е достатъчно основание сигурността на работното място да се включи сред източниците на удовлетворение.

Българският законодател предвижда следните основни разновидности на трудовия договор, в зависимост от неговата продължителност, които съответно в различна степен удовлетворяват потребностите от сигурност на служителите: договор за неопределено време (безсрочен), срочен трудов договор и договор със срок за изпитване до 6 месеца (в случай, че работодателят предпочита да провери пригодността на служителя за съответната длъжност или самия кандидат желае да се увери, че работата е подходяща за него). По традиция, представата за сигурност на работното място се свързва с подписването на безсрочен трудов договор, което лишава всякакви форми на временна заетост от възможността да бъдат възприемани като потенциален източник на удовлетворение от служителите. Ценността или валентността на безсрочния договор се определя от връзката му с финансовите възнагражда-

дения и допълнителните социални придобивки (платени отпуски, болнични, социално, застрахователно и пенсионно осигуряване и много други удобства, предназначени да поддържат успешното изпълнение на жизнените функции), които осигурява в дългосрочен план. При това тук изобщо не коментираме редовността и коректността при изплащането на тези възнаграждения и спазването на клаузите от съдържанието на трудовия договор, тъй като това се приема по подразбиране [1, чл. 221, ал. 1] – в противен случай служителят има право да прекрати трудовото правоотношение без предизвестие, като получи обезщетение от работодателя.

По своята същност, срочният трудов договор е свързан с изпълнение на временни, сезонни или краткотрайни дейности и се сключва: за определен срок, не по-дълъг от 3 години; до завършване на определена работа; за заместване на работник или служител, който отсъства от работа и др. [1]. Въпреки, че той представлява пълна заетост в рамките на уговорения срок и съответно не поставя служителите в по-неблагоприятно положение спрямо заетите по безсрочен договор, по същество осигурява временна заетост и в този смисъл не може да удовлетвори потребностите от сигурност на работното място в дългосрочен план; преди всичко, през целия период служителите се чувстват „временни“ (и по същество са такива).

Доказателство за предпочитанията на служителите към безсрочния договор е фактът, че разпространението на временната заетост в страните от ЕС (включително и нашата) е концентрирано предимно в средите на работниците или на заетите в селското стопанство и търговията. По тази причина тя е най-висока в държави, където икономическите отрасли със сезонен характер (селско стопанство, туризъм, строителство) имат висок дял – Испания, Полша и Португалия. При това, работата на срочен договор обикновено се приема като единствена възможност в условия на липса на алтернативи за постоянна заетост; това е особено валидно за нискоквалифицираните работници и служители.

Друг по-специфичен, но съществен аспект във връзка със задоволяването на потребностите от сигурност на работното място, касае работата на частична заетост. Често работещите под 40 часа седмично (например, по няколко часа на ден, при поделение на длъжността между двама изпълнители и др.) не получават същия статут като работещите на пълна заетост. От една страна, при тази форма на работа намаляват финансовите облаги; тъй като трудовото възнаграждение е пропорционално на отработените часове, то рядко задоволява потребностите на служителя. От друга страна, освен заради по-ниското заплащане, възприятието за сигурност съществено се понижава в следствие на липсата на платен отпуск, изплащане на болнични, празнични, майчинство, пенсионно осигуряване, възможности за професионално развитие и израстване и т.н. Нерядко синдикатите не проявяват интерес към тези служители и съответно те не са защитени от колективния трудов договор. А в много случаи дори са поставени и извън трудовите закони. По тези причини служителите са склонни да гледат на работата си като на временен ангажимент, от който биха се отървали веднага, щом се ситуацията се подобри. Във връзка с това може да се предположи, че частичната заетост на голяма част от тях е резултат не толкова на предпочитание, а на принудителен избор – защото не са намерили възможности за работа на пълно работно време или поради лични и/или семейни обстоятелства. Логично е тази нагласа да окаже негативно влияние върху мотивацията за пълноценно отдаване в трудовия процес, за интегриране с целите на организацията и най-вече – върху желанието за напускане.

Физически условия на труд. Въпреки че Хоторнските експерименти демонстрират относителна маловажност на физическата трудова среда, а и Херцберг я отнася към хигиенните фактори, принципно нейната роля за производителността и удовлетворението на служителите не може да се оспори. Множество емпирични изследвания доказват, че удовлетворението от работата намалява при наличие на неблагоприятни трудови условия [84]. Те могат да се превърнат в мощен източник на физическа и психическа умора, изтощение и стрес, ако са неприятни, неудобни или опасни – например, екстремални температури, силен шум, лошо осветление или вентилация, както и риск за живота или здравето на служителя. Неблагоприятните условия на труд причиняват неудовлетворение, апатия, объркване, тревожност, което се отразява както върху безпричинните отсъствия и доброволното текучество на персонала, така и върху здравословното състояние на служителите, което рефлектира в увеличаване на непреднамерените отсъствия; изследванията показват рязко нарастване на отсъствията от работа, поради заболявания причинени от стрес.

Неадекватните трудови условия имат и някои чисто физиологични ефекти: например, лошото осветление създава напрежение в очите, което е предпоставка за опасни грешки; работата при изключително високи или ниски температури може да причини вредно повишение или понижение на телесната температура; шумната среда може да причини необратима загуба на слуха; замърсяването на работното място (радиация, замърсяване на въздуха, токсични вещества, химикали) също може да увеличи случаите на здравословни проблеми сред работниците.

Допълнителен източник на опасности на работното място е липсата на поддръжка – например, разливането на масло или вода, което може да стане причина за подхлъзване и нараняване, както и износените предпазни облекла (например, надраскани и замъглени предпазни очила) и неизправна апаратура. Грешки в проектирането на оборудването и самите работни процедури също могат да причинят наранявания – например когато от работниците се иска да вдигат тежки предмети или да остават в неестествени пози за дълги периоди. Много сложни системи от машини също представляват определена опасност – конвейерни линии, тежки индустриални машини, които се движат и въртят и моторни превозни средства.

Трудовите злополуки са свързани с тежки социални последици, като инвалидност, неизлечими професионални заболявания и дори загуба на човешки живот, които водят както до намаляване на доходите на трайно пострадалите, така и до неизмеримо човешко страдание в техните семейства.

Освен върху удовлетворението, трудовите условия безспорно се отразяват и върху работоспособността на заетите [7]. Неслучайно се оказва, че компаниите, които се развиват успешно, непрекъснато усъвършенстват условията, в които се трудят техните служители. Разбира се, това до голяма степен произтича и от стремежа към ограничаване на рисковите фактори, които имат висока икономическа цена. Неблагоприятните условия на труд, създаващи предпоставки за трудови злополуки могат силно да обременят организацията във финансов аспект, поради: загуба на производителност, включително на работниците, които не са пострадали, но са били възпрепятствани да изпълняват своите трудови задължения през определен период; изплащане на обезщетения, застрахователни премии и медицинско лечение на пострадалите; загуби, свързани с повреда на производственото оборудване (машини, инструменти, материали и сгради); разходи за разследване и инспектиране на злополуката; разходи за осигуряване на заместник на пострадалия; плащания за извънреден труд, свързани със злополуката; влошаване имиджа на организацията в обществото и на трудовия пазар с всички произтичащи от това неблагоприятни въздействия върху клиенти, доставчици, кандидати за работа и т.н.

Работно време. Изследванията върху ефектите от този фактор са твърде противоречиви, но никой не оспорва неговия потенциал да повлияе върху трудовата мобилност на служителите [23]. Работното време оказва влияние чрез своята продължителност и разпределение в денонощието. Според някои автори, между продължителността на работното време и текучеството съществува U-образна зависимост. От една страна се счита, че по-краткото работно време (както е при частичната заетост) обикновено предполага по-ниска степен на интеграция на служителите в основната работеща общност, с всички произтичащи от това негативни последиствия върху мотивацията, ангажираността към организацията и склонността към текучество.

От друга страна, дългото работно време също може да стимулира желание за смяна на работата. Удължаването на работния ден чрез полагане на извънреден труд (тоест над 40 часа седмично) или чрез работа на 24-часови смени, е принципно негативно свързано с удовлетворението от работата, тъй като води до по-високо равнище на умора и по-трудно и стресиращо балансиране на трудовия живот със семейния и социалния. А конфликтът „работа-семејство” може да има вреден ефект върху удовлетворението от труда и изпълнението и да стимулира текучество [23].

Тази зависимост обаче, не бива да се абсолютизира. Съвременните служители имат съвсем различни очаквания към работата си и се нуждаят от повече време за семейството, домакински ангажименти, образование, хоби и др.. За голям брой хора частичната заетост е удобна алтернатива; изследванията демонстрират, че производителността често е висока, а отсъствията и отегчението на персонала са ниски [34]. Тази форма на заетост дава възможност за съчетаване на труда с други важни ангажименти през определен период от живота (например, обучение, грижи за деца и други членове на семейството).

Режимът на работа или разпределението на работното време в денонощието също има потенциал да повлияе върху удовлетворението. Нощният режим на работа (от 22,00 до 6,00 часа) разстройва естествените биологични цикли на сън и бодърстване и води до силен стрес, умора, грешки в изпълнението и отключване на някои заболявания. Освен това, определено може да затрудни синхронизирането на трудовите ангажименти с личните и семейни предпочитания на служителите; една малка част от хората наистина предпочитат да работят през нощта и поддържат този ритъм на трудовия си живот дълги години, но повечето се захващат с това или с неохота, или за сравнително кратък период от време. В същото време, редуването на дневни и нощни смени също поражда проблеми, свързани с драстичните промени в ритъма на ежедневието. Сменният режим на работа се съпътства и от някои допълнителни затруднения, свързани с придвижването рано сутрин или късно вечер, както и всички неудобства от храненето в необичайни часове.

Десетилетия наред работатата на смени съдържа присъщото допускане, че е непривлекателна за служителя: включва допълнително заплащане като специално отношение към тези, които работят в „несоциално време”. Днес обаче това вече не е така; за повечето хора наистина този режим може да изглежда ужасяващ, но за други предоставя гъвкавост през период, когато за тях е по-важно да работят за по-високо заплащане или да имат възможност да извършват други дейности в нормалните часове от денонощието.

Компресираното\сгъстено работно време се изразява в намаляване на работната седмица чрез увеличаване на работния ден, така че хората отработват същия брой часове, но за по-малко дни; ако 40 часа се разпределят в 4, а не в 5 дни, работе-

щите получават удължен уикенд от три абсолютно свободни дни, които сами решават как да оползотворят. Алтернативен вариант е съгъстяване на работния ден, чрез намаляване продължителността на обедната почивка. И в двата случая, обаче, са възможни проблеми, свързани с умората от дългия работен ден, което се отразява на производителността и равнището на трудови инциденти.

Следователно ефектът от продължителността, режима и разпределението на работното време в денонощието върху удовлетворението и текучеството на служителите не е еднозначен; определя се основно от това дали съответната форма на заетост е резултат на доброволен рационален избор от страна на служителя (в следствие на неговите потребности и желания), или по-скоро е принудително решение, в следствие на липса на алтернативни възможности за традиционна заетост „от 8 до 5”. В първия случай, очевидно ползите от минимизирането на конфликта между работа и личен живот превишават финансовите и др. негативни последици и алтернативната форма на заетост е източник на удовлетворение.

Във втория случай, обаче, който често се наблюдава например при влошени икономически условия и кризи (възпрепятстващи задоволяването на първичните човешки потребности) или липса на мобилен капитал поради ниска квалификация, материалният аспект получава доминираща значимост и служителите са склонни да пренебрегнат негативите върху личния си живот, отдавайки предпочитания към традиционната заетост или по-дългото работно време.

Интензивност на работата. Интензивността на труда е свързана с количеството човешка енергия, която се изразходва за единица време в процеса на работа; високата интензивност може да е резултат от голям физически енергоразход, както и от голямо умствено или психическо напрежение. Когато работата изисква прекомерна скорост, продукция или концентрация, възниква трудово претоварване. Завишените физически и умствени изисквания се свързват с редица физиологични и психологически индикатори на стреса, с по-ниско качество на работата и неудовлетворение от нея [57]. Освен това, напрежението води до по-бърза умора и съответно се отразява върху работоспособността, както и върху равнището на инциденти.

Съществуват доказателства, че високото равнище на трудност, сложност и количество на задачите предизвиква у служителя желание за напускане [23].

Взаимоотношения в работната група. На практика, работната група е обкръжението, в което протича трудовото ежедневие на служителя; от тази гледна точка нейната роля е много важна. Хоторнските експерименти установяват, че потребностите от социално общуване и солидарност в работната група доминират над икономическите стимули, а освен това работата в екип задоволява потребностите от принадлежност [66].

Добрите взаимоотношения с колегите са свързани с повишаване на удовлетворението от работата; те често осигуряват социална подкрепа, която може да предпази служителите от прегаряне, тъй като намалява възприятията за заплахата, възприемната сила на стресорите и способства за справянето с професионалния стрес. При това, тази подкрепа е особено важна за работещите, които не изпитват положителни чувства към работата си, тъй като я възприемат като неприятна, трудна или стресираща [46].

Сплотеността на групата води до по-силно удовлетворение и производителност на нейните членове, поради по-пълноценното взаимодействие и сътрудничество за постигане на груповите цели; това се отразява върху ангажираността им към

организацията, отсъствията и текучеството. Въпреки че според някои, влиянието на сплотеността върху производителността е спорно, със сигурност може да се твърди, че тя е предпоставка за по-високи трудови резултати, а дали реално ще доведе до тях, е въпрос на връзка между тези резултати и получаването на ценни организационни възнаграждения.

Нарастващата актуалност на концепцията за „безграничната“ кариера кореспондира по естествен път с ниско равнище на корпоративна лоялност и съответно високо равнище на текучество [21]; независимо обаче от слабата си ангажираност към организацията, служителите, които имат силни междуличностни връзки с колегите си, е по-вероятно да останат във фирмата.

Установява се, че количеството комуникация в работните групи е свързано с по-високо удовлетворение, производителност и по-рентабилно организационно изпълнение [86]. При това, комуникацията е особено важна за редуциране на професионалния стрес и поддържането на удовлетворението по време на съкращения. Един от най-често срещаните източници на стрес е резултат именно от трудности в междуличностното общуване на работното място, а в същото време интензивността на комуникацията зависи от междуличностните взаимоотношения. Трябва да се отбележи, че междуличностното взаимодействие до голяма степен се ръководи от т.нар. „правило на взаимността“, според което служителите са склонни да помагат на колегите си, защото вярват, че когато самите те имат нужда, жеста ще им бъде върнат [44].

Успешната социализация, тоест придобиването на необходимите трудови умения и способности, усвояването на подходящите ролеви поведения и приспособяването към нормите и ценностите на работната група редуцира професионалния стрес, засилва ангажираността към организацията, допринася за успеха в кариерата и намалява текучеството на служителите [18]. В този смисъл, социалното взаимодействие с колегите в работната група е важно, тъй като подпомага социализацията на новопостъпилите, като облекчава чувството на емоционална уязвимост (професионална несигурност, неопределеност, безпокойство и стрес), подпомага ученето и приспособяването към новата среда. Въпреки, че те могат да се социализират и по други начини, например чрез наблюдение на ролеви модели и имитиране на успешни трудови поведения, обратната връзка от колегите остава важен фактор, тъй като подкрепя подходящите действия или „наказва“ неподходящите.

Разбира се, работната група е източник на удовлетворение не само за новоназначените, а може да подобрява индивидуалните знания и умения (тоест да реализира ефективен трансфер на компетенции) дори на служителите с по-дълъг стаж по пътя на директни инструкции, обратна връзка, осигуряване на ефективни поведенчески модели и т.н.

Лидерски стил на прекия ръководител. Ролята на прекия ръководител в управлението на човешките ресурси е сложна и многоаспектна. От една страна, на практика той управлява персонала в своя отдел, в съответствие с установените УЧР политики и системи в организацията. Тъй като неговите ангажименти произтичат от степента на разделение на отговорностите между линейния мениджмънт и УЧР отдела, то успешното изпълнение на неговите функции е изключително зависимо от степента на сътрудничество с този отдел. От друга страна, прекият ръководител участва в разработването на самите политики, като съвкупност от процедури и критерии. Това го прави важен елемент от почти всички дейности, свързани с управлението на човешките ресурси в организацията, включително осигуряване на трудовата

тата безопасност в отдела, проектиране на длъжностите, подбор на персонал, обучение, развитие, възнаграждение и т.н. По тази причина, очакванията на подчинените са отправени основно към него.

Стотици изследвания демонстрират влиянието на лидерския стил на ръководителя върху удовлетворението на подчинените и желанието им да напуснат организацията [23]; неслучайно справката за преките ръководители е елемент от одита на тежестта. Множество автори разглеждат взаимоотношенията между служителите и прекия ръководител като силен предиктор на удовлетворението [13]. Освен това, съществуват доказателства, че комбинация от определени лидерски практики (например, липса на планиране и структуриране на трудовите задачи, липса на загриженост за това дали сътрудниците координират усилията си, и неопитността на ръководителя), са свързани с по-честа поява на трудови инциденти в работните групи, в сравнение с тези, които имат опитни и организирани ръководители [16].

Лидерският стил може да се разглежда като конструкт, включващ най-общо два елемента – подкрепа и оценка на трудовото изпълнение; следователно той се приема за фактор на удовлетворението до степента, в която подчинените оценяват високо тези елементи. А това може да се случи при следните обстоятелства: 1) ако те наистина изпитват необходимост и желаят да подобрят своето изпълнение, тъй като това би им донесло вътрешно удовлетворение (чувство за компетентост и постижения) или би оказало позитивно влияние върху оценката на трудовото изпълнение и 2) ако самата оценка също носи вътрешно удовлетворение (признание на способностите и постиженията) или външно удовлетворение (като заплащане или повишение).

Съществуват хиляди изследвания и публикации по проблематиката на лидерската ефективност: според някои автори, ръководителят трябва да бъде доминиращо ориентиран към взаимоотношенията с и между подчинените, тъй като това им носи по-силно удовлетворение и се отразява негативно върху тежестта [61]; според други е необходима ориентация към задачата, тъй като тя корелира положително с производителността и ефективното изпълнение на работата [11]. Някои разглеждат тези ориентации като противоположности, а други – като независими, взаимно допълващи се променливи, чиято комбинация води до обособяването на различни лидерски стилове.

Достигайки до заключението, че успехът на един или друг стил е функция на обстоятелствата, изследователите идентифицират множество ситуационни променливи: тип на задачата и характеристики на подчинените, като потребност от независимост, готовност да поемат отговорност, търпимост към неяснотата, разбиране на целите, познания, опит и очаквания [90]; взаимоотношения между ръководителя и членовете на работната група, структура на задачата и формални пълномощия [36]; персонални характеристики – възприятия за лична ефикасност и локализация на контрола, и характеристики на външната среда – структура на задачата, система на пълномощия и работна група [53]; професионална и психологическа зрялост на подчинените [50] и много други.

Логиката в модела „път-цел“ е получила широка теоретична и емпирична подкрепа; изследванията потвърждават, че изпълнението и удовлетворението на служителите се повлияват позитивно, когато ръководителят компенсира нещо липсващо или в служителите, или в работните условия. Най-общо, влиянието на мениджъра се свързва с неговата способност директно да осигурява важни и ценни вът-

решни възнаграждения или индиректно да улеснява достъпа до външни източници на удовлетворение [95]. Това съвсем естествено налага уточнението, че неговият потенциал да генерира удовлетворение от работата, е следствие от това доколко представяният лидерски стил съответства на потребностите на подчинените и доколко притежаваната формална власт (заради заеманата позиция в организационната йерархия и в следствие на разделението на отговорностите между линейните ръководители и УЧР отдела), му предоставя достъп до системата за възнаграждения в организацията и съответно контрол върху тяхното разпределение. Тъй като очакванията на подчинените са различни, за да ги реализира е необходимо гъвкаво да прилага богатата гама от лидерски стилове, отчитайки спецификата на всяка диада ръководител – подчинен; от тази гледна точка е препоръчително притежаването на по-широк „репертоар“ от лидерски поведения.

Например, в условията на липсваща информация и изисквания, когато различни аспекти на работата не са ясно дефинирани и служителите са несигурни в своите отговорности и задължения, резултатът обикновено е ролева неопределеност. Тя се доказва като фактор, водещ до прегаряне: повишава напрежението, безпокойството и стреса, които водят до по-слабо удовлетворение от работата и ангажираност, по-ниска производителност и последващо намерение за напускане [102]. Счита се, че прекият ръководител може да играе важна роля за намаляването на несигурността в работата, като изяснява професионалните роли и задължения на своите подчинени. Директивният лидерски стил има подчертана ориентация към задачата – изразява се в структуриране и организиране на трудовата ситуация чрез планиране на работата, разпределяне на конкретни задачи, дефиниране на трудовите роли, определяне на цели и стандарти, осигуряване на инструкции и конкретни насоки, определяне на графици и трудови правила, координиране на дейностите в трудовата група, установяване на формални канали за комуникация, контрол върху изпълнението и др. Този стил информира подчинените какво се очаква от тях, тоест осигурява ръководство и посока, което го прави подходящ и удовлетворяващ за служители с липсващи способности – например новоназначени или работещи върху непознати задачи. Ориентацията към задачите е особено важна за новопостъпилите служители, тъй като наставляването играе важна роля в тяхната успешна интеграция [75]. Но в хода на тяхното професионално и психологическо съзряване (акмулиране на мотивация, компетентност и опит), постепенно тази ориентация губи своя потенциал да носи удовлетворение. В същото време, наличието на висока степен на структурираност обезсмисля директивното поведение – в условията на ясно формулирани планове, цели и сфери на отговорност, силно формализирани и бюрократизирани политики и практики, рутинен и елементарен характер на изпълняваните задачи, служителите са склонни дори да му се съпротивляват; това е особено валидно за тези със силна потребност от независимост. Преди всичко, директивният лидерски стил може да се разглежда като източник на удовлетворение, когато хората желаят да подобряват своето трудово изпълнение, за да заслужат някакво външно възнаграждение или да получат вътрешно удовлетворение от напредъка в работата и развитието на компетенциите си.

Целеполагането е неизменна част от управленските отговорности на прекия ръководител, като от съществено значение за удовлетворението на подчинените е както наличието на ясни, конкретни, постижими и количествено измерими цели [63], така и тяхното равнище, а и самият процес на определяне на целите. Когато подчинените са със силни потребности от постижения, мотивирани от желанието да

напредват и да стават все по-добри в работата си, по-голямо удовлетворение им носи поставянето на предизвикателни цели. В този смисъл стилът, ориентиран към постижения насърчава развитието на служителите и подобряването на трудовото изпълнение. Счита се, че поставянето на цели с нарастваща трудност може да стимулира висококачественото планиране от страна на работещите, което след това допринася за по-доброто изпълнение при постигането на целите. Конкретните проявления на този лидерски стил включват изразяване на увереност в способностите на подчинените и поддържане на високи очаквания относно тяхното изпълнение; съществуват доказателства, че ръководителите с високи очаквания обикновено успяват да ги предадат на служителите, което влияе положително върху тяхното поведение [35].

Стилът, ориентиран към участие принципно обслужва социалните потребности на подчинените и потребностите от признание; той е успешен, когато подчинените са достатъчно способни, за да поемат активна роля във вземането на съвместни решения с прекия ръководител. Засилването на чувството за контрол над трудовата среда чрез техники, като позволяване на служителите да участват във вземането на свързаните с работата решения, намалява професионалния стрес и повишава удовлетворението от работата [83]. Оказва се, че ако служителите участват в поставянето на целите, тяхната мотивация се засилва и те са склонни да си поставят по-високи цели, в сравнение със ситуациите, когато се определят еднолично от ръководителите.

Подкрепата от ръководителя намалява равнищата на професионално прегаряне, а това влияе върху склонността към напускане; в този смисъл тя корелира положително с удовлетворението от работата [79]. Подкрепящият лидерски стил е важен за подчинени със силни социални потребности, които не намират удовлетворение в работната група; съответно губи своята значимост, когато групата е сплотена и колегите осигуряват необходимата социална подкрепа. Същността на този стил е в демонстриране на внимание и загриженост към чувствата, нагласите, потребностите и благополучието на служителите, изграждане на добри взаимоотношения с тях чрез показване на уважение и доверие, приятелско и отзивчиво отношение, третирането им като равни и т.н. Особено важна е подкрепата на ръководителя през периоди на големи промени в трудовата организация (например, реорганизация на компанията, сливане с друга, промени в системите и технологията на работа, в оперативната политика на компанията, управленски или кадрови промени), които винаги причиняват стрес и могат да активизират процеса на текучество.

Осигуряването на обратна връзка за трудовото изпълнение е неизменна отговорност на прекия ръководител. Изследванията непрекъснато подчертават нейната важност; липсата на признание от ръководителя се разглежда като източник на недоволство [77]. Обратната връзка, придружаваща постигането на целите, може да подобрява изпълнението на работата и да стимулира влагане на повече творчество и новаторство чрез процеса на учене от пробите и грешките. Тя насърчава вътрешната мотивация на служителите и е жизнено необходима за тези със силни потребности от постижения [67].

Ролята на прекия ръководител като основен оценяващ произтича от допускането, че той е отлично запознат с изискванията на работата, често е в позицията да осигурява възнаграждения за ефективно изпълнение и има интензивни контакти с подчинените; затова изследователите приемат неговата оценка за по-надеждна в сравнение с оценките от колеги или от подчинени [94]. В същото време, оценяването от множество източници (висшестоящ, самооценяване, подчинени, колеги, кли-

енти) отразява различни гледни точки и в този смисъл би могло да демонстрира по-голяма надеждност, да формира по-силно чувство за справедливост и да се приеме в по-висока степен от оценявания. Според някои, 360-градусовата обратна връзка подпомага развитието и подобрява изпълнението на служителите; от една страна, самооценяването насърчава служителите да са по-отдадени на свързани с изпълнението цели, а от друга – разминаването на личните оценки с тези на останалите (и най-вече на прекия ръководител) дава повод за открит диалог с цел уеднаквяване на възприятията.

Разбира се, съществуват ситуации, в които е възможно хората да получават обратна връзка от самата работа, тоест директна и ясна информация за ефективността на своето изпълнение; в този смисъл, доброто изпълнение поражда чувство за лично постижение и генерира вътрешно удовлетворение. Тогава те са склонни да пренебрегнат съществуващите стандарти, норми и оценката на прекия ръководител, предпочитайки да сравняват постиженията и успеха си със своите собствени резултати в миналото. Това обаче крие голям риск; съизмерването със самия себе си и разчитането единствено на вътрешна обратна връзка може да доведе до изкривено възприемане на реалността, игнориране на междуличностните отношения и в крайна сметка отдалечаване от рационалните (нормалните, смислените) равнища на трудово изпълнение. Затова, обратната връзка от ръководителя винаги е необходима.

Според концепцията за заместителите на лидерството, липсата на контрол или невъзможността на прекия ръководител да влияе върху външните възнаграждения, както и безразличието на служителите към тях, се отразява върху неговия потенциал като източник на удовлетворение. Ако липсва връзка между оценката на трудовото изпълнение и организационните възнаграждения (заплащане, повишения и др.), стремежът на служителите да подобряват своето изпълнение се обезсмисля, което до голяма степен неутрализира ефекта от лидерския стил.

Заплащане и допълнителни придобивки. Принципно теориите са в затруднение по отношение на това дали равнището на заплащане и други форми на външни възнаграждения са позитивно свързани с удовлетворението от работата; оказва се, че взаимоотношението между двете променливи невинаги е пряко и положително. Въпреки това съществуват стотици доказателства, че служители, които са добре заплатени, е по-малко вероятно да потърсят работа другаде [23]. Удовлетворението на служителите от заплащането води до по-висока ангажираност към организационните цели, а неудовлетворението намалява привлекателността на заеманата длъжност [59]; именно наличието на позитивна значима връзка между равнището на заплащане и удовлетворението от работата е обяснението на факта, че често хората напускат, когато други организации им предлагат по-високо платени позиции, с повече бонуси, поощрения и социални придобивки.

В същото време, според други изследвания, връзката между заплащането и общото удовлетворение от работата е слаба [49], до степен на липсваща [40]. Нещо повече, дори се твърди, че монетарните възнаграждения имат негативен ефект върху вътрешния интерес към една задача или длъжност, тоест външната мотивация може да неутрализира възприеманото вътрешно удовлетворение [31]. Съществуващите доказателства за неефективността на финансовите стимули провокират включване на модератори във връзката, с убеждението, че тя е по-силна при индивиди с ориентация към външни възнаграждения [64].

Друг проблем при установяването на връзка между заплащането и удовлетворението е свързан с това, че изследванията обикновено не разграничават факторите „равнища на заплащане” и „система на заплащане”. За разлика от размера на запла-

щането като абсолютна величина, политиките на възнаграждение и възприятията за справедливост в заплащането почти единодушно се приемат за силен предиктор на общото удовлетворение [79]. Освен, че е средство за задоволяване на множество потребности, заплащането е индикатор за ценността, която работодателят придава на уменията и способностите, тоест показва на служителите колко са важни за организацията. В тази връзка се счита, че несправедливите системи на заплащане, дисбалансът между заплащането и полаганите трудови усилия причиняват прегаряне на служителите [77]. Разбира се, реакцията спрямо справедливостта в заплащането варира при различните служители – някои са много чувствителни към баланса, но други проявяват по-слаб интерес към него.

Допълнителните придобивки или облаги са тези възнаграждения, които организацията предоставя на служителите само заради това, че работят за нея; за разлика от заплащането, те обикновено не са свързани с равнището на трудово представяне. Идеята за допълнителните придобивки възниква през 1930-те години и оттогава техният относителен дял в трудовите разходи на организациите непрекъснато нараства; обикновено съставляват около 30% от заплащането на служителите (въпреки че това зависи от размера на организацията и отрасъла), като разходите за тях нарастват два пъти по-бързо от тези за заплати.

Изследванията сочат, че допълнителните придобивки насърчават лоялността към работодателя и подобряват трудовото представяне; голяма част от тях са необлагаеми, което ги прави атрактивни за служителите. Изключително голямото многообразие от форми на придобивки (при изключване на законно регламентираните), може да се групира в следните категории: заплащане за неотработено време (обедна почивка, кафе паузи, празници, отпуски, болнични и др.), застраховки (здравни, за дълготрайно заболяване или нещастен случай, свързани с временна или перманентна нетрудоспособност и др.), пенсионно осигуряване (пенсионни фондове, анюитетни планове, възможност за ранно пенсиониране, пенсиониране по нетрудоспособност, парични подаръци при пенсиониране и т.н.) и други услуги (всякакви други удобства, например безплатна столова храна, бани, паркинг, медицински кабинети, отстъпки при закупуване продукти на компанията, служебно облекло, гориво, транспортни разходи, автомобил, евтини самолетни и жп билети, акции, ваучери, безлихвени или ниско лихвени заеми, жилищно настаняване, кредитни карти, помощ при отглеждането на децата и др.) [17]. Освен това, във връзка със здравословния начин на живот и с оглед превенция на разходите за здравни застраховки и болнични, организациите предлагат множество програми за отдих и развлечение, спортни дейности, здравословно меню в стола и др.

Разбира се, не може да се твърди, че всички хора предпочитат необлагаеми придобивки пред облагаеми парични възнаграждения – това все пак зависи от равнището на доходи. Освен това, работната сила не е хомогенна и е естествено върху предпочитанията и потребностите да влияят фактори като пол, семейно положение, брой деца, стаж, заемана длъжност и т.н. Още повече, че демографските характеристики се променят с времето, което се отразява и на личния избор. Например, оказва се, че жените с малки деца оценяват най-високо придобивки като обезщетения при болест, застраховка живот, допълнителен отпуск и медицинско обслужване; мъжете над 45 години се интересуват от допълнителна пенсионна осигуровка, медицинска застраховка, зъболекар, очен лекар, служебен автомобил и кредитна карта; несемейните служители предпочитат допълнително обучение, купони за храна, служебен мобилен телефон, служебен автомобил, спортни мероприятия и застраховка за продължително боледуване [6].

Възможност за обучение и повишаване на квалификацията. Обучението се разглежда като фактор за задържане на персонала [23]; според някои автори, организациите с нисък процент на текучество инвестират два пъти повече в обучение на служителите си, отколкото организациите с високо текучество.

От една страна, настъпилите през последните години промени в техниката и технологиите, въвеждането в експлоатация на съоръжения от ново поколение, водят до промени в характера на труда и спецификата на изпълняваните дейности и породят нови, по-високи изисквания към квалификацията на персонала. Електрониката заменя рутинните действия и манипулации, завишават се изискванията към компютърните умения (при това не само на ръководния персонал), повишава се нуждата от владеене на чужди езици и т.н. Всичко това налага работещите в предприятията да поддържат и повишават своята квалификация чрез участие в различни форми на обучение и саморазвитие. Придобиването на специфични познания, формирането и развитието на умения и компетенции, тяхното поддържане, разширяване и надграждане изискват от работодателите дългосрочно целево инвестиране в развитието на човешкия капитал.

От друга страна, изследванията показват нарастваща лична отговорност от страна на самите служители да се обучават и развиват с оглед повишаване на своята привлекателност за бъдещи трудови ангажименти [52]. Придобитите знания и умения се възприемат като капитал, който може да бъде инвестиран в текущи и бъдещи дейности, осъществявани както в рамките на организацията, така и извън нея. Затова не е изненадващо, че възможностите за обучение и придобиване на компетенции се оказват силен фактор за удовлетворение от работата [23].

В общия случай, възможностите за обучение са търсени от служителите по две причини: 1) повишаване на компетенциите с цел подобряване на текущото трудово представяне и 2) инвестиране в собствения потенциал, с цел увеличаване на шансовете за по-добра работа в същата или в друга организация. В първата ситуация, мотивацията за обучение е следствие от липсващи или недостатъчни знания и умения, необходими за оптимално изпълнение на работата, а във втората обучението се разглежда като възможност за придобиване на компетенции, които не са необходими за заеманата понастоящем длъжност и съответно мотивацията се обуславя от връзката между тяхното придобиване и възможностите за повишение и издигане в кариерата. Следователно, от една страна обучението се разглежда като фактор за подобряване на трудовото изпълнение и съответно повишение на заплащането, а от друга – като възможност за издигане и кариера.

В този контекст може да се заключи, че служителите демонстрират положителна нагласа към обучението, само ако имат желание да се развиват, изпитват нужда и виждат някаква полза от него във връзка със своето развитие; тогава инвестициите на организацията в повишаване на квалификацията имат някакъв смисъл. Тоест, работещите трябва да са убедени, че усвояването на нови трудови умения би им помогнало да бъдат по-производителни, което би могло да доведе до по-високо заплащане, издигане и други форми на напредък в кариерата.

Притежаването на експертни познания често се асоциира с директни финансови облаги. Например, съществуват системи на заплащане, които се базират на притежаваните знания и умения и съответно възнаграждават служителите за компетенциите, които притежават, независимо от това дали ги използват в работата, тоест независимо от конкретната длъжност, която заемат понастоящем [71]. Счита се, че те формират чувство на себеуважение, създават силна мотивация за обучение и развитие и съответно намират резултат в по-квалифициран персонал.

Липсата на необходимата квалификация може да бъде източник на силен професионален стрес. Постигането на максимално съответствие между изискванията на длъжността и компетенциите на изпълнителя (знания, умения и способности), е основна задача на селекционната система, която е предназначена именно да формира производителна работна сила, да намалява разходите за обучение, да насърча развитието на персонала и да предотвратява текучеството. Изследванията са демонстрирали, че организациите, които са в състояние да оценят точно съответствието между характеристиките на кандидатите и тези на вакантните длъжности, са по-способни да редуцират текучеството на служителите; в този смисъл, процедурите и критериите за набор и подбор се разглеждат като фактор за удовлетворение и текучество на персонала [73].

Често селекционната система не успява да изпълни своите функции по различни причини. По отношение на набора е възможно погрешно избиране на източници на кандидати и необективно първоначално пресяване; например, според някои изследвания, препоръките от настоящи служители и иницирираните от самия кандидат контакти осигуряват по-качествен персонал, който е по-вероятно да остане в компанията, в сравнение с обявите в медиите или използването на агенции [82]. По отношение на подбора са възможни неадекватен анализ на длъжността и като следствие погрешно дефинирани критерии за подбор, както и неадекватни процедури за оценяване и избор на кандидати. Допълнителен източник на проблеми е липсата на достатъчно качествени кандидати.

Освен неспособността на организацията да направи точна преценка относно качествата на кандидата, възможно е самият той също да не е в състояние да прецени правилно предлаганата длъжност по отношение на съвкупността от отговорности и задачи, поради нереалистичното ѝ представяне. При това, твърде често се налага обучение в спецификата на конкретната длъжност, независимо от компетенциите и трудовия опит на новопостъпилите.

Възможност за издигане и кариера. Множество изследвания установяват връзка между възможностите за професионално израстване и развитие на кариерата и задържането на персонала в организацията, поради ефекта им върху удовлетворението [60]. Възможностите за растеж се възприемат като фактор на удовлетворението поради положителните изменения, които могат да настъпят за служителя – в заплащането, властта, съдържанието на работата и др.

Едно от първите неща, които амбициозните кандидати търсят в една организация, е именно възможността за кариера; по тази причина компаниите с ясно очертани линии на кариерата, са много атрактивни за тях. Служителите приемат негативно ограничените възможности за развитие; за повечето от тях те са важни и очакват да бъдат повишени за добра работа. Тъй като често повишенията са тип възнаграждение, развитието на кариерите е индикатор относно справедливостта на организационните политики.

Обучението и израстването са естествено свързани; служителите често са мотивирани да се обучават, когато това е път към повишението. Когато знанията, уменията и способностите не намират приложение в работата, склонността на служителя към напускане може да нарастне [69] – това е често срещано при скучни и монотонни длъжности, например. Освен това се твърди, че недостатъчното използване на компетенциите може да бъде източник на силен професионален стрес [38]. В тази връзка вътрешната мобилност/трансфери между отделите се разглежда като фактор за удовлетворение на служителите [23].

* * *

Текучеството на персонала е един от основните критерии за оценяване ефективността на функцията по управление на човешките ресурси в организацията – неслучайно то се приема като индикатор за качество на трудовия живот. 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. Въпреки че през периоди на икономически кризи (в каквато е понастоящем нашата страна) неговото равнище обикновено се задържа ниско поради високата безработица и липсата на алтернативни възможности за работа, то осезаемо се обостря като проблем през периоди на икономически подем, свързани със стремителен растеж на производствените фирми, които предоставя множество възможности за служителите. В съчетание с негативните демографски тенденции в световен мащаб, както и повишената мобилност на днешната работна сила (лоялността към работодателя вече е отживелица, тъй като служителите не се стремят към „пожизнена“ заетост в една единствена фирма), това създава сериозен недостиг на персонал. Тази ситуация принуждава фирмите агресивно да се конкурират чрез търсене и създаване на нови практики за формиране на конкурентни предимства и задържане на служителите. Но успешният мониторинг и контрол върху текучеството изисква преди всичко познаване на факторите, които го предизвикват.

Литература:

1. Кодекс на труда. <http://balans.bg/2426-kodeks-na-truda-pylen-tekst/>. 2012.
2. Лейзър, Е., Гибс, М. Икономика на персонала. Класика и стил - Сф., 2009.
3. Николов, Е. Управление на текучеството. Сб. доклади от VIII Международна научна конференция Мениджмънт и инженеринг '10, ТУ – София, 2010.
4. Пейчева, М. Модел за одит на текучеството на персонала. Икономически алтернативи 6, 2005.
5. Селие, Х. Стрес без дистрес. Наука и изкуство, 1982.
6. Харизанова, М., Бояджиев, Д., Миронова, Н. Управление на човешките ресурси. Авангард Прима, С., 2006.
7. Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси. Тракия, С., 1998.
8. Adams, J. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* 2, 267-299. New York: Academic Press, 1965.
9. Alderfer, C. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972.
10. Alonso, A., O'Neill, M. Staffing issues among small hospitality businesses: A college town case. *International Journal of Hospitality Management* 28 (4), 573-578, 2009.
11. Bass, B. Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press, 1981.
12. Becker, T., Billings, R. Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior* 14 (2), 177-190, 1993.
13. Bipp T. What do people want from their jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Self Assessment* 18, 28-39, 2010.
14. Britt, T., Adler, A., Bartone, P. Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, 53-63, 2001.
15. Burke, R., Cooper, C. *Inspiring Leaders*. Routledge, Taylor & Francis Group, 2006.
16. Butler, M., Jones, A. Perceived leader behavior, individual characteristics, and injury occurrence in hazardous work environments. *Journal of Applied Psychology* 64, 299-304, 1979.

17. Byars, L., Rue, L. Human Resource Management. Richard D. Irwin, 1987.
18. Cable, D., Parsons, C. Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology* 54, 1-23, 2001.
19. Campbell, C. The determinants of dismissals, quits, and layoffs: A multinomial logit approach. *Southern Economic Journal* 63, 1066–1073, 1997.
20. Campbell, D., Campbell, K. Global versus facet predictors of intention to quit: Differences in a sample of male and female Singaporean managers and non managers. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (7), 1152–1177, 2003.
21. Cappelli, P. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review* 78(1), 103–111, 2000.
22. Carless, S. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 411-429, 2005.
23. Chalkiti, K., Carson, D. 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, 2010.
24. Churchill G., Ford N., Walker, O. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research* 11, 254–60, 1974.
25. Clark, A. Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics* 4, 341–372, 1997.
26. Cotton, J., Tuttle, J. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review* 11 (1), 55-70, 1986.
27. Crossley, C., Bennett, R., Jex, S., Burnfield, J. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology* 92, 1031–1042, 2007.
28. Dalton, D., Krackhardt, D., Porter, L. Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology* 66, 716-721, 1981.
29. Davies, G. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing* 42(5/6), 667-681, 2008.
30. Deci, E. On the nature and functions of motivation theories. *Psychological Science* 3, 167-171, 1992.
31. Deci, E., Ryan, R. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum, 1985.
32. de Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P., Dollard, M., Landeweerd, J., Nijhuis, F. Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 29-46, 2001.
33. Dorman, O., Zapf, D. Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior* 22, 483-504, 2001.
34. Eberhardt, B., Shani, A. Full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 1984.
35. Eden, D., Shani, A. Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology* 67, 194-199, 1982.
36. Fiedler, F. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
37. Finegan, J. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 149-169, 2000.

38. Ganster, D., Fusilier, M., Mayes, B. Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology* 71, 102-110, 1986.
39. Gantt, H. *Organising for Work*. Harcourt, Brace and Howe, New York, 1919.
40. Gerhart, B., Rynes, S. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
41. Gilbert, J., Ivancevich, J. A reexamination of organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality* 14, 385-396, 2000.
42. Gilbreth, F. *Motion Study*. Van Nostrand, New York, 1911.
43. Gill, A., Flaschner, A., Shachar, M. Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (6), 469-481, 2006.
44. Gouldner, A. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25, 161-178, 1960.
45. Griffeth, R., Hom, P., Gaertner, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management* 26, 463-488, 2000.
46. Gu, Z., Sin, R. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (5), 561-578, 2009.
47. Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (5), 693-717, 2010.
48. Hackman, J., Oldham, G., *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 256, 1979.
49. Hancer, M., George, R. Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 27 (1), 85-100, 2003.
50. Hersey, P., Blanchard, K. *Life cycle theory of leadership*. *Training and Development Journal* 23 (5), 26-34, 1969.
51. Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World, 1966.
52. Horwitz, F., Teng Heng, C., Ahmed Quazi, H. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal* 13 (4), 23-44, 2003.
53. House, R., Mitchell, T. *Path-goal theory of leadership*. *Journal of Contemporary Business* 3, 81-98, 1974.
54. Ivancevich, J., Olelelns, M., Matterson, M. *Organizational behavior and management*. Sydney, Irwin, 1997.
55. Kammeyer-Mueller, J., Wanburg, C., Glomb, T., Ahlburg, D. The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology* 90, 644-658, 2005.
56. Khatri, N., Budhwar, P., Fern, C. (2005). Employee turnover: Bad attitude or poor management? <http://www.ntu.edu.org>.
57. Kirmeyer, S., Dougherty, T. Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology* 41, 125-139, 1988.
58. Klein, K., Danserau, F., Hall, R. Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academic Management Review* 19, 195-229, 1994.
59. Lawler, E., *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill, 233, 1971.
60. Lee, C., Way, K. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management* 29 (3), 344-353, 2010.

61. Likert, R. *The human organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
62. Locke, E. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human performance* 4, 309-336, 1969.
63. Locke, E., Latham, G. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
64. Malka, A., Chatman, J. Intrinsic and extrinsic orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, 737–746, 2003.
65. Maslow, A. *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York, 1954.
66. Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.
67. McClelland, D. *The achieving society*. New York: Van Nostrand, 1961.
68. McKenna, E. *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*. Psychology Press, Philadelphia, 2000.
69. Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., Green, M. (). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology* 80, 29-42, 1995.
70. Meyer, J., Allen, N. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 59 (3), 372–378, 1984.
71. Milkovich, G., Newman, J. *Compensation*. Plano, Texas: Business Publications, Inc, 1987.
72. Mitchell, T., Holton, B., Lee, T., Sablinski, C., Erez, M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1102–1121, 2001.
73. Moncarz, E., Zhao, J., Kay, C. An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (4), 437-458, 2009.
74. Mowday, R., Porter, L., Steers, R. *Employee-organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, New York, 1982.
75. Ostroff, C., Kozlowski, S. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior* 42, 170-183, 1993.
76. Phelan, J. The paradox of the contented femaleworker: An assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly* 57, 95–107, 1994.
77. Pienaar, J, Willemse, S. Burnout, engagement, coping and general health of service employee in the hospitality industry. *Tourism Management* 29 (6), 1053–1063, 2008.
78. Porter, L., Lawler, E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968.
79. Rayton, B. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (1), 139-154, 2006.
80. Robertson, T., Smith, M. *Motivation and job design: Theory, research and practice*. London: Institute of Personnel Management, 1985.
81. Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G., Madupalli, R., Rutherford, L. The role of seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Resolutions* 62, 1146–51, 2009.
82. Saks, A. A psychological process investigation of the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior* 15, 225-244, 1994.

83. Schaubroeck, J., Jones, J., Xie, J. Individual differences in utilizing control to cope with job demands: Effects on susceptibility to infectious disease. *Journal of Applied Psychology* 86, 265-278, 2001.
84. Shani, A., Pizam, A. Work-related depression among hotel employees. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (4), 446-459, 2009.
85. Smith, P., Kendall, L., Hulin, C. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally, 1969.
86. Snyder, R., Morris, J. Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology* 69, 461-465, 1984.
87. Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A. Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: Permanent or transitory? *Applied Economics Letters* 10, 691–694, 2003.
88. Spector, P. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequence*. Sage Publication, Thousand Oaks, CA, 42–46, 1997.
89. Spector, P. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* 13, 693–713, 1985.
90. Tannenbaum, A., Schmitt, W. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 36, March-April, 95-101, 1958.
91. Taylor, F. *The principles of scientific management*. New York: Harper, 1911.
92. Torrington Hall, L. *Personnel management, HRM in action*. T.J.Press, Great Britain, 1995.
93. Trevor, C. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44, 621–638, 2001.
94. Viswesvaran, C., Ones, D., Schmidt, F. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology* 81, 557-74, 1996.
95. Vroom, V. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
96. Wanous, J., Stumpf, S., Bedrosian, H. Job survival of new employees. *Personnel Psychology* 32, 652-662, 1979.
97. Ward, M., Sloane, P. Cohort effects and job satisfaction of academics. *Applied Economics Letters* 8, 787–791, 2001.
98. Weisberg, J., Kirschenbaum, A. A model of voluntary turnover among hospital CEOs. *Hospital and Health Service Administrative* 40 (3), 362–385, 1993.
99. Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation 22, Mineapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center, 1967.
100. Williams, R., Schnake, M. Fredenberger, W. The impact of corporate strategy on a firm's reputation. *Corporate Reputation Review* 8(3), 187-197, 2005.
101. Wood, V., Chonko, L., Hunt, S. Social responsibility and personal success: Are they incompatible? *Journal of Business Resolutions* 14 (3), 207–8, 1986.
102. Yang, J. (). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 29 (4), 609-619, 2010.
103. Yao, X., Wang, L. The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (6), 1058-1075, 2006.
104. Yin, J., Yang, K. Nursing turnover in Taiwan: A meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies* 39, 573–581, 2002.
105. Zimmermann, K. *German Job Mobility and Wages*. IZA Discussion Paper 4, Bonn, 1998.