



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание”

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House
Bulgaria

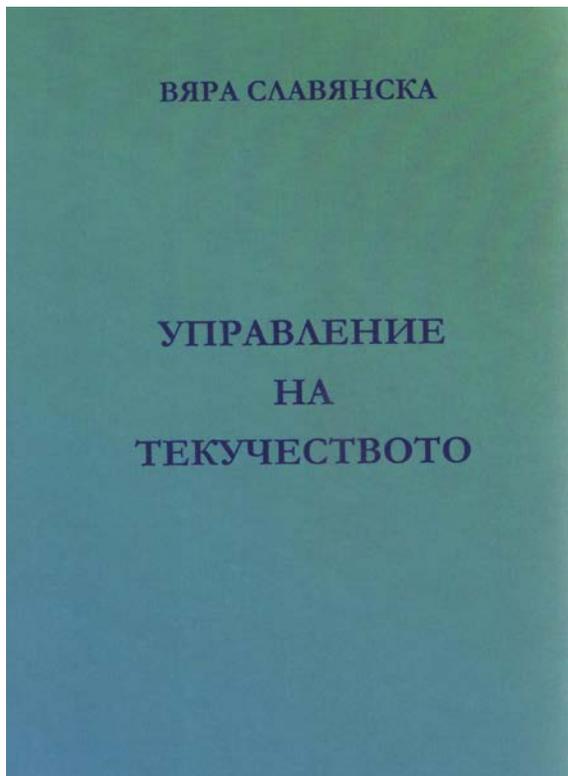
Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите
Пловдив

УПРАВЛЕНИЕ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

резюме на монографичен труд

Вяра Славянска

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите



Текучеството на персонала е проблем, който се отличава с голяма значимост и нарастваща актуалност за стопанската практика както в световен мащаб, така и в България. Неговата *значимост* има пряка връзка с негативните последици, които носи за организацията. Въпреки някои свои положителни страни, то е изключително вредно явление, което подава индикации за множество текущи и бъдещи проблеми. Големият брой напускащи (независимо дали по свое желание или не) винаги е свързан с разходи, а те влошават рентабилността на организацията. В условията на високо текучество (особено в рамките на първата

година след назначаването на служителите) организациите не могат да компенсират дори директните си разходи, свързани с организирането на конкурси за набиране и подбор, назначаване, обучение и адаптиране на новопостъпилите. В същото време непреките разходи многократно превишават преките - счита се, че последните съставляват едва около 15–30% от общите разходи, свързани със загубата на служител, а останалите 70–85% са скрити разходи поради понижена производителност и пропуснати възможности.

В най-общ план *актуалността* на текучеството като проблем се обуславя от две фундаментални предпоставки: от една страна, наличието на различия в прилаганите от работодателите подходи за управление на човешките ресурси, а от друга – специфичните характеристики на съвременната работна сила. Милиони служители ежегодно напускат своите работни места и естествената логика в тълкуването на тяхната мотивация е свързана с търсенето на по-добри възможности за работа (разбира се, ако изключим хипотезата, че вземат това решение за да се отдадат на лични занимания, превъзхождащи по ценност трудовата дейност като източник на доходи и други типове ползи). Неоспорим факт е, че съществуват организации, които предлагат по-атрактивни условия и успяват както да задържат стойностния си персонал, така и да стимулират служителите на конкурентите към смяна на своя работодател. В същото време организациите, които не успяват да задържат своя персонал, са изключително много на брой. В светлината на непрекъснато подчертаваната и демонстрирана важност на персонала за организационния успех, те се оказват неспособни да се справят с текучеството като феномен. В този смисъл то се очертава като глобален проблем, стоящ пред всички

организации, независимо дали се стремят да задържат своя персонал или да привлекат такъв от конкуренцията.

Съвременната работна сила все повече намалява като количество, повишавайки същевременно своето качество. Освен това (а вероятно точно поради това), непрекъснато завишава своите изисквания и очаквания към работодателя. В светлината на задълбочаващата се демографска криза, характеризираща се с ниска раждаемост и застаряващо трудоспособно население, непрекъснато редуциращият се трудов резерв става изключително мобилен в професионално отношение. Служителите са в позиция да избират къде да работят и техният избор се диктува единствено от атрактивността на предлаганите мотиватори. Оскъдността на човешкия ресурс, от една страна, повишава неговата стойност и ценност, а от друга – затруднява неговото привличане и задържане. Това неизбежно изисква сериозно преосмисляне на подхода към неговото управление.

В сравнение с текучеството на персонала в световен план, стойностите на този показател за българските организации са нищожни - с изключение на някои отрасли със сезонен характер, доброволните напускания на служители не са често срещани към настоящия момент. Това може да създаде впечатлението, че за нашите работодатели такъв проблем не съществува, което обаче е само привидно. От няколко години България е в дълбока икономическа криза, която поддържа висока безработица и ограничава текучеството, но това не поставя под съмнение неговата актуалност и значимост като проблем поради множество причини.

Първо, въпреки ниските си равнища, проблемната същност на текучеството е свързана преди всичко с качеството (а не толкова с количеството) на напускащите служители. За съжаление обикновено негова жертва стават най-добрите и способни специалисти. Независимо от ограничените алтернативни възможности на трудовия пазар, те запазват своята способност и мотивация да мислят рационално и да правят избор, макар и с цената на по-големи компромиси. Тези служители имат по-висока мобилност и шанс да намерят по-добра заетост, тъй като притежават компетенции, за които някои конкурентни организации са готови „да платят“ повече. А това на практика означава загуба на човешки капитал и реално стратегическо предимство за организацията.

Второ, ниското текучество на персонала се дължи не на ефективен подход към управлението на човешките ресурси и високо качество на трудовия живот, а напротив - на еднакво неадекватния подход, прилаган в повечето организации. Тъй като по същество, ако изобщо има някаква борба между работодателите, тя е по отношение на качествения

сегмент от работната сила, за останалите служители предлаганите условия в конкурентните организации са сходни, което обезсмисля смяната на работното място. За съжаление българската стопанска практика понастоящем се характеризира с изключително негативно отношение към проблемите на персонала, при това най-често без да прави някакво разграничение в подходите към качествената и некачествената част от него. Общо взето са налице сериозни пропуски и дори фрапиращи грешки при реализацията на всички дейности, свързани с управлението на човешките ресурси - те се изпълняват по-скоро като рутинна административна процедура без особено съдържание и логика. Този подход подава ясни сигнали, че човешките ресурси не се възприемат като стратегически актив, а предимно като разход за организацията, а освен това поражда съмнения в квалификацията и професионализма на специалистите, ангажирани с неговото управление. Той намира своя логичен резултат в неудовлетворен и демотивиран персонал, който се отличава с лош морал, ниска производителност, липса на инициативност, недоверие в управлението, страх от загуба на работното място, чувство на безпомощност и безизходица.

Трето, въпреки че понастоящем ефектите от икономическата криза у нас се оказват по-силни в сравнение с последствията от застаряващата работна сила на трудовия пазар, България не остава встрани от световните негативни демографски тенденции. Трудовият резерв прогресивно намалява и това неизбежно ще намери своето отражение в сериозен дефицит на персонал, който ще изправи работодателите пред необходимостта от търсене на по-ефективни решения за неговото привличане и задържане.

Четвърто, глобалната финансова и икономическа криза по безусловен начин се отрази върху функционирането на бизнес организациите. Постоянният спад в покупателната способност на населението и техните приходи ги ориентира към позициране на пазара чрез стратегията на разходно лидерство, производство и предлагане на продукти/услуги с ниска добавена стойност като единствено средство за оцеляване. Въпреки че ограничената стопанска дейност и високата безработица постави работодателите в позиция да избират кадрите си и до голяма степен да ги задържат, разчитайки на тяхната безалтернативност, при първите признаци на икономическо съживяване може да се очаква активизиране на текучеството. Факт е, че съвременните служители имат ценности и потребности, които не получават удовлетворение при съществуващите обстоятелства и при наличие на избор е сигурно, че ще потърсят по-добри възможности.

В светлината на представената значимост и актуалност на проблема, текучеството може да се приеме за достатъчно интересна и предизвикателна област на научни изследвания. От тази гледна точка, монографията представлява полезно четиво както за академични работници, така и за практикуващи мениджъри и всъщност за всеки, който проявява интерес към проблематиката на управлението на човешките ресурси.

В основата на монографичния труд е заложена тезата, че текучеството на персонала е явление, върху което трябва и може да се въздейства. Управлението на текучеството е непрекъснат процес, свързан с диагностициране на неговото равнище, анализиране на факторите, които го обуславят и прилагане на механизми за тяхното повлияване. *Обект* на изследване са проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси в организацията, а *предмет* - процесът на управление на текучеството, насочен към задържане на качествена част от персонала чрез повишаване на удовлетворението от труда.

Целта на монографията е да обхване природата на текучеството, както и управленските механизми за въздействие върху решението на служителите да останат или да напуснат организацията. За нейното постигане се дефинират следните задачи:

1. Обосноваване на необходимостта от систематизиран подход към управлението на текучеството и представяне на процеса като последователност от етапи с конкретно съдържание.
2. Идентифициране на основните инструменти за измерване, анализ и прогнозиране на текучеството в организацията, с цел установяване на необходимостта от неговото оптимизиране.
3. Извършване на комплексен и задълбочен анализ на основни теоретични концепции в областта на управлението на човешките ресурси и индустриалната психология, въз основа на който извеждане на ключови фактори, генериращи неудовлетворение от трудовата ситуация и съответно стимулиращи напускане на работодателя.
4. Разкриване на основните механизми за управленско въздействие върху идентифицираните фактори.
5. Провеждане на емпирично изследване в голяма стопанска организация, предназначено да илюстрира процеса и механизмите за управление на текучеството, да проследи влиянието им върху задържането на персонала и да формулира изводи, аргументиращи евентуална необходимост от усъвършенстване на процеса.

Структурата и съдържанието на монографията са логически обвързани с така поставените цел и задачи, които са последователно решени в отделните глави.

Първа глава представя текучеството на персонала като обект на диагностициране, решавайки първите три поставени изследователски задачи. Въпреки че текучеството може да се класифицира като доброволно и принудително (в зависимост от това чия е инициативата за прекратяване на връзката с работодателя), в монографията е заложено най-разпространеното виждане за текучеството, което го асоциира преди всичко с доброволните напускания. Именно те представляват проблем за работодателя, тъй като се намират под контрола на служителите, а в същото време най-често са провокирани от причини, които могат да бъдат предотвратени или неутрализиращи чрез подходящи управленски въздействия. Процесът на управление на текучеството може да се представи като логическа последователност от дейности, свързани с неговото диагностициране и оптимизиране, които включват както установяване на необходимостта от регулиране и анализиране на причините на неговото възникване, така и предприемане на мероприятия за насърчаване или ограничаване на напусканията. В тази връзка се разглеждат възможните инструменти за измерване, анализ и прогнозиране на текучеството, както и подходите и методите за анализ на неговите причини. Дискутира се прогностичната сила на различните предиктори на текучеството – поведение и нагласи на персонала, включително потенциалните зависимости между удовлетворението от трудовата ситуация, ангажираността към организацията, професионалният стрес, склонността към напускане и текучеството. Особен акцент се поставя върху основните фактори за неудовлетворение от трудовата ситуация, които могат да стимулират напускане на работодателя - характеристики на работата, сигурност на работното място, физически условия на труд, работно време, интензивност на работата, взаимоотношения в работната група, лидерски стил на прекия ръководител, заплащане и допълнителни придобивки, възможности за обучение и повишаване на квалификацията, възможности за издигане и кариера.

Втора глава представя текучеството на персонала като обект на управление и решава четвъртата изследователска задача. Разглеждат се възможностите за създаване на предпоставки за оптимизиране на текучеството чрез промяна в подхода на ръководството към човешките ресурси и повишаване на компетенциите за тяхното управление. Особено внимание е отделено на механизмите за повишаване на удовлетворението от трудовата ситуация.

Трета глава представя резултатите от проведено емпирично изследване в „СКФ Беринг България“ ЕАД и съответно решава петата изследователска задача. *Целта на изследването* е да демонстрира механизмите за управление на текучеството в

организацията и тяхното влияние върху задържането на персонала. По информация от мениджъра на отдела за управление на човешките ресурси, тежкостта на персонала в организацията бележи низходяща тенденция през последните години, но от интерес за изследователя бе да установи дали това се дължи на мероприятията по непрекъснато усъвършенстване на практиките за управление на човешките ресурси или по-скоро на някакви второстепенни фактори (като например, свития бизнес в условия на криза и съответно слабото предлагане на работни места на трудовия пазар).

Във връзка с постигането на целта се дефинират следните задачи:

1. Да се изследват предпоставките за успешно управление на тежкостта в организацията;
2. Да се установи склонността на персонала към напускане на организацията и влиянието на факторите-модератори;
3. Да се изследва степента на ангажираност към организацията, симптомите на професионален стрес и склонността към отсъствия, и тяхната предиктивна сила по отношение на тежкостта;
4. Да се проучи степента на удовлетворение на персонала от различните аспекти на трудовата ситуация и неговото влияние върху тежкостта;
5. Да се изследват механизмите за управление на човешките ресурси и тяхното влияние върху тежкостта;
6. Да се идентифицират зависимости между факторите на удовлетворението и механизмите за управление на човешките ресурси;
7. Да се формулират изводи по отношение потенциала на системата за управление на човешките ресурси да задържи качествената част от персонала и съответно препоръки към ръководството на организацията.

Представените в монографията множество негативни последици от тежкостта за организацията, както и основните фактори, които го причиняват, осигуряват достатъчна аргументация за потвърждаване на формулираната изследователска теза. Тъй като в основата си тежкостта се влияе от фактори, които са под контрола на ръководството, това го прави податливо на управление чрез програма от последователни логически свързани действия. Неговото управление се изразява по същество в контролиране и оптимизиране на потока от напускащи служители чрез запазване на качествените и освобождаване от некачествените, което предполага прилагане на диференциран подход в зависимост от тяхната ценност и стойност за организацията. В основата на този процес лежи установяването на необходимостта от предприемане на мерки, което изисква непрекъснат мониторинг както на актуалните равнища на тежкостта, така и на

симптомите за евентуалното му възникване в бъдеще.

Основната част от монографията е посветена на причините за тежкостта на персонала и конкретните механизми за тяхното отстраняване. Може да се твърди, че задълбоченото представяне на факторите, генериращи удовлетворение от трудовата ситуация, както и инструментите за провокиране на желани изменения в тях, постигана поставената в разработката изследователска цел. Резултатите от проведеното емпирично изследване демонстрират приложимостта на теоретичните хипотези в практиката на голяма стопанска организация и потвърждават, че:

- 1) тежкостта е резултат от неадекватен подход към персонала и съответно може да бъде овладяно посредством механизми за повишаване на удовлетворението от трудовата ситуация;
 - 2) дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси имат различен ефект върху удовлетворението на персонала, респективно върху неговото тежкостта - неудовлетворението от някои фактори има по-силно влияние в сравнение с други. Тъй като не всички потребности са еднакво важни за служителите (а също и удовлетворими на работното място), не е задължително неудовлетворението от различните аспекти на трудовата ситуация винаги и при всички случаи да рефлектира в тежкостта (поне в краткосрочен план). Не бива да се забравя обаче негативното му отражение върху мотивацията, производителността и тежкостта в дългосрочен план;
 - 3) организациите са склонни да прилагат различен подход към различните си категории персонал. Осъзнавайки, че реалното им конкурентно предимство се формира от ключовите служители, те логично фокусират усилията си доминиращо към тях. За съжаление често пропускат, че „неключовите“ служители също могат да бъдат качествени и съответно обект на действия за съхранение;
 - 4) въпреки икономическата криза, монетарните възнаграждения (заплащане и допълнителни придобивки) и сигурността на работното място не са единствените фактори, които могат да задържат персонала в организацията.
- Тъй като изясняването и задълбоченото осмисляне на проблематиката, свързана с тежкостта на персонала не е по силите на един единствен монографичен труд, с цел обогатяване на изводите и най-вече повишаване на тяхната полезност за теорията и практиката, в заключение авторът очертава сферата на бъдещите си изследователски намерения.