
STAFF TURNOVER: CHALLENGE OR NOT FOR BULGARIAN COMPANIES IN THE MODERN DYNAMIC ENVIRONMENT

Kamelia Petkova

Institute of Philosophy and Sociology, Bulgarian Academy of Sciences, Bulgaria,

kamelia.petkova@gmail.com

Abstract: In today's global and dynamic world, the problem of staff turnover research is gaining more and more popularity because it is an important organizational phenomenon, a major tool for development and a corrective for the stability of an enterprise / company. There are many different definitions of the term "fluidity" in the scientific literature. In the context of this report, we will adhere to the following accepted definition, according to which "turnover is an organizational phenomenon, which means leaving, reducing or releasing the position held in a certain company. Given the complexity and multifaceted nature of this phenomenon, this phenomenon is the subject of research from different points of view: the economic approach focuses on individual choice and labor market variables; the sociological approach focuses on the characteristics and content of the work environment, and the psychological approach focuses on personal characteristics. The importance of the researched issues is evidenced by the works of hundreds of foreign authors, including W. Cascio, R. Mathis, E. Neumann, K. Farrell, E. Wellington, S. Bevan and others. In Bulgaria, publications in the field of staff turnover have B. Slavianska, St. Borisova, Sv. Tsvetkova, G. Zaharieva and others. In this report, research interest will focus more on the socio-psychological approach to its study. It focuses mainly on employees in the context of the company and their individual decisions to leave a job voluntarily. A review of previous surveys on the subject shows that national statistics do not have official data on the relative share of turnover, as well as on the main reasons that give rise to it. This report will be based on the results of nationally representative sociological surveys among employees, employers, industry organizations, social partners and labor offices, conducted within the project "Sustainable employment and prevention of labor turnover" funded by OPHRD (2014 -2020). Based on the received and analyzed information, the main determinants of turnover in Bulgarian enterprises will be derived, depending on the economic sectors and planning regions. Without claiming to be exhaustive, the report will substantiate the importance of turnover as an organizational phenomenon, as well as the leading factors that contribute to job change. Special emphasis will be placed on some individual characteristics of employees. As such, the influence of age, length of service in the company, level of education and marital status will be considered.

Keywords: Staff turnover, companies, risk factors, efficiency

ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ИЛИ НЕ ЗА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ В СЪВРЕМЕННАТА ДИНАМИЧНА СРЕДА

Камелия Петкова

Институт по философия и социология, Българска академия на науките, kamelia.petkova@gmail.com

Резюме: В съвременния глобален и динамичен свят проблемът с изследването на текучеството на персонала, набира все по-голяма популярност тъй той е важен организационен феномен, основно средство за развитие и коректив за стабилност на дадено предприятие/фирма. В научната литература са налице множество различни дефиниции на понятието „текучество“. В рамките на настоящия доклад ще се придържаме към следното възприето определение, според което „текучеството е организационен феномен, който означава напускане, съкращаване или освобождаване на заеманата позиция в определена фирма. Предвид сложността и многоаспектността на това явление, този феномен 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, а психологическият подход се фокусира върху личностните характеристики. За значимостта на изследваната проблематика свидетелстват разработките на стотици чуждестранни автори, между които У. Каскио, Р. Матис, Е. Нойман, К. Фарел, Е. Уелтингтън, С. Беван и др. В България публикации в областта на текучеството на персонала имат Б. Славянска, Св. Борисова, Св. Цветкова, Г. Захариева и др. В настоящия доклад изследователският интерес ще бъде насочен по-скоро към социално-психологическият подход при неговото изучаване. Той се фокусира основно върху служителите в контекста на предприятието и техните

индивидуални решения, доброволно да напуснат дадено работно място. Извършеният обзор на предишни проучвания по темата показва, че националната статистика не разполага с официални данни за относителния дял на текучеството, а така също и за основните причини, които го пораждат. Настоящият доклад ще се базира на резултати от национално представителни социологически проучвания сред заети лица, работодатели, браншови организации, социални партньори и бюра по труда, проведени в рамките на проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, финансиран по ОПРЧР (2014-2020). На базата на получената и анализирана информация ще бъдат изведени основните детерминанти на текучеството в българските предприятия, в зависимост от икономическите сектори и районите на планиране. Без претенции за изчерпателност, в доклада ще се обоснове значимостта на текучеството, като организационен феномен, а така също и водещите фактори, които способстват за смяна на работното място. Специален акцент ще бъдат и някои индивидуални характеристики на заетите лица, тъй като изследванията показваха, че аспектите на индивидуалността влияят върху текучеството на работна сила. Като такива ще бъдат разгледани влиянието на възрастта, стажът във фирмата, равнището на образование и семейният статус.

Ключови думи: Текучество на персонала, фирми, рискови фактори, ефективност

В съвременния глобален и динамичен свят проблемът с изследването на текучеството на персонала, набираща все по-голяма популярност тъй той е важен организационен феномен, основно средство за развитие и коректив за стабилност на дадено предприятие/фирма. В научната литература са налице множество различни дефиниции на понятието „текучество“. В рамките на настоящия доклад ще се придържаме към следното възприето определение, според което „текучеството е организационен феномен, който означава напускане, съкращаване или освобождаване на заеманата позиция в определена фирма“ (Славянска, 2012:3). Предвид сложността и многоаспектността на това явление, този феномен 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, а психологическият подход се фокусира върху личностните характеристики. За значимостта на изследваната проблематика свидетелстват разработките на стотици чуждестранни автори, между които У. Каскио, Р. Матис, Е. Нойман, К. Фарел, Е. Уелтингтън, С. Беван и др. В България публикации в областта на текучеството на персонала имат В. Славянска, Св. Борисова, Св. Цветкова, Г. Захаријева и др. В настоящия доклад изследователският интерес е насочен към социално-психологическият подход при неговото изучаване. Той се фокусира основно върху служителите в контекста на предприятието и техните индивидуални решения, доброволно да напуснат дадено работно място. В специализираната литература са налични множество теоретични постановки за това, в какви граници следва да се поддържа текучеството в дадена фирма. Според някои автори, „здравословните“ рамки, към които следва да стреми всяка фирма са между 5-10% (Пейчева, 2005), в зависимост от нейната мисия, цел, предмет на дейност и т.н. Експерти споделят, че нулево текучество не е желано поради редица причини, като възможност за освобождаване на служители, които не се справят с възложените задачи и др. (Славянска, 2012:60). Редица икономисти и социолози подчертават, че високото текучество е скъпо струващо, защото често пъти е свързано с директни финансови разходи, свързани с организирането на конкурси за набиране и подбор, назначаване, обучение и адаптиране на новопостъпили служители (Славянска, 2012:60). 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 (Славянска, 2012:60). Освен чисто финансовите измерения, текучеството на персонала често пъти има и редица социални ефекти върху работниците в дадено предприятие. Постоянната смяна на служители оказва влияние върху вътрешния психологически климат в дадена фирма, което в последствие намира отражение върху производителността и ефективността на труда. В глобален план, освен негативното влияние върху рентабилността на предприятието, текучеството често пъти влияе и върху репутацията на фирмата (Николов, 2010). По своята същност репутацията 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“ (Williams, 2005).

Трябва да се има предвид обаче, че текучеството често пъти води и до някои позитивни за дадено предприятие резултати, свързани с динамиката, която създава. Наличието на този феномен способства за подобряване на качеството на човешките ресурси, тъй като във фирмата се „пресяват“ повече кандидати за определен период от време; внасят се нови знания, опит и умения (Захаријева, 2019). При нормални икономически 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. В зависимост от това чия е инициативата за прекратяване на връзката с работодателя текучеството може да бъде разглеждано като доброволно и принудително (Wanous, 1979). В този контекст е възможно следното класифициране на понятието:

- Доброволно напускане – прекратяване на заетостта по инициатива на служителя (Славянска, 2012);
- Съкращение – прекратяване на заетостта, иницирано от работодателя, поради влошаване на икономическата ситуация и неизбежно закриване на работни места (Славянска, 2014);
- Уволнение или освобождаване – прекратяване на заетостта от страна на работодателя по дисциплинарни причини (Славянска, 2014);
- Прекратяване на заетостта поради пенсиониране, смърт, трайна нетрудоспособност, бременност и раждане, емигриране, смяна на местоживеенето и т.н (Славянска, 2014).

Текучеството на кадри практически съответства на всички видове движения на персонала и изпълнява две основни функции: икономическа и социална. (Цветкова, 2015):

- Икономическата функция на текучеството на кадрите е свързана с преразпределението на работните сили между фирмите (Цветкова, 2015)
- Социалната се изразява в това, че промяна на местоработата позволява на личността да удовлетвори определени човешки потребности, да повиши възнаграждението си, да подобри на условията на труд, да ползва социални привилегии и допълнителни възможности за кадрово израстване. (Цветкова, 2015)

Приемаме като **детерминиращ постулатът**, че текучеството ще бъде разглеждано като следствие от влиянието на редица социално-психологически фактори, които се фокусират върху служителите и техните индивидуални решения, а не толкова върху външните фактори, свързани с равнище на безработица и алтернативни възможности за работа. Проведените в рамките на проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, финансиран по ОПРЧР (2014-2020), серия от социологически проучвания, показват, че обхватът на текучеството в българските предприятия на национално ниво е оценен сравнително високо от работодателите – **40.4%**. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 7). Това се дължи от една страна на демографската ситуация в страната и отражението ѝ върху качеството и количеството на работна сила, а от друга на мобилността на работници и служители зад граница или полагане на труд за чуждестранни компании. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 7).

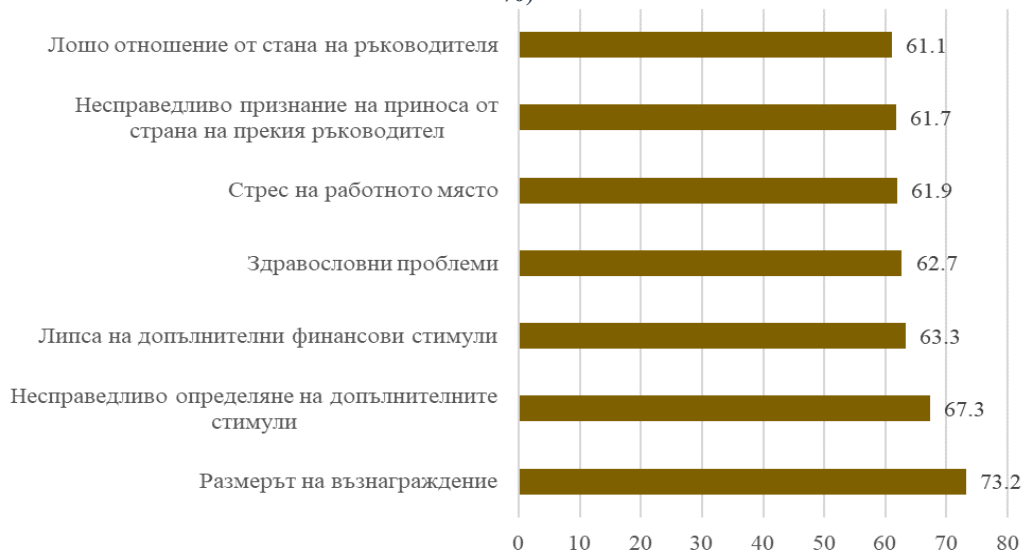
Фигура 1: Според Вас, през последните години, текучеството на работна сила: Мнение на работодатели:



Източник: (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 7)

Резултатите от проведените през 2020 г. изследвания по проект „Устойчива заетост и превенция на работната сила“, сочат, че работодателите изразяват различна позиция по отношение на обхвата на текучеството, в зависимост от **категорията на предприятието**. При **микро фирмите** с персонал до 9 души, независимо от по-ограничените им възможности за изплащане на допълнителни стимули и за осигуряване на обучение и квалификация преобладаваща част от работодателите (56.9%) считат, че текучеството остава без промяна. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 7). С нарастване на големината на фирмата нараства и делът на работодателите, които отбелязват, че през последните три години текучеството на работна сила се променя във възходящ ред. Малко над 52% от представителите в големите предприятия споделят такова мнение. Съответно, относителният дял при **средните предприятия** е 44.4%, а при **малките предприятия** възлиза на 43.6% (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 7). Негативните демографски тенденции, свързани със застаряването на населението и влошаване на качеството и количеството на работна сила, както и повишената мобилност, създава сериозен недостиг на персонал в редица райони на планиране и икономически сектори. Тази ситуация принуждава фирмите агресивно да се конкурират чрез търсене и създаване на нови практики за формиране на конкурентни предимства и задържане на служителите (Cameron, 2015). Но успешният мониторинг и контрол върху текучеството изисква преди всичко познаване на факторите, които го предизвикват. Проведеното проучване сред 2460 заети лица, дава възможност да бъдат **идентифицирани седемте най-важни причини**, влияещи върху решението на заетите лица за доброволно напускане. Това са: **размерът на възнаграждение** (73.2%), **несправедливо определяне на възнаграждението и допълнителните стимули** (67.3%) и **липса на финансови стимули** (63.3%). Заетите лица проявяват готовност да напуснат работното си място и поради **здравословни проблеми** (62.7%), **стрес** (61.9%), **авторитарно ръководство и несправедливо признание на приноса на работника** (61.7%) и **не на последно място – лошо отношение от страна на ръководителя/управителя** (61.1%) (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 9).

Фигура 2. Седемте водещи причини за доброволна смяна на работното място, според заетите лица (в %)



Източник: Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 9).

Резултатите от проведените изследвания по проект: „Устойчива заетост и превенция на текучеството“ показваха, че работодателите и заетите лица са водени от различни мотиви за възникване на текучеството, породено от доброволно напускане. Като при работодателите, а така също и при заетите лица водещите причини са икономически. При работодателите на преден план е стремежът да се намалят разходите за труд, но в такива граници, които да предоставят възможност за изплащане на възнаграждение, съответстващо на

уменията на служителите и вменените им отговорности, а при заетите лица водещо е размерът на възнаграждението или получаването на по-високи доходи (Yang, 2015). Освен икономическата заинтересованост, доброволното напускане, е следствие също така и от разминаването между възприятието на служителите за неговата трудова среда, от неговите потребности и желания, както и от наличието на неудовлетвореност от работата, което провокира често пъти стрес и възникване на здравословни проблеми. И ако за анкетираните заети, стресът на работното място е основателна причина за доброволно напускане, според 61.9% от заетите, то сравнително малка част от работодателите (32.3%) отбелязват, че са въвели такива мерки в работния процес. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 10). **Стресът на работното място** е друга важна причина за текучество на работна сила посочена и от служителите на Дирекции „Бюра по труда“ (81.7%) и от социалните партньори (90.8%). Размерът на възнаграждение е другият по значимост мотив за смяна на местоработата, който е припознат, както от браншовите организации и бизнес общности (82.1%), а така също и от служителите от Дирекции „Бюра по труда“ (80.6%) и социалните партньори (86.2%). (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 10). Направеният вторичен анализ на данни от проведените проучвания **установи, че аспектите на индивидуалността влияят върху текучеството на работна сила**. Анализът на мненията и оценките на работодателите, браншовите организации, служителите на дирекции „Бюра по труда“ и социалните партньори показва, че като цяло **възрастта** е една от най-силно корелиращите с текучеството променливи. Болшинството (63.4%) от анкетираните представители на посочените по-горе целеви групи категорично заявяват, че младите хора са по-мобилни и по-склонни да сменят местоработата си, в сравнение с по-възрастните работници. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020). **Стажът се оказва негативно свързан с вероятността за напускане на дадена фирма** според 42.2% от респондентите. Служителите, които работят в една и съща фирма повече от 5 години са по-малко склонни към смяна на работното място, в сравнение с лицата, които имат по-малък трудов стаж във фирмата. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020: 10). **Семейният статус** 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 служител. Близко една четвърт от анкетираните отбелязват, че семейните жени са по-малко склонни към мобилност, в сравнение с колегите си мъже, заради традиционните си домакински роли и отговорности. **Равнището на образование е друга важна социално-демографска характеристика, която** 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. Близко 18% считат, че лицата с ниска степен на образование по-рядко са склонни да сменят местоработата си, в сравнение с високо образованите, които както бе споменато по-горе имат по-високи очаквания за заплата и кариерно развитие. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020). **Предвид множеството семейни роли** и ангажименти, които трябва да съчетават жените на работното място и в семейната среда, данните сочат, че жените, в по-малка степен са склонни да сменят местоработата си през следващата година, в сравнение с мъжете. Малко над 17% споделят такова мнение. (Обобщен доклад. Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори, 2020). Когато дискутиране въпроса кои са онези водещи фактори, способстващи за нарастване на случаите на доброволна смяна на работното място, сходни резултати са регистрирани и в доклада на McKinsey, озаглавен "Motivating people: Getting beyond money". Според него, основните нефинансови стимули дават възможност на служителите да разберат върху какво се фокусира вниманието на ръководството във фирмата. Данните сочат, че отношението на ръководителя играе важна роля за задържането на ключовите специалисти в дадено предприятие. (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniiaata/). Според получените резултати, отразени в цитирания доклад, "срещите между ръководството и сътрудниците в тесен кръг са един от най-важните инструменти за мотивация. Те позволяват на хората да почувстват, че в тези трудни времена, някой действително ги цени" (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniiaata/). Същевременно, се посочва, че, мащабните комуникационни мероприятия от типа на общи събрания и тим-билдинг, са абсолютно неуместни като нефинансов мотиватор. Съвсем малко по-добър ефект от тях имат

неплатените или частично платените отпуски, програмите за обучение или плаващото работно време - тези методи напоследък не се ползват с доверие.

(https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/).

Емпиричните данни на базата на които се базира този доклад показват, че едва половината от анкетираните компании използват като стимул предоставянето на възможност за ръководство на проект. Според интервюираните ръководители на фирми, "ръководството на проект дава възможност на служителите да почувстват, че са част от бъдещето на компанията", което от своя страна води до повишаване на сигурността и мотивацията у работниците и служителите. В духа на горе споменатото, в доклада McKinsey, озаглавен "Motivating people: Getting beyond money" са систематизирани и изложени следните практически съвети, към управителите на различни по големина фирми, с оглед задържане на успешните служители и редуциране на случаите на текучество. Като такива са посочени:

1. *Признавайте успехите на подчинените си. Те заслужават уважение.* (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/).
2. *Проявявайте уважение към тях. Техните мнения трябва да бъдат изслушани и взети предвид.* (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/).
3. *Създайте положителна работна атмосфера. Отношението на служителите към работата е позитивно, ако те имат интересни задачи и мотивираща атмосфера.* (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/).
4. *Насърчавайте ги и им давайте нови възможности за развитие. Хората са склонни да останат по-дълго на дадено работно място, ако имат конкретен план за кариера и обучение, финансирано от фирмата.* (https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/).

В заключение, може да се твърди, че текучеството на персонала е важен организационен феномен и предизвикателство, пред което са изправени голяма част от българските предприятия. Вторичния анализ на данни от проведени по темата специализирани проучвания показва, че в повечето случаи, текучеството е резултат от неадекватен подход към персонала и съответно може да бъде овладяно посредством механизми за повишаване на удовлетворението от упражнявания труд. Работодателите са изправени пред необходимостта да прилагат такава политика на фирмата, която да оказва положителен ефект върху удовлетвореността на персонала, респективно върху неговото текучество. Когато служителите напускат, независимо дали по свое желание или не, последиците могат да бъдат изключително сериозни за конкретния работодател още повече в контекста на негативни демографски промени в структурата на населението, относително висок икономически растеж и повсеместната цифровизация на икономиката. В светлината на задълбочаващата се демографска криза, непрекъснато редуциращият се трудов ресурс става изключително мобилен в професионално отношение. Именно неговата оскъдност от една страна, повишава неговата стойност, а от друга затруднява неговото привличане и задържане, което изисква сериозно преосмисляне на подхода на работодателите към неговото управление и задържане.

ЛИТЕРАТУРА

- Захариева, Г., & Дритон, С. (2019). *Проблемът в текучеството на човешки ресурси в българските фирми*. В: Сборник с доклади от Научно-практическа конференция Икономиката на България – 30 години след началото на промените, посветена на 75 г. Съюз на учените в България, в Стопанска академия „Д. А. Ценов”, 419-426
- Николов, Е. (2010). *Управление на текучеството*. В: Сборник доклади от VIII Международна научна конференция Мениджмънт и инженеринг '10, ТУ – София.
- Обобщен доклад. (2020.) *Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работна сила и на динамиката му в предприятията по региони и по икономически сектори*, С <https://www.bcci.bg/bulgarian/projects/tekuchestvo/1_Обобщен_анализ.pdf>
- Пейчева, М. (2005). *Модел за одит на текучеството на персонала*. В: Икономически алтернативи, брой 6, 2005
- Славянска, В. (2014). *Управление на текучеството*. В: New Knowledge Journal of Science Vol. 3, No 3 (2014)
- Славянска, В. (2012). *Текучеството на персонала като организационен феномен*. В: Годишник на СБУ 2012, том XXVII
- Цветкова, С. (2015). *Управление на текучество на персонала в транспортното предприятие*, В: Електронно Научно-приложно списание, бр. 8
<<http://www.ritrans.eu/index.xsp?issue=2015-08&article=DE51E6DD3F40296DC2257F1C0060CFAC>>

- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Yang, J. (2015). *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*. International Journal of Hospitality Management 29 (4), 609-619, 2010.
- Williams, R., Schnake, M. Fredenberger, W. (2005). *The impact of corporate strategy on a firm's reputation*. Corporate Reputation Review 8(3), 187-197, 2005
- Wanous, J., Stumpf, S., Bedrosian, H. (1979). *Job survival of new employees*. Personnel Psychology 32, 652-662
[https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316 kak da zadurjim dobrite specialisti v kompaniata/](https://cio.bg/management/2017/04/21/3435316_kak_da_zadurjim_dobrite_specialisti_v_kompaniata/)