

АСПЕКТИ И ЕВОЛЮЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА РАБОТЕЩИТЕ В БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2011–2021 Г.

*Милен Великов*¹

DOI: 10.35101/prg-2023.1-2.6

Изследователската част, цитирана в статията, се базира на серия авторски анкетни проучвания и изследвания, проведени през периода 2018–2021 г. Тя е формулирана по начин, по който да бъде от полза както на работодателите, различните трудови посредници, експертите по „Човешки ресурси“ и наемане на персонал, така и на икономически активите лица в България. Резултатите от тези проучвания и анализът от тях ще дадат възможност на работодателите да ревизират и надградят по-добре своите процеси по наемане, управление и задържане на кадрите, тяхното развитие и оценка, мотивация и ангажираност.

Ключови думи: мотивация, нагласи, очаквания, развитие, удовлетвореност, човешки капитал, изследвания, подбор, Пазар на труда

ASPECTS AND EVOLUTION OF THE MOTIVATION AND SATISFACTION OF WORKERS IN BULGARIA BETWEEN 2011–2021

Milen Velikov

Abstract: The research part cited in the article is based on a series of author surveys and studies conducted in the period 2018–2021. It is formulated in such a way as to be of benefit to both employers, different types of labor intermediaries, HR experts and hiring of personnel, as well as to economically active persons in Bulgaria. The results of these studies and their analysis will enable employers to better revise and upgrade their recruitment, management and retention processes, their development and evaluation, motivation and commitment.

Keyword: motivation, attitude, expectations, people development, satisfaction, human capital, surveys, recruitment, Labor market

¹ Автор и водещ на подкаста „Капиталът човешки“ с Милен Великов в YouTube, Spotify, Apple and Google podcasts; m.g.velikov@gmail.com

УВОД

За всеки участник на пазара на труда от голямо значение е неговата мотивация, която редица изследователи разглеждат като нещо, което представя личността и движи трудовия процес, абсолютна и важна предпоставка за осъществяването на труд. Мотивацията за работа е променлив процес, който непрестанно търпи развитие. Нейната вътрешна и външна динамика са повлияват особено силно от нивото на търсене на работна сила, участието на различните поколения на пазара на труда, професионалните ценности на хората в България и от амбициите на всеки един отделен човек. Все по-често, когато се говори за мотивация, се визират очаквания не за положени усилия, а такива за доставени резултати – ясни, измерими и надграждащи. За разлика от плановата икономика, при пазарната не се изисква от заетите мотивация да започнат нещо, а по-скоро силата да го завършат спрямо зададения план, срок и ресурси. Елементите, които определят мотивацията на един служител, могат да бъдат различни, като най-силната мотивация е вътрешната – идва от самия служител на база удовлетворението, което изпитва, смисълът, който вижда, и чувството за справедливост, че приносът му е равен на резултатите.

Някои автори, като Паунов, М., Паунова и А. Паунов (2013), обобщават разбирането за мотивацията и я определят в нейните организационни и трудови измерения като означаваща преди всичко подтикващи сили, енергия, и най-общо казано – „причинност“, до които неизбежно се докосваме, когато говорим за високи постижения, за „изгаряне“ в работата, за лоялност и привързаност към работодателя. Според тях мотивацията означава подтик за труд въобще, за конкретен вид труд, за труд в определена организация, за постигане на добри резултати в труда.

Паунов (2009) пояснява как работи механизмът ѝ. На първото ниво е идентифицирането (регистрирането) по сетивен или интуитивен път и осъзнаване на определен дискомфорт-(може да се дефинира и като „напрежение“), който е следствие от възникнал дисбаланс в обмяната на АЗ-а със средата в биологичен или социален смисъл. В биологичен план сравненията и оценките са плод на работата на чисто биологични механизми от типа на глад, жажда, т.е. става дума за непосредствено физиологични реакции. В социален порядък „стандартът“ или идеята за „желано по-добро“ е плод на социалната среда. Възникналото напрежение от дисбаланса би могло да се премахне или намали по линията на активността – при постигане на друг статус, различен от настоящия, което предполага представата или образа на желаното друго. При наличие на напрежение и цел, постигането на която би могла да го намали или премахне, следва активизация за постигането ѝ и действие. Действието води до постигане на поставената цел, изпитване на удоволствие и/или временно възстановяване на баланса. Мотивацията за труд може да бъде обяснена и като движеща сила за постигането на цели, отнасяща до посока, интензитет, постоянство, желание и готовност да се пристъпи към определено желано поведение. Мотивацията стимулира индивидите към постигането на нови цели и все по-високи постижения. В организационна среда тя е предпоставка за постигането и на по-високо качество и удовлетвореност от труда. Три фактора определят мотивацията – какво подтиква поведението, какво го направлява и как това поведение да

бъде поддържано. Факторите, определящи поведението, се наричат и вътрешни мотивационни фактори и се определят от характеристиките и особеностите на личността.

Сходна е и концепцията на Стоянов (2008), в чиято основа на процеса на мотивация стоят специфичните индивидуални йерархии на потребности, стремежи, ценностни ориентации, които са усвоени в процеса на личностното изграждане на самия индивид. Авторът твърди, че тези йерархии се различават при представители на различни социални прослойки, раси, религии, възрастови групи. Според него няколко неща следва да се имат предвид:

– Мотивацията се отнася до вътрешни за индивида условия, които е трудно да се наблюдават. Това, което се наблюдава, е поведението на хората, произтичащо от мотивите.

– Резултатите от мотивацията винаги отчитат активност в дадена посока. Когато човек е гладен, отговорът на тази потребност е активно търсене на храна.

– Мотивацията и поведението не се припокриват. Мотивацията е съществен фактор за формиране на поведението, но върху него оказват влияния и редица други фактори – биологични, социални, организационни и др.

– Мотивацията не е единственото условие за постижение на хората в работна среда. Други важни условия са: квалификацията на служителите, миналият им опит и др.

Стоянов разглежда мотива като вътрешно състояние, което енергизира, активира и предвижда, като насочва поведението към определена цел. Процесът на мотивация започва с възникването на мотив, който представлява вътрешна подбуда за действие, свързана с незадоволена потребност.

Според Цветанова (2010) мотиви могат да бъдат както потребности, така и интереси, чувства, представи, идеи, ценности, идеали, убеждения на личността. Те определят насоката и психичното състояние на личността, конкретното действие и емоционалното отношение, свързано с тях. Понякога една и съща дейност, едно и също действие могат да бъдат породени от различни мотиви, тъй като човек, например, със своята работа задоволява финансовата, личната, семейната и социалната си стабилност. В такъв случай силата на всеки от тези мотиви е идентично голяма и приоритетна, така че в работното си място индивидът вижда всичко, от което има нужда. Съвкупността от устойчиви мотиви на личността образува нейната мотивационна сфера, която в повечето случаи определя основната и жизнената насоченост на индивида. Съставена е от сложна структура, съдържаща мотиви с различни равнища на значимост. В нея съществува определена ситуативна или базисна йерархия на мотивите – като някои от тях са водещи в поведението на личността, други са второстепенни.

Темата за мотивацията обстойно разглежда и Илиева (2006), която смята, че трудът е естествена дейност, каквато е играта, и е присъщ на хората като съзнателни същества, желаещи да поемат отговорност, да вземат решения и да влагат усилия за постигане на организационните цели. Хората могат да се самонасочват и самоконтролират и затова не е необходимо да бъдат принуждавани, заплашвани или наказвани, за да се накарат да работят. Според Илиева погрешно е вярването, че ръководителите „мотивират“ служителите си и мотивацията е нещо, което се упражнява върху някого, а тя всъщност е вътрешно

състояние, което подтиква индивида към определени цели. Пак Илиева (2009) обхваща тезата, че целите и ценните резултати от труда определят мотивационната насоченост, която се изразява чрез основанията за работа, т.е. дава отговор на въпроса защо хората работят, както и очакванията и предпочитанията им относно аспектите на трудовата среда или какви са желаните характеристики на работа. При положение че ценните резултати или основания за работа са преди всичко икономически по своята същност, то за предпочитанията или желаните цели картината е обратната. Икономическите основания за работа са водещи за повечето хора, но това не означава, че ако те трябва да избират между две работи – по-платената или по-интересната, те задължително биха избрали по-платената.

Панова и Панов (2005) смятат, че рутинната, еднообразна и скучна работа предизвиква голямо неудовлетворение. Работата, която осигурява сложна задача, потенциал за издигане и използва творческите способности на човека, позволява самоизява, е радостна и дори лека. Отношението на човека към неговия труд е резултат от реализацията на собствените му очаквания и характеристики на трудовата организация, към която принадлежи. Организациите влияят върху екологичното благосъстояние на работещите.

МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В статията са използвани резултати от методи на анкетиране, приложени в следните авторски проучвания.

– Проучване за професионалните ценности е реализирано през периода април–май 2018 г. с изцяло българска извадка и валидиран въпросник от „PROMETRIKS“ сред повече от 2500 анкетирани. Измерваните ценности са общо 16 бр.:

1. социална отговорност;
2. развитие;
3. баланс между работа и личен живот;
4. разнообразие;
5. визия;
6. трансфер на знания и умения;
7. гъвкавост;
8. популярност;
9. толерантност;
10. свобода;
11. независимост;
12. престиж;
13. социален статус;
14. пари;
15. лидерство;
16. растеж в йерархията.

Те са валидирани с помощта на 16 твърдения и опции за свободен отговор и индивидуална преценка от страна на анкетираните, доколкото те се приемат от тях. За целта е използвана Ликертова скала, измерваща различна степен на нагласи или мнения:

- *изключително важно е;*
- *важно е;*
- *нищо е важно;*
- *нищо е неважно;*
- *не е важно;*
- *изобщо не е важно.*

В извадката 31 % от участниците са мъже, 69 % – жени, от над 13 бранша и разделени на 4 поколения.

– В друго авторско изследване анкетата от предходното проучване е адаптирана минимално за всяка една от годините 2021, 2020, 2019, 2018 г. – част от въпросите и отговорите са отпаднали, други са добавяни. Тези проучвания са провеждани анонимно, резултатите са акумулирани и обработвани в Google Forms за всяка година. Анкетираните избират от различен брой предварително подадени опции за отговори (твърдения), които са най-близки до тях. Общият брой на анкетираните през разглежданите периоди е над 2100 души, а по години са, както следва:

- 2018 г. – 800 анкетирани / 60.1% жени и 39.9% мъже
- 2019 г. – 502 анкетирани / 58.2% жени и 41.8% мъже
- 2020 г. – 443 анкетирани / 58.5% жени и 41.5% мъже
- 2021 г. – 392 анкетирани / 59.2% жени и 40.8% мъже

Тук също за част от въпросите е използвана Ликертова скала, а за друга част са предоставяни опции за отговор.

Третото проучване е проведено през 2021 г. сред 640 анкетирани (59 % жени, 41 % мъже), като на участниците е предоставена възможността да избират от широка възможност предоставени опции за отговори.

Всяко едно от цитираните изследвания е напълно анонимно и е разпространявано изцяло дигитално чрез платформи на партньори, LinkedIn и Facebook или чрез Google Forms.

ИЗСЛЕДВАНЕ, РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ

Темата за поколенията на пазара на труда е все по-обсъждана, но по нея се цитират предимно чужди проучвания, които не важат непременно за България. Една от причините са различните локални събития, които формират мисленето на тези поколения, и скоростта на глобалните процеси, които засягат техните представители в България. Единна класификацията в разделението на периодите при формирането на поколенията няма поради естеството на факторите, които ги формират в световен и локален мащаб.

В настоящото проучване анкетираните са разделени по следния начин:

- ✓ *Baby boomers* – родени от 1946 до 1965 г. ;
- ✓ *Поколението „X“* – родените от 1966 до 1979 г.;
- ✓ *Поколението „Y“* или познатите ни като *Millennial's* – от 1980 до 1994 г.
- ✓ *Поколението „Z“* – родените след 1995 г.

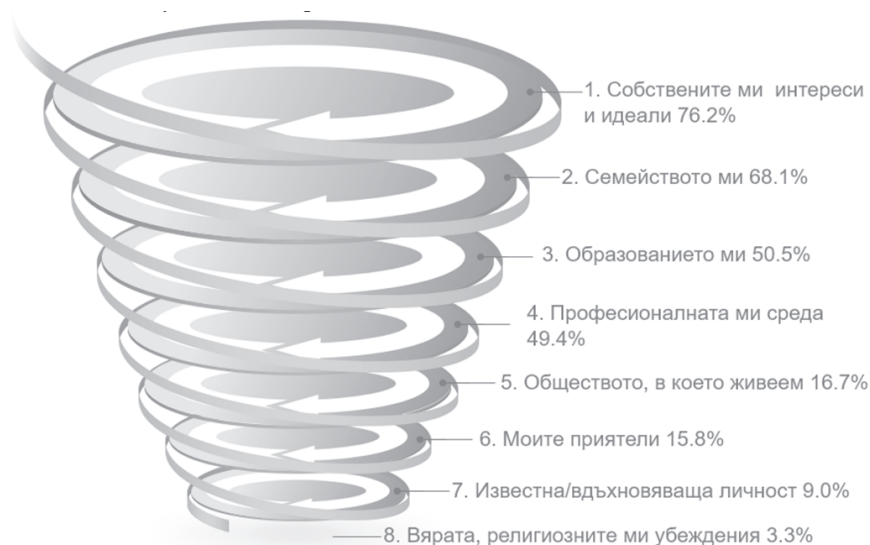
Всяко едно от тези поколения има своите поведенчески специфики и начин на мислене, срещани по-често при едни представители в сравнение с други в резултат на времето, в което са формирани, политическите и икономическите обстоятелства и обемите на информация, с които е оперирало всяко едно от тях.

Дигитализацията и наличието на интернет променят значително представителите на всяко едно поколение по различен начин.

Изясняването на тежестта на изследваните 16 професионални ценности дава възможност за адаптация на методите на подбор и задържане на кадрите в България, начинът на целеполагане и възможностите за развитие за служителите и компанията – цялостното управление на „Човешките ресурси“. Мениджърските подходи също се влияят от устойчивите убеждения, когато ръководителите, които също имат ценности, са наясно с професионалните ценности на своите служители. Те са основен елемент на вътрешната мотивация и за разлика от нея, са значително по-устойчиви във времето.

В настоящото изследване се определя тежестта на основните фактори за формиране на професионалните ценности, което дава важен научен поглед върху ключовите предпоставки, които ги установяват, развиват, запазват:

Ролята на трите най-съществени фактора за формулиране на професионалните ценности (фиг. 1) утвърждават тези ценности, насочва убежденията на хората към важността на работата им и мотивацията им да я извършват най-качествено и ангажирано. Именно това предопределя избора им за това какво да учат, с какво да се занимават професионално, каква етика и професионални стандарти да изповядват в своята работа, какъв тип кариера или организация да предпочитат.



Фиг. 1. Фактори, оказващи най-силно влияние при формирането на професионални ценности²

² Резултатите са акумулирани след окрупнените положителни отговори на въпроса: „Според Вас кои 3 фактора са оказали най-силно влияние при формирането на професионалните Ви ценности?“. Всеки един от анкетираните е давал повече от един отговор относно това, които са факторите според него, които са повлияли най-силно при формулирането на личните му професионални ценности. Всички анкети или изследвания направени от автора на настоящото изследване са изцяло анонимни.



Фиг. 2. Определяне тежката на 16 бр. изследвани професионални ценности според извадка от 2581 анкетирани

Обобщеното разпределение на ценностите по тежест е друга добавена стойност при формиране на фирмената култура, съвпаденията в начина на мислене между служител, ръководител и мениджър, както и посока за задоволяване на човешките потребности. Най-изявените ценности са и най-важни при изборите, които участниците на пазара на труда правят ежедневно.

При измерването и финалното класиране на тези 16 професионални ценности прави впечатление категоричността в избора на първата ценност – *развитие* (98.8%), както и разликата в процентите между нея и последната – *популярност* (7.3%). *Развитието* е ценност №1 по всички демографски признаци, което го затвърждава по категоричен начин на това място. Друга ценност, на която може да се обърне внимание, е *толерантността*. Според анкетираните твърдението „*Да работя на място, на което е ОК да си различен*“, което измерва тази ценност, я поставя едва на десето място в професионалните ценности на анкетираните. Това е притеснителен знак поради нагласите ни, че сме изключително толерантни като нация, но това наше изследване доказва, че не е така. Наличието на по-голяма толерантност би ни позволила да интегрираме по-добре различните представители на поколенията на едно място, различните общности и представители на малцинствата – част от които са трайно безработни, не са въввлечени изцяло на пазара на труда, често остават извън работната сила или са недостатъчно активни на търсенето на работа. В случай че една от причините е липсата на толерантност или дискриминация на работното място, тези групи от хора трудно биха успели да се впишат в работната сила в България, като често стават част от криминалния контингент или сивата икономика. Анализът на националните преброявания ни показва, че единствено една група (ромската) има устойчив демографски прираст след 1985 г., което провокира

различни въпроси относно бъдещата им по-успешна интеграция на пазара на труда и все по-важната им роля към добавената им стойност в българското общество. Ролята на по-голямата толерантност е от съществено значение.

На последните места в настоящото проучване са ценности като *свобода* (№11) и *независимост* (№12), нещо характерно за периоди на по-авторитарна власт и икономика, която е иззела свойството за самостоятелност в развитието и реализацията на своите кадри. Последните такива периоди са преди 1989 г. Все още термините като „връзкаство“ и „шуробаджанащина“ са силно заседнали в националната ни културата и начин на мислене при избор на работодател или промяна на кариера, което влияе и пряко върху динамиките на пазара на труда в България, тъй като не всички вакантни позиции са обявяват публично или се запълват след проведен подбор. *Парите* (№15) като ценност също не са сред най-важните. Тук е необходимо да се направи разграничение между парите като мотивация за по-добра или смяна на настоящата работа и начина на мислене, който претегля всичко в приходи и разходи и монетизира човешките взаимоотношения с постоянната цел да печели още и повече. Твърдението, което валидира тази ценност, е „*Да бъда милионер*“, а броят на положителните отговори колко е важно за анкетираните му отрежда предпоследно място.

С над 90 % положителни отговори са за ценностите *развитие, баланс между работа и личен живот, разнообразие, визия* (табл. 1). Разбирането и осъзнаването на тези ценности от всяка една страна по трудово правоотношение значително би улеснило процесите по намиране, наемане и ангажиране на заетите и техните мениджъри, а това ще гарантира по-високи нива на удовлетворение,

Таблица 1.

Топ 10 на професионалните ценности по поколения според 2581 анкетиран

Място	Baby boomers – родени 1946–1965 г. (5% от n=2581)	„X“ – родени 1966–1979 г. (27% от n=2581)	„Y“ (Millennial’s) – родени 1980–1994 г. (57% от n=2581)	„Z“ - родени след 1995 г. (11% от n=2581)
1.	Развитие	Развитие	Развитие	Развитие
2.	Баланс между работа и личен живот	Баланс между работа и личен живот	Баланс между рабо- та и личен живот	Баланс между работа и личен живот
3.	Разнообразие	Разнообразие	Разнообразие	Разнообразие
4.	Соц. отговорност	Визия	Визия	Растеж в йерархията
5.	Визия	Лидерство	Растеж в йерархията	Визия
6.	Лидерство	Социална отговорност	Лидерство	Трансфер на знания и умения
7.	Трансфер на знания и умения	Гъвкавост	Трансфер на знания и умения	Лидерство
8.	Гъвкавост	Трансфер на знания и умения	Гъвкавост	Толерантност
9.	Независимост	Растеж в йерархията	Соц. отговорност	Гъвкавост
10.	Свобода	Свобода	Толерантност	Соц. отговорност

мотивация и липса на отсъствие по време на работа. Когато самите служители са наясно със своите професионални ценности и нивата на компромиси, които могат да направят, е по-осъзнат и информиран изборът за смисъла от наличието на работа. Тези избори движат кариерните амбиции в желаната посока и минимизират нереалистичните очаквания.

Резултатите от нашето изследване във връзка с топ 3 на ценностите по поколения за мнозина се определят като изненада.

Първите три ценности са еднакви за всички поколения, което изследването ни доказва с тази извадка. По-горе бяха извадени и факторите, които ги формираха. Един от най-значимите и важни е *ролята на семейството – на второ място*, според отговорите на анкетиранияте. Приемственост и предаване на поколенческите завети би могло да е една от хипотезите за еднаквостта на първите три професионални ценности. Друга хипотеза е, че именно тези три ценности помагат да се движим напред и едновременно с това намираме време и за неща, извън работата. Като недостатък на нашите твърдения тук би могло да се приеме, че броят на извадките не е хомогенен и това трудно би доказало твърденията ни. Въпреки това, този интересен факт не бива да се подценява.

В края на всяка една календарна година, считано от 2018 г., провеждаме изследване на тема „*Размисли за изминаващата година и очаквания за следващата*“, чиято цел е да се измерят нагласите и мотивацията на анкетиранияте през изминаващата година и характерни през нея въпроси се добяват към очакванията им за следващата. През 2018 г. участие в него вземат 800 ч., 2019 г. – 502 д., 2020 г. – 443 анкетирани, а през 2021 – 391 д.³ (табл. 2).

Таблица 2.

*Най-мотивиращи фактори в работата за 2018, 2019, 2020 и 2021 г.
според 2136 анкетирани*

Място	2018 г. (n=800 д.)	2019 г. (n=502 д.)	2020 г. (n=443 д.)	2021 г. (n=391 д.)
1	Естеството на самата работа – 61.9%	Естеството на самата работа – 58.6%	Естеството на самата работа – 60%	Естеството на самата работа – 60.4%
2	Възможността да уча и развивам себе си – 58.1%	Възможността да уча и развивам себе си – 55.6%	Парите (заплата и бонуси) – 44.5%	Парите (заплата и бонуси) – 51.9%
3	Парите (заплата и бонуси) – 52.1%	Парите (заплата и бонуси) – 46.4%	Възможността да уча и развивам себе си – 42.7%	Възможността да уча и развивам себе си – 47.6%
4	Екипът/колегите – 49.9%	Екипът/колегите – 44.8%	Екипът/колегите – 42.2%	Екипът/колегите – 46%
5	Уважението към мен като служител – 37.6	Разнообразието в работата – 32.3%	Възможността да работя от вкъщи – 35.2%	Уважението към мен като служител – 34.8%

³ Основните канали за популяризиране на изследването и набиране на желаещи да участват в изследването са Facebook, LinkedIn и e-mail. Партньор по неговото популяризиране през 2019 и 2020 г. е и сайтът <https://www.karieri.bg/>, а през 2018 г. информационната платформата за софтуерните разработчици и специалисти - <https://devstyler.bg/>

Първите четири фактора, които мотивират хората най-силно през изследваните периоди, са сходни, като на пето място са различни за всяка година. През 2018 и 2021 г. на това място е поставено *уважението*, което се смята за важно, особено в периоди на недостиг на работната сила или време на пандемия, в което голяма част от служителите общуват единствено с помощта на дигитални канали. Новото за 2020 г. е възможността, която по-голямата част от работодателите (освен ако не са производства или затворени от държавата фирми) осигурява на своите служители с цел да запази тяхното здраве – *работа от вкъщи*. По време на пандемията това се оказва ключов фактор за запазване хората на работа, но и предизвикателство при тяхното управление, мотивация и контрол.

Изследването на липсващите фактори за по-висока мотивация е друга наша изследователска цел. Когато я има, резултатите и продуктивността се увеличават, а това, от друга страна, намалява текучеството, човешките грешки, породени от разсеяност и невнимание, както и непостигане на заложените цели.

Ролята на заплащането може да бъде възприемана в посока по-големия му обем, но може да бъде свързвана и с неговата логика при формирането, справедливост в определянето на размера на работната заплата и установяване на ясни правила за индексация, но донякъде и неговото навременно получаване. Прозрачност и правила за определяне на работната заплата често липсват в много компании. През 2018 г. в топ 5 намира място ролята на *прекия ръководител* като мотиватор. Качествата, които ще го доближат до нея, са неговата компетентност, професионализъм и лидерска роля, а оттам и основни предпоставка за един по-продуктивен екип, осигуряване на баланс между работа и личен живот, както и това да обучава своите подчинени – да им осигурява възможности за развитие. През 2019 г. и 2020 г. очакваните мотиватори са сходни, като първите две места

Таблица 3.

Фактори, които биха мотивирали повече хората през 2019, 2020, 2021 и 2022 г., според 2136 анкетиранни

Място	2019 г. (n=800 д.)	2020 г. (n=502 д.)	2021 г. (n=443 д.)	2022 г. (n=391 д.)
1	Заплащане – 66.5%	Обучение и развитие – 63.3%	Заплащане – 70.4%	Заплащане – 69.1%
2	Обучение и развитие – 62 %	Заплащане – 63.1%	Обучение и развитие – 56.4%	Баланс между работа и личен живот – 58.6%
3	Баланс между работа и личен живот – 56%	Баланс между работа и личен живот – 59.2%	Баланс между работа и личен живот – 55.5%	Обучение и развитие – 55.2%
4	Колеги/екип – 45.5%	Наличие на кариерни възможности – 43.8%	Наличие на кариерни възможности – 41.5%	Смисъл от самата работа – 42.7%
5	Моят пряк ръководител – 37.6%	Колеги/екип – 43.5%	Колеги/екип – 36.1%	Колеги/екип и Наличие на кариерни възможности – 38.6%

Таблица 4.

Най-важни очаквания към прекия ръководител за 2019, 2020, 2021 и 2022 г.
според 2136 анкетиращи

Място	2019 г. (n=800 д.)	2020 г. (n=502 д.)	2021 г. (n=443 д.)	2022 г. (n=391 д.)
1	Да ме развива като служител – 43.4%	Да ме развива като служител – 43.6%	Да бъде справедлив към моето трудово представяне – 42.7%	Да бъде справедлив към моето трудово представяне – 44%
2	Да бъде справедлив към моето трудово представяне – 37.5%	Да бъде справедлив към моето трудово представяне – 38.8%	Да ме развива като служител – 35.9%	Да ме развива като служител – 36.8%
3	Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка – 29.4%	Да бъде честен с мен – 30.9%	Да бъде честен с мен – 30.5%	Да бъде честен с мен – 33.2%
4	Да бъде честен с мен – 25.5%	Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка – 30.1%	Да бъде екипен играч – 24.2%	Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка – 32.5%
5	Да търси по-осезаемо моите идеи и предложения – 24%	Да бъде екипен играч – 26.5%	Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка – 23.5%	Да бъде екипен играч – 26.6%

са разменени. Допълнителен фактор са *колегите/екипът*, което се наблюдава и през двете поредни години. През 2021 г. се появява „*смисълът от самата работа*“, като до голяма степен това е следствие от продължаващата пандемия и търсенето на разумни аргументи за „защо вършим нещо, а не правим друго“.

Друг важен аспект, който отличаваме за последните четири години, са очакванията на служителите към техните преки ръководители. Впечатление прави, че на първите места за изследвания период са потребностите от развитие и очакване към високо ниво на справедливост.

Очакването за честност и по-честа обратна връзка са другите важни компоненти за всеки един служител. Установяването на екипни отношения е третият аспект, с който валидирахме най-значимите очаквания на служителите към техните мениджъри. Интересното тук е, че част от участниците в извадките са на мениджърски позиции, но за самата организация те също са наети служители, които имат често и по-високи очаквания към прекия си ръководител. Друг интересен факт е, че въпреки различния обем на извадките по години, ключовите очаквания са почти едни и същи, с минимални изключения спрямо местата си в топ 5-те, които решихме да опишем и представим. Опитът от нашата практика показва, че една от най-важните причини за напускане на нает служител са разликата в очакванията между него и прекия му ръководител, а липсата на комуникация и неспазените ангажименти са най-краткия път за това.

Мотивацията като процес не се наблюдава при служителите, които изпитват страх или тревога. Често различни мениджъри или работодатели прибегват до по-авторитарни методи на управление, което носи краткосрочен резултат, но ниски нива на ангажираност и удовлетвореност. При повишено търсене на работна сила тези подходи се минимизират и обратното – през различни периоди с по-голяма безработица всяването на страх у служителите се е възприело за начин на управление. Неутрализирането на страха и тревожността у служителите поставя минималните предпоставки за тяхното по-добро трудово представяне.

През 2019, 2020 и 2021 г. основният страх на служителите е „*Да не бъда принуден да върша неща, които не искам – в които не вярвам*“. Всичко, което се налага да вършат против ценностите и етиката си служителите (мениджърите също са служители), води до демотивация, смяна на работодателя или бранша. Нов страх се появява в отговорите през 2020 г. – „*Да остана без постоянна работа за повече от три месеца*“, който е породен от пандемичната ситуация в България и реструктурирането на част от фирмите и браншовете у нас. *Провалът на позицията*, на която е назначен даден служител, се наблюдава в

Таблица 5.

Основни страхове от страна на служители през 2020, 2021 и 2022 г. сред 1336 анкетирани

Място	2020 г. (n=502 д.)	2021 г. (n=443 д.)	2022 г. (n=391 д.)
1	Да бъда принуден да върша неща, които не искам – в които не вярвам – 40%	Да бъда принуден да върша неща, които не искам – в които не вярвам – 38.4%	Да бъда принуден да върша неща, които не искам – в които не вярвам – 41.2%
2	Да има субективна оценка от страна на моя мениджър към трудовото ми представяне – 32.5%	Да остана без постоянна работа за повече от три месеца – 28.7%	Да не ми повишат заплатата – 25.3%
3	Да ме вкарат в заговор или интрига, от която да пострада моя имидж на човек или професионалист – 30.1%	Да се проваля на позицията, на която съм – 23.7%	Да не се проваля на позицията, на която съм – 23.3%
4	Да се проваля на позицията, на която съм – 26.7%	Да има субективна оценка от страна на моя мениджър към трудовото ми представяне – 23.3%	Да ме вкарат в заговор или интрига, от която да пострада моя имидж на човек или професионалист – 21.7%
5	Да не бъда приет от колегите/екипа – 23.3%	Да ме вкарат в заговор или интрига, от която да пострада моя имидж на човек или професионалист – 22.6%	Да има субективна оценка от страна на моя мениджър към трудовото ми представяне – 18.9%

отговорите и през двете изследвани години. Наличието на *субективна оценка от страна на мениджъра* към трудовото представяне на служителите е отново в топ 5, както и страхът за *участие в заговор или интрига*, от която да пострада имиджът му. Наличието на социални мрежи ускорява този страх, тъй като всеки един човек се стреми да се покаже в най-добрата светлина там. Страхът от грешки, които да донесат финансови загуби на компанията, е също срещана тревога. Заетите биха приели подобен провал като личен неуспех или спънка в кариерата, а също биха могли да са финансово отговорни и грешките им може да бъдат подсъдими. През 2019 г. се наблюдава страх от това служителите да не е приет от своите колеги, но през 2020 г. се добавя и негативното влияние от промяната в организацията на работа, в резултат на която много служители са принудени да работят извън офиса и личната интеракция помежду им е сведена до минимум. През 2021 г. се появява на второ място страхът от липса на индексирание на заплатата, който до голяма степен се дължи и на растежа на инфлацията в края на годината, и по-високите цени на ток и газ.

През март 2021 г. проведехме друго изследване⁴, чиято цел е да измери факторите за взимане на решение при смяна на работата, най-честите причини за отказ при получаване на оферта за започване, както и предпочитаните браншове за започване на работа в България. Приемането на отправено предложение за работа потвърждава желанието на одобрения служител да работи при съответния работодател. Добрата практика е то да бъде писмено, но не навсякъде се спазват подобни стандарти. На база детайлите в предложението се подготвя официалният трудов договор и двете страни влизат в трудово правни отношения. Докато се стигне дотам, всяка една от страните в този процес, включително посредниците по наемане на кадри, ако има такива, опознават другата страна и добиват впечатления дали се доближава до установения профил за вакантната (или новосъздадената) позиция, очакванията на наемащия пряк ръководител и тези на работодателя. Факторите, които карат даден човек да предпочете едно предложение пред друго, са различни, а ключовият е неговата мотивация дали да бъде част от тази компания, екип, позиция.

Най-често срещаните фактори са свързани с *По-висока заплата* – 48.4%, която е най-важното нещо при избор за кариерна стъпка и мотив номер едно за приемане на предложение за работа. *Възможността за учене и развитие по време на работа* – 47.7%, потвърждава още веднъж, че развитието е една най-ключовите ценности, а всяка една позиция, която дава нещо ново, смислено и интересно я прави предпочитана и атрактивна. *Предложената позиция бе по-висока за мен* – 29.5%, е важен аргумент, защото към нея идват и по-добрите условия, статут и престиж. *Възможността за по-гъвкаво работно време*

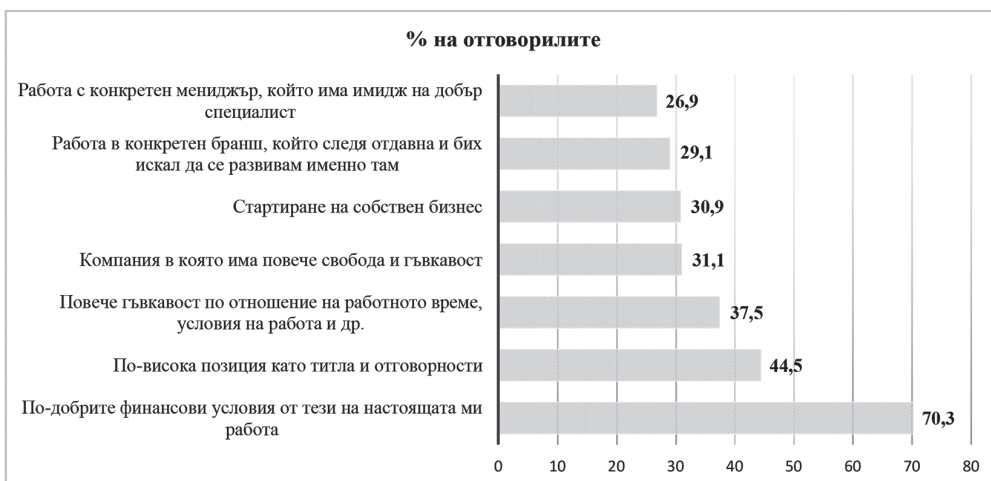
⁴ Изследването се проведе през периода 5–26.03.2021г. Основните канали за набиране на желаещи да участват в него са LinkedIn, Facebook и чрез e-mail. Броят на участниците е 640, от които 58.9% жени и 41.1% мъже. По образование най-много са анкетирани с образователна степен „Магистър“ – 63.7%, със степен „Бакалавър“ – 28.1%, средно образование – 7.7%, с научна степен „Доктор“ или по-голяма – 2.8%, а с основно са едва 0.6%. Към момента на проведеното изследване 48.9% работят в чужда компания, 42.7% в българска. Неработещите са 5.9%, а тези, които работят за себе си, са 2.5%. По поколения: родените след 1995 г. са 7.7%, през периода 1980–1994 г. – 64.2%, 1966–1979 г. – 25.6%, 1946–1965 г. – 2.5%.



Фиг. 3. Най-чести фактори за приемане на предложение за работа⁵

– 28%, е все по-чест аргумент за избор на работа. Подобна гъвкавост гарантира на някои служители, че ще могат да вземат своите деца на време от детска градина или училище, на други, че ще съчетават работа и хобита, на трети, че ще идват или ще си тръгват по-късно. Според Колева-Стефанова (2019) най-масовите форми на гъвкава заетост, са тези, които са свързани с непълно работно време, както и такава, при която заетият остава на постоянна работа, но може да ползва платен/ неплатен отпуск по време на училищните ваканции. Друг тип на гъвкава форма на заетост е когато двама (или повече) души споделят обща отговорност по даден вид работа. Плаващото работно време е опция на гъвкавост, която дава възможност на служителите да избират в определени от работодателя граници, колко продължителен да бъде работният им ден. Друга опция е свързана с преразпределението на работното време в по-малко, но по-дълги блокове през седмицата, за сметка на по-малко работни дни. Работата от дома, както работата от разстояние са едни от най-масовите и предпочитани опции, особено след появата на COVID 19. Съществува и възможност, свързана с прекъсване на кариерата или т.нар. творчески отпуск, целящ продължителни периоди на отпуск – обикновено неплатен в рамките от една до пет години (Колева-Стефанова, 2019). *Припокриване на ценностите с тези на компанията* и верификацията на това дали работодателят и служителят мислят сходно, дали имат сходни посоки, опит, умения, амбиции, визия се оценява от 27.5 % от ан-

⁵ Формирани са от най-често срещаните общо 33 бр. твърдения на 640 анкетирани. Всеки имаше възможността да избере най-близките, които даваха информация за него и отговаряха на въпроса - *Кои фактори Ви повлияха да приемете настоящето/последното си предложение за работа?*



Фиг. 4. Факторите, които биха накарали хората да си сменят настоящата работа

кетираните. *Големината/по-големият мащаб на компанията* – 27.5%, гарантира сигурност, традиции, установени правила, познаваемост, бранд, налични процеси, структура. Анкетираниите са убедени в добавената стойност на всичко това. Всичко е по Кодекс на труда в по-големите компании (повечето от които международни) а развитието предполага повече яснота – като отговорности или позиции, заради големите обеми и потенциалните възможности.

Анализът на факторите, които провокират наетите да сменят своята настояща работа, е от ключово значение за работодателите – тези, които искат да ги задържат, или другите, които имат планове да ги привлекат при тях.

Отново финансовите условия са водещият и ключов мотив при вземане на решение за смяна на настояща работа. Често това върви с нова позиция, която в повечето случаи е по-висока от настоящата на служителя. Гъвкавостта е ключов елемент в нашата работа, а един от останалите мотиви, които ще улеснят служителите да сменят своето поприще, е стартирането на собствен бизнес. Не на последно място е ключовата роля на прекия ръководител – неговата експертиза, компетенции и лидерски качества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящата статия са описани резултатите от няколко авторски изследвания, които са валидни изцяло за българската популация, локалната култура и очакванията на хората в България. На базата на резултатите от тях всеки един работодател и мениджър може да адаптира политиките си по отношение на наемане, задържане и развитие на служителите си. Въз основа на тези данни и настоящите интерпретации някои последващи инициативи на отдел „Човешки ресурси“ биха добавили стойност за всеки отдел или организация след допълнителна адаптация на базата на стратегията на съответната компания.

В по-голямата си част изследванията доказват, че не всичко приложимо е продукт единствено на голям финансов бюджет, а често минава през осмислянето, личния пример и човешкото отношение – без значение от големината на компанията и нейния предмет на дейност.

ЛИТЕРАТУРА

- Великов, М.** 2019. Кой са най-ярките професионални ценности. <https://www.karieri.bg>
- Великов, М.** 2020. Мотивирай ме, ако можеш. <https://www.karieri.bg>
- Великов, М.** 2021. Защо най-често сменяме една работа с друга? <https://forbesbulgaria.com>
- Великов, М.** 2021. Водещи мотиви при смяна на работното място. Панорама на труда
- Великов, М.** 2021. Фактори за формиране на професионалните ценности. Панорама на труда
- Илиева, С.** 2006. Организационно развитие. София, УИ „Св. Климент Охридски“.
- Илиева, С.** 2009. Ценности и трудова мотивация. София, УИ „Св. Климент Охридски“.
- Колева-Стефанова, Д.** 2019. Необходимостта от гъвкавост и сигурност на българския трудов пазар. Бъдещето на труда – фондация Фридрих Еберт,
- Панова, М.В, Т.Б. Панов.** 2005. Теория на организацията. София.
- Паунов, М.** 2009. Трудова мотивация. София, „Сиела“.
- Паунов, М.** 2015. Организационна култура. София, ИК УНСС.
- Паунов, М., М. Паунова, А. Паунов.** 2013. Организационно поведение. София, „Сиела“.
- Стоянов, В.** 2008. Човекът е организацията – психологичен анализ. „ПСИДО“ ЕООД.
- Цветанова, И.** 2010. Мотивация и стрес в организационна среда. Социология и психология. – Известия на Съюза на учените – Варна 1/2010.