



ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“ КАТЕДРА
„УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

Даниел Светлинов Василев

„УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ
НА ПОКОЛЕНИЕ Z ОТ СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА“

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователната и
научна степен „доктор“ по научна специалност 05.02.20
„Социално управление“

Научен ръководител:

доц. д-р Десислава Бориславова Серафимова

Варна

2023

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 21.04.2023 от 14 часа в зала 116 На Икономически университет – Варна на заседание на научно жури, назначено със заповед № РД-0615/01.02.2023 на Заместник-ректора по НИДРК на Икономически университет – Варна.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на Икономически университет – Варна, www.ue-varna.bg

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“
КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

Даниел Светлинов Василев

**„УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ
НА ПОКОЛЕНИЕ Z ОТ СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА“**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен „доктор“ по направление 3.7 „Администрация и
управление“, докторска програма „Социално управление“**

НАУЧНО ЖУРИ:

1. доц. д-р Добрин Добрев, ИУ - Варна
2. проф. дин Ваня Банабакова, НВУ "В. Левски" - Велико Търново
3. доц. д-р Радка Петрова Иванова, ИУ - Варна
4. доц. д-р Велислава Костова, ВСУ - Варна
5. доц. д-р Ирена Емилова, СА "Д. Ценов" - Свищов

РЕЗЕРВНИ ЧЛЕНОВЕ:

1. доц. д-р Илиан Минков, ИУ - Варна
2. доц. д-р Людмила Михайлова - РУ "А. Кънчев"

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1. доц. д-р Добрин Добрев, ИУ - Варна
2. проф. дин Ваня Банабакова, НВУ "В. Левски" - Велико Търново

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Управление и администрация“ при Икономически университет – Варна.

Автор: Даниел Светлинов Василев

Заглавие: „Управление на организационната привързаност на поколение Z от сферата на бързата мода“

Тираж: 10 броя

Отпечатан в Печатна база на Икономически университет - Варна

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблематиката

Промените в съвременната среда, влиянието на дигиталните технологии и промените в начина на живот на хората влияят върху очакванията им за професионална кариера и техните взаимоотношения с бъдещите работодатели. Привличането на подходящи кадри в компаниите, тяхното развитие, възможността за задържането им за по-дълго време и изграждането на организационна привързаност е въпрос, който вълнува и теоретичите на мениджмънта, и практикуващите мениджъри. Важно влияние оказват специфичните особености в поведението и трудовите нагласи на представителите на различните поколения.

В тази връзка изследване на Кингал и Хитнър от 2014 г. показва наличието на специфична тенденция – всяко следващо поколение удвоява броя на работодателите си в рамките на своя трудов път¹. Така например, за представителите на Милениум – поколението се очаква до 2050 г. да имат 16 различни работни места в рамките на 30-годишна кариера. Това означава, че едно лице средно променя заетостта си на всеки 24 месеца². Ако броят на работодателите се удвоява при всяко поколение, какви очаквания е необходимо да има бизнесът по отношение на Поколение Z³?

Необходимо е изследване върху проблема за организационната привързаност, в частност тази на представителите на Z поколението, въз основа на което могат да се предложат насоки за адаптация на мениджмънта на човешките ресурси (МЧР) в бизнес организациите

¹ Kingel, A., Hitner, R. (2014), Generation Y Paradigms of Work and Leadership - Global Leadership Summit 2014

² Милениум поколение – в специализираната литература не съществува единно разбиране по отношение на границите при дефиниране на различните поколения. За целите на настоящата разработка се придържаме към становището, че Милениум поколението обхваща хората, родени в периода 1980 – 1996 година

³ Поколение Z - в настоящата разработка се споделя разбирането, че поколение Z обхваща хората, родени в периода 1996 – 2012 г.

към особеностите на трудовото поведение на това поколение.

Една от сферите в бизнеса, която младите хора често предпочитат като кариерен старт, която може да се съчетава с обучението и личния живот, е тази на бързата мода. Тя представлява бизнес модел, при който дрехите, след като се представят по модните ревюта, се произвеждат и доставят за най-кратко време до крайния потребител. Подобен бизнес модел се прилага от много големи компании. На територията на България такива, например, са *Inditex (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterque)*, *H&M Group (H&M, COS, Arket, Weekday, & Other stories, Monki, H&M Home, Cheap Monday)* и *Tema Textil (LC Waikiki)*. Основни техни конкуренти в световен мащаб са *Mango, Nike* и други.

Средната възраст на заетите в сектора на бързата мода е 32 години. Това включва представителите на Y и Z поколението. Индустрията за бърза мода е атрактивна за младите, тъй като предлага гъвкаво работно време, заплащане по-високо от средното за региона, възможности за обучение и израстване в кариерата⁴.

Проблемът за организационната привързаност е разглеждан от множество автори, както в България, така и в чужбина. Въпреки това липсват конкретни изследвания за управлението на организационната привързаност на представителите на Z поколението, заети в сферата на бързата мода, и по-конкретно в България. Причината за това може да се търси във факта, че бизнес организациите от сферата на бързата мода навлизат в страната сравнително скоро. Те са на българския пазар от около 10 години. Освен това представителите на поколение Z правят първи стъпки в кариерата. Те са отскоро на пазара на труда и

⁴ Laudes Foundation. (2021), Keeping Workers in the Loop, BSR.; Mango. (02 02 2020 г.). Careers. Mango EMEA: <https://mango-emea.jobs.net/>. Достъпна на 02.02.2020.; Gazzola, P., Pacione, E., Pezzetti, R., Grechi, D. (2020), Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach, Sustainability in Fashion Brands. Sustainability 2020, 12(7), 2809; <https://doi.org/10.3390/su12072809>. ; Plank, L., Rossi, A., Staritz, C. (2014). What Does 'Fast Fashion' Mean for Workers? Apparel Production in Morocco and Romania. In: Rossi, A., Luinstra, A., Pickles, J. (eds) Towards Better Work. Advances in Labour Studies. Palgrave Macmillan, London. pp 127-147 https://doi.org/10.1057/9781137377548_6.

представляват обект на научен интерес, тъй като все още липсват достатъчно данни за тях.

В дисертационния труд се използват научните приноси на Алън и Майер за организационната привързаност. Тяхната теорема е разработена в полето на направлението на нагласите. За проучването се използва и разработеният от Алън и Майер инструментариум за измерване на организационната привързаност. За другата съществуваща част от теоретичния инструментариум са използвани двуфакторният модел на Херцберг и теорията за адаптация на работата. За измерване на нивата на трудова удовлетвореност е използван Минесотският въпросник за удовлетвореността, който е базиран на теорията за адаптацията на работата.

Цел, задачи, обект и предмет на дисертационния труд

Предметът на настоящото изследване е управление на организационната привързаност на представителите на поколение Z. **Обект** на проучването са представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България. Въпреки че в момента те не са доминантна част на пазара на труда, се очаква в бъдеще да станат. Проучването на поведението и нагласите за труд на представителите на поколение Z е важно за управлението на организационната им привързаност.

Целта на настоящото проучване е да се изследват трудовите нагласи на представителите на поколение Z, работещи в български компании за бърза мода и да се очертаят основните предизвикателства и проблеми пред МЧР за изграждане на организационна привързаност на персонала в този сектор, въз основа на което да се изведат насоки за по-ефективното ѝ управление. Крайният резултат от изследването цели извеждане на насоки към мениджърите, управляващи компании за бърза мода в България, чрез които могат да управляват организационната привързаност и намалят нивата на текучеството на персонал, представляващ Z поколението.

Във връзка с целта на изследването са поставени следните изследователски **задачи**:

1. Да се проучат и обобщят класически и съвременни теории, въз основа на които да се дефинират основните понятия и да се избере постановка за организационната привързаност и трудовата удовлетвореност за нуждите на настоящото изследване
2. Въз основа на задълбочен теоретичен обзор да се изведат основните характеристики на представителите на поколение Z, които са значими с оглед проучване на тяхната организационна привързаност и трудова удовлетвореност.
3. Проучване на специфичните особености на бизнес средата в сферата на бързата мода по света и в България
4. Да се проведат предварителни качествени проучвания (фокус групи, интервюта с мениджъри от сферата на бързата мода, интервюта със служители, анализ на вътрешнофирмени проучвания), за да се направи предварителен анализ на средата и стесни проблемът за нагласите към работата на представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода;
5. Да се избере подходяща методика за изследване и оразмеряване на организационната привързаност на представителите на Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България;
6. Да се очертаят основните проблеми и да се изведат насоки за усъвършенстване управлението на организационната привързаност на представители на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България.

Основна изследователска теза и подкрепящи я хипотези

В дисертационния труд се защитава **тезата**, че успешното управление на организационната привързаност на представителите на поколение Z, заети в български вериги от сферата на бързата мода, предполага да се увеличат нивата на общата им трудова удовлетвореност. В резултат на това се очаква представителите на Z поколението да се задържат по-дълго време при своя работодател, тоест – намаляване нивата на текучество на персонала в сектора.

За доказването на основната теза на дисертационния труд са

формулирани пет изследователски хипотези.

Хипотеза 1: (H_1) Съществува пряка зависимост между организационната привързаност и трудовата удовлетвореност в сферата на бързата мода в България;

Хипотеза 2: (H_1) Общата трудова удовлетвореност в сферата на бързата мода в България за представителите на поколение Z, зависи както от мотивационните, така и от хигиенните фактори в работната среда;

Хипотеза 3: (H_1) Съществуват някои отчетливи разлики в степента на удовлетвореност в някои от хигиенните и мотивационните фактори между представителите на Z и Y поколенията, заети в сферата на бързата мода в България;

Хипотеза 4: (H_1) Проектирането на работата оказва влияние върху удовлетвореността от трудовата дейност за представителите на поколение Z.

Хипотеза 5: (H_1) Степента на рационална организационна привързаност на представителите на поколение Z се влияе и от външната организационна среда.

Целта на петата хипотеза е да обясни защо има ниски нива на зависимост между рационалната привързаност и удовлетвореността. С тази хипотеза се доказва, че съществува област от работната среда, върху които мениджърите не могат да оказват влияние – възприятието за външната среда на персонала.

Теоретична и методологическа основа на дисертационния труд

За достигане на целта на изследването се използват **различни подходи, методи и специфични изследователски техники**. Най-напред приложение намира историческият метод. Използват се индукция, дедукция и сравнение. Благодарение на тях се прави изследване на теоретичните постижения и управленските практики. В следствие на това се провежда анализ и се дефинира основната теза и изследователските хипотези. При процесът на анализ и синтез на процеси, явления и действия се използват следните методи: индукция,

дедукция, експертни оценки, статистически методи за анализ, интервю (стандартно, дълбочинно), фокус групи.

Изследването е проведено на два етапа. Първият се свързва с пилотно проучване на проблема за организационната привързаност на представителите на Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България. Във връзка с това са проведени предварителни качествени изследвания - фокус групи, интервюта с мениджъри от сферата на бързата мода, интервюта със служители, както и анализ на вътрешнофирмени проучвания.

Във втория етап на изследването се прави количествено проучване. То се изразява в анкетиране на представителна извадка от Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България. За създаването на въпросника са използвани утвърдени и широко използвани методики. Първата е въпросникът за организационна привързаност, разработен от авторите на теорията за организационната привързаност Н. Алън и Дж. Майер – OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), които разграничават три вида привързаност – (афективна, нормативна и рационална)⁵. Втората е последната ревизия на въпросника за трудова удовлетвореност от 1977 година на университета в Минесота - MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)⁶.

При обработка на резултатите се използват софтуерни продукти: Microsoft Excel, Google Sheets, SPSS, PSPP и GPower. За анализа на данните е използван статистически инструментариум, включващ: регресионен анализ, корелационен анализ, дисперсионен анализ (ANOVA), t-тест.

Настоящото изследване има някои основни **ограничения**. То е фокусирано върху представителите на Z поколението, като за

⁵ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

⁶ Weiss, D, Dawis, R. England, G., Lofquist, L. (1977), *Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXII*, University of Minnesota

съпоставка са използвани данни за представителите на предходното – Y поколение. Освен това е необходимо да се вземе предвид, че проучването е проведено в условията на културната среда в България.

ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е съставен от въведение, три глави и заключение, като общият обем 144 машинописни страници. В съдържанието са включени 35 таблици и 33 фигури. Към текста на дисертацията е приложен библиографски списък от 142 източника и 11 приложения.

Структурата на изложението е следната:

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ НА ПОКОЛЕНИЕ Z

1.1 Организационна привързаност на персонала – същност, класификации и аспекти на изследване

1.2 Влияещи фактори и взаимовръзка между организационна привързаност, трудова удовлетвореност и текучество на персонала

1.3. Измерване на организационната привързаност и трудовата удовлетвореност

1.4 Особенности на представителите на поколение Z на пазара на труда – очаквания и нагласи към работната среда и работодателите

ГЛАВА ВТОРА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ И ВРЪЗКАТА С ТРУДОВАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА ПРЕДСТАВИТЕЛИТЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z ОТ СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА В БЪЛГАРИЯ

2.1 Основни участници и тенденции в индустрията за бърза мода в България

2.2. Пилотни проучвания на нагласите за организационна привързаност и трудова удовлетвореност на представителите на поколение Z

2.2.1 Анализ на резултати от фокус група „мениджъри“ относно поведението в трудова среда на представители на поколение Z

2.2.2 Анализ на резултати от фокус групи „представители на поколение Z“ за личната им оценка и споделен опит за поведение в трудовата среда

2.3 Вътрешнофирмени проучвания като източник на информация за изследване на организационната привързаност на служителите от сферата на бързата мода

2.4 Конструирание и описание на инструментариум за изследване на организационната привързаност на представители на поколение Z от сферата на бързата мода

2.4.1 Връзка на въпросите в анкетата с формулираната теза и изследователските хипотези

2.4.2 Надеждност и валидност на въпросника за емпиричното изследване

2.4.3 Обосноваване на размера на извадката за емпиричното изследване

ГЛАВА ТРЕТА: АПРОБАЦИЯ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ХИПОТЕЗИ И НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРИВЪРЗАНОСТТА НА ПОКОЛЕНИЕ Z В СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА В БЪЛГАРИЯ

3.1 Апробация на изследователските хипотези

3.2 Насоки за усъвършенстване управлението на организационната привързаност на поколение Z в сферата на бързата мода в България

3.2.1 Идентифициране на талантливите кадри в организациите от сферата на бързата мода в България

3.2.2 Развитие на талантливите кадри в организациите от сферата на бързата мода в България

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

ОБОБЩЕНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първа глава

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧНИ ОСНОВИ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ НА ПОКОЛЕНИЕ Z

В първа глава са изведени теоретико-методологическите основи при изследване на организационната привързаност на поколение Z. Изведен е концептуален модел за управление на организационната привързаност на представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода.

В **параграф 1.1 – „Организационна привързаност на персонала – същност, класификации и аспекти на изследване“** са представени теоретичните основи и спецификите на организационната привързаност.

В първата част на параграфа се изяснява понятието „организационна привързаност“. Представят се различните направления за анализ на това явление в теорията на мениджмънта – направление на „нагласите“ и „поведенческо“ направление.

Обяснена е ролята на организационната привързаност в мениджмънта на организациите. В допълнение на това са изследвани класически постановки и схващания на учени, които описват фактори, влияещи върху нивата ѝ. Проучени са и съвременни теории, обясняващи това явление.

За целите на настоящото проучване е използвана дефиницията на Алън и Майер за организационна привързаност. Те я определят като: *психологическото състояние, което характеризира връзката на служителя с организацията и решението му за това дали да продължи заетостта си в нея или да я напусне*⁷. Авторите достигат

⁷ Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

до извода, че съществуват три вида организационна привързаност – афективна, нормативна и рационална⁸.

Афективната привързаност има три аспекта: развиване на психологически афинитет към *фирмата, асоцииране с организацията и желание човек да остане член на тази организация*. При този вид привързаност служителите се идентифицират с организацията и започват да се свързват с нея. В момента, в който работникът се идентифицира с нея, той започва да се интересува от по-големи проблеми, като репутация, оцеляване, успех и други⁹. Служителите са мотивирани да достигнат целите, поставени от ръководството¹⁰. Когато личните ценности съвпадат с организационните, тогава индивидите възприемат ценностите на организацията и нейните цели. Афективната привързаност се свързва с положително влияние върху самоотлъчките, текучеството, организационното поведение и трудовото представяне¹¹.

Афективната привързаност има връзка с желаното поведение на работното място¹². Работниците продължават да бъдат част от организацията, защото го желаят и се чувстват горди от постиженията

⁸ Noraazian, (2016) A three component Conceptualization of Organizational Commitment, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2016, vol. 6, issue 12, 16-23

⁹ Rousseau, M. (1998) Why workers still identify with organization, Journal of organizational Behaviours, Vol. 19, No. 3 (May, 1998), pp. 217-233

¹⁰ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

¹¹ Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171> and Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. The Academy of Management Journal, 35(3), 671–684. <https://doi.org/10.2307/256492>

¹² Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. The Academy of Management Journal, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>; Mayer, J., Allen, N., Smith, C., (1993) Commitment to organizations and occupation, Journal of Applied Psychology, Vol. 78-4, pp 538-551

й¹³. Те стават проактивни, тъй като приемат предизвикателствата на организацията като свои собствени и защитават нейните интереси.¹⁴ Съществуват няколко променливи, които влияят върху този вид привързаност: трудов опит, организационни характеристики и личностни характеристики¹⁵. Афективната привързаност се наблюдава често при служители, които са уверени в своите способности и умения¹⁶.

Вторият вид привързаност е рационалната¹⁷. Основава се на твърдението, че след като един служител работи дълги години в организацията, той прави инвестиции – време, труд, усвояване на специфични умения. Всичко това е много ценно, за да бъде изгубено¹⁸. Възрастта е демографският фактор, на който следва да се обърне също внимание. Според проучване, по-възрастните служители имат по-малко възможности за откриване на алтернативни работни места, поради тази причина по-рядко напускат настоящата си позиция¹⁹.

¹³ O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>; Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.

¹⁴ O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

¹⁵ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

¹⁶ Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

¹⁷ O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

¹⁸ Ritzer, G., Trice, H., (1969), An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory, *Social Forces*, Volume 47, Issue 4, June 1969, Pages 475–478, <https://doi.org/10.2307/2574537>

¹⁹ Kaldenberg, D.O., Becker, B.W. and Zvonkovic, A. (1995) Work and Commitment among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists. *Human Relations*, 48, 1355-1377. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679504801106>

Служителите оценяват инвестираното, като разберат с какво са допринесли за организацията и какво още биха взели, ако останат част от нея²⁰. Когато един работник се чувства така, сякаш не притежава определено умение за работата от друга сфера, се развива рационалната привързаност (напр. ако не знае езици и няма достатъчно квалификация, той може да счита, че не е достатъчно конкурентоспособен и не би могъл да намери друга по-изгодна работа). В този случай той става по-привързан към настоящата организация, заради ограничените възможности и алтернативи²¹.

Този вид привързаност се развива, когато служителят усеща, че цената, която ще заплати, напусвайки организацията, е много висока. Установено е, че има обратна връзка между рационалната привързаност и възможността човек да бъде нает в друга организация. Служителите, пред които има възможности за избор, проявяват по-малка рационална привързаност²².

Третият вид привързаност е нормативната. Представява възприетото задължение на служителя да остане да работи за организацията²³. При наличието на съответствие между ценностите на компанията и на служителя се наблюдава по-висока привързаност от този тип²⁴. Служителят се чувства задължен да работи за организацията, когато тя е инвестирала в него. Тази инвестиция може да се изразява в пари, време, усилия, обучение. По този начин

²⁰ Romzek, S. (1990) Employee investment and commitment: The ties that bind, *Public Administration Review* 50(3):374-382 DOI: 10.2307/976619

²¹ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

²² Meyer, John P. & Allen, Natalie Jean. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications

²³ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

²⁴ O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

служителят се чувства морално задължен да работи за организацията²⁵.

В параграф 1.2 "Влияещи фактори и взаимовръзка между организационна привързаност, трудова удовлетвореност и текучество на персонала" е представена информация за факторите, които оказват влияние върху организационната привързаност, както и връзката между отделните понятия и организационната привързаност.

Текучеството на персонал е понятие, свързано с организационната привързаност. За целите на настоящото проучване се приема, че *текучеството на персонала зависи от компонентите на трудовата удовлетвореност и организационна привързаност*. Организационната привързаност има взаимовръзка с текучеството на персонал²⁶. Липсата ѝ може да накара служителите да вземат решение да напуснат работното си място²⁷. Нивата на организационна привързаност се различават между тези служители, които обмислят смяна на работодателя си и тези, които желаят да останат заети²⁸.

Текучеството на персонал представлява ефектът от ниските нива на организационна привързаност. В тази връзка в изследването се търсят причините за ограничаване на това поведение. Допуска се, че то се дължи и на други фактори от работната среда, които формират т.нар. „**трудова удовлетвореност**“.

В параграф 1.2 е представена информация за понятието „трудова удовлетвореност“. Обяснена е неговата комплексност и

²⁵ Randall, D.M., & Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18, 194 - 211.

²⁶ Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perception of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23–31. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.415>

²⁷ Wuisan, D., Meilani, J., (2020), The influence of organizational commitment, work satisfaction and organizational culture to heaviour organizational citizenship (OCB), *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, Vol. 2, No. 02; 2020; ISSN 2582-2292; 136-153

²⁸ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/H1037335>

причините за тълкуването ѝ по различен начин от различни учени. В процеса на систематизиране на научните данни за трудовата удовлетвореност, на фокус са поставени достиженията на **Херцберг** и по-конкретно неговата двуфакторна теория. В нея факторите от работната среда са разгледани в две категории – **хигиенни и мотивационни**.

Стъпвайки на класическите постановки на теорията на Херцберг, са взети предвид изследвания от последните години, които обясняват връзката между хигиенните и мотивационните фактори и организационната привързаност. След публикуването на труда на Херцберг са направени множество допълнителни изследвания на база неговите схващания. Едно от тях показва, че *съществуват фактори, които влияят пряко и непряко на удовлетвореността от труда*²⁹.

Концепцията за трудова удовлетвореност търпи развитие във времето. Докато за Херцберг тя се формира на база наличието на мотивационни фактори, според други учени удовлетвореността притежава различни измерения. Пример за това е **теорията за адаптиране на работата** (*Theory Work Adjustment – TWA*). Според нея съществува взаимовръзка между трудовата удовлетвореност, средата и задържането на работното място³⁰. Всеки служител притежава нужди, които се опитва да задоволи в трудовата среда, като използва за това своите умения. Пример за такива нужди са: възнаграждение, разнообразие в работата, отношения с колеги и други. При задоволяването на тези нужди се стига до удовлетвореност, а при невъзможността за задоволяването им – до неудовлетвореност. В теорията за адаптиране на работата *потребностите са разделени на две групи: външни и вътрешни. Външните фактори отговарят на хигиенните фактори в теорията*

²⁹ Sell, L., & Cleal, B. (2011). Job satisfaction, work environment, and rewards: Motivational theory revisited. *LABOUR*, 25(1), 1–23

³⁰ Lofquist, L., Dawis, R. (1969), *Adjustment theory to work. A psychological view of man's problems in a work-orientate society*, University of Minnesota, Appleton-Century-Crofts Educational Division Meredith Corporation, New York

на Херцберг. Те носят т.нар. външна удовлетвореност. Вътрешните фактори кореспондират с мотивационните фактори от двуфакторния модел на Херцберг. Те носят вътрешна удовлетвореност. Взети заедно вътрешните и външните фактори по теорията за адаптиране на работата създават нивата на обща удовлетвореност³¹.

Както теорията на Херцберг, така и теорията за адаптиране на работата, обособяват два вида фактори от работната среда. Различното е, че според Херцберг хигиенните фактори не могат да допринесат за създаване на удовлетвореност, докато в другата теория те представляват компонент на общата удовлетвореност. Причината за това се дължи на факта, че според концепцията на по-съвременната теория служителят е удовлетворен тогава, когато средата удовлетворява неговите нужди (както от хигиенни, така и от мотивационни фактори). При невъзможност за удовлетворение на нуждите не следва непременно напускане на организацията, а *адаптиране към средата* (промяна в поведението). В частен случай – невъзможност служителят да се адаптира към новите условия на средата или средата да се адаптира към новото поведение на служителя, следва напускане на работното място³². Липсата или наличието на хигиенни и мотивационни фактори обяснява текучеството на персонал в организацията³³.

Независимо дали се говори за организационната привързаност от гледна точка на поведенческото направление или направлението на нагласите, множество учени успяват да докажат, че тя е пряко свързана с трудовата удовлетвореност. Това означава, че *трудовата*

³¹ Saeed, S. & Hasanein, A. (2018), Impact of Herzberg's Theory on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Egyptian Hotels: Frontline Employees-Case Study, Journal of Tourism - Studies and Research in Tourism 17(1):2018

³² Dawis, R., Lofquist, L., Weiss, D. (1968), A theory of work adjustment (a revision), Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxiii, University of Minnesota, Bulletin 47

³³ Chait, L. & Panatik, S. (2019), Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review, Journal of Research in Psychology 1(2):10-15

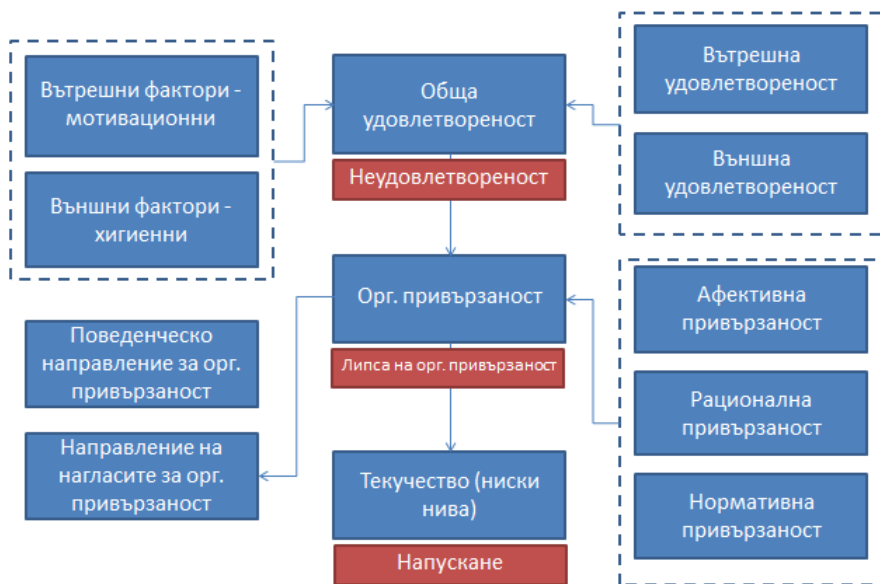
удовлетвореност е променлива величина, от която зависи организационната привързаност, при което нагласите и възприятията на служителя към определена работа определят неговото отношение към цялата организация.

В настоящето проучване се използват както научните приноси на Херцберг, така и закономерностите, описани в теорията за адаптиране на работата. Във връзка с това се приема, че факторите на работното място биват разделени на хигиенни (външни) и мотивационни (вътрешни). Приема се понятието обща удовлетвореност, въведено чрез теорията за адаптиране на работата. То се различава от описаното от Херцберг по това, че за него удовлетвореност могат да носят единствено мотивационни фактори, докато в теорията за адаптиране на работата хигиенните и мотивационните фактори съвкупно формират друг вид удовлетвореност, наричана обща.

Не на последно място се приема и механизмът за управление на текучеството на персонала, описан в теорията за адаптиране на работата. Според него *служителят е в постоянно взаимодействие със средата и при невъзможност за достигане на удовлетвореност той се реадаптира, чрез промяна в поведението. При невъзможност за адаптация следват по-ниски нива на задържане т.е. текучество.*

Теорията за адаптиране на работното място стъпва върху основите, поставени от класическия двуфакторния модел на Херцберг. Мотивите за включване на част от постановките ѝ в дисертационния труд са, че включва служителя, средата, взаимоотношенията между служителя и средата, както и текучеството на персонала в обща зависимост и успява да обясни тези динамики.

Обобщавайки взаимовръзката между организационната привързаност и понятията, изведени по-горе, може да се очертаят следните логически връзки между тях:



Фиг. 1 Концептуален модел на изследването

В нашите изследвания по-нататък акцентираме между взаимовръзката между организационната привързаност и текучество на персонала и трудова удовлетвореност.

В параграф 1.3 „Измерване на организационната привързаност и трудовата удовлетвореност“ са представени различни методики за измерване на организационната привързаност и трудовата удовлетвореност.

Съществуват различни инструменти, чрез които се измерват нивата на организационната привързаност на служителите. Сред тях е разработеният въпросник от *Портър* през 1974 г. Той е съставен от 15 въпроса, като за нормализирането му са анкетирани представители на различни професии. Въпросникът анализира три фактора – намерение за полагане на усилие, желание за оставане в организацията и приемане на организационните ценности. Друг популярен инструмент за измерване на организационната привързаност е създаденият през 1980 г. въпросник на *Кук и Уал*. Той е значително по-кратък по

съдържание от този на *Портър* и е съставен от 9 въпроса. Измерва три фактора – лоялност към организацията, идентификация с нея и полагане на допълнителни усилия в името на организацията. Трети инструмент за измерване на организационната привързаност използва в основата си психологически теории за привързаността. Съставен е от 13 въпроса и е валидизиран през 2020 г. от *Андраде и Педуци*. Според този въпросник съществуват три типа привързване – сигурно, тревожно и отбягващо.

В емпиричната част се прилага инструмент, чрез който се измерва трудовата удовлетвореност на служителите – въпросникът, разработен от *Алън и Майер* (OCQ)³⁴. Той се използва много често при подобни анализи и чрез него е възможно да се предвиди текучеството, поведението и самоотлъчките на персонала³⁵. Въпросникът е съставен от 24 въпроса, като всеки един от тях принадлежи към различен вид привързаност – афективна (ASC – Affective Commitment), рационална (CCS – Continuance commitment) и нормативна (NCS – Normative commitment). Има разработена и съкратена версия на въпросника, която се състои от 18 въпроса – по 6 за всяка група³⁶.

В инструмента за измерване на организационната привързаност се използват въпроси с положителна и отрицателна логическа връзка (L). Тези, които са с положителна, са обозначени с (+), а тези с отрицателна, са обозначени с (-). При анализа на резултатите се изчислява коя от трите вида привързаност е с най-голяма тежест, като се вземе предвид положителна и отрицателна логическа връзка и съответно се прави извод какъв вид привързаност има лицето.

³⁴ Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

³⁵ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

³⁶ Meyer, J. and Allen, N. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Съществуват различни методики за измерване на трудовата удовлетвореност. По-голямата част от тях се използват от организациите, за да проверят какви са нагласите и съответно да предвидят заплахите от текучество на персонала, така има установена обратна зависимост между тези два фактора. В тази връзка мениджърите използват получените данни, за да предотвратят недостиг на персонал и да планират бъдещите потребности от подбор. Пример за такива са: *скалата Job in General, Въпросникът на Андрю и Yumi, Job Satisfaction Survey (JSS) и Measure of Job Satisfaction (MJS)*.

Въпросниците за измерване на удовлетвореност от труда се групират в две скали – глобални и фасетно-конструирани. Те са еднакво ефективни при измерване на трудовата удовлетвореност. Съществуват ситуации, в които е удачно да се използват едните пред другите, тъй като има особености в начините на събиране на информация и целите на проучванията.

Минесотският въпросник за удовлетвореност от труда (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) е един от най-често използваните стандартизирани инструменти за измерване на удовлетвореността от работата, разработен от учени от университета в Минесота през 1977 г. Може да бъде прилаган както на групи, така и на отделни индивиди^{37, 38}. Този инструмент изпълнява стандартите за статистическа валидност и надеждност.³⁹

Кратката версия на въпросника се състои от 20 въпроса. Насоките за употреба на тази форма са идентични с тези на дългата. Кратката форма е съставена от три скали – вътрешно удовлетворение (intrinsic satisfaction), външно удовлетворение (extrinsic satisfaction) и

³⁷ Larson, M. (2011), Job satisfaction of family and consumer sciences teachers in Wisconsin, Iowa State University

³⁸ Suleman, Q., Hussain, I. (2018), Job satisfaction among Secondary-School-Heads: A Gender Based-Comparative study, Institute of Education & Research, Kohat University of Science & Technology, Kohat; Spector, P.E. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Vol. 3, Sage Publications, Thousand Oaks.

³⁹ Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L., (1967), Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxii. Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire

обща удовлетвореност (general satisfaction). Валидността на съкратената версия се доказва чрез валидността на дългата⁴⁰.

В последния параграф 1.4 „**Особености на представителите на поколение Z на пазара на труда – очаквания и нагласи към работната среда и работодателите**“ се представя информация за особеностите на представителите на поколение Z, включително и проучвания за техните нагласи към работната среда. Тъй като в проучването се прави съпоставка с представителите на предходното поколение – Y, е дадена информация и за неговите характеристики.

Много често **представителите на поколения Y и Z** са категоризирани, като „най-младите“ на трудовия пазар, но е необходимо е да се направи разграничение между тях. Една от причините е, че най-възрастните представители на поколение Y понастоящем навършват 39-40 години. Това означава, че вече са навлезли в етап от живота на младите възрастни. Все още няма достатъчно събрани данни за поведението и характеристиките на поколение Z, тъй като те отскоро са обособени като нова кохорта. Поради тази причина някои учени ги разглеждат в контекст и сравнение с поколение Y. Те имат изключително много прилики, заради особеностите на средата, в която се формират, но се наблюдават и значителни разлики.

Съществуват много различни твърдения относно границите на **поколение Y**. В настоящото изследване се приема една от широко приетите дефиниции, а именно, че това са родените между 1980 и 1995 година⁴¹. То притежава обхват от приблизително 20 години. Най-често това поколение е наричано още „Милениум поколение“⁴²

⁴⁰ Weiss, D., Dawis, R., England, G., Lofquist, L., (1967), Minnesota studies in vocational rehabilitation: xxii. Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire

⁴¹ De Cooman, Dries, N., Ng, E. S., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2012). Attracting Generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. In *Managing the new workforce: International perspectives on the Millennial Generation*; 2012; pp. 42 - 63. Edward Elgar Publishing; Northampton, MA (USA). <https://doi.org/10.4337/9780857933010.00008>. And Berkup, S. (2014). Working With

В трудовата среда представителите на поколение Y са зависими и имат нужда от структура, надзор и даване на насоки за извършване на работата. Въпреки това, тези техни изисквания следва да се комбинират с необходимата степен автономност и гъвкавост, за да се извърши поставената задача възможно най-ефективно⁴³.

Освен тези особености, това, което отличава представителите на поколение Y, е голямата им нужда от обратна връзка за тяхната работа⁴⁴. Проведено изследване сред представители на това поколение показва, че 80% от зетите очакват да получават обратна връзка от своя пряк ръководител⁴⁵. Те желаят и очакват постоянна обратна връзка от своите преки ръководители, което най-вероятно е следствие на родителския стил, на който са били изложени в детството си⁴⁶. Представителите на поколение Y предпочитат колективното действие⁴⁷. Чувстват се добре, когато работят за компании, притежаващи такава политика, при която вземането на решение се прави колективно⁴⁸.

За разлика от предходните поколения, Y много често влиза в конфликт с авторитетите на работното място. Те не обичат заповеди и

Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(19), 218.

⁴² Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. In R. J. Matson (Ed.), *Cartoons*. New York: Vintage Books.

⁴³ Reisenwitz, H. (2009). Differences in generation x and generation: implications for the organization and markets. *Marketing management journal*. P 91-103

⁴⁴ Patterson, K. (2007). The impact of generational diversity in the workplace. *Diversity factor*.

⁴⁵ Adiguzel, O. (2014). Generation's Changing Side and The Newly Arisen Work Style After Y Generation Mobile Collars. *Journal of Suleyman Demirel University*

⁴⁶ Glass, A. (2007), "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 No. 2, pp. 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

⁴⁶ Prensky, M. (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1", *On the Horizon*, Vol. 9 No. 5, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

⁴⁷ Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74.

⁴⁸ Glass, A. (2007), "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 No. 2, pp. 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

не възприемат добре йерархията. Не ги впечатляват титлите и заеманите позиции. Това, което ги мотивира, е мениджърската подкрепа. Причината за това е, че те са отраснали в семейна среда, която ги подкрепя изключително много и това е изискването, което те имат към по-възрастния и по-висшия персонал. Важно е да се спомене, че те не търсят подкрепа от хората на тяхното йерархично ниво. Към тях те имат други изисквания – да се забавляват заедно, докато работят и да създават благоприятна работна атмосфера⁴⁹.

Представителите на **поколение Z**, често наричани iGeneration⁵⁰, са най-младото поколение в трудовата среда. Известни са и като „децата на интернет“⁵¹. Съществуват различни граници за дефиниране на представителите на поколението. За целите на това проучване се използват годините на раждане между 1996 – 2012⁵², като бележещи начало на поколение Z.

Според изследване на *PAW Research Center* нагласите за социалните проблеми на представителите на поколение Z не се различават драстично от тези на предходното поколение. Нагласите на представителите на Y и Z поколението, обаче, заедно се различават от нагласите на предходните поколения. В същото проучване се подчертава, че те са за етническото разнообразие и смятат, че то е в плюс на обществото, докато предходните поколения са по-консервативни в своите виждания по този въпрос.

В работната сфера, социалната среда е от значение за представителите на поколение Z. Това поставя въпросът за организационната култура на преден план. Наблюдава се характерното за младите предпочитание, което води своите основи от

⁴⁹ Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

⁵⁰ Tari, A. (2010), *Y generacio*, Jaffa Kiado, ISBN: 978-963-9971-20-2

⁵¹ Levickaite, R. (2010), Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania), *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3:2, 170-183, DOI: 10.3846/limes.2010.17

⁵² Bassiouni, D.A., & Hackley, C. (2014). 'Generation Z' children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13, 113-133.

представителите на поколение Y: чувстват се добре, когато, въпреки йерархичните нива, могат да водят свободни разговори. За тях е мотивиращо да работят в плоски структури и да могат да имат по неформални отношения с висшестоящите. Представителите на това поколение са самоуверени. Те осъзнават, че работейки могат да постигнат своите цели и това би ги направило щастливи. За тях щастието е от значение. Ако не могат да го открият в организацията, към която работят, са склонни да я напуснат. Това поколение е индивидуалистично и не обича авторитетите⁵³.

Workplace Intelligence прави изследване, в което установява следните прилики и разлики между двете поколения (Y и Z)⁵⁴. В него са посочени интересни заключения. По-голямата част от анкетираните представители на поколение Z и на Y предпочитат да използват техника в своята работа (Y 81%, Z 77%). Това е тенденция, която се наблюдава все повече в съвременните условия. Тъй като и двете поколения са израснали в среда, която се свързва с употреба на техниката, те познават добре нейните предимства. За тях технологиите са част от живота им и очакват да ги използват не само в личния, но и в професионалния живот.

Представителите на Y и Z поколенията предпочитат да работят по проекти, а не рутинна дейност (Y 81%, Z 76%). Този формат на поставяне на работни задачи позволява гъвкавост, провокация за вземане на нестандартни решения и разнообразие в дейността. Предпочитанието за работата по проекти дава обща представа по какъв начин е необходимо да се извършва проектирането на труда, за да бъде дадена работа привлекателна за представителите на Y и Z поколенията.

В изследването на *Workplace Intelligence* е засегната и темата за нагласите на представителите на Y и Z поколенията спрямо преките

⁵³ The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*. 26. 476-483.

⁵⁴ Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study, <http://workplaceintelligence.com/> (15.04.2020)

ръководители. Анкетиранията лица от двете кохорти предпочитат демократичен стил на управление, който се изразява в това да участват, чрез идеи във вземането на управленски решения (Y 56%, Z 61%), да имат пространство за действията и решенията си, също така да работят независимо (Y 58%, Z 46%), като това се цени в по-голяма степен от представителите на Y поколението.

В работната среда е важен и колектива за представителите на Y и Z поколението, но от гледна точка на изпълнение на задачите. По този въпрос и двете поколения държат техните колеги да дават всичко от себе си (Y 69%, Z 65%). Попаднали в подобна среда, те се чувстват по-мотивирани и по-удовлетворени.

Представителите на поколение Z са имат сходни характеристики с представителите на поколение Y, но по-чувствителни към средата. Неоспоримо технологичния подем променя света изключително много. Той създава една среда, която предполага различен начин на живот. Това, от своя страна, поражда специфични изисквания към обществото: променят се ценностите, нагласите и мирогледът. Предходните поколения са допринесли много като са дали просперитет, сигурност и растеж. Поколение Y и Z се отличават, като имат различна ценностна система. Те са по-толерантни, самовглъбени и нетърпеливи. Тяхната основа е еднаква – те разполагат със сходни ценности. Разликата е в това, че представителите на поколение Z са „по“ – по-толерантни, по-нетърпеливи, по-изискващи и т.н. от поколение Y.

Втора глава:

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРИВЪРЗАНОСТ И ВРЪЗКАТА С ТРУДОВАТА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА ПРЕДСТАВИТЕЛИТЕ НА ПОКОЛЕНИЕ Z ОТ СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА В БЪЛГАРИЯ

Фокусът във втора глава е поставен върху емпиричната част на изследването. Съставена е от 4 параграфа:

Параграф **2.1 „Основни участници и тенденции в индустрията за бърза мода в България“** цели да представи информация за актуалното състояние в бизнес средата за организациите от сферата на бързата мода.

В сферата на бързата мода се наблюдават ниски нива на задържане на персонала. След 2013 г., все повече хора от ЕС и Евронзоната се задържат на работното място по-малко от 1 година, докато в същия период конкретно в България се наблюдава обратната тенденция – има задържане.

Сферата на бързата мода е изключително конкурентна по отношение привличане и задържане на човешкия ресурс. Като част от предварителното проучване на проблема за кадрите в тази индустрия са проведени интервюта с мениджъри на магазини от веригите *Inditex*, *H&M*, *LC Waikiki*. Всички те посочиха, че е трудно да задържат кадрите повече от 1 година. Това показва, че представителите на поколение Z имат ниска привързаност към организацията, за която работят.

Бизнес моделът на бързата мода изисква стандартизиране в услугите. Работниците се обучават да извършват дейностите по начин, който е характерен за всяка една от големите компании. Това е предпоставка за лесното движение от една организация в друга, доколкото се отнася за същата или сходна професия. Двата гиганта *H&M Group* и *Inditex* забелязват тази тенденция и се стараят да задържат своя персонал, като го правят по-въвлечен в дейността, чрез обучения, ценности и финансови стимули.

Важно е да се отбележи, че *H&M Group* и *Inditex* са със сходен бизнес модел, но с различни организационни култури. И двете компании проявяват справедливо отношение към персонала, но имат различни виждания за това. Причината е в различните национални култури, към които принадлежат основателите им: *H&M Group* – шведска, а *Inditex* – испанска.

Стандартните начини за задържане на персонала чрез въвличане в ценностите и финансови стимули не е достатъчно ефективен. Необходимо е изследване, което да проучи организационната привързаност и нагласите за трудовата удовлетвореност на представителите на Z поколението, които са заети в индустрията за бърза мода, и да се предложат решения за справянето с нашумелия проблем за задържането към организацията.

Темата за организационната привързаност е анализирана от множество учени в различни сфери на науката – антропология, икономика, маркетинг и други. В научните бази от данни, като Scopus и Web of Science, има публикувани различни изследвания, които я разглеждат от различни гледни точки – национална култура, пол, етническа принадлежност и т.н. В теоретичен и практико-приложен аспект, обаче, липсват анализи за проблема за организационната привързаност и трудовата удовлетвореност конкретно на представителите на Z поколението, заети в сферата на бързата мода в България.

За установяването на най-предпочитани работодатели от сферата на бързата мода в България е проведено пилотно проучване в три града – София, Пловдив и Варна. След обработване на резултатите, става ясно, че сред изследваните лица най-предпочитаните вериги за работа са *Inditex*, *H&M Group*, *Waikiki*, *New Yorker*, *Gruppo Tedi*⁵⁵

За определяне на веригите, които ще бъдат изследвани в дисертацията са взети предвид и финансовите резултати, публикувани в търговския регистър за водещите компании от сферата на бързата мода. Основен фокус е поставен върху търговските обекти, собственост на *Inditex*, *H&M Group*, *LC Waikiki*, но в обекта на изследване се включват *New Yorker*, *LPP*, *Gruppo Tedi* и други.

⁵⁵ Gruppo Tedi включва Terra Nova и Calliope; Числовите стойности от фиг. 2.3 са представени в Приложение 5

В параграф 2.2 „Пилотни проучвания на нагласите за организационна привързаност и трудова удовлетвореност на представителите на поколение Z” се показват резултати от пилотните проучвания, които служат за основа на изследването. Чрез тях се идентифицира актуалното състояние на пазара на труда в сектора на бързата мода в България, чрез които се определя по-точно обектът и предметът на изследването. Проведени са няколко пилотни проучвания. Те включват качествени и количествени методи.

В началният етап на изследването е използван методът на фокус групите. Чрез него се събират данни от ръководни и неръководни кадри, заети в сферата на бързата мода в България. Във фокус групите са включени хора от град София, Пловдив и Варна.

Във фокус групите на мениджърите са поканени да участват представители на *Inditex*, *H&M Group* и *LC Waikiki*, които избраха и групираха критерии за оценка на представянето на служителите. С най-високи стойности от група „Резултати“, а с най-ниска – група „Предприемаческо мислене“.

Според мениджърите, участвали във фокус групите, представителите на Z поколението се справят най-добре в това да работят за постигане на целите – 82% , поставят клиента на първо място – 65%, толерантни са – 53%, харесват работата в екип – 53% и подобряват своята ефективност – 53%. Най-ниски стойности се наблюдават в групата „Предприемаческо мислене“. В нея се включват уменията за вземане на самостоятелни решения – 18%, търсене на възможности за продажба – 12% и виждане на целия процес – 6%.

Втората група фокус групи е съставена от представители на поколение Z, които са заети в сферата на бързата мода. Целта е да се събере информация за личната им оценка и опитът им в трудовата среда. Съставени са три фокус групи с представители на *Inditex*, *H&M Group* и *LC Waikiki*. Тези групи идентифицират 5 фактора, които демотивират и затрудняват работния процес: начинът, по който се комуникира в организацията; липса на ясни стандарти и очаквания на мениджърите за трудовото представяне на техните подчинени; баланс

работа – личен живот; разпознаване на талантливите кадри; начинът, по който се вземат решения в организациите.

В параграф 2.3 „Вътрешнофирмени проучвания като източник на информация за изследване на организационната привързаност на служители от сферата на бързата мода“ се разглежда последният вид използвани методи за събиране на предварителни данни - вътрешнофирмените проучвания.

Големите вериги от сферата на бързата мода разбират важността на човешкия ресурс и поради тази причина проучват своя персонал. Те правят вътрешни изследвания, които им дават информация за това как се чувстват служителите в организацията и кои са зоните за развитие, що се отнася до удовлетворението на персонала.

Основните резултати от предоставеното проучване показват, че има три основни зони за развитие – възнаграждение, директна и широкоскроена нагласа и Здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ). В допълнение към това проучване през 2019 година е направено второ, което изследва същите фактори от работната среда. Резултатите показват, че съществува изменение в нагласите, но най-ниски нива на удовлетвореност има при комуникацията, балансът работа-личен живот, промяната на статуквото и поведението на мениджърите.

В параграф 2.4 „Конструиране и описание на инструментариум за изследване на организационната привързаност на представители на поколение Z от сферата на бързата мода“ е представен инструментариума, който се използва в дисертационния труд.

Анкетната карта за анализ на нагласите на представителите на Z поколението е съставена по начин, който да удовлетворява нуждите на настоящото изследване. За нейната основа са използвани два широко разпространени в научните и бизнес среди инструмента за оценка на организационната привързаност (Organizational Commitment Questionnaire) и на удовлетвореността от работата (Minnesota Job

Satisfaction Questionnaire). Въпросникът съдържа три панела – демографски данни, удовлетвореност от работата и привързаност към организацията.

В същия параграф се описва и връзката между изследователските хипотези и конкретните въпроси от анкетата:

Първата хипотеза цели доказване на връзката между трите вида обща удовлетвореност и трите вида организационна привързаност. Предполага се, че при наличие на по-високи нива на обща удовлетвореност, която включва мотивационните и хигиенните фактори от работната среда, представителите на Z и Y, поколението, заети в сферата на бързата мода в България, ще имат по-високи нива на организационна привързаност.

Втората изследователска хипотеза цели да докаже, че трудовата удовлетвореност на представителите на поколение Y и Z, заети в сферата на бързата мода в България, е комплексна. Всеки един фактор, от който зависи трудовата удовлетвореност, е важен, но следва да се разглежда в контекста от останалите фактори – отразявайки вижданията на системния подход в мениджмънта.

Третата хипотеза цели да докаже, че представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България, се отличават от представителите на поколение Y по начина, по който възприемат условията труд. Проверява се допускането, че постевани в една и съща среда двете кохорти проявяват различна чувствителност към факторите й и съответно се наблюдава разлика във водещите потребности, които следва да бъдат задоволени.

Четвъртата хипотеза прави предположението, че проектирането на труда оказва влияние върху степента на удовлетвореност от работата, както при представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България, така и при представителите на Y поколението. Целта на тази хипотеза е да провери дали съществува разлика в степента на удовлетвореност, от една страна, между представителите на двете кохорти, заемащи неръководни позиции, а от друга – заемащи ръководни.

Последната, *пета хипотеза* цели да докаже, че съществуват и външноорганизационни фактори, които влияят върху организационната привързаност. Външната среда не може да се контролира от организацията, но може да се наблюдава, изследва и на нейна база да се предвижда поведението на служителите.

В същия параграф е направена обосновка на *извадката на изследването*. За определяне на генералната съвкупност са използвани данни от корпоративните сайтове на веригите от сферата на бързата мода, опериращи в България и данни от предварителните проучвания. В следствие на това е установено, че генералната съвкупност се равнява на 23 814 души.

За да се избегне рискът от неправилна статистическа информация е избран метод за избор на *големина на извадка*, който е персонализиран за конкретното изследване. На база този метод се изчислява такава извадка, която да подсигури правилното функциониране на провежданите статистически анализи. Това повишава точността на изследването и доверието в получените резултати. За настоящото проучване са използвани четири вида анализа:

- **ANOVA**: големина на ефекта $f = 0.25$ (средна), статистическа грешка $\alpha = 0.05$, сила $1 - \beta = 0.95$, анализирани групи – 2 – *изискване 210 анкетирувани лица*;
- **t-тест**: средна сила на ефекта $d = 0.5$, статистическа грешка $\alpha = 0.05$, сила $1 - \beta = 0.95$ и приблизително равно съотношение между изследваните подгрупи, размерът на извадката следва да бъде *210 анкетирувани лица*.
- **Регресионен анализ**: сила на ефекта $f^2 = 0.15$ – средна, статистическа грешка $\alpha = 0.05$, сила $1 - \beta = 0.95$ и една зависима величина - *минималният брой анкетирувани лица е 89*.
- **Корелационен анализ**: големина на ефекта $|\rho| = 0.3$ – средна, статистическа грешка $\alpha = 0.05$, сила $1 - \beta = 0.95$ - *изисква се големината на извадката да е 134 анкетирувани лица*.

За доказване на хипотезите от настоящото проучване е проведено изследване с извадка от 282 анкетирани лица. За доказването на пета хипотеза е направено допълнително тестване, като са изведени още две извадки със съответно 292 и 276 участници в изследването. Броят на анкетираните лица от трите извадки надвишава минималния изискуем за всеки един от прилаганите тестове. С това се приема, че размерът на извадката задоволява потребностите на настоящото проучване и може да се проведе анализ на статистическите хипотези.

Трета глава:

АПРОБАЦИЯ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ХИПОТЕЗИ И НАСОКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРИВЪРЗАНОСТТА НА ПОКОЛЕНИЕ Z В СФЕРАТА НА БЪРЗАТА МОДА В БЪЛГАРИЯ

В трета глава се извършват статистически анализи въз основа на които се проверяват направените допускания чрез хипотезите и се дават насоки за усъвършенстване на управлението на организационната привързаност на представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България.

Главата започва с **параграф 3.1**, в който се прави апробация на изследователските хипотези.

Първа хипотеза допуска, че *съществува пряка зависимост между организационната привързаност и удовлетвореността от труда в сферата на бързата мода в България*. Чрез нея се проверява дали има и каква е зависимостта между общата трудова удовлетвореност и организационната привързаност в сферата на бързата мода в България. За целта се прави анализ на връзката между GS и всеки един от компонентите на организационната привързаност – афективна (ASC), рационална (CCS) и нормативна (NCS). Зависимата променлива е организационната привързаност, а независимата – общата удовлетвореност (GS).

При анализа е извършен ANOVA тест за ASC, CCS и NCS при поколение Y и Z, за да се провери дали се наблюдават статистически значими разлики при трите вида привързаност между представителите на двете поколения. На база проведения тест се установи липса на статистически значими разлики за афективна и нормативна организационна привързаност ($p > 0.05$ за ASC и NCS) и има статистическо значима разлика в рационалната привързаност - $p < 0.05$, с ефект, по-нисък от типичния $\eta = 0.14$. В следствие на това при изчисляването на връзката между организационната привързаност (ACS, и CCS, NCS) и общата удовлетвореност (GS) няма да се прави допълнителна вътрешна сегментация по вид поколение.

За да се провери дали има връзка между общата удовлетвореност (GS) и организационната привързаност, е направен единичен линеен регресионен анализ. Чрез него е възможно да се тества линейната комбинация между скалите. Предвид структурата на организационната привързаност, тестът е проведен във връзка между трите компонента – афективна (ACS), рационална (CCS) и нормативна (NCS) с общата удовлетвореност (GS).

От проведения еднофакторен линеен регресионен анализ се прави заключението, че нивата на обща удовлетвореност (GS) у представителите на Z и Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България, оказват силно влияние върху нормативната привързаност (NCS) – $r = 0.7$, $p < 0.001$, значително влияние върху афективната привързаност (ACS) – $r = 0.5$, $p < 0.001$ и слабо влияние върху рационалната привързаност (CCS) – $r = 0.2$, $p < 0.001$. С това се приема, че съществува пряка зависимост между нормативната (NCS) и афективната (ASC) организационна привързаност и удовлетвореността от труда в сферата на бързата мода в България.

Втората хипотеза допуска, че *общата трудова удовлетвореност в сферата на бързата мода в България за представителите на поколение Z зависи както от мотивационните, така и от хигиенните фактори в работната среда*. Чрез нея се проверява дали общата удовлетвореност при представителите на

поколение Y и Z се повлиява предимно от вътрешна, от външна удовлетвореност или от двете заедно. За целите на анализа данните са подложени на ANOVA тест, чрез който се цели да се определи дали има значими разлики в средноаритметичните стойности за обща удовлетвореност (GS), вътрешна удовлетвореност (IS) и външна удовлетвореност (ES) при представителите на двете поколения.

От проведения ANOVA тест може да се заключи, че съществуват статистически значими разлики в средноаритметичните нивата на общата (GS) – $p < 0.005$, вътрешната (IS) – $p < 0.005$ и външната (ES) – $p < 0.005$ удовлетвореност между представителите на Z и Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България. В следствие на това извадката се сегментира в продължението на анализа на тази хипотеза.

След проведения еднофакторен линеен регресионен анализ се прави заключението, че нивата на вътрешна удовлетвореност (IS) у представителите както на Z, така и на Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България оказват много силно влияние върху общата удовлетвореност (GS) – $r = 0.96$, $p < 0.001$ за Z и $r = 0.99$, $p < 0.001$ за Y. Изследван е и показателят външна удовлетвореност (ES) за представителите на двете поколения. Както при Z, така и при Y се наблюдава много силна зависимост във влиянието на ES върху GS - $r = 0.93$, $p < 0.001$ за Z, $r = 0.96$, $p < 0.001$ за Y.

С резултатите, получени от проведените тестове, се приема хипотезата, че от еднакво значение за създаването на обща трудова удовлетвореност GS за представителите на Z и Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България, са вътрешната удовлетвореност IS (хигиенните фактори) и външната удовлетвореност ES (мотивационните фактори). Със стойности на корелация близки до 1.00 вътрешната и външната удовлетвореност се явяват функция на общата удовлетвореност.

Третата хипотеза прави допускането, че съществуват някои отчетливи разлики в мотивационния профил (степенна на удовлетвореност в някои от хигиенните и мотивационните

фактори) между представителите на Z и Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България. Чрез нея се цели да се провери дали има разлика в нагласите за условията на труд между представителите на Z и Y поколението, заети в сферата на бързата мода в България и в какво се изразява тя. В основата си хипотезата предполага, че представителите на двете поколения притежават различни предпочитания за условия на труд.

За доказването на хипотезата първоначално е проведен ANOVA тест, чрез който се проверява дали са налице статистически значими разлики при факторите, влияещи върху вътрешната и външната удовлетвореност на представителите на поколение Y и Z. Резултатите показват, че съществуват такива при следните фактори: *независимост* ($p = 0.001$, $\eta = 0.26$), *различие* ($p = 0.000$, $\eta = 0.26$), *мениджъри – технически познания* ($p = 0.000$, $\eta = 0.24$), *сигурност* ($p = 0.000$, $\eta = 0.25$), *напредване/израстване* ($p = 0.000$, $\eta = 0.25$), *отношения с колегите* ($p = 0.000$, $\eta = 0.29$), *разпознаване/извнихикация* ($p = 0.000$, $\eta = 0.30$), *постижения* ($p = 0.001$, $\eta = 0.28$). Това означава, че представителите на двете поколения имат значителни различия във възприятията за условия на труд, що се отнася до гореспоменатите критерии.

След анализиране на разликите се прави корелационен анализ, на база който се установява кои са факторите, които са по-ценени за представителите на поколение Z, в сравнение с представителите на поколение Y, като:

- Със силно влияние са: социалните услуги ($r = 0.81$), креативност ($r = 0.74$), мениджъри – технически познания ($r = 0.72$), авторитет/власт ($r = 0.72$), заплащане ($r = 0.71$), отговорност ($r = 0.70$);
- Със значително влияние са: социален статус ($r = 0.68$), разпознаване/идентификация ($r = 0.66$), мениджъри – човешки отношения ($r = 0.64$), политика и ценности на компанията ($r = 0.62$), условия на труд ($r = 0.61$), независимост ($r = 0.60$), морални ценности ($r = 0.60$), отношения с колеги ($r = 0.57$);

- С умерено влияние са: постижения ($r = 0.55$), използване на уменията ($r = 0.63$), сигурност ($r = 0.52$), напредване/израстване ($r = 0.51$), дейност ($r = 0.48$), различие ($r = 0.47$).

Предпоследната, *четвърта хипотеза* цели да провери дали *проектирането на работата, оказва влияние върху общата трудова удовлетвореност (GS) на представителите на Z и Y поколениято*. За да се провери дали има статистически значими разлики в нивата обща удовлетвореност (GS) от трудовата среда за представителите на Z и Y поколениято, заемащи ръководни и неръководни позиции в сферата на бързата мода в България, е проведен t-тест. В следствие на това са изведени следните статистически значими разлики между ръководния и неръководния персонал:

- Представителите на поколение Z, заемащи неръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "дейност" спрямо заемащите ръководни позиции: $t(145) = -4$, $p = 0.000$, типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Z, заемащи неръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "сигурност" спрямо заемащите ръководни позиции: $t(145) = -2,82$, $p = 0.005$, типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Z, заемащи неръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "авторитет/власт" спрямо заемащите ръководни позиции: $t(145) = -3,14$, $p = 0.002$, типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Z, заемащи неръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "разпознаване/идентификация" спрямо заемащите ръководни позиции: $t(145) = -4,13$, $p = 0.000$, типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Z, заемащи неръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "постигания" спрямо заемащите ръководни позиции: $t(145) = -3,09$, $p = 0.003$, типична големина на ефекта;

- Представителите на поколение Y, заемащи ръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "дейност" спрямо заемащите неръководни позиции: $t(133) = 2,48$, $p = 0.008$, много по-голяма от типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Y, заемащи ръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "социален статус" спрямо заемащите неръководни позиции: $t(133) = 3,49$, $p = 0.000$, типична големина на ефекта;
- Представителите на поколение Y, заемащи ръководни позиции, имат по-висока степен на удовлетвореност на фактора "менижъри – човешки отношения" спрямо заемащите неръководни позиции: $t(133) = 4,26$, $p = 0.000$, по-голяма от типична големина на ефекта;

На база представените резултати може да се заключи, че съществуват разлики в нивата на удовлетворяване на хигиенните и мотивационните фактори в зависимост от проектирането на работата (професията) за представителите както на поколение Z, така и на представителите на поколение Y, заети в сферата на бързата мода в България.

Последната, *пета хипотеза* допуска, че *степенята на организационна привързаност се влияе и от външната среда*. Тази хипотеза цели да докаже, че съществуват и външно организационни фактори, които оказват въздействие върху поведението на персонала. За събиране на данни за настоящата хипотеза е направено трикратно изследване на нивата на организационна привързаност на представителите на Y и Z поколенията, заети в сферата на бързата мода в България. Първото измерване е проведено преди COVID да стане водещ фактор в икономиката на България. Второто измерване е по време на пълен локдаун, а третото – след разхлабването на противоепидемичните мерки.

С цел да се направи анализ на динамиката на организационната привързаност е проведен ANOVA тест за всяка една от трите извадки, измерващи афективната привързаност (ASC), рационалната привързаност (CCS) и нормативната привързаност

(NCS). Чрез този тест се проверява дали има статистически значима разлика в средноаритметичните стойности в нивата на организационна привързаност за представителите на Z и Y поколенията, заети в сферата на бързата мода в България в трите периода.

Резултатите показват, че представителите на поколение Z имат статистически значима разлика между средноаритметичните стойности на трите периода за афективната привързаност (ACS) и рационалната привързаност (CCS), като гомемината на ефекта е типична единствено за CCS (ASC: $p = 0.008$, $\eta = 0.16$; CCS: $p = 0.000$, $\eta = 0.27$).

Забелязва се разлики в стойностите на организационна привързаност и при представителите на поколение Y. При тях се наблюдават статистически значими разлики в средноаритметичната стойност на нивата на афективната (ASC), рационалната (CCS) и нормативната (NCS) привързаност. От тях с типична степен на значимост са CCS ($p = 0.000$, $\eta = 0.25$) и NCS ($p = 0.000$, $\eta = 0.33$).

В **параграф 3.2** от трета глава се дават насоки за усъвършенстване управлението на организационната привързаност на поколение Z в сферата на бързата мода. Според получените резултати в това изследване двата вида организационна привързаност – афективната (ASC) и нормативната (NCS) могат да бъдат управлявани успешно, тъй като зависят от вътрешно организационни фактори. Третият вид – нормативната (CCS) зависи от външната среда и не може да бъде указвано пряко влияние върху нея.

В проучването се доказва още, че върху ASC и NCS може да се оказва въздействие чрез мотивационните и хигиенните фактори от работната среда, които формират общата трудова удовлетвореност (GS). При управлението на организационната привързаност на представителите на поколение Z, заети в сферата на бързата мода в България, организациите са ограничени от ресурсите, с които разполагат (материални, финансови, човешки) и средата, в която оперират.

Въпреки приликите между представителите на поколение Y и Z се очертават разлики в мотивационния профил на тези служители. С най-голяма важност за тях са факторите социални услуги, креативност, мениджъри-технически, авторитет/власт, заплащане. В настоящото проучване се доказва, че общата удовлетвореност зависи от мотивационните и хигиенните фактори съвкупно. Те имат синергичен ефект. За да се повиши общата удовлетвореност на представителите на поколение Z е необходимо да се положат повече усилия в петте споменати фактора, като в същото време се запазва приемливо равнище на удовлетвореност при останалите.

С доказването на хипотезите установихме, че е възможно чрез въвеждането на стратегия за управление на талантите (идентифициране на бъдещите организационни потребности и развитие на кадрите, за да ги удовлетворят) да разреши проблемът за управлението на организационната привързаност на представителите на поколение Z. Наличието и следването на такава може да повиши нивата на обща удовлетвореност на персонала и по този начин да се управлява степента на организационна привързаност. Управлението на талантите в организацията позволява гъвкавост и адаптивност, особено в условия на турбулентна среда. За да бъде успешно въведена тази стратегия, са необходими промени в мениджърския стил и изграждане на лидерски умения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целта на настоящият дисертационен труд бе да се изследват и анализират трудовите нагласи на представителите на поколение Z, работещи в български компании за бърза мода, като се очертаят основните предизвикателства и проблеми пред МЧР за изграждане на организационна привързаност на персонала в този сектор и да се изведат насоки за по-ефективното ѝ управление. За постигането ѝ бе необходимо да се онагледят взаимовръзката между трудовата удовлетвореност и организационната привързаност. В изследването поставеният проблем беше анализиран от множество различни аспекти – на база обратна връзка от служители, мениджъри, събрани данни от вътрешнофирмени проучвания и консултации с експертни лица. В следствие на това се поставиха основите за емпирично проучване, насочено към представителите на Z поколението, като към извадката бяха включени и представителите на Y с цел сравнителен анализ и извеждане на тенденции.

Крайните резултати от проведеното емпирично изследване показват значимостта на трудовата удовлетвореност при формирането на организационна привързаност. За постигане на удовлетвореност е необходимо определени хигиенни и мотивационни фактори от работната среда да бъдат налични, тъй като зад тях стоят незадоволени потребности. Чрез задоволяването им се постига състояние на хомеостаза⁵⁶. Изведената зависимост дава основание да се твърди, че при относителна липса на незадоволени потребности, служителите биха останали привързани в организацията, в която са, тъй като липсва мотив за насочване към друга организация.

С първата хипотеза бе установено, че съществува пряка зависимост между нормативната (NCS) и афективната (ASC) организационна привързаност и удовлетвореността от труда в

⁵⁶ Хомеостаза – поддържане на вътрешни променливи в относително стабилно състояние (Ramachandran, V. (2012), Encyclopedia of Human Behaviour, San Diego, University of California)

сферата на бързата мода в България. Въпреки, че има положителна корелация между трудовата удовлетвореност и нормативната привързаност (NCS), тя не е с достатъчна сила, за да окаже значително влияние върху задържането на персонала.

Беше установено, че от еднакво значение за създаването на обща трудова удовлетвореност GS за представителите на Z и Y поколенията, заети в сферата на бързата мода в България, са вътрешната удовлетвореност IS (хигиенните фактори) и външната удовлетвореност ES (мотивационните фактори). Със стойности на корелация близки до 1.00 вътрешната и външната удовлетвореност се явяват функция на общата удовлетвореност.

Третото направено допускане е, че съществуват разлики между мотивационните профили на представителите на Y и Z поколенията. Поставени в една и съща среда и сходни условия, служителите, представители на двете поколения, имат различни възприятия и нива на трудова удовлетвореност. На база получените резултати може да се заключи, че въпреки сходствата, се очертават незадоволени водещи потребности. За представителите на поколение Z най-вжните фактори от работната среда са социални услуги, креативност, мениджър-технически, авторитет/власт и заплащане. Тези водещи потребности очертават мотивационният им профил.

Четвъртата хипотеза допуска, че проектирането на работата влияе върху трудовата удовлетвореност. Различните задължения на работното място дават възможност да се задоволят различни потребности. Беше установено, че съществуват разлики в нивата на удовлетворяване на хигиенните и мотивационните фактори в зависимост от проектирането на работата (професията) за представителите както на поколение Z, така и на представителите на поколение Y, заети в сферата на бързата мода в България. От тази гледна точка, за повишаване удовлетвореността на труда (което води до по-високи нива на организационна привързаност), работните задължения да бъдат планирани по начин, който позволява задоволяване на потребностите от мотивационния профил.

Последната хипотеза е по-глобална и изследва влиянието на външната среда върху нивата на организационна привързаност. Тя цели да даде и обективна представа за това какво върху какво може да оказва влияние мениджмънта на организацията и какво е извън контрола му. Освен това показва, че организацията и политиките ѝ за управление следва да се разглеждат в контекста на средата, в която оперират, тъй като тя оказва значително влияние.

Установи се, че организационната привързаност е явление, което зависи от множество фактори. Организациите от сферата на бързата мода в България могат да влияят най-вече върху ASC и NCS. В настоящото проучване се доказва, че тези два вида привързаност могат да бъдат успешно управляеми, чрез повишаване нивата на трудова удовлетвореност. Третият компонент CCS е извън обхвата на директен контрол от страна на организациите. Той се свързва пряко с условията на външната среда – повишава се по време на турболентна и се понижава по време на предвидима.

Настоящото изследване има някои основни ограничения. То е фокусирано върху представителите на Z поколението, като за съпоставка са използвани данни за представителите на предходното – Y поколение. Освен това е необходимо да се вземе предвид, че проучването е проведено в условията на културната среда в България.

Предполага се, че получените резултати и закономерности биха били сходни при представители на други култури, които са близки до българската и биха се различавали при представители на култури, различни от българската. За подсигуриране валидността на изследването при различни културни условия е необходимо да се проведе допълнително проучване.

Изводите, до които се стига с настоящото проучване, са, че съществува пряка връзка между трудова удовлетвореност и две от формите на организационна привързаност – афективна и нормативна. Освен това представителите на поколение Z имат характерен за тях мотивационен профил, към който мениджмънтът следва да има специален подход.

Проблемът за трудовата удовлетвореност може да бъде управляван с планиране на дейностите и изграждане на подходящо проектиране на работата. Възможни решения могат да се търсят в адаптиране на стратегия за развитие на талантливите кадри, тъй като чрез нея е възможно да се задоволят повече от потребностите на служителите и да се задържат по-дълго време в организацията.

Не на последно място мениджмънтът следва да има реална представа за това до къде се простират възможностите на организацията. Поставена в специфични условия на средата (култура, икономическа ситуация и т.н.), тя се влияе силно от нея. Фокусът на мениджмънта следва да бъде насочен върху факторите, върху които може да оказва въздействие.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ

1. Извършен е анализ на състоянието на пазара на труда в сферата на бързата мода в България, като са очертани основните му участници, тенденции в развитието и са изведени проблеми, свързани с ниските нива на задържане на персонала.
2. Въз основа на проведено емпирично изследване са установени видовете организационна привързаност и нивата на трудова удовлетвореност на представителите на поколение Z и Y от сферата на бързата мода в България, като е очертан техният мотивационен профил.
3. Създаден е концептуален модел за управление на организационната привързаност на представителите на поколение Z в сферата на бързата мода.
4. Изследвано е влиянието на турбулентната икономическа среда върху организационната привързаност в сферата на бързата мода в България и са изведени препоръки с практико-приложен характер за управление на организационната привързаност на представителите на поколение Z в сферата на бързата мода в България

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА

Статии:

1. ВАСИЛЕВ, Д. (2022) Нагласи на представителите на поколение Z за работа в компании от сферата на бързата мода в България (Inditex, H&M Group, LC Waikiki). Известия. Списание на Икономически университет – Варна, 66 (4), с. 408 – 421.

Научни доклади:

1. ВАСИЛЕВ, Д. (2022) Нагласи на представителите на поколение Z за работа и обучение в дигитална среда. Сборник доклади от международна студентска научна конференция „Дигитализацията в образованието – стъпка към успешна професионална реализация“, 25.05.2022, ИУ-Варна.
2. ВАСИЛЕВ, Д. (2021) Оценка на трудовото представяне на служителите от поколение Z, заети в сферата на бързата мода. Сборник доклади от годишна научна конференция 27-28 май 2021. НВУ Велико Търново, ISSN 2367-7481. стр. 218 – 228.
3. ВАСИЛЕВ, Д. (2021), Средни стойности на задържане на персонал в сферата на бързата мода. Сборник доклади от годишна научна конференция 27-28 май 2021. НВУ Велико Търново, ISSN 2367-7481. стр. 229 – 239.