

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга Психология

Том 103

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA "ST. KLIMENT OHRIDSKI"

FACULTE DE PHILOSOPHIE

Livre Psychologie

Tome 103

---

## ПРЕДПОЧИТАНИЯ НА ПОКОЛЕНИЕТО, НАВЛИЗАЩО НА ПАЗАРА НА ТРУДА, КЪМ ХАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА РАБОТАТА И ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ СТИМУЛИ

МАРИЯ КАРАИВАНОВА, ИРИНА ЗИНОВИЕВА

*Катедра по обща, генетична и експериментална психология*

Настоящата работа има за цел да проучи възможни различия между две поколения в България, активни на трудовия пазар в момента, по отношение на техните предпочитания към различни аспекти на работата и стимули от страна на организацията. Фокусът е върху младите хора, които навлизат на пазара на труда. Изследвани са автономията при изпълнение на работните задачи, социалните контакти в организацията и гъвкавостта на работното време. В изследването се разглеждат организационни стимули като възможности за учене и развитие и за издигане в кариерата. Резултатите от работата са представени от общата удовлетвореност от работата, тенденцията към напускане на организацията и баланса между работа и личен живот. Данните показват, че съществуват редица различия между поколенията. Анализът е направен както по посока на разбиране на различията, така и по отношение на възможни приложения в управлението на човешките ресурси в организациите.

*Maria Karaivanova, Irina Zinovieva.* PREFERENCES OF THE GENERATION ENTERING THE LABOUR MARKET TOWARDS JOB CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL STIMULI

The generation entering the labour market attracts growing attention by both scholars of organizational behaviour and human resource management experts. The present study has exploratory nature since these matters are relatively less studied in Europe. We investigated the generation entering the labour market as compared to the older generation on a number of work attitudes and preferences. The focus of the present article is on the preferences towards

three groups of organizational characteristics. Preferences concerning job characteristics cover autonomy in doing the work, task variety, task significance, work time flexibility, and social contacts in work settings. The perception of organizational stimuli is focused on learning and professional skill development, on the one hand, and promotion opportunities, on the other. The preferences about the work outcomes concern overall job satisfaction, readiness to leave the organization, and work-life balance. The results show marked differences in the preferences between the two generations. While both generations like autonomy, work time flexibility, and social contacts in the organization, the young are more concerned with the work-life balance and are less inclined to leave their current employer. Compared to the older generation, they are less interested in learning and professional skill development and even less in opportunities for promotion. In discussing the results, we draw attention to the implications of these results for human resource management and their translation into organizational policies.

Преобладаващата част от изследванията върху поколенчески различия до момента са правени в САЩ и съвсем малка част от тях – в европейски контекст. Резултатите от тях са противоречиви – някои доказват съществуването на различия между поколенията по отношение на техните психологически характеристики, ценности или нагласи към работата, други отхвърлят различията. Изследванията са провокирани от срещата на три поколения работещи в американските организации в днешно време – поколение на т.нар. бейби-бум, родените между 1946 и 1961 г., поколението, наречено X на родените между 1962 и 1979 г., и най-младото поколение на трудовия пазар в момента на родените след 1980 г., както и от очевидните разлики в тяхното поведение, трудови навици и ценности.

Различията между поколенията по отношение на предпочитанията им в работата е тема от значение най-вече за специалистите по човешки ресурси и за работодателите в България. На тях им предстои да наемат и дълго време да работят с представители на поколението, навлизащо на пазара на труда в момента, което е все още слабо познато за тях, тъй като тепърва напуска учебните заведения и започва своя професионален път. Важно е да се разбере дали то се различава от предходните и ако да – по кои свои характеристики. Ще бъдат обяснени откритите различия и ще се направят изводи за практиката.

За да се открие има ли разлики между двете поколения, беше проведено емпирично изследване с помощта на въпросник, разработен специално за целта и проучващ предпочитанията и очакванията към работата, и бе направен опит за определяне и обяснение на главните различия между двете поколения на основата на емпиричните данни.

## ХИПОТЕЗИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на емпиричното изследване са представители на две поколения – хората от 18 до 35 г., които сравнително скоро са навлезли или на които им предстои да навлязат на трудовия пазар, и хората над 35 г., които се намират в средата на своето кариерно развитие. Не е използвана специална схема за класификация на поколенията. Избраното разделение на две поколения се основава на предположението, че в този момент от време (2010–2011) в български условия хората до 35 г. са живели в условия, различни от условията, в които са израснали хората на възраст над 35 г.

Периодът на израстване на по-младото поколение се характеризира с постепенната поява и налагане в България на социални феномени като пазарната икономика, поява на компютрите и интернет, глобализацията, отворените пазари и граници. Обществото, в което е израснало по-възрастното поколение от извадката, е съвсем различно и се характеризира с други социални феномени. Следователно всички тези социални промени биха могли да създадат различия между хората и по тази причина е използван този признак на разграничение между поколенията.

За целите на изследването ще бъдат разгледани следните аспекти на работата: характеристики на работата, организационни стимули и резултати от работата. Ще бъдат изследвани и сравнени предпочитанията на двете поколения изследвани лица по отношение на тези променливи. Разглеждат се следните характеристики на работата: автономия при изпълнение на работните задачи, социални контакти в организацията и гъвкавост на работното време. Организационните стимули ще бъдат представени от възможностите за учене и развитие на професионалните умения и за издигане в кариерата. Ще бъдат разгледани също така резултатите от труда като обща удовлетвореност от работата, тенденция към напускане на организацията и баланс между работа и личен живот.

На базата на обзора на литературата в областта на различията между поколенията бяха направени следните предположения и формулирани хипотезите, представени по-долу. Нашата цел е да проследим дали младото поколение в европейски контекст се характеризира със същите особености, които са установени в Съединените щати.

Разликите в устойчивите характеристики между поколенията се обуславят от влиянието на факторите на средата, в която се осъществява ранната социализация на индивидите. Според този подход важни са основните промени в социокултурната среда, които едно поколение преживява по време на критичните за неговото развитие години и които формират у него нагласи и характеристики, отличаващи го от всички останали възрастови кохорти. Пример за това могат да бъдат всички събития от война и нейните последици до появата на нови технологии.

Изследователите К. Смола и С. Сътън твърдят, че социалният контекст, в който се развива едно поколение, повлиява неговите личностни характерис-

тики и нагласи към авторитета, неговите ценности и вярвания в организациите, неговата трудова етика и целите, които преследва в работата.<sup>1</sup> В резултат на влиянието на всички тези фактори едно поколение може да формира устойчиви различия в своите ценности и нагласи от предходните. Могат да се направят различни предположения за посоката на тези различия.

Предпочитанията и потребностите по отношение на работата са динамични, променят се и се влияят от външните социално-икономически условия. Фактори като глобализацията, социално-икономическите тенденции в обществото, технологичния напредък, новите средства за комуникация и новия облик на работните места променят психологическите потребности и предпочитанията на личността в работата.

*H1: В резултат на влиянието на тези социални промени се наблюдават различия между хората, израснали в различни етапи от времето и принадлежащи към различни поколения.*

*Хипотеза H2: Съществуват различия между поколението, навлизащо на трудовия пазар в България в момента, и поколението в средата на своето кариерно развитие по отношение на предпочитанията в работата. Между двете поколения има различия в предпочитанията както към някои характеристики на работата, така и към някои организационни стимули и резултати от работата.*

Според резултатите от изследването на личностните черти на различните поколения на Дж. Туендж и С. Кембъл по-силната самоувереност и нарцисизъм при по-младите хора увеличава техните очаквания на работното място.<sup>2</sup> Пак според тях много млади служители се противопоставят на засилващата се тенденция за удължено работно време и допълнителни работни часове в много компании и изискват по-гъвкави режими на работа.<sup>3</sup>

*H2a: Хората, навлизащи и установяващи се сега на пазара на труда, в сравнение с хората в средата на професионалното си развитие, търсят повече автономия в работата.*

*H2b: По-младите служители предпочитат работа, позволяваща по-гъвкаво работно време.*

Резултатите от изследването на А. Д'Амато и Р. Хърсфелд също потвърждават, че по-младите поколения имат по-силна ориентация към учене в сравнение с по-възрастните.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Smola, K. W., Sutton, C. D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. –In: Journal of Organizational Behavior, 23 (1), 363–82.

<sup>2</sup> Twenge, J. M., Campbell, S. M., 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace – In: Journal of Managerial Psychology, 23 (8), p. 862.

<sup>3</sup> Ibidem, p. 862.

<sup>4</sup> D'Amato, A., Herzfeldt, R., 2008. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers – In: Journal of Managerial Psychology, 23 (8), p. 929.

*H2c: По отношение на организационните стимули по-младото поколение вероятно търси повече възможности за учене и развитие в работата.*

Според изследването на М. Уонг и сътрудници представителите на най-младото поколение на трудовия пазар са по-афилиативни в сравнение с останалите поколения.<sup>5</sup>

*H2d: Вероятно е по-младите служители да имат по-изразени предпочитания към възможностите за осъществяване на социални контакти на работното място.*

*H2e: Няма разлика в предпочитанията за издигане в кариерата между двете поколения.*

Тази променлива вероятно зависи повече от кариерния етап, а той от своя страна зависи от възрастта.

В своето изследване Л. Сенамо и Д. Гарднър откриват, че по-младите служители се характеризират с по-силна тенденция към напускане в сравнение с по-възрастните поради по-слабата си ангажираност с организацията.<sup>6</sup>

*H2f: В сравнение с по-зрялото поколение, което се характеризира с дългосрочност на наемане и има изразени предпочитания към стабилност на работното място (т.е. характеризира се като цяло с ниска тенденция към напускане), навлизащото сега на трудовия пазар поколение има предпочитания за опит в разнообразни организации и професионални сфери и е по-склонно към напускане, ако настоящата организация не удовлетворява някоя от неговите потребности (т.е. това поколение се характеризира с по-силна тенденция към напускане).*

Пак Л. Сенамо и Д. Гарднър показват, че най-младото поколение на трудовия пазар предпочита баланса между работа и личен живот и е готово да напусне организация, която не му го предоставя.<sup>7</sup>

*H2g: В сравнение с по-възрастните поколенията, навлизащо на пазара на труда в момента, има по-изразени предпочитания към добър баланс между работа и личен живот. За по-младото поколение работата заема не толкова централно място в живота, както при неговите предшественици.*

Според изследването на Дж. Туендж и С. Кембъл при най-младото поколение се наблюдават в завишена степен характеристики като депресивност, тревожност и нарцисизъм.<sup>8</sup> Поради наличието на тези характеристики може да се предположи, че по-младото поколение е възможно да изпитва по-висока неудовлетвореност от живота си или от работата си.

<sup>5</sup> Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L., 2008. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? – In: Journal of Managerial Psychology, 23 ( 8), p. 878.

<sup>6</sup> Cennamo, L., Gardner, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit – In: Journal of Managerial Psychology, 23 (8), p. 891.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 891.

<sup>8</sup> Twenge, J.M. and Campbell, S. M., 2008. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. – In: Journal of Managerial Psychology, 23 (8), p. 862.

*H2h: Общата удовлетвореност от труда вероятно е по-слаба при по-младото поколение.*

## ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ

За да се проучат предпочитанията на изследваните лица, беше разработен въпросник специално за целите на изследването. Той не е стандартизиран. Състои се от 55 твърдения, обединени в скали, съответни на всеки от изброените по-горе показатели. Айтемите под формата на твърдения във всяка скала са формулирани така, че да измерват предпочитанията на респондентите към съответната характеристика на работата, организационен стимул или резултат от работата, за който се отнася скалата. Респондентите имат възможност да отговорят до каква степен всяко твърдение се отнася до техните предпочитания и очаквания в работата, като изберат един отговор от 5-степенна скала от Ликъртов тип, вариращи от „напълно вярно“ до „напълно невярно“. За променливата „Баланс между работа и личен живот“, която измерва доколко работата заема централно място в живота на индивида, беше съставен допълнителен въпрос, в който изследваните лица бяха помолени да подредят различни аспекти от своя живот (семейство, приятели, работа, хоби и др.) по приоритет, като поставят най-важния за тях на позиция 1, а най-маловажния – на позиция 7.

Концепцията на редица скали е заимствана от въпросник, разработен и стандартизиран за български условия от втория автор и колеги, останалите са самостоятелно формулирани специално за целта на това изследване.

Към изследваните лица беше отправена поканата да попълнят въпросник, като бяха информирани, че отговорите им ще останат анонимни и ще бъдат използвани само за целите на научно изследване. Респондентите бяха инструктирани да преценят за всяко от поредицата твърдения до каква степен е вярно за техните предпочитания по отношение на настоящата им или бъдеща работа, като бъдат максимално искрени и обективни в отговорите си. Въпросникът беше разпратен до изследваните лица както онлайн, така и в печатен формат.

Въпросникът беше раздаден на и попълнен от общо 121 изследвани лица. Разпределението на респондентите по редица демографски показатели е представено в табл. 1. В изследваната извадка съотношението на мъже към жени е в полза на жените (60,3%), съответно 48 мъже и 73 жени. Изследваните лица са разделени според възрастта си в две поколения. Тези, които посочват възраст до 35 г., са разпределени в първата група. Преобладаващата част от тях са на възраст 22–27 години. Респондентите, които посочват възраст над 35 г., са разпределени в другата група. Лицата до 35 г. са 56,2% от извадката, а тези над 35 г. са 53 на брой или 43,8%.

По отношение на завършеното образование – 16 от лицата (13,2%) имат средно общо образование, 25 лица (20,7 %) имат средно специално или полу-

висше и 79 лица (65,3%) имат висше образование. От изследваните лица 21 (17,4%) посочват от 0 до 1 г. трудов стаж, 35 (28,9%) от 2 до 5 г., 17 лица (14%) от 6 до 10 г., 14 (11,6%) от 11 до 20 г. и 33 (27,3%) посочват над 20 г. трудов стаж. От изследваните лица 92 (76%) живеят в голям град, който е областен център, 21 (17,4%) – в град с население над 30 000 жители, и 8 лица (6,6%) живеят в град с население под 30 000 жители.

Таблица 1. Демографска информация за двете възрастови групи (поколения)

	Респонденти до 35 г.		Респонденти над 35 г.	
	Брой	%	Брой	%
Пол:				
Мъже	24	35,3	24	45,3
Жени	44	64,7	29	54,7
Занимание:				
Работещи	34	50	36	67,9
Учаци	23	33,9	1	1,9
Безработни	11	16,2	13	24,5
Друго (управители на фирми, ръководители на организации от публичния сектор)	0		3	5,7
Завършено образование:				
Средно общо	13	19,1	3	5,7
Средно специално или полувисше	9	13,2	16	30,2
Висше	46	67,6	33	62,3
Трудов стаж:				
0–1г.	21	30,9	0	-
2–5г.	35	51,5	0	-
6–10г.	11	16,2	6	11,3
11–20г.	1	1,5	13	24,5
Над 20г.	0	-	33	62,3

## АНАЛИЗ НА ВЪПРОСНИКА

След първоначалната проверка на надеждността на скалите стана ясно, че някои от скалите са с ниска надеждност. За да се повиши коефициентът им алфа на Кронбах, бяха премахнати един или няколко айтеми от тези скали. Това се отнася до „Социални контакти“ и „Автономия“. Поради същите съображения скалата „Гъвкавост на работното време“ беше редуцирана до отделни айтеми. Така след първоначалния анализ на надеждността и направените корекции в скалите описанието на скалите във въпросника придобива следния вид (табл. 2).

Таблица 2. Описателни статистики за скалите във въпросника след проверка на надеждността – брой айтеми, средна стойност, стандартно отклонение, коефициент алфа на Кронбах

Скала	Брой айтеми	Средна стойност	Стандартно отклонение	Алфа на Кронбах
Автономия	7	13,268	3,660	,668
Социални контакти	4	6,658	2,155	,621
Учене и развитие	5	7,691	2,779	,768
Издигане в кариерата	2	3,831	1,786	,775
Тенденция към напускане	5	14,100	4,622	,705
Баланс между работа и личен живот	3	9,363	3,766	,733
Обща удовлетвореност	1	3,133	1,215	-

Добра надеждност имат скалите „Автономия“, „Учене и развитие“, „Издигане в кариерата“, „Тенденция към напускане“ и „Баланс между работа и личен живот“. Средните стойности показват, че респондентите отдават най-голямо значение на автономията, тенденцията към напускане и баланс между работа и личен живот и най-малко значение на издигането в кариерата и общата удовлетвореност.

В табл. 3 са представени средните стойности и стандартните отклонения за всяка от седемте скали за двете поколения.

Таблица 3 Описателна статистика на двете поколения

Скала	Навлизаци на пазара на труда		Група над 35 г.	
	Средна стойн.	Станд. откл.	Средна стойн.	Станд. откл.
Автономия	13,397	3,434	13,098	3,971
Социални контакти	6,764	2,312	6,519	1,945
Учене и развитие	7,014	2,085	8,547	3,290
Издигане в кариерата	3,242	1,348	4,566	1,995
Тенденция към напускане	13,268	4,176	15,150	4,974
Баланс между работа и личен живот	9,397	3,797	9,320	3,761
Обща удовлетвореност	3,132	1,232	3,134	1,205

Както се вижда от табл. 3, хората до 35 г. придават значение на автономията, социалните контакти и баланса между работа и личен живот в по-голяма степен в сравнение с хората над 35 г. Почти еднаква важност двете поколения придават на общата удовлетвореност от работата. В сравнение с по-младите хора над 35 г. придават повече тежест на възможностите за учене и развитие и за издигане в кариерата. Те показват и по-изразена готовност да напуснат настоящата си организация.

## ПРОВЕРКА НА ХИПОТЕЗИТЕ

За да се провери има ли статистически значими различия между предпочитанията на двете поколения по отношение на характеристиките на работата, организационните стимули и резултатите от работата, бяха направени поредица от еднофакторни дисперсионни анализи за седемте използвани скали. Резултатите показват, че има статистически значими различия между двете поколения за част от променливите, но те не са в очакваната посока, предположена в хипотезите. В таблица 4 са представени резултатите от еднофакторния дисперсионен анализ. Отбелязани са статистически значимите различия между поколенията.

Таблица 4 Резултати от еднофакторен дисперсионен анализ по променливата „Поколение“

Скала	F-критерий
Автономия	0,193
Социални контакти	0,380
Учене и развитие	9,643**
Издигане в кариерата	18,531**
Тенденция към напускане	5,075*
Баланс между работа и личен живот	0,012
Обща удовлетвореност	0,000

\* Статистическа значимост при  $p < 0,05$ ; \*\* при  $p < 0,01$ .

В табл. 5 са представени разликите в средните стойности на скалите между двете поколения за резултатите от дисперсионния анализ, които са статистически значими.

Таблица 5. Разлики между двете поколения в средните стойности на скалите, чиито резултати след еднофакторния дисперсионен анализ се оказаха статистически значими

Скала	Поколения	Разлика в средните стойности на скалите
Учене и развитие	ИЛ над 35г.>ИЛ до 35г.	1.5323**
Издигане в кариерата	ИЛ над 35г.>ИЛ до 35г.	1.3236**
Тенденция към напускане	ИЛ над 35г.>ИЛ до 35г.	1.8822*

\* Статистическа значимост при  $p < 0,05$ ; \*\* при  $p < 0,01$ .

При проверката на хипотеза 2а „Хората, навлизащи и установяващи се сега на пазара на труда, в сравнение с хората в средата на кариерното си развитие, търсят повече автономия в работата“ беше направен еднофакторен дисперсионен анализ за скала „Автономия“. Оказа се, че по отношение на характеристиката на работата „Автономия“ няма статистически значими различия между двете поколения ( $F = 0,193$ , равнище на значимост  $0,661$ ). Тези резултати отхвърлят хипотеза 2а – няма статистически значими различия между двете изследвани поколения по отношение на техните предпочитания към автономия в работата.

При проверка на хипотеза 2б „По-младите служители предпочитат работа, позволяваща по-гъвкаво работно време в сравнение с по-възрастните“ се предполагаше да се направи дисперсионен анализ за променливата „Гъвкавост на работното време“, но тя отпадна от анализа поради нисък коефициент алфа на Кронбах ( $0,442$ ) и не е възможно да се провери дали между двете поколения има различия в техните предпочитания към гъвкаво работно време.

Хипотеза 2с „По-младото поколение вероятно търси повече възможности за учене и развитие в работата“ беше отхвърлена при дисперсионния анализ. Показано беше, че се наблюдават статистически значими различия между двете поколения по отношение на техните предпочитания за учене и развитие в работата ( $F = 9,643$ , равнище на значимост  $p < 0,001$ ). Оказа се, че различието не е в предположената посока – по-възрастното поколение има повече предпочитания за учене и развитие в работата си (средната е  $8,54$ ) в сравнение с по-младото (средна от  $7,01$ ). Това отхвърля хипотеза 2с.

Това, че по-възрастното поколение има по-изразени предпочитания към възможности за учене и усъвършенстване на квалификацията на работното място, може да е свързано с по-ясно осъзнаване на риска да станат неконкурентоспособни на трудовия пазар. По-слабо изразените предпочитания на по-младото поколение към учене и развитие в работата може да се дължи на факта, че те по-скоро са напуснали университетите и учебните заведения и разполагат с по-актуални знания и по-скоро придобита квалификация. Ве-

роятно с напредването на годините у хората се появява в по-голяма степен необходимостта да актуализират квалификацията и уменията си чрез участие в обучения.

*Хипотеза 2d* „Вероятно по-младите служители имат по-изразени предпочитания към възможностите за осъществяване на социални контакти на работното място“ също беше проверена с дисперсионен анализ. Анализът за скала „Социални контакти“ не показва статистически значими различия в предпочитанията на двете поколения ( $F = 0,380$ ,  $\text{Sig. } 0,539$ ). С това се отхвърля хипотеза за различията в предпочитанията на двете поколения към социални контакти на работното място.

*Хипотеза 2e* предполага, че няма разлики между двете поколения по отношение на техните предпочитания за издигане в кариерата. Дисперсионният анализ откри статистически значими различия между двете поколения по отношение на този организационен стимул и отхвърля тази хипотеза ( $F = 18,531$ ,  $\text{Sig. } 0,000$ ). Изглежда, по-възрастното поколение има по-силно изразени предпочитания към издигане в кариерата (средна стойност = 4.57) от по-младото (средна стойност = 3.24). Няма как да разграничим ефектите на възрастта и на кариерния етап от ефекта на поколението, тъй като изследването е срезово. За целта трябва да се проведе лонгитюдно изследване, което да проследи изследваните лица в няколко етапа от техния живот.

Хората над 35 г. имат по-голяма потребност да се издигат в работата си и да заемат по-високи позиции с годините. Това може да се дължи на кариерния етап, в който те се намират. На тази възраст те вече имат ограничена възможност за смяна на професията си или сферата на дейност. За разлика от по-младите, които до известна степен все още имат възможност да експериментират с професионалното си развитие и да опитват различни насоки, по-възрастните вече поемат прекалено голям риск, ако го направят. Инвестирали са много ресурси в досегашното си развитие. По тази причина те могат да предпочитат да се съсредоточат в израстване в професията, която вече са избрали, по-силно да ценят и вероятно да са по-силно мотивирани от възможностите за издигане в кариерата.

*Хипотеза 2f* „Поколението, навлизащо на пазара на труда в момента, се характеризира с по-силна тенденция към напускане от поколението в средата на своето кариерно развитие“ също беше проверена с еднофакторен дисперсионен анализ. Анализът показва статистически значими различия между двете поколения по отношение на променливата „Тенденция към напускане“ ( $F = 5,075$ ,  $\text{Sig. } 0,026$ ) при степен на значимост  $p < 0,05$ . Различията не бяха в очакваната посока и това отхвърля хипотеза 2f, твърдяща, че по-младото поколение се характеризира с по-голяма тенденция към напускане. Оказа се, че по-възрастното поколение (средна стойност = 15,15) е по-склонно към напускане от по-младото поколение (средна стойност = 13,27). И двете поколения придават голяма важност на тази променлива, защото средната стойност

и за двете поколения е висока. Но по-възрастното поколение е по-склонно да напусне настоящата си месторабота, ако организацията не удовлетворява някои от неговите потребности. Тези резултати донякъде съвпадат с резултатите от изследванията на Н. Драйс, Р. Пепърманс и Е. де Керпел в Белгия<sup>9</sup>, които откриват, че най-младото поколение на пазара на труда в момента цени изключително организационната сигурност – повече от предходните две поколения. Организационната сигурност се свързва с тенденция за оставане. Друго възможно обяснение е, че хората в средата на своето кариерно развитие се чувстват по-уверени в своите умения и са по-ангажирани с израстване в кариерата и затова се характеризират с по-висока тенденция към напускане.

На изследваните лица беше зададен въпрос, целящ да измери до каква степен работата заема централно място в живота им спрямо останалите приоритети. Целта беше да се провокират техните предпочитания към баланс между работа и личен живот. Изследваните лица бяха помолени да степенуват по важност в своя живот следните понятия: семейство (деца), приятели, работа, хоби, време за себе си, предизвикателства и възможности за развитие. Беше дадена и отворена възможност да се отбележи друг важен фактор за съответния респондент. Понятията трябваше да се степенуват от най-важното (отбелязано с цифрата 1) до най-маловажното (означено с цифрата 7). Приема се, че лицата, които имат по-слабо изразено предпочитание към баланс между работата и личния живот, ще поставят работата в приоритетни позиции, докато лицата, които имат силно изразени предпочитания към този баланс, ще отбележат на приоритетните места други аспекти от своя живот. За да се анализират резултатите, бяха направени кръстабулации между поколенията и позициите (от 1 до 7), на които изследваните лица от всяко поколение поставят различните аспекти от своя живот.

По отношение на аспекта „приятели“ 47,1% от респондентите от групата, навлизаща на пазара на труда, поставят своите приятели на първите две позиции в своя живот, докато това важи само за 37,8% от респондентите над 35 г. Разликата не е значителна, но показва тенденция по-младото поколение да поставя приятелите на по-приоритетна позиция в своя живот спрямо по-възрастното поколение.

По отношение на следващия аспект „семейство“ и двете групи респонденти са категорични, че това е най-важният приоритет в живота им. Семейството е приоритет на първа или втора позиция за 88,3% от респондентите до 35 г. и за 94,3% от респондентите над 35 г. Само 5,8% от изследваните лица в групата до 35 г. поставят този аспект на най-задна позиция (6-то или 7-мо място), докато в групата на по-възрастните такива отговори липсват.

---

<sup>9</sup> Dries, N., Pepermans, R. and De Kerpel, E., 2008. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? – In: Journal of Managerial Psychology, vol. 23, issue 8, p. 907.

Малък процент респонденти поставят работата на първо място в своя живот – 5,9 и 5,7% съответно за групите до и над 35-годишна възраст. При по-възрастното поколение обаче работата е поставена на второ и трето място от най-голям брой респонденти – 54,7% на второ място и 22,6% на трето място, т.е. за повече от половината от респондентите работата заема второ по важност място. При поколението, навлизащо на пазара на труда, резултатите не са така категорични – за 30,9% работата заема второ място, за 26,5% – трето място и за 17,6% – четвърто място, 10,3% на пето място, т.е. работата заема средни позиции по важност за това поколение. Изводът е, че за по-възрастното поколение работата заема по-приоритетни позиции в живота, отколкото за по-младото. Това може да се дължи и на кариерния етап, в който се намират по-възрастните респонденти – те заемат стабилни позиции в организациите и напредват в кариерата за разлика от по-младите, които са все още на етап ориентация и експериментиране. За тях работата все още не е ясно изразен приоритет.

По отношение на хобито като аспект на живота при голяма част от по-младите то заема средни позиции по важност (8,8% го поставят на второ място, 10,3% – на трето, 13,2% – на четвърто, 25% – на пето, 32,4% – на шесто). Не така изглеждат резултатите при респондентите над 35 г. Почти никой от тях не поставя този аспект на приоритетна позиция, а за 39,6% от тях хобито е на шеста, предпоследна позиция по важност. Поради това е възможно по-младите да имат повече предпочитания за баланс между работата и личния живот.

От най-младите хора 38,2% поставят времето за себе си на първо, второ или трето място по важност. Това правят едва 15,1% от хората над 35 г., а 67,9% от тях го поставят на средни позиции – четвърто и пето място. От по-младите 48,5% поставят времето за себе си на четвърто и пето място. Това означава, че за по-голям брой от хората до 35 г. времето за себе си има по-голямо значение, отколкото за хората над 35 г. Тъй като времето за себе си се свързва с добър баланс между работата и личния живот, отново може да се предположи, че при по-младите тази потребност ще е по-силна.

По отношение на предизвикателствата и възможностите за развитие разликите между двете поколения не са големи. От хората над 35 г. 37,7% ги поставят на приоритетни позиции. Същото правят 41,2% от по-младите. Отговорът, оставен празен, в който респондентите трябва да посочат важен аспект от техния живот, е попълнен от 34 изследвани лица. За хората от по-младото поколение са важни сънят, домашните любимци, образованието и продължаващото учене, пътуванията, разнообразието, четенето, здравето, обществено-полезна дейност, по-добър живот и образование за всички хора, децата, любимият футболен отбор, спортът, духовното израстване, кариерата, свободното време, новите запознанства и контакти, развлеченията. Всички тези приоритети се свързват с добрия баланс между работата и личния живот. За хората над 35 г. посочените приоритети са спортът, духовното развитие, новините в обществото, пътуванията, здравето, работата. Сред по-младите респонденти

има повече и по-разнообразни отговори, т.е. те имат повече лични приоритети, за които вероятно им е необходим добър баланс между работа и личен живот. Данните бяха анализирани с Хи-квадрат тест, за да се провери дали има статистически значими разлики между двете поколения по отношение на централността на работата в живота им. Бяха получени аналогични резултати.

Както се вижда от анализа, двете поколения изследвани лица се различават по отношение на важността, която приписват на редица аспекти в своя живот – на приятелите, семейството, работата, хобито и времето за себе си, и тези различия са статистически значими при степен на значимост  $p < 0,01$ . Единствено резултатите на двете поколения изследвани лица по компонент „предизвикателства, възможности за развитие“ са статистически значими при степен на значимост  $p < 0,05$ . По-младите придават по-голямо значение на приятелите, хобитата и времето за себе си. За по-възрастните работата е на по-приоритетна позиция, отколкото за по-младите. Те не се различават по отношение на значението, което придават на семейството си. Разликите по последния компонент „предизвикателства, възможности за развитие“ между двете поколения не са големи.

*Резултатите от кростабулациите и от Хи-квадрат теста потвърждават хипотеза 2g “В сравнение с по-възрастните, поколението, навлизащо на пазара на труда в момента, има по-изразени предпочитания към добър баланс между работа и личен живот. За по-младото поколение работата заема не толкова централно място в живота, както при неговите предшественици“.*

*Хипотеза 2h „Общата удовлетвореност от труда е по-слаба при по-младото поколение“* беше тествана с еднофакторен дисперсионен анализ. Анализът не откри статистически значими различия между двете поколения по отношение на тази променлива ( $F = 0,000$ , значимост  $0,992$ ). *Хипотеза 2h беше отхвърлена – не съществуват статистически значими различия между двете поколения по отношение на общата им удовлетвореност от работата.*

## ОБСЪЖДАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Хипотезата, че има различия между две от поколения на трудовия пазар в България – сега навлизащите и хората в напреднала фаза на своето професионално развитие (над 35 г.) – по отношение на техните предпочитания към работата беше частично подкрепена, тъй като бяха открити някои различия между двете поколения респонденти, но много от тях не бяха в очакваната посока.

Статистически значими различия между двете поколения има в техните предпочитания към възможности за учене и развитие в работата, за издигане в кариерата, за напускане на организацията и за баланс между работа и личен живот. Оказа се, че респондентите над 35 г. имат по-силни предпочитания към възможности за учене и развитие в работата в сравнение с респон-

дентите до 35 г. Резултатите показаха също, че по-възрастното поколение придава повече значимост на издигането в кариерата. В средата на своето кариерно развитие те вече са постигнали определен етап на професионална реализация. Естествено е да имат цели, които са свързани с израстване в кариерата и по-високи професионални успехи. Този резултат може да се свърже с теорията на Д. Левинсън за личностното развитие на възрастните. Според тази теория периодът, в който личността навлиза в средата на 30-те години, се нарича „улягане“. През този период личността намира мястото, в което се чувства значима, създава си обществено положение и се старее да напредва. Придобива авторитет и увереност в проявите си и поема повече отговорност. През този период е нормално индивидът да създаде свое „предприятие“, което може да е свързано с професията, семейството или друго занимание, и да напредва по отношение на него. Тъй като този период започва в средата на 30-те години, той съвпада с възрастта на респондентите от втората група – те са над 35 г. До началото на този период индивидът е бил ангажиран в търсене на своето място в обществото – житейска задача, пред която са изправени по-младите респонденти от другата група. Следва период на преоценка на преживяванията до момента и ако индивидът е удовлетворен, той е подготвен за ново израстване.

Изненадващ беше резултатът, че хората над 35 г. са по-склонни към напускане на организацията в сравнение с по-младото поколение.

Тези три променливи донякъде са свързани помежду си – за да напредва в кариерата, човек трябва да търси възможности за развитие и да е склонен да напусне организация, която не му ги предоставя. За да открива нови възможности, често му се налага да прави промени и да сменя местоработата си. Издигането в кариерата означава професионално израстване и често то е невъзможно само в една организация. Това би обяснило защо респондентите над 35 г. имат високи средни стойности и за трите променливи.

Потвърди се очакването, че по-младото поколение придава по-голяма важност на баланса между работа и личен живот.

## ПРЕПОРЪКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Само на база по-задълбочено изследване с надежден инструмент могат да се правят обосновани заключения за профила на цели поколения и категорични препоръки за практиката. Но резултатите от това изследване ясно показват, че очакванията и стереотипите към определени групи често се разминават с действителността.

Повечето различия, които бяха открити, не подкрепят стереотипните представи за поколенията. Това подсказва, че за мениджърите на отдела за човешките ресурси е добре да се отърсят от стереотипното мислене, което, макар и понякога да се доближава до действителността, в повечето случаи води

до грешки. Анализирайки резултатите, можем да допуснем, че мениджърите трябва да осигуряват на служителите от по-младото поколение ясна и последователна визия за тяхното развитие в компанията още на етапа на наемането. Това ще засили чувството на сигурност и доверие у бъдещите служители и ще предотврати появата на неоправдано високи очаквания.

Много важен за това поколение е балансът между работа и личен живот. При представянето на работата в организацията пред служители от най-младото поколение е добре да има подготвени отговори на въпроси, свързани с гъвкав график. Също така би било атрактивно да се наблегне на възможностите за посрещане на очакванията за съчетаване на работата с личния живот, грижата за семейството, свободното време и почивката при набиране на служители от особено търсени професии и при съставяне на програми за управлението на таланти.

Организирането на периодични тренинги за развитие на уменията, както и на неформални срещи на служителите би удовлетворило тяхната потребност от сигурност, доверие и социални контакти на работното място.

Трябва да бъде обърнато внимание и на мотивационните програми на служителите от това поколение. Необходими са повече изследвания върху мотивацията за работа на младите хора. На основата на получените резултати може да се очаква, че тези служители ще бъдат трудни за мотивиране.

За по-възрастните служители трябва да се знае, че е изключително важно да им се предоставят възможности за обучения и придобиване на нови умения. За тях също е важно при наемането им да им се предостави ясна визия за възможностите за издигане и развитие на кариерата, които ще имат в конкретната организация. Препоръчително е за тези служители да бъдат разработени индивидуални програми, включващи периодични обучения.

Мениджърите на човешки ресурси трябва да са подготвени за наличието на различия между отделните поколения служители, но и да знаят, че тези различия настъпват постепенно с течение на времето и е необходимо да бъдат внимателно интерпретирани. Разбирайки ги правилно, те ще могат да работят и реализират по-успешно своите политики за управление и мотивиране на персонала, както и да повишат неговата удовлетвореност и продуктивност. Практики в областта на управлението и развитието на човешките ресурси, които са разработени на база разнообразните потребности на различните групи служители, биха подобрили комуникацията в организацията и увеличили организационната включеност на служителите.