

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ”
ФАКУЛТЕТ “МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ”
КАТЕДРА “МЕЖДУНАРОДНИ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ”**

Дритон Али Сюлча

**ПРОБЛЕМЪТ С ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА КАТО
ФАКТОР ЗА ПАЗАРНО ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ФИРМИТЕ С
МЕЖДУНАРОДНА ДЕЙНОСТ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор” по докторска програма „Световно стопанство и международни
икономически отношения”

Научен ръководител: доц. д-р Галина Захариева

С В И Щ О В

2020

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България от катедра „Международни икономически отношения“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Дисертационният труд е в обем от 194 стандартни страници. Трудът се състои от въведение, изложение в три глави, заключение, списък на използваните източници – общо 140 източника. В подкрепа на изложеното са включени 16 таблици и 51 фигури. Приложенията са 2 на брой в обем от 11 страници.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на2020 г. от часа в Заседателна зала “Ректорат” при Стопанска академия „Д. А. Ценов”, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел „Докторантура и академично развитие“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследването

Флуктуацията на заетите в организациите, в количествен и качествен план, не е нито нещо ново, нито нетипично и невинаги нещо вредно за фирмите. В големи размери обаче тя може да нанесе вреди на предприятията и да доведе до допълнителни преки и непреки разходи за тях. Ето защо проследяването, отчитането и анализирането на промените в структурата на човешките ресурси и техните темпове са от съществено значение за предприемането на адекватни мерки и промени в политиките по управление на хората.

Текучеството на персонала намира проявление в различни форми и е породено от действието на редица фактори, свързани с индивида, работата и външната околна среда. Тук могат да бъдат посочени удовлетворението от работата, ангажираността към организацията, възраст, стаж и пол на индивида и т.н., но също така интеграционните процеси, конкуренцията на трудовия пазар, възможностите за по-голямата трудова мобилност на хората. Именно нарастването на конкуренцията, по-големите възможности за движение на хората, паралелно с нарастващата важност на човешките ресурси за просперитета на организацията и негативните ефекти от голямото текучество, насочват вниманието на практики и изследователи към проблема с флуктуациите на заетите.

За значимостта на изследваната проблематика свидетелстват разработките на стотици чуждестранни автори, между които У. Каскио, Р. Матис, Е. Нойман, К. Фарел, Е. Уелтингтън, С. Беван и др. В България публикации в областта на текучеството на персонала имат Б. Славянска, Св. Борисова, Св. Цветкова, Г. Захаријева и др. Вниманието към текучеството и неговото управление в научната литература и управленската практика в Косово не е голямо, което провокира нашия изследователски интерес.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е текучеството на персонала, а **предмет** неговото

влияние върху пазарното позициониране на фирмите с международна дейност по примера на Република Косово и Република България. Изследването на текучеството в предприятията в двете страни от Балканския полуостров дава възможност за добавянето на допълнителни разрези при разглеждането на проблема като степен на интеграция и отвореност на икономиката.

3. Изследователска теза

В условията на глобализация и увеличаващи се възможности за трудова мобилност текучеството на персонал се превръща във фактор с нарастващо значение за ефективното функциониране на предприятията с международна дейност и тяхното позициониране на продуктовите и трудовите пазари. Това налага неговото активно управление, особено в страни като Република Косово и Република България – с висока емиграция и по-ниски равнища на заплащане на труда в съпоставка с други страни.

4. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на разработката е да се изследва проблемът за текучеството в предприятията в теоретичен и емпиричен аспект, с оглед да се определи значимостта му и да се идентифицират подходите по отношение на неговото управление. В изследването е добавен ракурс, свързан с международно сравнение на практиките на фирми от България и Косово, с оглед на това да се отчете влиянието на фактори като интеграция и отвореност на икономиката.

За постигането на така формулираната цел си поставяме следните **задачи**:

- 1) Да се очертае мястото на хората в управлението на предприятията, като се проследи развитието в теорията и практиката на управление на човешките ресурси, предизвикателствата, стоящи пред него, и основните фактори, допринасящи за това.
- 2) Да се очертае мястото на текучеството на персонал в системата на управление в предприятията, да се разкрият неговата същност и форми на проявление.
- 3) Да се анализират причините за текучеството на персонала в

предприятията и се изведат основните фактори, допринасящи за него, показателите за измерване и последиците за фирмите, в т.ч. с международна дейност.

- 4) Да се анализират възможностите за мотивиране и задържане на персонала като контрапункт на текучеството, както и неговите секторни специфики.
- 5) Да се очертаят основните подходи за изследване на текучеството във фирмите и се изгради технология за това.
- 6) Емпирично да се изследват практиките по управление на текучеството във фирмите с международна дейност в България и Косово и се изведат основни препоръки за неговото подобряване.

5. Методология на изследването

В изследването е използвана система от общи научни, теоретични и специфични методи за изследване – логически анализ, класификация, синтез, сравнение, индукция, дедукция, обобщение, системен анализ, теоретичен анализ, анкетният метод и статистически методи. Приложени са също методите на таблично и графично представяне на характеристики. Емпиричните данни са набавени чрез провеждането на анкети и използването на официални статистически данни от Националния статистически институт (НСИ) в България и Статистическата агенция на Косово (KAS). Техническата обработка на всички събрани статистически данни е извършена чрез използването на специализирания компютърен софтуер MS Excel.

6. Ограничения на изследването

Поради комплексността и многоаспектността на разглежданата проблематика следва да открием няколко **ограничения**, свързани преди всичко с емпиричната част на изследването. В тази връзка в настоящата разработка не са обхванати технологиите за отчитане на текучеството в предприятията от двете страни. При изследване на факторите за мотивиране и задържане на персонала са обхванати определени фактори, които са най-често срещани в съществуващите публикации. Не се разглеждат също така проблемите на

текучеството на експатриатите, поради характеристиките на фирмите с международна дейност от извадката на двете страни.

II. ОБХВАТ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В структурно отношение разработката се състои от въведение, изложение, разгърнато в три глави, заключение, списък с използваните източници и приложения – общо 194 страници. Съдържанието на дисертационния труд обхваща:

СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНИТЕ ТАБЛИЦИ

СПИСЪК С ИЗПОЛЗВАНИТЕ ФИГУРИ

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА КАТО ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДРИЯТИЯТА

1.1. Хората като обект на управление във фирмата

1.1.1. Еволюцията в управлението на хората

1.1.2. Предизвикателствата пред съвременното управление на персонала в предприятията

1.1.3. Флуктуацията на персонала в системата на управление на човешките ресурси на предприятието

1.2. Дефиниране на текучеството на персонала и форми на проявление

1.2.1. За същността на текучеството на персонала

1.2.2. Форми на проявление на текучеството на персонала

1.3. Причини за текучеството на персонала и фактори, влияещи върху него

1.4. Последици от текучеството на персонала за организациите – финансови, пазарни и други аспекти

1.4.1. Измерване текучеството на персонала

1.4.2. Ефекти от текучеството на персонала върху организацията

1.5. Взаимовръзка между интернационализацията на бизнеса, управлението на персонала и неговото текучество

Резюме на изследването в глава първа

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНСКИ И МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

2.1. Мотивация, задържане и текучество на персонала

2.1.1. Концептуални виждания за мотивацията

2.1.2. Техники за повишаване на мотивацията и задържане на персонала

2.2. Секторни специфики на текучеството на персонала

2.2.1. Текучеството на персонала в туристическата индустрия

2.2.2. Текучеството на персонала в промишлеността

2.3. Текучеството на персонала в предприятията с международна дейност

2.4. Възможни подходи и технология при изследване на текучеството във фирмите

Резюме на изследването в глава втора

ГЛАВА 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОБЛЕМА С ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА С МЕЖДУНАРОДНА ДЕЙНОСТ В БЪЛГАРИЯ И РЕПУБЛИКА КОСОВО

3.1 Специфики на икономиките на България и Косово

3.2. Практики по управление на текучеството в предприятията с международна дейност

3.3. Анализ на причините за напускане на персонала в българските и косовските предприятия

3.4. Анализ на факторите за мотивиране на хората

3.5. Изводи и препоръки

Резюме на изследването в глава трета

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ

В увода на дисертационния труд се обосновават актуалността на темата и мотивите за избора ѝ. Дефинират се основната цел, обектът и предметът на изследване. Формулират се конкретните задачи пред изследването, методологията и защитаваната изследователска теза.

ГЛАВА 1. ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА КАТО ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДРИЯТИЯТА

В глава първа се изследва текучеството на персонала като теоретико-приложен проблем в управлението на човешките ресурси. Изходно начало в разработката е еволюцията в мениджмънта на хората, която позволява да се проследят промените през различни отрязъци от време, белязани от съществени промени в развитието на обществото и икономиката. На база съвкупност от публикации се синтезират спецификите на управлението в четири основни периода: преди Втората световна война; след Втората световна война; на социалните проблеми и на системния подход; и на технологичния напредък. Това позволява да се очертаят няколко линии трасиращи развитието и промяната в управлението на човешките ресурси:

- линията на регулиране на взаимоотношенията между работодател и служител – стил на управление, автономия, вземане на управленски решения, отношение към хората и възприемане на ролята им;
- линията на организационното осигуряване – длъжността, отделът по управление на човешките ресурси;
- линията на обхвата на управлението на човешките ресурси – аспекти, стратегии и политики;
- линията на технологичното развитие и управлението на хората.

Тази промяна е плод на действието на множество фактори, действащи в отделните времеви отрязъци, които често генерират предизвикателства пред

мениджмънта на човешките ресурси, като едни от най-значимите за трудовия свят са глобализацията, демографията на населението и технологиите. При разглеждане въздействието на посочените фактори се стига до няколко извода. Първо, по-голямата отвореност и свобода на движение на хората създават рискове за предприятията в някои държави да загубят своите най-ценни служители или таланти заради по-добрите условия в други страни. Също така те могат да доведат до намаляване на „запасите“ от квалифицирани кадри на националния трудов пазар и по този начин да затруднят фирмите да набавят необходимия им човешки ресурс. Второ, отрицателният демографски растеж, съчетан с голяма емиграция на работна сила, може да генерира още по-значителен риск от невъзможност за ресурсно осигуряване с хора на предприятията. Трето, технологичното развитие води до повишаване потребността от хора със значителни или специфични знания в редица сектори и в същото време до намаляване на тази от нискоквалифициран персонал.

По-нататък теоретичният анализ е свързан с определяне на мястото на текучеството в системата на управление на човешките ресурси в предприятието. Стига се до заключението, че то има връзка както със стратегиите в областта на персонала и плановия процес, така и с подбора, възнаграждението, развитието и обучението и намира различни форми на проявление.

Изследванията доказват, че в дефинитивен аспект текучеството може да има различен обхват и значение. То може да се разглежда, от една страна, в потесен или по-широк смисъл, а от друга, като процес или като състояние. От гл. т. на предприятието за нас това е процесът на овакантиране на работни места по инициатива на работодателя или работещите в рамките на определен период от време и тяхното запълване с нови кадри. В същото време е важно да се подчертае, че текучеството е явление с управленски, нормативен, психологически и пазарен характер (вж. фиг. 1). От управленска гледна точка то е неминуема част от процеса на управление на кадрите и води до напускане на организацията от неин персонал. От нормативна гледна точка то е регламентирано в трудовото законодателство прекратяване на трудовите правоотношения между представителя на работодателя и работника. От

психологическа гледна точка то е терминален разрыв в отношенията на лоялност към бизнес организацията, водещо до прекратяване на физическия и емоционалния принос и ангажираност на работника към неговия работодател. Текучеството може да бъде оценено не само като проблем за организацията, но и като възможност за освежаващо обновяване на персонала, вкл. привличане на генерационно по-подготвени и по-мотивирани кадри, които имат потенциал за принос към пазарното представяне на организациите, независимо от необходимостта за определено време те да минат период на социализация и въвеждащо обучение. Последните сами по себе си са носители на разходи и създават времеви лаг между потенциалния принос от трудова изява и реалния такъв..



Фигура 1. Текучеството като феномен за изследване

Текучеството като феномен има различни форми на проявление. Прегледът на литературата позволява да се очертаят следните типове, в зависимост от използването на определени критерии:

Критерий 1. Инициатива за напускането: доброволно и принудително.

Критерий 2. Посока на текучество спрямо организацията: вътрешно и външно.

Критерий 3. Промяна на работното място или професията:

вътрешнопрофесионално и междупрофесионално.

Критерий 4. Качество на хората, които напускат, и последиците за фирмата: функционално и дисфункционално.

Критерий 5. Възможността за въздействие от страна на организацията: контролируемо и неконтролируемо.

Критерий 6. Равнище на текучеството: индивидуално и колективно.

Критерий 7. Размер на текучеството: ускорено; завишено и естествено.

С най-голямо значение е класифицирането му на доброволно и принудително, вътрешно и външно, функционално и дисфункционално. Доброволното е свързано с прекратяване на трудовите правоотношения по желание и инициатива на служителя, а принудителното е по инициатива на работодателя. Вътрешното текучество се свързва с преместването на служител от едно работно място на друго работно място в предприятието. Външното текучество от своя страна се наблюдава при окончателното напускане на предприятието от страна на служители и преместването на работа в друго. Когато говорим за текучество, не трябва да се пренебрегва и неговият мащаб. В тази връзка можем да говорим за нормално и високо текучество. Като естествено равнище на циркулация на персонала може да се възприеме това, което е до 5% спрямо общия средносписъчен състав на персонала. При надхвърляне на този процент може да говорим за завишен мащаб на текучество (в диапазона от 5 до 15%). Нивата над 15% до 30% могат да се обозначат като ускорено текучество на персонала от предприятието, а това, което надхвърля 30%, е с ликвидационни размери за предприятието и води до съществена неспособност на управленската функция да обучи и интегрира вливания се персонал, за да се компенсира потокът на напускащи служители.

След анализ на факторите, допринасящи за текучество на човешките ресурси, се стига до извода, че те са много и взаимовъздействащи си и са свързани както с личностните характеристики на хората, така и с организационните, самата работа и външната за организацията околна среда. Независимо от принадлежността им към определена група, тяхното въздействие трябва да бъде отчетено и взето под внимание, когато се анализира текучеството в организацията.

Важна част от управлението на текучеството е неговото измерване и оценката му. Измерването на текучеството в бизнес организациите е процес на систематично наблюдение на показатели за текучество и тяхното влияние върху представянето на фирмата. Показателите за текучество показват в статика за съответния период мащабите на процеса и могат да послужат за формиране на изводи за неговото влияние върху финансовите показатели на фирмата. Важно е, фирмата да си даде сметка за всички разходи, които текучеството генерира, и да вземе мерки в случаите, когато те са твърде големи. Осъществяването на разходи, свързани с подбора на човешки ресурси за нуждите на фирмата след овакантяване поради текучество на работни места, поставя въпроса за възможността, тези разходи не само да се изплатят, но и да бъде реализиран положителен финансов резултат от използването на рационални и валидни техники за селекция.

Измерването на текучеството е само една от страните в управлението му. Също така много важно е да се държи сметка за ефектите от него, в т.ч. за разходите, които то генерира за предприятието. Тези ефекти могат да бъдат разнопосочни, в зависимост от величината на текучеството, качеството на човешките ресурси, които са свързани с този процес, и действието на редица други фактори. От една страна, текучеството може да компенсира нуждата от съкращения и по този начин да спести разходи на предприятието или да генерира преки финансови ползи за фирмата при освобождаване на „скъпо струващ“ персонал. В големи размери обаче то води до създаването на допълнителни финансови разходи за предприятията с директен и индиректен характер. Към директните разходи се отнасят онези, свързани с последващ подбор на нови кандидати и тяхното последващо обучение. Те нарастват повече в случаите на неблагоприятен за работодателя пазар на труда. Към индиректните разходи се отнасят ефектът върху натовареността, духът на останалите в предприятието, удовлетворението на клиентите и рискът от тяхното пренасочване към други фирми. Тук следва да се отчете цената на пропуснатите възможности поради загубените познания и пренасочване усилията на мениджърите и други служители към запълването на вакантното място и въвеждането на заместника в работата. Като цяло текучеството може

сериозно да засегне производителността, качеството и генерирането на печалби за предприятията, поради което мениджмънтът на предприятието трябва да държи сметка за всички разходи, които съпътстват процеса на неговото управление.

В днешно време все повече стопански субекти оперират на международните пазари като се възползват от експорта или развиват собствена продажбена или производствена задгранична дейност. Степента на интернационализация на предприятията има пряко отношение към управлението на човешките ресурси, в т.ч. определя и спецификата на процеса на отчитане и управление на текучеството на персонал. В това отношение се прави разграничение между управлението на човешките ресурси и текучеството в малките и средните експортиращи фирми и големите мултинационални компании. Достига се до заключението, че текучеството в големите мултинационални компании има по-различна трактовка в сравнение с това в останалите предприятия с международна дейност или опериращи на вътрешния пазар.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНСКИ И МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

Фокусът във втора глава е поставен върху управленските и методическите аспекти на текучеството на персонала в предприятията. В нея се представят идеи, методи и техники за въздействие върху поведението на персонала и върху неговото желание за напускане или оставане.

Анализът на литературата налага извода, че текучеството е явление, което има връзка с много аспекти в управлението на фирмата. Хората са свързани с всички процеси в предприятието, като се започне от идейната фаза, продължи се с формулирането на цели и стратегии, ресурсното осигуряване, производството и реализацията на продукта и финансите. Те са връзката с крайните клиенти и от тях зависи удовлетвореността на последните от продуктите или услугите, функция на която са обемът на продажбите, финансовите постъпления и пазарният успех на фирмата. Ето защо от особена

важност е, те да бъдат подходящо мотивирани, за да могат да разгърнат целия си потенциал в полза на фирмата.

Мотивирането на хората не е лека задача. Това се дължи на действието на множество фактори с различен характер: личностен, организационен и обществено-икономически. Успешното мотивиране е свързано с удовлетворяването на желанията и изискванията на хората, така че да дадат максимума от себе си и да действат в духа на организацията. Редица са методите, средствата и подходите за мотивиране на персонала, които могат да бъдат извлечени от множеството мотивационни теории.

Като цяло основната идея на мотивацията е да даде на служителите чувството за сигурност на работното място, да осигури добри работни условия и да развие лоялност към предприятието. С други думи със задоволството на служителите се появява тяхната лоялност; с лоялността на служителите идва удовлетвореността на клиента; със задоволството на клиентите идва тяхната лоялност; а с лоялността на клиентите идва рентабилността, която допълнително повишава удовлетвореността на служителите.

В резултат на изследванията, посветени на въпросите за мотивиране и задържане на персонала, се извеждат конкретни управленски техники като: финансови стимули; ефективно функционираща система за комуникация между персонала от различни равнища; въвличане на служителите в управленския процес; развитие и кариерно израстване; гъвкав работен график и време, реструктуриране на работата посредством, разширяване, обогатяване или реинженеринг; справедлива система на възнаграждаване, повишаване лоялността на служителите, оценка на резултатите, управление на конфликти и др.

Въз основа на множество публикации се установява, че текучеството на хората е проблем, който не е с еднакви параметри в отделните сектори на икономиката и в отделните предприятия. В едни то е по-силно изразено и с по-големи размери, в други – по-слабо. За паралел в разработката е разгледано текучеството в промишлеността и в туризма.

Текучеството в туристическата индустрия е сериозен проблем. Като такъв той е привлякъл вниманието на множество изследователи, които в своите

разработки се спират на такива аспекти като причини за напускане, фактори, влияещи върху текучеството, ефекти от него за организациите и възможни решения на проблема. Като фактори, които имат най-голямо значение за текучеството на персонал в този сектор, се оказват заплащането, специфичното работното време, възможностите за израстване и отношенията с мениджмънта, които често се оказват причини за напускане или оставане. Първостепенно важни за неутрализирането на негативните въздействия на тези фактори са подходящите политики и практики по подбор, по формиране на компенсирането на труда на заетите и работното време, което не означава, че останалите трябва да бъдат пренебрегвани. При анализа на текучеството трябва да се отчете и спецификата на туристическата индустрия. Тази специфика е различна за отделните страни и сфери. Данните сочат, че голяма част от местата в туризма са със сезонен характер, работещите са на временен трудов договор, а значителна част от заетите са млади хора, които остават на работа за сравнително кратък период. Поради тези характеристики трудно могат да бъдат направени генерални изводи и заключения за цялата съвкупност от стопански субекти, формиращи туристическата индустрия.

Текучеството в промишлеността е в по-малки размери в сравнение с туристическата индустрия. Въпреки този факт то се явява значителен проблем за мениджмънта на организациите в днешната среда, характеризираща се с технологично развитие, висока конкуренция за таланти и сравнително голяма мобилност на хората. Като най-важни фактори, влияещи върху текучеството, се очертават компенсирането на труда, балансът работно време и личен живот, удовлетвореността от работата, стресът и възможностите за кариерното развитие. Следователно наред с политиката по подбор, важни се оказват и тези за възнагражденията и кариерното развитие. В тази насока ще подчертаем налагащото се в литературата убеждение, че не само и единствено възнагражденията са достатъчни за задържането на персонала, а по-скоро фактори, свързани с личностното и кариерното му развитие.

В съпоставителен план се стига до заключението, че текучеството в разгледаните сектори има различни размери, като в туризма то е значително по-високо от това в промишлеността. Това обаче не го омаловажава като проблем в

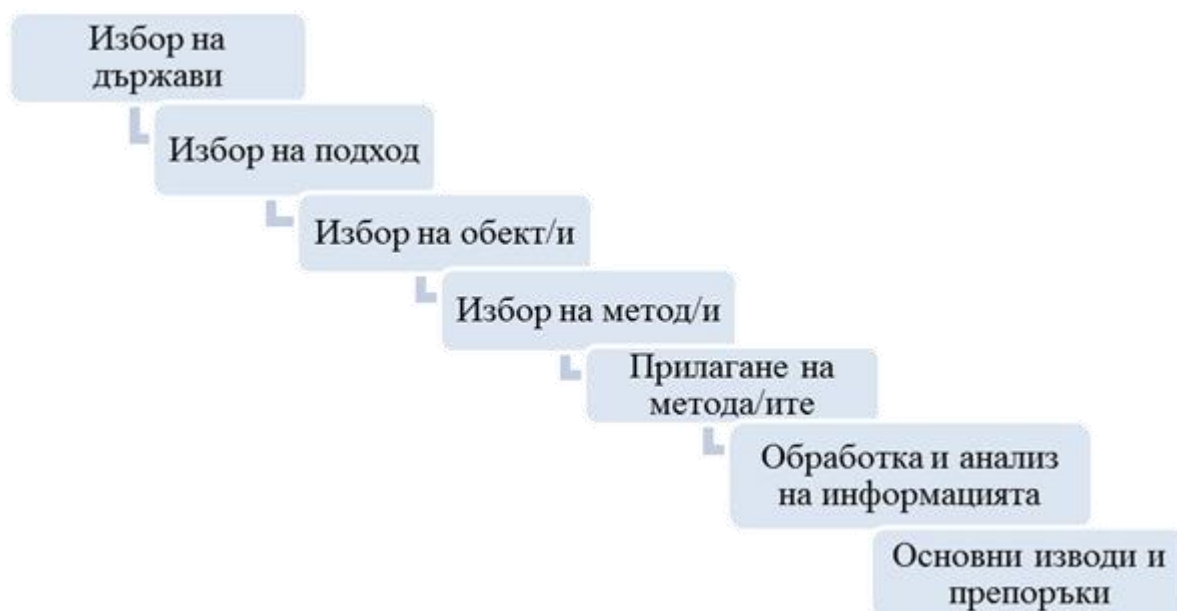
нито един от тях поради действието на редица външни за предприятията сили. Като най-важни фактори, влияещи върху текучеството както в промишлеността, така и в туризма се оказват възнаграждаването на труда, възможностите за развитие и балансът между свободно време и работа. От първостепенно значение за неутрализиране на негативното действие на тези фактори са политиките по подбор, възнаграждение и кариерно развитие. Стига се също до заключението, че и в двата сектора представителите на по-младото поколение са по-склонни да напускат в сравнение с тези на по-възрастното.

Критичният анализ на изследванията, посветени на текучеството в предприятията с международна дейност, позволява да се открият два разреза, свързани с него. Единият е текучеството във фирми в по-ранна фаза на интернационализация, когато те се явяват само продавачи на международните пазари, и другият – текучеството в по-късна фаза на интернационализация, когато има изградени търговски и производствени структури в чужди държави. В първия случай управлението на проблема с текучеството е както във всяка фирма, оперираща на вътрешния пазар. Във втория случай обаче има специфика, която е функция на структурата на мултинационалната/транснационалната компания и политиката по назначение на управленски и друг международен персонал. Стига се до заключението, че една част от изследванията в тази област са с фокус върху предсрочното връщане на експатриатите, а друга – с фокус върху задържането на репатриатите. Като важни фактори, влияещи върху решението на тези категории международен персонал, се открояват подкрепата от страна на компанията, заплащането на фирмата, типът на международното назначение и културната адаптивност. При всички положения негативните последици от предсрочното връщане или напускането след завръщане в централата са големи както във финансово изражение, така и под формата на човешки капитал.

В резултат на секторните изследвания и тези, посветени на фирмите с международна дейност, се стига до извода, че изследването на проблема с текучеството трудно може да бъде унифицирано поради спецификата на предмета на дейност на организациите, степента на интернационализация, а оттам на особеностите на управление. В този контекст се предлагат различни

подходи при неговото изследване. Единият е фирменият подход, при който фокусът е върху проблема и неговото управление в съответната фирма. Вторият е секторният подход, който се базира на спецификата на проблема в конкретната сфера или индустрия. Третият подход е свързан със степента на интернационализация на бизнеса, който има своите подвариации от гл. т. фазата на интернационализация. Четвъртият подход е кроснационалният, при който се изследва проблемът с течуеството от гл.т. на практиките в две или повече страни.

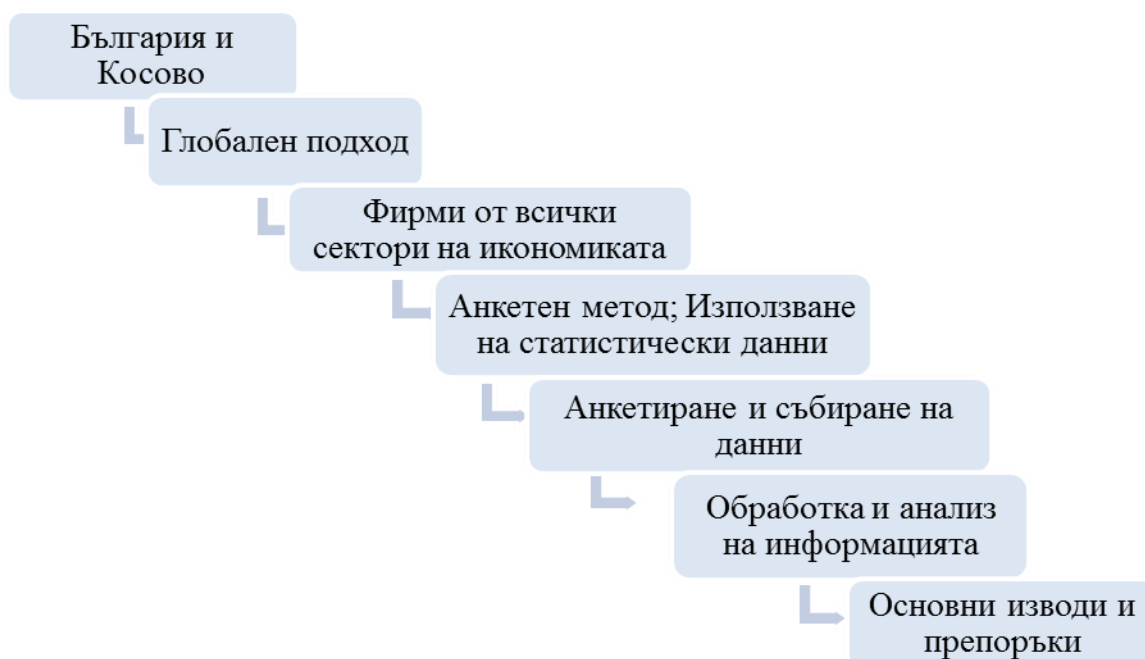
За изследване на течуеството на персонал в предприятията се предлага авторова технология, изградена от няколко стъпки (вж. фиг. 2). Стъпка първа предвижда избор на държави (минимум две), чиито организации ще бъдат изследвани. След това избор на подход при изследването на проблема за течуеството, т.е. дали фокусът ще бъде върху една фирма, конкретен отрасъл, съвкупност от организации на базата на друг критерий или ще се приложи глобален подход. Третата стъпка е изборът на метод или методи за изследване, като са възможни различни методи на събиране на информация (анкети, интервюта, обработка на статистически данни).



Фигура 2. Технология за изследване на течуеството на персонал в предприятията

Следва прилагането на избрания метод или методи под формата на анкетни проучвания, провеждане на интервюта или извличане на информация от статистически бази данни. Шестата стъпка е обработката и анализът на информацията и последната е свързана с формулирането на основни изводи и препоръки.

За нуждите на изследването на текучеството на персонала в предприятията с международна дейност представената технология е адаптирана и конкретизирана (вж. фиг. 3). Тя предвижда използването на данни от националните статистически институти на България и Косово, както и други официални източници на данни, което ще даде възможност да се направи съпоставка между двете страни на базата на основни макроикономически и други показатели. По този начин ще могат да се очертаят специфични фактори и предпоставки, които въздействат върху стопанските субекти, в частност върху текучеството.



Фигура 3. Конкретизирана технология за изследване на текучеството на персонал в предприятията с международна дейност

Технологията предвижда прилагането на анкетния метод за проучване в

два аспекта: фирми и индивиди с помощта на две анкетни карти. Едната анкетна карта цели да събере информация от фирмите резиденти на България и Косово относно значимостта на проблема с текучеството, подходите, средствата и политиките, които имат отношение към неговото регулиране. Другата анкетна карта е адресирана към хората – както такива, които са работещи, така и все още търсещи работа. С нея се цели да се идентифицират главните причини, които мотивират хората да напуснат или останат на работа в дадена фирма, а допълнителна да се установи доколко има диференциация в мотивацията на представителите на различните генерации. За по-голяма задълбоченост на анализа се предвижда да се вземат под внимание спецификите на поколенията, които се застъпват към момента на работните места: Бейби бумъри, поколение X, поколение Y и поколение Z.

ГЛАВА 3. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОБЛЕМА С ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА С МЕЖДУНАРОДНА ДЕЙНОСТ В БЪЛГАРИЯ И РЕПУБЛИКА КОСОВО

В трета глава са представени резултатите от емпиричното изследване на текучеството на персонала в предприятията с международна дейност в България и Косово.

Тя стартира с представяне на спецификите на двете държави в сравнителен план на базата на съвкупност от показатели, свързани с икономиката им, в т.ч. с трудовия им пазар. В тази връзка се правят следните логически разсъждения. Първо, по-голямата безработица е стимул и за по-голяма външната миграция. Данните за двете страни сочат, че ниската безработица в България не действа стопиращо върху емиграцията. И второ, наличието на голямо количество свободна работна сила на трудовия пазар би трябвало да въздейства с обратен знак на текучеството. В този контекст би следвало, доброволното текучество в Косово да е по-малко спрямо това в България, което не е така.

Следва представяне на данните, получени от анкетното проучване сред

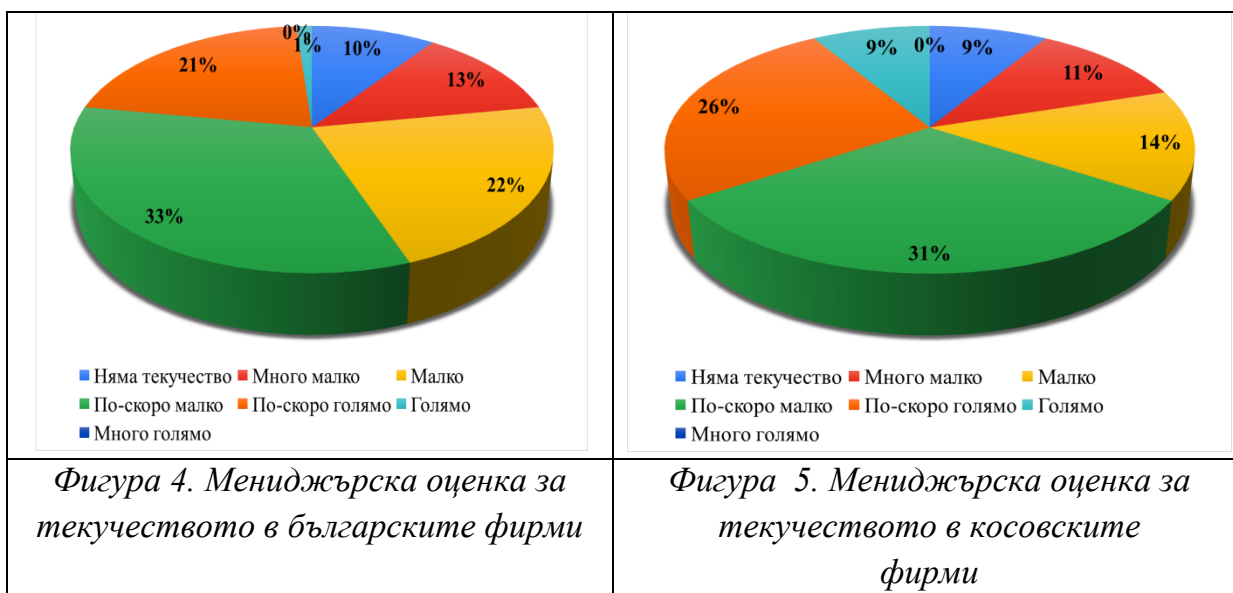
134 български и 101 косовски предприятия, осъществено в периода октомври–ноември 2019 г. посредством изготвена анкетна карта във виртуалната среда Google Forms. Въз основа на отговорите на респондентите се оформят следните характеристики на фирмите с международна дейност от двете страни:

Таблица 1. Характеристики на предприятията с международна дейност в България и Косово

Критерий	Български фирми (% от общия брой)	Косовски фирми (% от общия брой)
Собственост		
Частна собственост (притежание на национално физическо лице)	48	43
Частна собственост (притежание на национално юридическо лице)	33	31
Частна собственост (притежание на чуждестранно юридическо лице)	14	11
Друго	5	14
Големина на база брой заети		
микро-	20	17
малки	28	23
средни	32	46
големи	20	14
Реализация на продукцията		
Производство	65	43
Търговия	12	14
Транспорт	7	6
ИТ сектор	6	3
Финансов сектор	2	9
Строителство	0	6
Друго	6	20
Наличие/липса на отдел ЧР		
Да	31	37
Не	49	51
Само длъжност	20	12

Данните от анкетното проучване сред фирмите от България и Косово показват, че за малка част от тях текучеството се явява сериозен проблем, около 22% от българските и за около 35% от косовските респонденти. Половината от българските респонденти, които определят текучеството като по-скоро голямо или 50%, отчитат такова в диапазона от 5-10%, 31% над 10% и 19% до 5%. Само един от респондентите е оценил текучеството като голямо в диапазона над

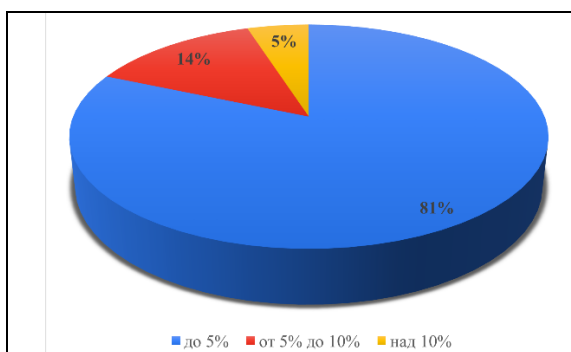
10% (вж. фиг. 4). При косовските респонденти от оценените проблема като по-скоро голям, 44% са посочили текучество до 5%, 11% в диапазона от 5% до 10% и 44% в диапазона над 10%. Около 67% от посочилите текучеството като голямо са декларирали размер над 10%, а останалите от 5% до 10% (вж. фиг. 5). Тези данни показват, че текучеството се възприема по различен начин от мениджърите и невинаги ниските стойности на текучеството се свързват с малък проблем за фирмата, както и високите стойности не се определят като голям проблем.



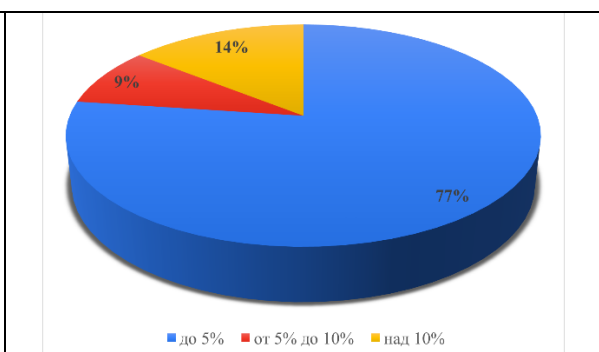
В конкретни размери текучеството на персонал във фирмите с международна дейност и в двете държави е в рамките на нормалното до 5% . В другите два диапазона обаче то е различно. Делът на фирмите, чието текучество варира в рамките на 5% до 10% е по-голям за България в сравнение с Косово. Текучество с показател над 10% се установява в 14% от косовските фирми с международна дейност и само в 5% от българските (вж. фиг. 6 и фиг. 7). Що се отнася до фирмите, опериращи само на вътрешните пазари, може да се обобщи, че в около 1/3 тях текучеството е до 5% и за двете страни. Данните за другите два диапазона са различни, но подобни на фирмите с международна дейност.

При фирмите с международна дейност най-засегнати и в двете страни са хората, попадащи в категорията работници, след което специалистите и помощният персонал, като по-голямо е то за специалистите и помощния персонал в българските предприятия в сравнение с това в косовските. Друго,

което отличава фирмите в двете страни, е текущото на мениджърски персонал. Според данните сред мениджърския състав в българските фирми няма голямо текучество за разлика от това във фирмите от Косово.

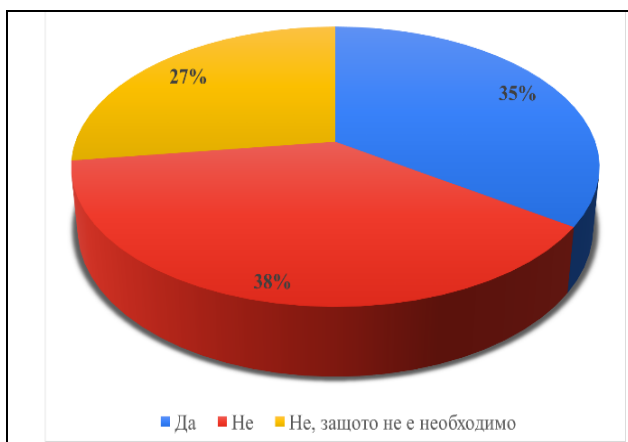


Фигура 6. Размер на текучеството в българските фирми

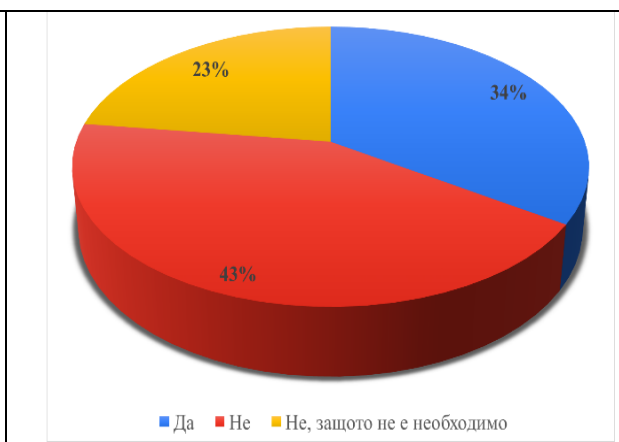


Фигура 7. Размер на текучеството в косовските фирми

Една значителна част от предприятията с международна дейност и в двете държави събират информация (най-вече големите), свързана с текучеството на персонал, докато останалите нямат изградена система за събиране на такива данни (вж. фиг. 8 и фиг. 9).



Фигура 8. Система за събиране на информация за текучеството в българските фирми



Фигура 9. Система за събиране на информация за текучеството в косовските фирми

Също така повече от половината нямат специално разработени програми за задържане на хората. Средно около 50% от българските предприятия, които имат система за събиране на информация са въвели и програма за задържане на персонала. В предприятията от Косово такива програми са въведени само средните и големите фирми, като около 80% от тях имат и програма за задържане на персонала (вж. фиг. 10 и фиг. 11).



За мотивиране на персонала предприятията използват различни средства. Данните сочат, че българските фирми използват в по-голяма степен и по-разнообразни средства в сравнение с косовските. Най-често прилаганото средство са паричните бонуси в двете категории предприятия и в двете страни (вж. Таблица 2).

Таблица 2. Използвани средства за мотивиране на персонала в предприятията с международна дейност (% от общия брой фирми в извадката)

	ПБ	ГРВ	ПО	ВХ	ТБ	П/Г	КС	КП	ДЗО	А/Д	ДР
Фирми	Български										
микро-	17	15	4	5	5	5	0	0	1	0	0
малки	22	12	6	10	11	6	4	0	4	1	0
средни	27	11	16	16	11	4	2	0	5	0	0
големи	17	4	10	15	11	2	6	0	2	1	1
Фирми	Косовски										
микро-	11	3	0	0	10	5	0	0	0	3	0
малки	17	0	0	0	6	3	0	0	0	0	0
средни	29	6	0	0	0	6	0	0	0	3	6
големи	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Легенда: ПБ – Парични бонуси; ГРВ – Гъвкаво работно време; ПО – Периодично обучение; ВХ – Ваучери за храна; ТБ – Тийм билдинг; П/Г – Похвали (грамоти); КС – Карти за спортуване; КП – Карти за пътуване; ДЗО – Допълнително здравно застраховане; А/Д – Акции/дялове; ДР – Друго.

При формиране на трудовите възнаграждения българските фирми използват най-често фирмена система за оценка на работата, а косовските

придобитите знания и умения и трудовия стаж. Следователно практиките на фирмите от двете страни по отношение на формирането на трудовото възнаграждение, можем да заключим, че са различни. В българските и в косовските предприятия, независимо от пазарите, на които оперират, крайните решения за възнаграждението се вземат от собствениците, управителите или изпълнителните директори. Също така в по-голямата част то е зависимо от печалбата, която се формира. Друго общо между фирмите от двете държави е и обвързването на възнаграждението с постигането на определени цели.

В над 50% от фирмите с международна дейност в България и Косово възнаграждението на персонала е обвързано с неговото оценяване. Тази оценка се използва също така и за целите на кариерното развитие, обучението и освобождаването на персонала в предприятията от двете държави.

Важно за задържането на персонала във фирмите е подходящото въвеждащо обучение, както и прилагането на периодично обучение с цел мотивиране и развитие на персонала. При сравняване на данните за двете страни се установяват известни различия, като делът на фирмите с международна дейност, които имат програми за въвеждащо обучение, е по-висок от този на косовските. Що се отнася до цялостната политика по обучение на персонала, около 2/3 от българските фирми с международна дейност и над половината от косовските декларира, че имат въведена такава.

Друг въпрос, засягащ управлението на ЧР, в частност текучеството и породените от него разходи, е свързан с подбора. Резултатите от изследването показват, че почти половината от българските фирми с международна дейност и 1/3 от опериращите само на националния пазар имат разработена процедура по подбор на кандидати за вакантните работни места. Останалата част от анкетиранияте предприятия не са разработили такава. Това показва, че в тази връзка те имат резерв по отношение подобряване процеса на подбор и неговата ефективност. Колкото по-малко се правят грешки в подбора, толкова и текучеството сред новонаетите ще е по-малко.

Резултатите от анкетното проучване не показват съществени разлики в практиките на предприятията, опериращи на международните и вътрешния пазар от Косово. И при двете категории съотношението между имащите и

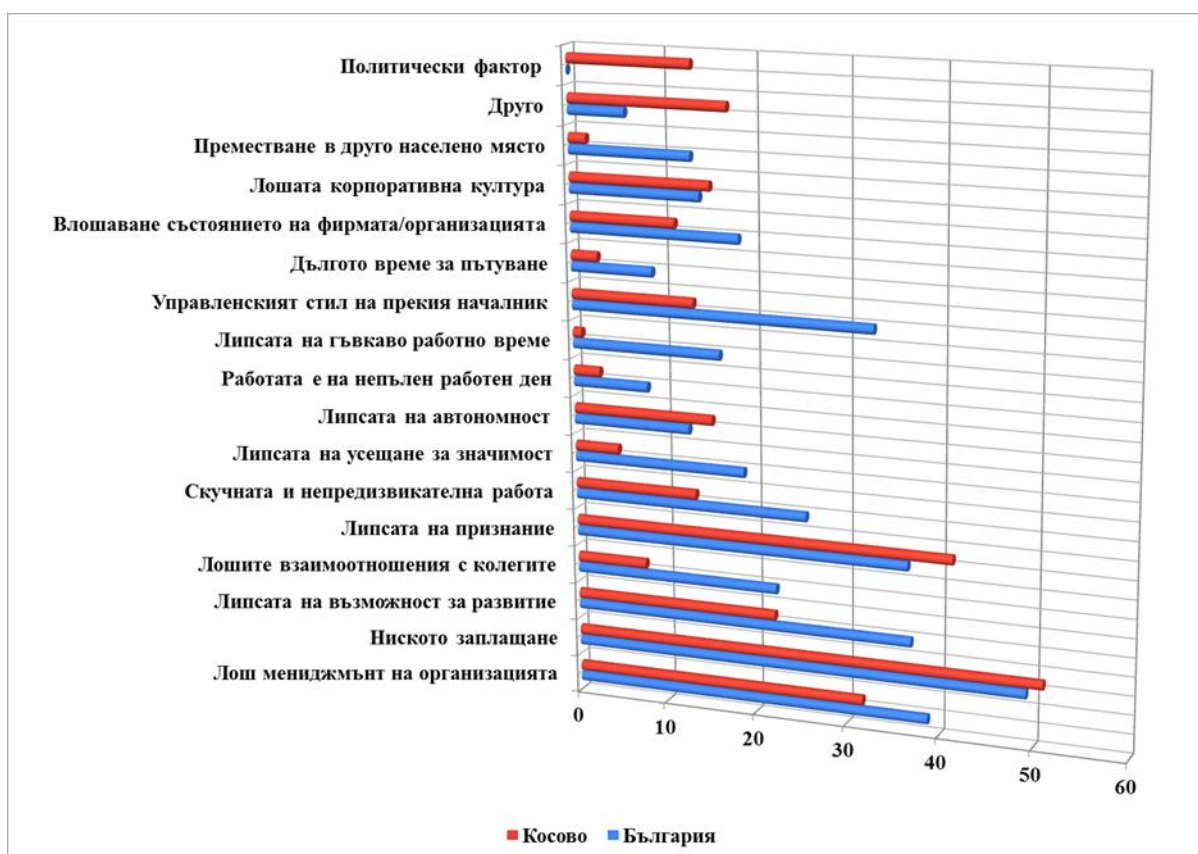
нямащите въведена процедура по подбора на персонал е почти еднакво – 60 на 40 процента в полза на имащите.

Данните показват, че българските фирми имат по-големи затруднения при намирането на нови кадри, в сравнение с косовските. Следователно за фирмите, най-вече в България, която е с много лоши тенденции по отношение на населението, става още по-належащо да предприемат активна политика по отношение на управлението на текучеството на хора. По този начин ще се намалят разходите от напускането на персонал и най-вече от т.нар. дисфункционално текучество. Едни от най-важните проблеми в това отношение се явяват липсата на квалифицирана работна ръка и емиграцията на населението.

В управлението на текучеството на персонала в предприятията важно място заема системното събиране и анализ на информация за размера, видовете текучество, както и основните причини за напускане. Последното, разбира се, невинаги е лесно и често пъти зависи от желанието на напускащите да посочат истинските причини за подобно решение. В тази връзка, чрез анкетния метод, бе направено допитване относно мотивите на хората да напуснат работното си място и дадена фирма. Проучването бе проведено в периода февруари-март на 2020 год. Събрани бяха отговори на 547 респонденти от България и 104 от Косово.

Според данните от него най-важният фактор за напускането на дадено работно място и в двете държави е заплащането. Вторият по важност фактор за анкетираните от България е лошият мениджмънт на предприятието, а в Косово това е липсата на признание. Лошият мениджмънт е поставен на трето място от респондентите в Косово, докато в България това място се дава на липсата на възможност за развитие и липсата на признание (вж. фиг. 12).

Резултатите от проучването за отделните генерации в България показват, че основната причина за напускане се оказва ниското заплащане. Наред с нея важно значение имат управлението на организацията и стилът на управление на прекия началник, възможностите за развитие, усещането за значимост и признанието.

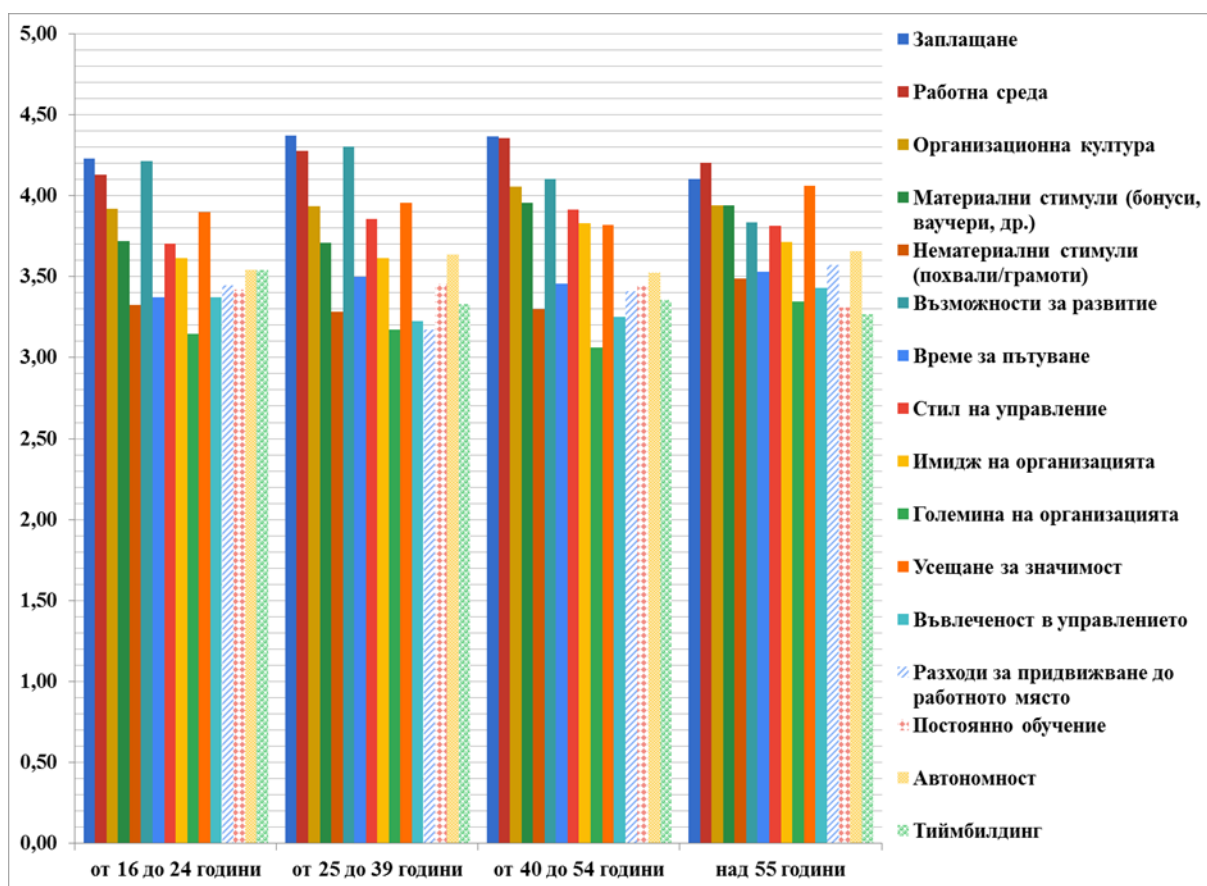


Фигура 12. Причини за напускане на персонала в предприятията в България и Косово за всички възрастови категории

При респондентите от Косово като главна причина за напускане на предприятията се очертава също заплащането, докато за останалите причини се наблюдават значителни различия за отделните генерации. Логически и в двете страни, като основен притегателен фактор към друга организация или работно място, е заплащането, следван от по-големите възможности за развитие и добрия имидж на организацията. Останалите фактори имат различно възприемане в географски и генерационен аспект.

Данните от изследването за респондентите от България показват, че сред най-важните фактори при вземането на решение за напускане или оставане при най-младата генерация, преобладаващата част от които са несемейни, имат на първо място заплащането, възможностите за развитие на второ, на трето работната среда, на четвърто организационната култура и на пето усещането за значимост. Това (вж. фиг. 13) отчасти съвпада с предварително описания по-рано профил за това поколение. Тук ще отбележим, че успоредно с това заплащането, което биха предпочели, не е концентрирано само в един диапазон,

но с най-голям дял са тези, предпочитащи възнаграждение от 500 до 800 евро, като не се установява никаква значима зависимост както тук, така и при останалите възрастови групи между желаното заплащане и професията, между него и населеното място, между него и семейния статус.



Фигура 13. Фактори, мотивиращи хората за работа в България

Представителите на поколението Y, над половината от които са семейни, посочват като най-важни в това отношение в низходящ порядък заплащането, възможностите за развитие, работната среда, усещането за значимост и организационната култура. Най-голям процент (36%) биха били удовлетворени, възнаграждението, което получават, да е от 800 до 1000 евро, което може да се обясни с натрупването на трудов опит и увереност, което отваря и по-големи възможности при кандидатстване за нова работа.

При представителите на генерацията X, преобладаващо семейни, като най-важни за оставане на работното място са заплащането и работната среда, следвани от възможността за развитие, организационната култура и

материалното стимулиране. Най-голям процент (40%) биха били удовлетворени, заплащането, което получават да е над 1000 евро.

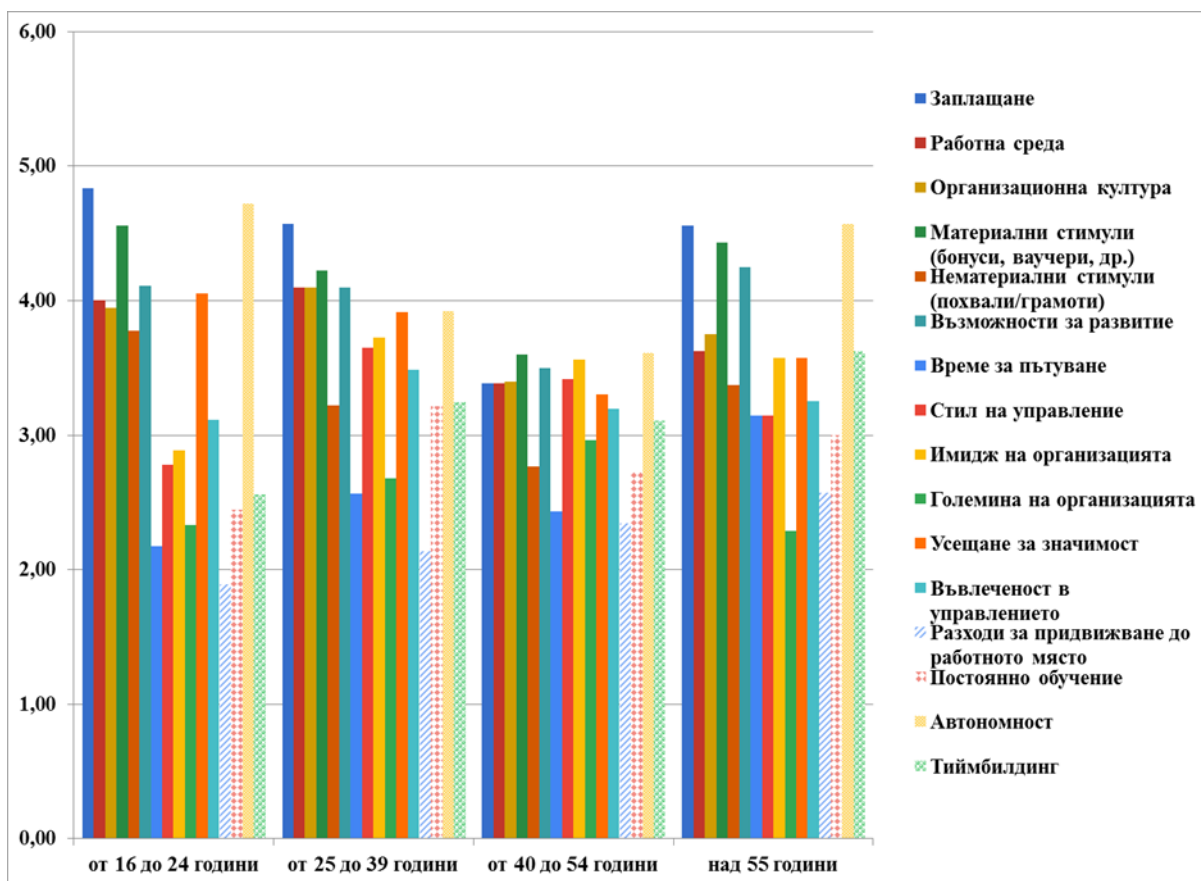
Представителите на Бейби бумърите са единствените, за които най-голямо значение имат работната среда, а след това заплащането, усещането за значимост, организационната култура и материалното стимулиране. Въпреки че това са преди всичко семейни хора, с голям трудов опит, най-голям процент (45%) биха били удовлетворени, заплащането, което получават, да е от 500 до 800 евро.

Данните от изследването за респондентите от Косово показват, че най-важните фактори при вземането на решение за оставане или напускане при най-младата генерация са заплащането, автономността и материалните стимули, а значими са възможностите за развитие, усещането за значимост, работната среда и др. Въпреки че голяма част от представителите на генерацията Z са несемейни, повече от половината предпочитат да получават заплащане между 750 и 1000 евро (вж. фиг. 14).

За генерацията Y, предимно семейни, най-голямо значение за оставането на работното място имат заплащането, работната среда, организационната култура, възможностите за развитие, автономността и усещането за значимост. Най-голямата част от представителите на тази генерация предпочита да се получава заплащане между 750 и 1000 евро.

Генерацията X, повечето семейни, ценят най-много автономността, материалните стимули, имиджа на организацията, възможностите за развитие и стила на управление. Подобно на българските респонденти и тук най-голям е делът на лицата, които биха били удовлетворени заплащането да е над 1000 евро.

За лицата над 55 год., от които 100% са семейни, най-голяма значимост за решението за напускане или оставане има факторът автономност, заплащането, материалните стимули, възможностите за развитие и организационната култура. За разлика от българските респонденти от тази генерация тук най-голям е делът на лицата, които биха били удовлетворени, заплащането да е над 1000 евро.



Фигура 14. Фактори, мотивиращи хората за работа в Косово

Стига се до извода, че за българските респонденти най-голямо значение за това, дали да останат на работа в една организация, имат заплащането, работната среда и възможностите за развитие, а за косовските това са заплащането, материалните стимули и автономията. Средните оценки на българските респонденти за всички фактори надхвърлят 3 единици, докато това не е така при косовските. Установяват и при двете страни междугенерационни различия във възприемането на факторите, като те са по-големи за респондентите от Косово.

В края на главата въз основа на двете анкетни проучвания се правят **изводи и препоръки**, както следва:

Пазарното позициониране на фирмите е в силна зависимост от хората, заети в тях. То може да бъде разгледано от два аспекта: от една страна, от гл.т. на клиентите, чиито потребности се стреми да удовлетвори, а от друга, като участник на пазара на труда, който се стреми да привлече най-добрите кадри. И в единия и в другия случай става дума за имидж на предприятието, който често

пъти е изграден от взаимосвързани нишки между тези два аспекта.

В условията на глоболизираща се, високотехнологична и висококонкурентна среда, с голяма мобилност на хората става все по-трудно за фирмите да намират подходящи служители и да ги задържат за дълъг период. Множество са факторите, които трябва да бъдат отчетени, между които застаряването на населението, емиграцията и др. При равни други условия по-голямата безработица означава и повече свободна работна сила на трудовия пазар, а това от своя страна би следвало да действа въздържащо върху желанието за напускане на работните места. Ако погледнем данните за Косово и България, ще видим, че в Косово безработицата е значително по-висока от тази в България. В същото време високата безработица и по-ниското заплащане в сравнение с други страни стимулира емиграцията на населението, което е валидно и за двете страни.

Резултатите от изследването показват, че преобладаващата част от мениджърите на българските предприятия с международна дейност не оценява проблема с текучеството като голям. Половината от тези, които определят текучеството като по-скоро голямо или 50%, отчитат такова в диапазона от 5 – 10%, 31% над 10% и 19% до 5%. Само един от респондентите е оценил текучеството като голямо в диапазона над 10%.

Почти аналогично е по отношение на резултатите и при косовските предприятия. От оценените проблема като по-скоро голям – 44%, са посочили текучество до 5%, 11% в диапазона от 5% до 10% и 44% в диапазона над 10%. Около 67% от посочилите текучеството като голямо са декларирали размер над 10%, а останалите от 5% до 10%. Тези данни показват, че текучеството се възприема по различен начин от мениджърите и невинаги ниските стойности на текучеството се свързват с малък проблем за фирмата, както и високите стойности не се определят като голям проблем. В същото време само 35% от тези фирми от България и 42% от Косово посочват, че имат изградена система за събиране и анализ на информация и само 23% от тях в България, респективно 42% от тези в Косово нямат въведена програма за задържане на персонала. Това показва, че на текучеството все още не се обръща достатъчно внимание като фактор в управлението на голяма част от фирмите с

международна дейност в България и Косово, който има отношение към нейните финансови и пазарни резултати. *В тази насока смятаме, че въвеждане на системи за събиране (в случай че няма такива) и анализ на информацията не само по отношение на конкретни показатели, а също по отношение на отчитането на причините и на ефектите върху различните аспекти на фирмата, ще допринесе за подобряване процеса на вземане на управленски решения, на ефективността и пазарното позициониране. Изходящите интервюта се смятат за полезни в тази връзка.*

Като най-голям се оказва проблемът с текучеството на работници и по-малък по отношение на другите категории персонал във фирмите с международна дейност от двете държави. Тук изключение прави мениджърският персонал. Една от основните причини в най-честия случай се оказва възнаграждението, което често е по-ниско от това в другите страни, особено в сектори като хотелиерство и ресторантьорство, транспорт и строителство. *В този контекст има смисъл използването от страна на фирмите на допълнително финансово и материално стимулиране, но също така би следвало да се работи и в посока повишаване ангажираността и лоялността на персонала, тъй като паричните възнаграждения са функция на финансовите ресурси на фирмата, а те не са неизчерпаеми. Също така в това отношение би допринесло подобряването на корпоративната култура, промяната в стила на управление и подобряване на отношенията между колегите.* Полезни биха били периодични проучвания на персонала за неговата лоялност и ангажираност. Тук трябва да отбележим, че 47% от българските фирми с международна дейност имат въведена система за управление на оплакванията и 46% от тези в Косово.

Мотивацията, както бе отбелязано многократно в разработката и в множеството изследвания, има пряко отношение към текучеството на персонала. В днешно време е много сложно да се намери баланс между използваните средства за мотивиране поради наличието на представители от различни поколения, които имат и различни персонални характеристики и предпочитания. Това, което прави впечатление, е по-разнообразното портфолио от средства за мотивиране, които използват българските фирми, спрямо тези от

Косово. Този факт смятаме е следствие от по-ранното отваряне на България, което позволява навлизането на чуждестранни капитали и практики на управление на човешките ресурси. Данните за мотивите за напускане на предприятието показват, че не само заплащането е от значение за хората, а и възможностите за развитие, управлението като цяло и управленският стил на прекия ръководител, усещането за признание на приноса към организацията, автономността в работата, усещането за значимост, корпоративната култура, както и работата сама по себе си. *Полезно би било за фирмите да използват по-разнообразни средства за мотивиране, като за целта биха могли да извършат и допитване до персонала относно техните предпочитания. Въвеждането на система за допитване до персонала по отношение на различни аспекти от дейността на предприятията също би допринесло за повишаване на тяхната мотивация и ангажираност.*

Различните поколения основават решенията си да останат или напуснат дадена работа и предприятие на различни фактори. С известни междугенерационни различия за българските респонденти това са заплащането, възможностите за развитие, работната среда, организационната култура, усещането за значимост и материалните стимули. При респондентите от Косово междугенерационните различия са по-големи, като в различна подредба, наред със заплащането, възможностите за развитие и материалните стимули, важна се оказва и автономността. Тези различия предполагат използването на разнообразни средства за мотивиране и задържане на персонала в предприятията от България и Косово.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключителната част на разработката са обобщени основните моменти, които могат да бъдат изведени в резултат от теоретичния и емпиричния анализ. Отчетена е степента, до която направеното изложение и изводи свидетелстват за изпълнението на поставените цел и задачи, както и за доказването на изследователската теза. Формулират се насоки за бъдещи изследвания по тематиката на дисертационния труд.

IV. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА РАБОТА

Основните насоки за по-нататъшни проучвания се предопределят от подчертаната актуалност на разгледаните в дисертационния труд проблеми. Те включват:

- анализ и оценка на ефектите от пандемията COVID-19 върху процесите на текучество на персонала в организациите, както и върху политиките и подходите за управление на персонала в тази връзка;
- по-задълбочени секторни изследвания на проблема с текучеството на персонал, както и в различни разрези по отношение структурата и състава на заетите в предприятията.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ

в дисертационния труд “Проблемът с текучеството на персонала като фактор за пазарно позициониране на фирмите с международна дейност”

Основните научни приноси, получени в резултат на дисертационното изследване, се формулират, както следва:

1. Въз основа на теоретикообзорен и критичен анализ и синтез на съществуващите постановки е изграден теоретичен фундамент за текучеството, инкорпориращ в себе си еволюционен, системен, управленски, инструментален и международен разрез. Специално място тук заема авторовата интерпретация за текучеството като явление с мениджърски, нормативен, психологически и пазарен характер, както и класификацията на формите му на проявление.
2. Въз основа на анализ на концептуалните виждания и изследвания в областта на мотивацията е очертан комплекс от управленски техники и мерки за мотивиране и задържане на персонала в предприятията. Той се допълва от изведените секторни специфики, свързани с текучеството в промишлеността и туризма.
3. Чрез анализ и обобщаване на изследванията относно текучеството на персонал в предприятията с международна дейност е очертана спецификата на неговото интерпретиране, анализ и управление с оглед различните фази на интернационализация и големина на фирмите. В тази насока са предложени подходи и технология за неговото изследване.
4. С помощта на анкетния метод са проучени практиките по отчитане и управление на текучеството в предприятията с международна дейност в България и Косово. Оценена е неговата значимост като проблем, очертани са мерките за мотивиране, прилагани от фирмите, както и водещите фактори за ограничаването му. На тази основа са обосновани практикоприложни препоръки за редуциране на текучеството и подобряване мотивацията на персонала в изследваните фирми, като водеща и най-ефективна контрамярка.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

I. Статии:

1. Захаријева, Галина, **Сюлча, Дритон**. Практики по управление на тежечството на персонал в предприятията в България и Косово/ Галина Захаријева, Дритон Сюлча // Народноетопански архив, 2020, 2, ISSN: 0323-9004 (Под печат).
2. **Сюлча, Дритон**. Мотивиране на хората – теоретични модели и практики / Дритон Сюлча // Бизнес управление, 2020, ISSN: 0861-6604 (Под печат).
3. **Sylqa, Driton** et al. Organizational change process and theil relation between employes in Kosova Banks / Justina Sh Pula, Emin Neziraj, Driton Sylqa // Academic Journal of Interdisciplinary Studies, MCSER Publishing-Rome; 2015, Vol.4, No.2, S1, pp.123-134, ISSN 2281 3993 (Print) ISSN 2281-4612 (Online).

II. Научни доклади:

1. **Sylqa, Driton** et al. The knowing-doing gap of intellectual capital in multinational companies – case study: Skandia group/ Galina Zaharieva, Driton Sylqa // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2019, 31.1, pp. 281-286, ISSN: 2545-4439.
2. **Sylqa, Driton**. Rremuneration practices based on employee performance appraisal in both public and private sector. // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2020, ISSN: 2545-4439 (Под печат).
3. Захаријева, Галина, **Сюлча, Дритон**. Проблемът в тежечството на човешки ресурси в българските фирми. Сборник с доклади от Научно-практическа конференция ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ – 30 ГОДИНИ СЛЕД НАЧАЛОТО НА ПРОМЕНИТЕ, посветена на 75 г. Съюз на учените в България, в Стопанска академия „Д. А. Ценов”, 2019, сс. 419-426, ISBN 978-954-23-1815-6.
4. **Sylqa, Driton** et al. Cause effect relationship between costumer capital and competitive advantage in private sector / Hazir Gashi, Driton Sylqa // Knowledge

- International Journal. Scientific papers, 2018, 22.2 pp.517-523, ISSN 1857-923X, e-version.
5. **Sylqa, Driton.** Knowledge creation in institutions of higher education // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2017, vol.17.1. ISSN 1857-923X, ISSN 2545-4439.

**СПРАВКА ЗА СЪОТВЕТСТВИЕ С НАЦИОНАЛНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ
ПО ПРАВИЛНИКА ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ЗАКОНА ЗА РАЗВИТИЕ НА
АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Национално изискване в брой точки: 30

Брой статии, индексирани в НАЦИД: 3 бр.

Захариева, Галина, **Сюлча, Дритон**. Практики по управление на текущото на персонал в предприятията в България и Косово/ Галина Захариева, Дритон Сюлча // Народно стопански архив, 2020, 2, ISSN: 0323-9004 (Под печат).

Сюлча, Дритон. Мотивиране на хората – теоретични модели и практики / Дритон Сюлча // Бизнес управление, 2020, ISSN: 0861-6604 (Под печат).

Sylqa, Driton et al. Organizational change process and theil relation between employes in Kosova Banks / Justina Sh Pula, Emin Neziraj, Driton Sylqa // Academic Journal of Interdisciplinary Studies, MCSER Publishing-Rome; 2015, Vol.4, No.2, S1, pp.123-134, ISSN 2281 3993 (Print) ISSN 2281-4612 (Online).

Брой точки от статии, индексирани в НАЦИД: **18,00**

Брой доклади, индексирани в НАЦИД: 5 бр.

Sylqa, Driton et al. The knowing-doing gap of intellectual capital in multinational companies – case study: Skandia group/ Galina Zaharieva, Driton Sylqa // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2019, 31.1, pp. 281-286, ISSN: 2545-4439.

Sylqa, Driton. Rremuneration practices based on employee performance appraisal in both public and private sector. // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2020, ISSN: 2545-4439 (Под печат).

Захариева, Галина, **Сюлча, Дритон**. Проблемът в текущото на човешки ресурси в българските фирми. Сборник с доклади от Научно-практическа конференция ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ – 30 ГОДИНИ СЛЕД НАЧАЛОТО НА ПРОМЕНИТЕ, посветена на 75 г. Съюз на учените в България,

в Стопанска академия „Д. А. Ценов”, 2019, сс. 419-426, ISBN 978-954-23-1815-6.

Sylqa, Driton et al. Cause effect relationship between costumer capital and competitive advantage in private sector / Hazir Gashi, Driton Sylqa // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2018, 22.2 pp.517-523, ISSN 1857-923X, e-version.

Sylqa, Driton. Knowledge creation in institutions of higher education // Knowledge - International Journal. Scientific papers, 2017, vol.17.1. ISSN 1857-923X, ISSN 2545-4439.

Отчетени от автора точки, чрез научни доклади: **35,00**

Общ сбор точки: **53,00** > 30,00

Д Е К Л А Р А Ц И Я

за оригиналност и достоверност

от Дритон Али Сюлча

Дисертационният труд е автентичен и представлява собствена научна продукция на автора. В него са използвани авторски идеи, текстове и визуализация чрез графики, схеми, таблици и формули, като са спазени всички изисквания на Закона за авторското и сродните му права чрез надлежно цитиране и позоваване на чужда авторска мисъл, както и данни, включително:

1. Постигнатите в дисертационния труд резултати и изведени приноси са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.
2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др., съответства на обективната истина.
3. Научните резултати, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

.....

Докт. Дритон Сюлча