

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

ПЕТЪР КРАСИМИРОВ ПЕТРОВ

**РЕЛАЦИЯТА „ТРУДОВИ ЦЕННОСТИ – НАГЛАСИ
КЪМ ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“**

(по примера на летищните оператори)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност „Социално управление“

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Доц. д-р Апостол Атанасов Апостолов

ВАРНА

2018

Дисертационният труд е с общ обем от 252 страници и е структуриран във въведение (10 стр.), основен текст в три глави (145 стр.), заключение (4 стр.), списък на използваната литература (18 стр.) и приложения (68 стр.). Основният текст съдържа 28 таблици и 47 фигури. Приложенията са 13. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 247 книги и статии, от които 44 на български език, 2 на руски и 201 на английски; 3 официални и нормативни документа; 11 интернет източника. Общият брой на използваните източници е 261.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на г. от часа в зала на Икономически университет – Варна на заседание на Научното жури, назначено със Заповед № г. на Ректора на Икономически университет – Варна.

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

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

ПЕТЪР КРАСИМИРОВ ПЕТРОВ

РЕЛАЦИЯТА „ТРУДОВИ ЦЕННОСТИ – НАГЛАСИ

КЪМ ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ

НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“

(по примера на летищните оператори)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност „Социално управление“

НАУЧНО ЖУРИ:

1. Доц. д-р Добрин Жеков Добрев
2. Проф. д-р ик. н. Йордан Петров Коев
3. Доц. д-р Апостол Атанасов Апостолов
4. Доц. д-р Никола Христов Димитров
5. Доц. д-р Емануела Иванова Райчева - Мутафова

РЕЗЕРВНИ ЧЛЕНОВЕ:

1. Проф. д-р Цвета Йорданова Зафирова
2. Доц. д-р Снежанка Костадинова Овчарова

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1.
2.

ВАРНА

2018

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание в разширен състав от катедра „Управление и администрация“ при Икономически университет – Варна на 29.10.2018 г.

Авторът е хоноруван асистент към катедра „Управление и администрация“ и експерт акредитация към сектор „Управленски анализи и рейтингова система“ при Икономически университет – Варна. Изследванията и разработката са извършени в същия университет.

Автор: Петър Красимиров Петров

Заглавие: Релацията „трудова ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“ (по примера на летищните оператори)

Тираж: 50 броя

Излиза от печат Г.

Отпечатан в Печатна база

на Икономически университет – Варна.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	6
1. Актуалност и значимост на проблема	6
2. Степен на изследване на проблема.....	7
3. Цел и задачи на изследването	8
4. Предмет и обект на изследването	8
5. Основна теза и изследователски хипотези.....	9
6. Изследователски подход и методи на изследване.....	10
7. Ограничения на изследването	11
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	13
1. Структура на дисертационния труд.....	13
2. Съдържание на дисертационния труд	13
III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	15
Глава първа. Теоретико-методологически анализ на релацията между трудовите ценности и нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси	15
Глава втора. Методика на емпиричното изследване.....	20
Глава трета. Аprobация и интерпретация на изследователските хипотези	31
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	51
V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	52

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на проблема

Съвременните концепции за управлението на човешките ресурси разглеждат хората като основното конкурентно предимство на организацията. Smith и Kelly (1997: с. 200) посочват, че „бъдещото икономическо и стратегическо предимство ще бъде в ръцете на организациите, които успеят да привлекат, развият и задържат разнообразна група от най-добрите таланти на пазара на труда“. Това налага прилагането на комплекс от дейности по управление на човешките ресурси, с които да се подкрепя постигането на целите на организацията не само на оперативно, но и на стратегическо ниво.

Успехът на всяка една практика обаче носи елемент на неопределеност. Реализацията ѝ зависи от фактори като съответствието на дейността с целите и спецификите на организацията, професионалното изпълнение на съставлящите я задачи, ресурсите, отделени за изпълнението на дейността, подкрепата от ръководството, начина, по който служителите възприемат съответната практика. Докато тези фактори могат да бъдат контролирани от организацията, то нагласите на служителите са много по-трудно управлявани. Затова е необходимо тяхното задълбочено изследване с цел изучаване на механизмите на тяхното формиране и въздействие върху поведението на персонала.

Един от елементите в поведенческия процес на индивидите са ценностите, които влияят както върху нагласите, така и върху избора на поведение. Ценностите са обект на изследване на множество науки – психология, социология, антропология и др. В областта на управлението на човешките ресурси интерес представляват трудовите ценности и тяхното влияние върху съответствието между личността и организацията, приемането на организационните промени, вписването в организационната култура, отношението към работния процес, взаимоотношенията с колегите, нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси в организацията.

Акцентът на настоящата разработка е поставен върху следната релация: „трудови ценности – нагласи към дейностите по УЧР“.

Изследването на нейния характер и механизъм на проявление може да послужи за профилиране на служителите според техните трудови ценности, подобряване на процеса на планиране и реализация на дейностите по УЧР, както и разработване на вътрешна комуникационна стратегия за управление на взаимоотношенията със служителите на организацията.

Динамичното развитие на сектора на въздухоплаването, неговата конкурентна среда и високите изисквания към персонала обуславят **активното прилагане на съвременни практики в управлението на човешките ресурси**. През последните години летищата в България бяха отдадени на концесионно ползване, което привлече крупни инвеститори в този отрасъл. Заедно с тях бяха извършени реструктурирания и други значителни промени в организациите, обслужващи летищната дейност. **Това постави още по-голям акцент върху служителите – и начина, по който те възприемат промените и новите практики в управлението на човешките ресурси.**

2. Степен на изследване на проблема

Трудовите ценности са предмет на изследване още от средата на XX век. Първите проучвания са фокусирани върху **установяването на структурата на трудовите ценности** (вж. например Arsenian, 1943, Underhill, 1967, Guttman, 1968, Goodwin, 1969, Jacob, 1976 и др.). В по-късни изследвания се търсят връзките на трудовите ценности с интересите, личността, удовлетвореността от труда и задържането на служителите, мотивацията, поведението на служителите (Herzberg, Mausner и Snyderman, 1959, Elizur, 1984, Dawis, 2002, Leuty и Jo-Ida Hansen, 2013 и др.).

Фокусът на настоящото изследване е върху връзката между трудовите ценности и нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси в организацията. Подобни проучвания, но с акцент върху потребностите, реализират Lofquist и Dawis (1971) и Rounds (1990), които установяват факториална връзка между трудовите ценности и потребностите на работното място. Sagie (1993) разработва модел за установяване на връзката между нормите в организацията, трудовите ценности и поведението на служителите. Връзката между трудовите ценности и представянето на служителите е във фокуса на

изследванията на автори като Becker и McKlinton (1967), Hunter и Hunter (1984), Nord, Brief, Atieh и Doherty (1988), Meglino et al. (1989), Shapira и Griffith (1990), Sheridan (1992), Rosenblatt и Ruvio (1996). **Представените изследвания поставят различен акцент на ролята на трудовите ценности и рядко се фокусират върху връзката им с нагласите на служителите.**

3. Цел и задачи на изследването

Основната цел на дисертационния труд е да се изследва релацията между трудовите ценности и нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси, като се изясни начинът на взаимодействие между двата конструкта, с акцент върху спецификите на въздействие на трудовите ценности върху нагласите към дейностите по УЧР в организационен контекст.

За реализацията на посочената цел си поставяме за изпълнение **следните задачи:**

1. Да се проучат теоретико-методологичните проблеми при изследването на трудовите ценности и тяхната връзка с нагласите в трудова среда.
2. Да се разработи теоретичен модел за изследване на релацията „трудова ценности – нагласи“.
3. Да се проучат основните методики за изследване на трудовите ценности.
4. Да се разработи изследователски инструментариум, конструиран върху теоретичния модел на релацията „трудова ценности – нагласи към дейностите по УЧР“.
5. Да се апробират изследователските хипотези.
6. Да се изведат препоръки за управлението на човешките ресурси в обекта на изследване на база резултатите от проведеното проучване.

4. Предмет и обект на изследването

Предмет на изследването е влиянието на трудовите ценности на служителите върху нагласите им към дейностите по управление на човешките ресурси в организацията.

Обект на изследването са служителите във „Фрапорт Туин Стар Еърпорт Мениджмънт“ АД – летищен оператор на летища Варна и Бургас.

5. Основна теза и изследователски хипотези

Основната теза на дисертационното изследване е, че трудовите ценности са важен фактор, който моделира нагласите на служителите по отношение на дейностите по управление на човешките ресурси в организацията. Наличието на ситуационни фактори с обхват на равнище цялата организация повлиява взаимодействието „трудова ценности – нагласи“.

Изследователски хипотези:

Хипотеза 1: Модалността на трудовите ценности на служителите оказва влияние върху техните нагласи спрямо дейностите по УЧР.

Модалността изразява отношението към действителността. Тя насочва към начина на действие и взаимодействие при реализацията на трудовите ценности и характера на крайния резултат от тяхната реализация за служителя. Според своята модалност трудовите ценности се разделят на **материални, афективни и когнитивни**.

Хипотеза 2: Важността на типа трудови ценности според условията за изпълнение влияе върху формираните нагласи спрямо дейностите по УЧР.

Организациите определят **системни условия за изпълнение на трудовата дейност**. Те може да се разглеждат като ресурси – предпоставка за изпълнение на трудовите задължения; и като награди, осигурявани за извършване на възложената работа.

Хипотеза 3: Ситуационните фактори на организационно равнище оказват по-силно въздействие върху формиране на нагласите спрямо дейностите по УЧР, отколкото индивидуалния работен контекст и личностните характеристики.

Ситуационните фактори на организационно равнище са характерни за цялата организация и влияят върху поведението на служителите от всички звена и отдели. В настоящата разработка поставяме акцент върху организационните промени като фактор с такова въздействие.

Индивидуалният работен контекст се определя от условия на работното място, характерни за индивида. Те са специфични за всеки отделен служител и това е основната им разлика спрямо ситуационните фактори на организационно равнище. В индивидуалния работен контекст включваме позицията в

организацията, звеното, в което работи служителят, неговия екип, стила на прекия ръководител, стажа, местоработата (при географски разпръснати звена и/или бизнес единици), условията на труд и др.

Личностните характеристики могат да имат демографски, психологически и социален характер.

6. Изследователски подход и методи на изследване

За реализирането на целта и изследователските задачи е използвана съвкупност от изследователски подходи, методи и инструменти. В настоящия труд използваме **формулативния и дескриптивния подход**. Чрез тях операционализираме основните понятия, изясняваме същността на изследователския проблем, формулираме изследователските хипотези и анализираме състоянието на изследвания обект и взаимодействието между различните променливи.

Разработен е сценарий за провеждане на **индивидуални дълбочинни интервюта** в проучваната организация.

Изготвена е **анкетна карта**, която е разпространена онлайн и на хартиен носител. В анкетното проучване е използван инструментариумът на **Manhardt** за изследване на трудовите ценности, който е адаптиран на български език. В повечето въпроси е използвана скала на Ликърт за измерване на съгласие с представени твърдения.

Статистическият анализ на данните е реализиран чрез SPSS, MS Excel и XLStat for MS Excel.

Информацията за изготвянето на теоретичния модел на изследваната релация е събрана чрез преглед на: публикации в престижни международни научни списания в областта на управлението, човешките ресурси, социологията и психологията; книги, включително дисертации и монографични издания на водещи автори в областта на управлението на човешките ресурси, социологията и психологията, както и учебници по управление на човешките ресурси, организационно поведение, социология и др.; доклади, представени на научни конференции; енциклопедии, онлайн ресурси и др.

За представянето на характеристиката на обекта на изследване са използвани нормативни актове, регламентиращи спецификите на летищната дейност, статистически данни от Националния статистически институт и Евростат, публикации на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“, годишни финансови отчети на избрани организации, публикации в медиите, проучвания на сектора.

Основен източник на информация за апробация на изследователските хипотези е проведеното **емпирично изследване** на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по УЧР“.

7. Ограничения на изследването

Първото ограничение на изследването е свързано с изключването на **поведението** като част от изследователския модел. В настоящото проучване ние се фокусираме върху релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по УЧР“.

Разгледани са част от дейностите по УЧР, които се прилагат в организацията и за които има данни: набор на служители; подбор на кадри; стажантска програма; програма за кариерно развитие; възможности за кариерно развитие; обучения; оценяване на персонала; система за възнаграждения; социални придобивки; проучвания за удовлетвореност; социален живот в организацията; система за управление на ценностите; осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд; компетентностен модел.

В рамките на **индивидуалния работен контекст** включваме заеманата в организацията позиция (обслужващ, изпълнителски и ръководен персонал), стажа, натрупан в компанията, и местоработата (летище Варна или Бургас).

Към личностните характеристики разглеждаме пол, възраст и образование. Проучванията на трудовите ценности включват най-често тези променливи. Други характеристики като психологически тип например, могат да бъдат предмет на отделно изследване.

От ситуационните фактори на организационно равнище е изследвано влиянието на организационните промени, настъпили след отдаването на концесия на летищата във Варна и Бургас.

Изследвана е една организация, която е **типичен представител на бранша** на летищните оператори.

Резултатите от анкетното проучване са представителни за изследвания обект при **гаранционна вероятност от 95%** и **доверителен интервал 0,1**.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем от 252 страници и е структуриран във въведение (10 стр.), основен текст в три глави (145 стр.), заключение (4 стр.), списък на използваната литература (18 стр.) и приложения (67 стр.). Основният текст съдържа 28 таблици и 47 фигури. Приложенията са 13. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 247 книги и статии, от които 44 на български език, 2 на руски и 201 на английски; 3 официални и нормативни документа; 11 интернет източника. Общият брой на използваните източници е 261.

2. Съдържание на дисертационния труд

Списък на таблиците

Списък на фигурите

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА ПЪРВА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АНАЛИЗ НА РЕЛАЦИЯТА МЕЖДУ ТРУДОВИТЕ ЦЕННОСТИ И НАГЛАСИТЕ КЪМ ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1.1 Теории и модели на трудовите ценности

1.1.1 Същност и значение на ценностите в организацията

1.1.2 Общото и особеното в категориите „ценности“ и „нагласи“

1.1.3 Механизми на въздействие на ценностите върху поведението

1.1.4 Класификации на ценностите

1.1.5 Специфични характеристики на трудовите ценности

1.1.6 Моделиране на трудовите ценности

1.1.7 Типология на изследванията за трудовите ценности

1.2 Функции и дейности по управление на човешките ресурси

1.3 Теоретичен модел на релацията „трудова ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“

ГЛАВА ВТОРА МЕТОДИКА НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

2.1 Информационни източници на изследването

2.2 Характеристика на летищните оператори в България

2.3 Разработване на изследователския инструментариум

2.3.1 Изследователски подход

2.3.2 Операционализация на теоретичния модел на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“

2.3.3 Избор на методика за изследване на трудовите ценности

2.3.4 Определяне на ключовите дейности по управление на човешките ресурси и идентифициране на ситуационните фактори в обекта на изследване

2.3.5 Методи за събиране на данни

2.4 Модел на връзките в изследването

2.5 Статистическа обработка на данните

ГЛАВА ТРЕТА АПРОБАЦИЯ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ХИПОТЕЗИ

3.1 Профил на респондентите

3.1.1 Характеризиране на участниците в изследователската извадка

3.1.2 Профил на трудовите ценности на служителите

3.1.3 Нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси

3.1.4 Оценка на промените след концесията в изследваната организация

3.2 Аprobация и интерпретация на изследователските хипотези

3.3 Модифициране на модела за изследване на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“

3.4 Основни изводи и препоръки

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Глава първа. Теоретико-методологически анализ на релацията между трудовите ценности и нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси

В теоретико-методологическата част на дисертацията е **обобщено и анализирано знание** от различни литературни източници с цел извеждане на доводи за защита на изследователската теза и разработване на теоретичен модел на изследвания проблем. Задълбочено е изследвано основното понятие „**трудови ценности**“ и разгледана връзката му с други ключови понятия в рамките на предмета на дисертационното изследване. Главата е съставена от три точки, като към първата са обособени седем параграфа.

В **точка 1.1** са представени **теории и модели на изследване на трудовите ценности**. Първият **параграф 1.1.1** е фокусиран върху изясняването на същността и значението на ценностите в организацията. Представено е обобщение на определения за термина „**ценност**“ в социално-психологически аспект и въз основа на техния анализ е изведено авторовото виждане за това понятие: *ценностите са относително-значими устойчиви оценъчни убеждения с абстрактен характер, които определят приоритетността на потребностите и допустимостта на средствата за тяхното удовлетворяване. На тази основа се преценява валентността и приемливостта на различните варианти за избор на поведение, насочено към постигане на желаните резултати.*

В **параграф 1.1.2** се разглежда общото и особеното в категориите „**ценности**“ и „**нагласи**“. Открити са различията между тях и е обоснована потребността от самостоятелно изследване на ценностите. Основен акцент е поставен върху **модела на емоции, нагласи и поведение** на McShane и Von Glinow, чрез който се въвежда четвърти компонент на нагласите: **емоционален процес** (в допълнение към тяхната трикомпонентна структура с когнитивен, афективен и поведенчески елемент).

Връзката между ценности и поведение е разгледана в **параграф 1.1.3**. Задълбочено е представен **моделът на индивидуалното поведение MARS**, който поставя ценностите и нагласите в групата на индивидуалните

характеристики, където те могат да взаимодействат помежду си, за да повлияят на поведението на индивида. В този модел са изведени четирите най-значими фактора, които с висока степен на достоверност могат да предскажат поведението. Това са променливите **мотивация (motivation)**, **способност (ability)**, **роля (role)**, **ситуационни фактори (situational factors)**, от които е формулирано наименованието на модела MARS. От своя страна, тези променливи се влияят от индивидуалните характеристики. Моделът представя опосредствана връзка между ценности и нагласи, от една страна, и поведение, от друга.

Параграф 1.1.4 разглежда различни **класификации на ценностите**, за чието категоризиране са използвани три равнища, формулирани от автора: макроравнище (национално ниво), мезоравнище (организационно ниво) и микроравнище (индивидуално ниво). Изяснено е мястото на трудовите ценности в класификациите на индивидуално ниво. Те **имат най-важна позиция спрямо останалите сфери на живота**. Множество автори подкрепят виждането за тяхната важност, като се посочва, че **ценността на труда дава възможност да се удовлетворяват и другите ценности на индивида, което превръща трудовите ценности в централни за личността**.

В **параграф 1.1.5** са изведени специфичните характеристики на трудовите ценности, като въз основа на тях е представено следното авторско определение: *трудовите ценности са устойчиви оценъчни убеждения относно състоянието и промените на работната среда и съдържанието и характера на труда, според които преценяваме приемливостта на различните варианти за избор на трудово поведение, което води до желан резултат.*

Теоретичният обзор в **параграф 1.1.6** спомага за **моделирането на трудовите ценности**. Съществено внимание е обърнато на **двуфасетната теория за трудовите ценности на Elizur**, която намира приложение и в изведения в края на първа глава теоретичен модел. Според нея многоаспектният характер на трудовите ценности се проявява в два фасета: **модалност на резултата и системни условия за изпълнение на дейността**. **Модалността** отразява крайния ефект от реализацията на определена трудова ценност – той може да бъде от материален, афективен или когнитивен характер. **Условията за изпълнение** се

определят от организацията и могат да бъдат ресурси, които се предоставят като предпоставка за изпълнение на трудовите задължения, или награди, обвързани с нивото на изпълнение на трудовите задължения.

В параграф 1.1.7 са разгледани различните аспекти на изследване на трудовите ценности, които са групирани в следните три направления: изследване на структурата, изследвания на зависимости и крос-културни изследвания. Обзорът на разнообразието от проучвания показва, че сравнително малко се изследва връзката на трудовите ценности с нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси – откриваме отделни връзки с удовлетвореност, мотивация, задържане, производителност и т.н. Интерес за нас представлява именно въздействието на системата от трудови ценности на служителя върху неговите нагласи спрямо дейностите по УЧР, които се извършват в организацията.

В точка 1.2 се дефинират функциите и дейностите по УЧР. В контекста на настоящото изследване се фокусираме върху дейностите по управление на човешките ресурси, които намират реално проявление в ежедневно функциониране на организацията и пряко засягат нейните служители. От разгледаните класификации са изведени дейностите към оперативните функции по УЧР. Използвани са като отправна точка предложените от SHRM функции, към които правим известни модификации и допълнения. Детайлно представяне на дейностите е направено в Таблица 1.

Таблица 1

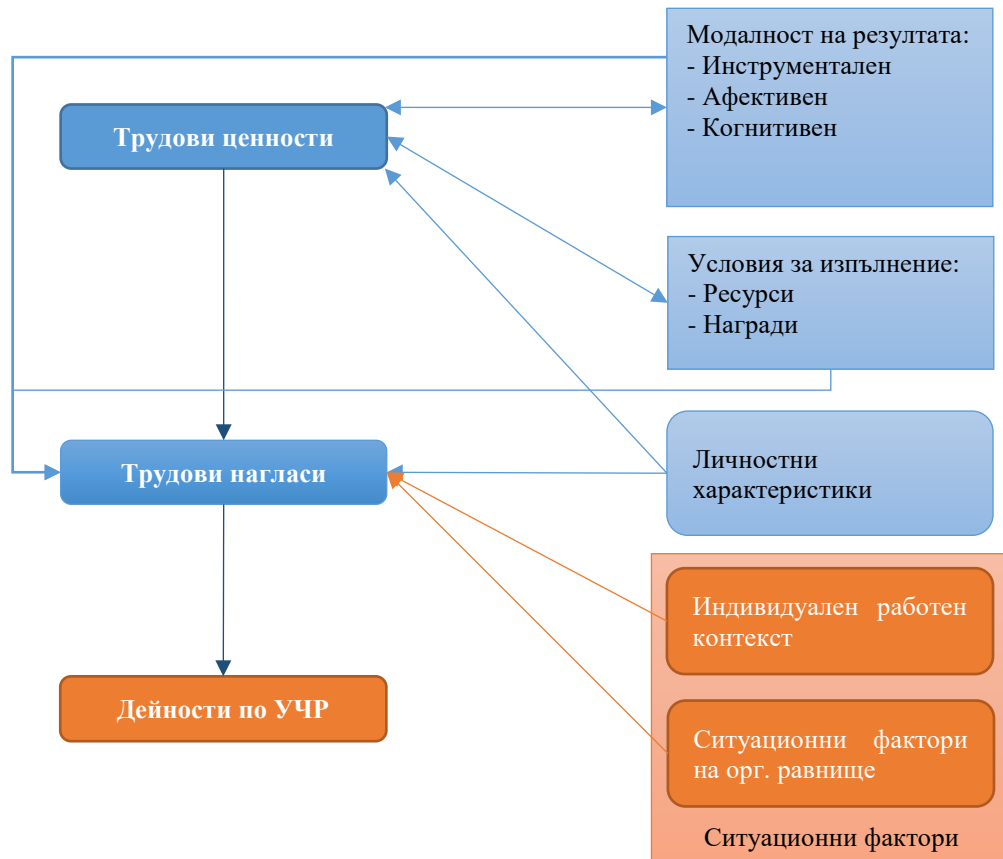
Основни функции и дейности за управление на човешките ресурси

Основни функции	Дейности
1. Планиране, набиране и подбор на ЧР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ на длъжностите. 2. Оценка на потребностите. 3. Набиране на ЧР за посрещане нуждите на организацията. 4. Селекция на кандидатите. 5. Наемане и назначаване на ЧР за попълване на специфичните работни места в организацията. 6. Реализиране на вътрешна мобилност.
2. Развитие на ЧР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Въвеждане на новоназначените. 2. Изграждане на ефективни екипи в организацията. 3. Обучение на служителите. 4. Подпомагане на сътрудниците за изготвяне на плановете за развитие на кариерата.

Основни функции	Дейности
	5. Планиране на приемствеността.
3. Управление на представянето	1. Проектиране системи за оценяване изпълнението. 2. Анализ и стратегии за производителност на труда. 3. Оценка на представянето и потенциала.
4. Възнаграждение	1. Проектиране и прилагане на системи за заплащане на труда. 2. Изграждане на системи за стимулиране на служителите.
5. Трудови отношения	1. Служене като медиатор между организацията и профсъюзите. 2. Проектиране на система за управление на дисциплината в организацията. 3. Отговор на оплаквания. 4. Изграждане на добър работен климат и постигане на съпричастие. 5. Овластяване на служителите. 6. Търсене на обратна връзка. 7. Формиране на удовлетвореност и мотивация.
6. Сигурност и здраве	1. Проектиране и прилагане на система за осигуряване здравето и сигурността на работещите в организацията. 2. Подкрепа на работещите с персонални проблеми.
7. Развитие на УЧР	1. Създаване и поддържане на база на ЧР. 2. Проектиране и прилагане на информационна система за УЧР. 3. Управление на таланта. 4. Прилагане на вътрешен маркетинг. 5. Използване на компетентностни модели. 6. Управление на знанието.

В предложената класификация разширяваме модела на SHRM с „**управление на представянето**“, като съществен елемент от оперативното управление на човешките ресурси. Към категорията „развитие на УЧР“ включваме някои от **нововъзникналите теми** като информационните системи за управление на човешките ресурси, управлението на таланта, прилагането на вътрешен маркетинг, използването на компетентности модели и управлението на знанието.

Резултат от теоретичния обзор и анализа на представените постановки представлява разработеният в **точка 1.3 теоретичен модел на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“** (вж. **Фигура 1**).



Фигура 1 Теоретичен модел на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“

Моделът представя **основните елементи на изследването и връзките между тях**. **Трудовите ценности** са описани чрез двата фасета, които ги изграждат (модалност и условия за изпълнение – елементи от двуфасетната теория за трудовите ценности на Elizur). **Личностните характеристики** оказват въздействие при формирането на трудовите ценности и нагласи. **Нагласите** се отнасят до конкретен обект/ситуация и включват емоционална връзка с обекта. Това взаимодействие се моделира от **ситуационните фактори**, които разделяме в две категории: **индивидуален работен контекст** и **ситуационни фактори на организационно равнище**. Оформените нагласи определят оценката спрямо **дейностите по управление на човешките ресурси** и от там създават предразположение към определен тип **поведение** на служителя.

Глава втора. Методика на емпиричното изследване

Във втора глава е изведена методиката на емпиричното изследване в избрания обект. Тя се състои от пет точки и пет параграфа към едната от тях.

Точка 2.1 представя **информационните източници на изследването**, които включват публикации в престижни международни научни списания в областта на управлението, човешките ресурси, социологията и психологията; книги, включително дисертации и монографични издания на водещи автори в областта на управлението на човешките ресурси, социологията и психологията, както и учебници по управление на човешките ресурси, организационно поведение, социология и др.; доклади, представени на научни конференции; енциклопедии и онлайн ресурси; нормативни актове, регламентиращи спецификите на разглежданата дейност, статистически данни от Националния статистически институт и Евростат, публикации на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“, годишни финансови отчети на избрани организации, публикации в медиите, проучвания на сектора. **Ключов източник на информация за апробация на изследователските хипотези е емпиричното изследване** на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“. То е проведено в избран представител на бранша на летищните оператори, като са обработени данни от документи на организацията; реализирани са индивидуални дълбочинни интервюта със служители на организацията и е проведено анкетно проучване сред персонала.

Характеристика на обекта на изследване е изготвена в **точка 2.2**. Извършен е **анализ на развитието на сектора на въздухоплаването** за периода 2011 – 2017 година. . От 2010 година насам неизменно се увеличава броят авио пътници в България, като през 2017 година достига до 11,1 млн. През периода 2011 – 2016 г. темпът на нарастване е 7,31% годишно – 2,2 пъти по-висок от средното равнище за ЕС. Този резултат отрежда на България 10-то място. Следва да отбележим, че само за последните две години – 2016 и 2017, изменението спрямо предходната година е около 20% (21,92% за 2016 г. – на второ място след Исландия, и 19,72% ръст за 2017 г. – трето място след Исландия и Словения).

Извършено е сравнение между основните летища в България и летищните оператори, които обслужват пътниците на тях – София („Голдеър Хендлинг България“ ООД, „Летище София“ ЕАД, „Суиспорт България“ АД), Бургас и Варна („Голдеър Хендлинг България“ ООД, „Фрапорт Туин Стар Еърпорт Мениджмънт“ АД), Пловдив („Летище Пловдив“ ЕАД) и Горна Оряховица („Гражданско Летище Горна Оряховица 2016“ АД). **Посочените организации имат лиценз за седем и повече дейности.** Четири компании осъществяват между две и четири дейности. Преобладаващата част от операторите имат лиценз само за една дейност (78%). **Най-много дейности изпълняват ФТСЕМ АД и ЛС ЕАД – по девет дейности.** Следва да се отчете обстоятелството, че **ФТСЕМ АД обслужва две летища – Варна и Бургас, на които извършва всички девет лицензирани дейности.** ГХБ ООД работят на три летища, но осъществяват между шест и седем дейности на тях. Поради тази причина в края на точката се спираме по-подробно върху анализа на ФТСЕМ АД.

Динамичната среда на сектора налага непрекъснати промени в организациите, чрез които те да отговарят на новите условия и да запазват своите пазарни позиции. Работата в летищен оператор е специфична, натоварваща и изискваща много от персонала. Изключително активна следва да бъде дейността на отдела по УЧР в организацията. Доколко успешни ще бъдат прилаганите практики по УЧР, зависи и от **нагласите на служителите и тяхната ценностна ориентация в труда.**

В **точка 2.3** са разгледани **стъпките в разработването на изследователския инструментариум.** Изборът на **изследователски подход** е представен в **параграф 2.3.1.** В настоящия труд използваме **формулативния и дескриптивния подход** (казусни изследвания и корелационни полеви изследвания по класификацията на Tharenou, Donohue и Cooper). Чрез тях **операционализираме основните понятия, изясняваме същността на изследователския проблем, формулираме изследователските хипотези и анализираме състоянието на изследвания обект и взаимодействието между различните променливи.**

В следващия **параграф (2.3.2)** е извършена **операционализация на теоретичния модел** на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“. В него са включени следните елементи:

➤ *Трудови ценности.* Те се характеризират с двата фасета от теорията на Elizur – **модалност на резултата и системни условия за изпълнение на дейността.**

○ **Модалността** изразява отношението към действителността. Тя насочва към начина на действие и взаимодействие при реализацията на трудовите ценности и характера на крайния резултат от тяхната реализация за служителя. В модалността разглеждаме три характеристики на резултата при реализацията на трудовите ценности – **инструментален (или материален), афективен и когнитивен.** Към материалните резултати отнасяме например работното време, заплащането, работните условия и т.н. **Афективният резултат** е свързан с междуличностните отношения и чувствата, които те пораждат. Той е характерен за трудови ценности, свързани с екипната работа, естетическите интереси, отношението към ръководителя, социалните контакти и др. п. **Когнитивният резултат** включва интерес, постижение, отговорност, независимост.

○ **Системните условия за изпълнение на дейността** се състоят от два компонента: **ресурси** – предоставяни от организацията като предпоставка за изпълнение на трудовите задължения (например благоприятна работна среда, допълнително здравно осигуряване, застраховки, субсидирано хранене, транспорт до работното място и т.н.), и **награди** – предоставяни след изпълнение на работните задачи (например заплащане, признание, постижение, статус в компанията).

➤ *Трудови нагласи.* Те са психични състояния на индивида, които определят начина на възприемане и реагиране на външните въздействия

на работната среда. Те представляват познавателни структури на паметта, които съдържат чувства и мисли за определени работни места и организации. Нагласите са един от най-важните вътрешни за индивида фактори, влияещи върху поведението.

- *Личностни характеристики.* Те оказват влияние, както върху ценностите, така и върху нагласите. Личностните характеристики се разделят на демографски (пол, възраст, образование и др.), психологически (психологически тип, личностни черти, психологически качества и др.) и социални (произхождат от включеността на личността в структурите на обществото).
- *Ситуационни фактори.* Разделяме ги в две категории:
 - *Индивидуален работен контекст.* Той се определя от **условия на работното място, характерни за индивида.** Те са специфични за всеки отделен служител. Към тях отнасяме например, позиция в организацията, звено, в което работи служителят, екип, стил на прекия ръководител, стаж, месторабота (при географски разпръснати звена и/или бизнес единици), условия на труд и др.
 - *Ситуационни фактори на организационно равнище.* Тук разглеждаме такива **фактори, които са вътрешни за организацията и влияят върху всеки аспект на дейността ѝ.** В този план те въздействат върху всички служители на всички равнища и отдели. В настоящата разработката поставяме акцент върху организационните промени като фактор с такова въздействие.
- *Дейности по управление на човешките ресурси.* Към тях отнасяме всички дейности към функциите, изведени в **Таблица 1** на с. 17: планиране, набиране и подбор на ЧР; развитие на ЧР; управление на представянето; възнаграждане; трудови отношения; сигурност и здраве; развитие на УЧР.

В параграф 2.3.3 е осъществен обзор на **методики за изследване на трудовите ценности**. За целите на изследването е необходима методика, която да бъде лесна за прилагане, достъпна за разбиране от респондента и със скала, която позволява тестване на зависимости. Поради тази причина се спираме на **методиката на Manhardt**, която в най-голяма степен се доближава до теоретичната рамка на Elizur, използвана в теоретичния модел, като запазва приложимостта си за изследвания на връзки с други фактори и удовлетворява посочените условия. Manhardt разработва методика за установяване на различията в професионалната ориентация между мъже и жени. Той включва 25 елемента, групирани в три измерения: комфорт и сигурност, компетентност и развитие, статус и независимост. Използва се петстепенна скала за оценка на важността на посочените елементи за индивида (от „не е важен“ до „много важен“). Трудовите ценности, изведени от Manhardt, са ясно формулирани. Формират разпознаваеми категории и позволяват агрегиран анализ. Надеждността им варира от 0,63 до 0,80.

Следващата стъпка от разработването на изследователския инструментариум включва **определяне на ключовите дейности по управление на човешките ресурси и идентифициране на ситуационните фактори в обекта на изследване**, което е реализирано в параграф 2.3.4. След проведени индивидуални дълбочинни интервюта с представители на отдела за управление на човешките ресурси в изследваната организация, определихме **дейностите, които ще бъдат задълбочено анализирани** в трета глава от дисертационния труд (вж. Таблица 2).

Таблица 2

Изследвани дейности по УЧР във ФТСЕМ АД

Основни функции	Дейности
1. Планиране, набиране и подбор на ЧР	1. Набор на служители. 2. Подбор на кадри.
2. Развитие на ЧР	1. Стажантска програма. 2. Програма за кариерно развитие. 3. Възможности за кариерно развитие. 4. Обучения.
3. Управление на представянето	1. Оценяване на персонала.

Основни функции	Дейности
4. Възнаграждение	1. Система за възнаграждения. 2. Социални придобивки.
5. Трудови отношения	1. Проучвания за удовлетвореност. 2. Социален живот в организацията. 3. Система за управление на ценностите.
6. Сигурност и здраве	1. Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.
7. Развитие на УЧР	1. Компетентностен модел.

Ситуационните фактори на организационно равнище са вътрешни за организацията условия с влияние върху всеки аспект на дейността ѝ и върху служителите на различни равнища и отдели. Тези фактори се установяват при предварителен анализ на компанията, тъй като те са строго специфични. В обекта на изследване тяхното проявление се изразява в настъпили организационни промени. Изследваната организация претърпява такава промяна през 2006 г., когато на летищата във Варна и Бургас влиза нов концесионер – немският международен летищен оператор Фрапорт. Той придобива 60% от собствеността на българските компании, които обслужват двете летища, и налага множество промени в организационната структура и в начина на работа. Организационните промени след концесията са идентифицирани на база проведените индивидуални дълбочинни интервюта в обекта на изследване и анализ на съдържанието на фирмена документация. Те включват промени в организационната структура; подбора на кадри; обученията; възнагражденията; социалните придобивки; възможностите за кариерно развитие; комуникациите с ръководството; комуникациите между служителите; организирането на труда; условията на труд; начина за мотивиране на служителите.

Една от работните хипотези на изследването е, че **ситуационните фактори на организационно равнище** (намиращи израз в организационните промени след концесията) оказват **по-силно** въздействие върху **формирането на нагласите** спрямо дейностите по УЧР, отколкото **работния контекст** и **личностните характеристики**. Поради това за нас представлява интерес и изследването на възприятието на настъпилите организационни промени.

Основните методи за събиране на данни са представени в **параграф 2.3.5**. **Характеристиката на летищните оператори** е изготвена посредством анализ

на вторични данни от различни източници – ГВА, НСИ, Евростат, финансови отчети, секторни анализи и медийни публикации. Полевата част от изследването е реализирана в два етапа: предварително проучване на организацията и последващо количествено изследване.

За първия етап е изготвена програма за провеждане на серия от **полуструктурирани интервюта** с представители на различни отдели в организацията. **Темите**, разгледани на интервюто, са:

- Кратко представяне на изпълняваната от служителя длъжност.
- Коментар върху промените след концесията.
- Дискусия относно различни дейности по УЧР в организацията.
- Обсъждане на проблеми в дейността на организацията.
- Коментари върху проучването и предложения за подобрене на дейностите по УЧР.

Проведени са индивидуални дълбочинни интервюта с **18** служители, които представляват **13** организационни отдела. **В резултат на първия етап е прецизиран изследователският инструментариум**, като за втория етап от проучването е разработена **анкетна карта за метода на допитване**. Определени са **четири блока с въпроси** в анкетната карта:

А. Трудови ценности – съдържа твърдения за измерване на трудовите ценности по методиката на Manhardt. Използвана е петстепенна рангова скала за оценка на важността на всяка ценност (5 – „От най-голямо значение за мен“; 4 – „От голямо значение за мен“; 3 – „От умерено значение за мен“; 2 – „От малко значение за мен“; 1 – „От много малко или никакво значение“).

В. Определяне на нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси – включени са твърдения за измерване на нагласите към дейностите по УЧР, прилагани в организацията. Приложена е **петстепенна Ликъртова скала** за определяне на степен на съгласие, със средна позиция („нито съгласен, нито несъгласен“). Скалата е разработена специално за измерване на нагласи.

С. Оценка на промените след концесията – представени са идентифицираните организационни промени, които се оценяват по шестстепенна скала (от 5 „много положително“ до 2 „много негативно“, с позиция 1 „няма промяна“ и 0 „не мога да преценя“). Въпросът за възприятието на промените е зададен индиректно – поискано е от участниците в проучването да споделят как организационните промени след концесията се приемат от хората на работа в летището. Такъв подход е избран, тъй като част от респондентите не са преки свидетели на промените (започнали са работа след концесията), както и заради деликатния характер на въпроса. По време на интервюта част от служителите изпитваха притеснения да отговорят открито за мнението си относно промените в компанията. В случая прилагаме проектната техника на третия човек за събиране на данни с цел преодоляване на бариерите за изразяване на лично становище.

Д. Личен профил – в него са включени елементи от личностните характеристики на служителя и неговия индивидуален работен контекст.

Анкетното проучване е разпространено в **електронен формат** посредством Системата за онлайн проучвания на ИУ – Варна (<http://survey.ue-varna.bg/>) и списък със служебни имейли, предоставен от отдела по УЧР на ФТСЕМ АД. Допълнително са разпечатани и разпространени сред служителите без достъп до компютър **хартиени варианти** на проучването.

В **точка 2.4** е представен **моделът на връзките в изследването** (вж. **Фигура 2**). Вляво са изброени **индикаторите**, които са включени в концептуалния модел от Първа глава. В средата са изобразени **изследователските хипотези** и за кои индикатори се отнасят. Вдясно е представен **инструментът**, с който се събират данни за съответния индикатор и за проверка на изследователските хипотези. По отношение на анкетната карта са посочени конкретните блокове въпроси, които участват в анализа на изследваната връзка.



Фигура 2 Модел на връзките в емпиричното изследване

Стрелките показват връзката между индикаторите, хипотезите в които те са включени и инструментите за тяхното измерване. Най-много връзки се изследват при хипотеза 3, в която са включени четири индикатора и се използват три блока въпроси от анкетната карта заедно с резултатите от проведените индивидуални дълбочинни интервюта.

В **точка 2.5** са дефинирани **изследователската извадка, методите за статистическа обработка и анализ и ограниченията на изследването**. Поради ограничения брой организации в сектора, извършващи 8 и повече дейности (на изискването отговарят 4 от 46 летищни оператора), конкурентния им статус и необходимостта от задълбочено проучване на дейността, като обект на изследване е избран **типичен представител на бранша**, който да отговаря на следните **критерии**:

- да осъществява **поне 8 от 11-те дейности**, които подлежат на лицензиране за наземно обслужване на летище; приоритет имат дейностите, свързани с обслужването на пътници, тъй като останалите дейности често се извършват от подизпълнители;

- да обслужва **поне две летища**, за да се ограничи влиянието на локализацията;
- да има **повече от 500 служители** за набиране на достатъчно записи за извършване на статистически анализи.

Поставените изисквания са удовлетворени от **ФТСЕМ АД**. „Летище София“ ЕАД най-много се доближават като профил до Фрапорт, но те обслужват само едно летище. Поради скорошното реализиране на **концесията** на летищата във Варна и Бургас¹, се открива възможност за задълбочено изследване и на **ситуационни фактори на организационно равнище**, каквито при ЛС е трудно да бъдат идентифицирани („Летище София ЕАД“ е в процедура по отдаване на концесия към 01.09.2018 г.).

В рамките на организацията е използван **методът за формиране на изследователската извадка според отзовалите се**. Генералната съвкупност е с размер **685** души, като при гаранционна вероятност **95%** и доверителен интервал **0,1** размерът на извадката следва да бъде минимум **84** души.

В анкетното проучване са участвали **87** служители на компанията, като този **брой отговаря на изискването за представителност**. В допълнение е направен **полиномен тест**² за съответствие между извадката и генералната **съвкупност** по две променливи – пол и възраст на служителите. За целта използваме известното разпределение на служителите по двата показателя на летищата във Варна и Бургас и полученото разпределение в извадката. Извършени са два теста – Хи-квадрат и Монте Карло с 10 000 симулации. Нулевата хипотеза е, че разпределението в извадката не е различно от разпределението в генералната съвкупност. Приемаме стойност на алфа 0,05. Стойността на р за променливата пол при Хи-квадрат теста е 0,067, а по метода Монте Карло – 0,068. Стойността на р за променливата възраст при Хи-квадрат теста е 0,150, а по метода Монте Карло – 0,134. Това ни дава основание да

¹ Към момента на проучването – 2012 – 2014 година.

² Тестът е реализиран чрез специализирания софтуер XLStat for MS Excel.

приемем нулевите хипотези³ и да заключим, че **извадката съответства на разпределението по пол и възраст в генералната съвкупност.**

Извършен е **контент анализ** на предоставените от организацията фирмени документи, както и различни публикации (вътрешни и външни). Преди статистическата обработка данните са проверени за липсващи такива, отговорите са кодирани, и подготвени за статистически анализ в специализирания софтуер Excel и SPSS.

Анализът на пълнотата на отговорите на отделните респонденти показва до 4,6% липсващи данни на част от въпросите, свързани с възприятието на организационните промени. Това води до намаляване на броя отговори при част от статистическите анализи под минимума, необходим за представителност на проучването. За осигуряване на статистическата валидност на анализа се извършва **импутация на данните** (или „приписване на значения“ на липсващите данни). С цел осигуряване на по-висока степен на валидност на данните е приложен метод на многомерна импутация, чрез който са приписани значения на липсващите отговори, посредством анализ на връзките с избрани променливи във въпросника.

Приложени са методи на **дескриптивната статистика** за установяване на разпределения, както и **тестове за корелационна зависимост.**

При измерване на взаимозависимостта изборът на конкретен коефициент е съобразен с целта и задачите на изследването, с наличната информация и начина на измерване на разглежданите признаци. Тестването на корелационните връзки е реализирано чрез коефициента на рангова корелация на **Спирман** и коефициента на конкордацията на **Кендал**. Те се прилагат при рангово скалирани променливи и количествени променливи, които имат отклонения от нормалното разпределение.

³ $p > \alpha$.

Глава трета. Аprobация и интерпретация на изследователските хипотези

В трета глава са представени и анализирани резултатите от проведеното изследване, извършена е проверка на изследователските хипотези, модифициран е моделът на изследваната релация и са изведени изводи и препоръки. Главата се състои от четири точки и четири параграфа към първата от тях.

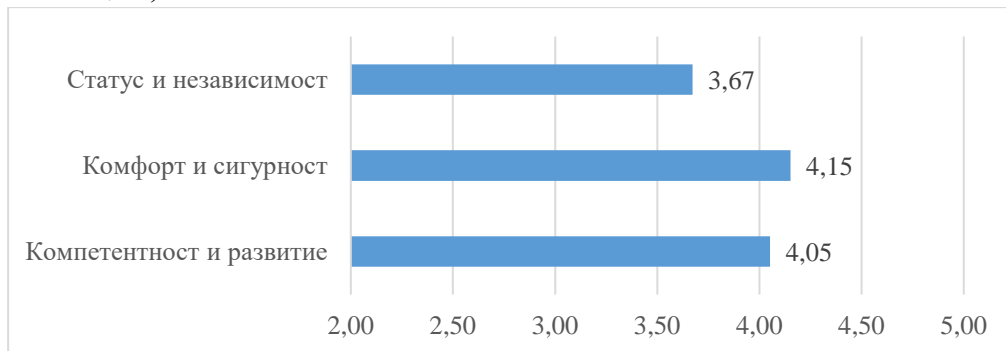
В точка 3.1 е изготвен профил на респондентите, участвали в емпиричното изследване. Той включва кратка характеристика на участниците, профил на трудовите ценности, оценка на нагласите към дейностите по УЧР и възприятията спрямо промените в организацията след концесията през 2006 г.

В параграф 3.1.1 е представено разпределението на респондентите по променливи като пол, възраст, образование, заемана позиция, стаж и месторабота. По-голяма част от участниците в изследователската извадка (67%) работят във Варна (на летището и в Централното управление). 55% от всички участници в проучването са мъже. 35% от анкетираните са до 34 години, 38% – от 35 до 44 години, и 28% са над 44 години. Изключително малък е броят на служителите пред пенсионна възраст. 86% от анкетираните служители са с висше образование. Най-голям е дялът на хората с образователно-квалификационна степен „магистър“ – 60%. 18% от респондентите заемат позиции във средното или висшето управленско ниво, 16% са низови ръководители, 52% - изпълнителски персонал, а 13% са ангажирани с обслужващи и други дейности. Разпределението по стаж в организацията показва, че в извадката преобладават служителите с опит в компанията от 5 до 8 години (46%), следвани от работещите повече от 8 години (30%) и на последно място по брой са назначените в последните 4 години (24%). Можем да заключим, че преобладаващата част от анкетираните са били преки свидетели на организационните промени, настъпили след концесията на летищата във Варна и Бургас.

Представените резултати показват, че чрез проучването са обхванати представители на различни групи в организацията, както по отношение на личностни характеристики като пол, възраст и образование, така и в изследваните

аспекти на индивидуалния работен контекст – позиция в организацията, стаж и месторабота на служителя. Това позволява **надеждна проверка на работните хипотези** на изследването.

Профилът на трудовите ценности на респондентите е представен в **параграф 3.1.2**. Трудовите ценности по Manhardt, които използваме в анкетната карта, са групирани в три категории: компетентност и развитие, комфорт и сигурност и статус и независимост. На **Фигура 3** е представена **значимостта на всяка от трите категории ценности** за проучените респонденти. На първо място са трудовите ценности, свързани с осигуряване на *комфорт и сигурност* на работното място, със средна оценка 4,15 (при стандартно отклонение 0,52). На второ място е категорията *компетентност и развитие* с малко по-ниска оценка от 4,05 (стандартно отклонение 0,51). Едва на трето място остават ценностите, които съставят групата *статус и независимост* – оценка 3,67 (стандартно отклонение 0,47).



Фигура 3 Значимост на ценностите по категориите на Manhardt

Обяснение за **ниската оценка на ценностите от категорията статус и независимост** може да потърсим в **структурата на респондентите** съобразно заеманата позиция в организацията. Резултатите от корелационните тестове показват наличие на **положителна връзка** (коефициент на Кендал 0,221; коефициент на Спирман – 0,277 при значимост 0,01). Колкото по-висока позиция заема респондентът, толкова по-високо е значението за него на ценностите, които му носят статус и независимост. **Такава връзка липсва при другите две категории**. Ръководителите на средно и висше управленско ниво формират под 20% от извадката, което обяснява и по-ниското значение на тази категория трудови ценности.

Двухфасетната теория на Elizur за трудовите ценности е заложена в основата на **теоретичния модел** на изследването и ще я използваме в настоящия параграф за задълбочаване на анализа на трудовите ценности. Предлагаме следната категоризация на ценностите на Manhardt в двата фасета:

Таблица 3

Ценности по Manhardt във фасет А и фасет Б от теорията на Elizur

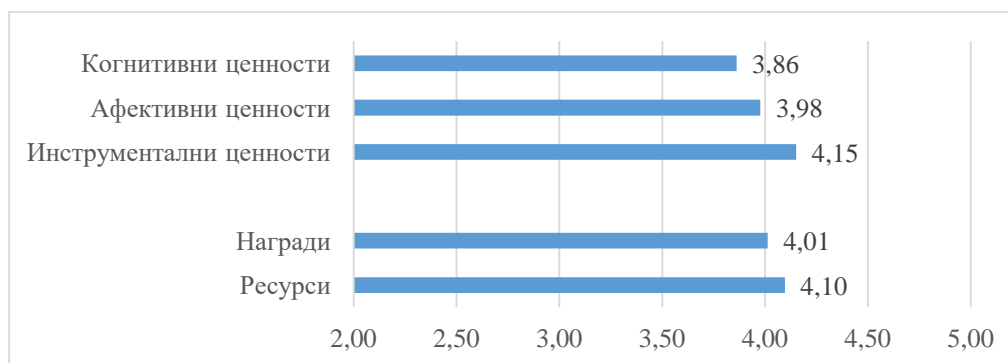
Фасет А		Фасет Б	
Модалност		Условия за изпълнение	
Код⁴	Трудови ценности	Код	Трудови ценности
Инструментални ценности		Ресурси	
QA01_sq11	Има ясни правила и процедури.	QA01_sq6	Осигурява промяна и разнообразие в задълженията и дейностите.
QA01_sq12	Осигурява удобни условия на труд.	QA01_sq8	Позволява самостоятелност в работата.
QA01_sq14	Осигурява сигурност на заетостта.	QA01_sq9	Включва съвместна работа с приятни колеги.
QA01_sq15	Позволява постоянство в работното време и място.	QA01_sq10	Използва знанията от Вашата област на образование.
QA01_sq17	Предоставя достатъчно свободно време извън службата.	QA01_sq11	Има ясни правила и процедури.
QA01_sq21	Осигурява възможност за високи доходи.	QA01_sq12	Осигурява удобни условия на труд.
Афективни ценности		QA01_sq14	Осигурява сигурност на заетостта.
QA01_sq3	Удовлетворява Вашите културни и естетически интереси.	QA01_sq15	Позволява постоянство в работното време и място.
QA01_sq9	Включва съвместна работа с приятни колеги.	Награди	
QA01_sq13	Позволява да работите за ръководители, към които изпитвате възхищение и уважение.	QA01_sq2	Насърчава продължителното развитие на знания и умения.
QA01_sq16	Възнагражда доброто представяне с признание.	QA01_sq7	Дава усещане за успех.
QA01_sq23	Буди уважение у другите.	QA01_sq16	Възнагражда доброто представяне с признание.

⁴ Код на въпроса от анкетната карта.

Фасет А Модалност		Фасет Б Условия за изпълнение	
Код⁴	Трудови ценности	Код	Трудови ценности
QA01_sq24	Изисква да се срещате и говорите с много хора.	QA01_sq17	Предоставя достатъчно свободно време извън службата.
Когнитивни ценности		QA01_sq19	Предоставя възможността да поемате рискове.
QA01_sq1	Изисква оригиналност и творчество.	QA01_sq20	Позволява да достигнете до по-висока административна отговорност.
QA01_sq2	Насърчава продължителното развитие на знания и умения.	QA01_sq21	Осигурява възможност за високи доходи.
QA01_sq4	Стимулира интелектуалната дейност.		
QA01_sq5	Позволява да разработвате собствени начини на изпълнение на задачите.		
QA01_sq6	Осигурява промяна и разнообразие в задълженията и дейностите.		
QA01_sq7	Дава усещане за успех.		
QA01_sq8	Позволява самостоятелност в работата.		
QA01_sq10	Използва знанията от Вашата област на образование.		
QA01_sq18	Изисква да се работи върху проблеми от критична важност за организацията.		
QA01_sq19	Предоставя възможността да поемате рискове.		
QA01_sq20	Позволява да достигнете до по-висока административна отговорност.		

Във **Фигура 4** представяме значимостта на трудовите ценности в двата фасета. Във фасет А (модалност) на първо място са инструменталните ценности, следвани от афективните и когнитивните ценности (с малки разлики от приблизително 0,15). Във фасет Б водещи са ценностите, свързани с ресурси, предоставяни от организацията, с много малка преднина спрямо ценностите, отнасящи се до възприеманите награди (разликата е в рамките на статистическата

грешка). Най-голяма вариация се наблюдава при инструменталните ценности (0,54), а най-малка – при ценностите награди (0,44).



Фигура 4 Значимост на ценностите във фасет А и фасет Б

В Таблица 4 са представени петте трудови ценности с най-висока значимост и петте ценности от най-малко значение за служителите.

Таблица 4

Най-важни и най-маловажни трудови ценности

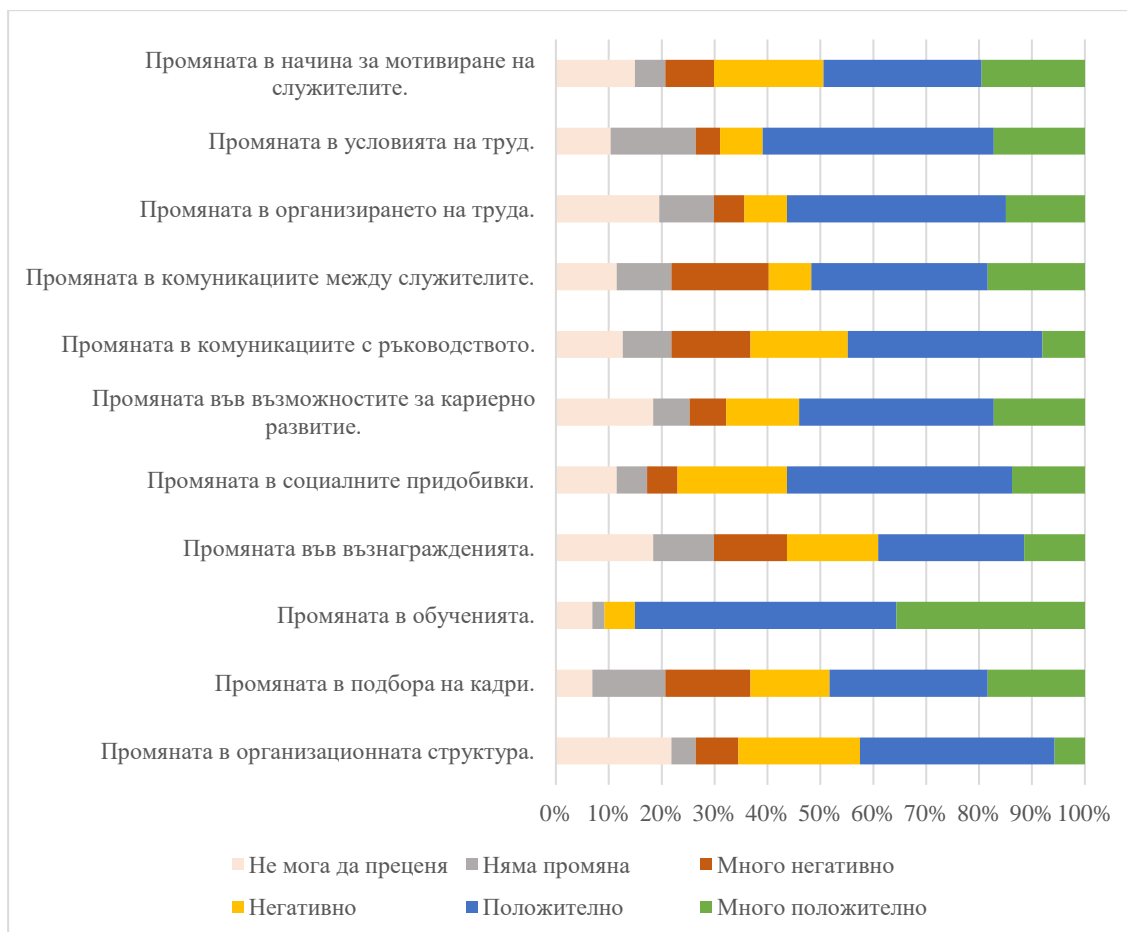
Най-важни трудови ценности			Най-маловажни трудови ценности		
Трудови ценности	Средна стойност	Отклонение	Трудови ценности	Средна стойност	Отклонение
1. Дава усещане за успех.	4,39	0,653	1. Изисква ръководството на други хора.	3,23	0,831
2. Осигурява възможност за високи доходи.	4,36	0,610	2. Предоставя възможността да поемате рискове.	3,29	0,975
3. Възнагражда доброто представяне с признание	4,36	0,747	3. Изисква да се срещате и говорите с много хора.	3,55	0,846
4. Осигурява сигурност на заетостта.	4,34	0,679	4. Изисква да се работи върху проблеми от критична важност за организацията.	3,69	0,811
5. Стимулира интелектуалната дейност.	4,28	0,641	5. Позволява да достигнете до по-висока административна отговорност.	3,69	0,811

Тези резултати до известна степен съответстват на данните от четвъртата вълна на национално-представителното Европейско изследване на ценностите (2008). В Европейското изследване на ценностите е дадена възможност за избор на няколко характеристики на работата, които са важни за респондентите. Най-голямо е значението на доходите, сигурността и стимулиращата работа. От друга страна, носенето на отговорност, поемането на инициативност и рискове,

участието във вземане на решения от критична важност за организацията заемат последните позиции по важност.

Оценката на нагласите към дейностите по УЧР, осъществявани в организацията, е анализирана в **параграф 3.1.3**. Използвана е скала от 1 до 5, при която 1 се отнася до пълно несъгласие с представеното твърдение, а 5 – пълно съгласие. **Нагласите към преобладаващата част от дейностите по УЧР във ФТСЕМ АД са положителни. С най-висока оценка са дейностите, насочени към социалния живот във ФТСЕМ АД, стажантската програма и обученията. Подобрене може да се търси във възможностите за кариерно развитие, системата за оценяване на представянето и следващите от оценката поощрения за служителите. Новите подходи в управлението на персонала като компетентностния модел, клубовете за развитие и системата за управление на ценностите се възприемат добре и могат да се превърнат в конкурентно предимство на организацията.**

През 2006 година немската компания Фрапорт печели 35-годишна **концесия** на летищата във Варна и Бургас. Тъй като чуждестранният инвеститор държи 60% от собствеността, на двете летища се осъществява не само преход от държавно към частно управление, но и промяна в подхода за работа с персонала. Възприети са част от практиките на компанията майка по управление на човешките ресурси. Това води със себе си редица **промени в организацията**. В **параграф 3.1.4** е представена **оценката на промените след концесията** от страна на служителите в ФТСЕМ АД (вж. **Фигура 5**).



Фигура 5 Възприятие за промените, настъпили в организацията след отдаването на летище Варна и Бургас на концесия

Повечето промени се оценяват положително. Изключение са промените във възнагражденията, организационната структура и комуникациите с ръководството. Очакванията на служителите преди концесията са били за драстично увеличение на заплатите, което не се е реализирало в желаната степен и това е довело до по-негативните оценки по този измерител. Промените в организационната структура са довели до редица съкращения на персонал. С оглед на факта, че част от ръководството е съставено от чужденци, както и на промените в йерархията в организацията, част от служителите считат, че след концесията комуникациите с висшите ръководители са затруднени. **Най-високо в положителен аспект са оценени промените в обученията и в условията на труд.** Концесионерът инвестира значителни средства в тези направления.

Прави впечатление **високото отклонение в отговорите** (средно 1,6), което се дължи на големия процент на респондентите, които не могат да преценят дали

промяната е положителна или отрицателна. Различията в оценката на промените между мъжете и жените са минимални. Най-изявени са те при кариерното развитие и условията на труд, които жените оценяват по-положително след концесията, а мъжете виждат повече предимства в начина на мотивиране. Служителите над 44 години възприемат сравнително по-положително промените със значителни разлики в сравнение с по-младите си колеги. Най-скептична е възрастовата група между 35 и 44 години. Между висшистите и служителите с основно и средно образование няма значими различия в оценките. Не така стоят нещата, когато разгледаме възприятията според заеманата позиция в организацията. Най-ниски са оценките на кадрите на изпълнителски позиции. Колкото повече се изкачваме в йерархията, толкова по-позитивно се възприемат промените след концесията. Най-добре се приема тя от висшите ръководители, които са участвали пряко в самите промени. Положителна оценка има и обслужващият персонал. Факторът стаж също оказва сериозно въздействие върху възприятията. Служителите с 9 и повече години опит в компанията имат много по-позитивна оценка на промените. Те са работили достатъчно дълго време при старата система и имат база за сравнение, която да използват за оценка на настъпилите изменения. Останалите групи респонденти са постъпили на работа през последната година-две преди концесията или след това. Техните впечатления от различията са ограничени, или са формирани от разговори с техни колеги и бивши служители на организацията. По отношение на местоработата прави впечатление по-положителната оценка на промените от страна на работещите във Варна. Трябва да се отбележи, че тук се помещава и главното управление на организацията, което е най-засегнато от промените и неговите служители могат в най-пълна степен да усетят техния ефект.

Апробацията и интерпретацията на изследователските хипотези е осъществена в точка 3.2. Първата хипотеза се отнася до модалността на трудовите ценности (категория от двуфасетната теория на Elizur, която включва три типа ценности според резултата – инструментални, афективни и когнитивни):

Хипотеза 1: Модалността на трудовите ценности на служителите оказва влияние върху техните нагласи спрямо дейностите по УЧР.

За проверка на хипотезата тестваме трите категории ценности според тяхната модалност – инструментални, афективни и когнитивни, и **53** твърдения, свързани с нагласи на служителите спрямо различни дейности по УЧР в организацията (въпроси от анкетната карта QB01 – QB11, QB13, QB15). Валидността на хипотезата проверяваме чрез наличния брой установени корелационни зависимости. **Наблюдава се наличие на връзка при афективните ценности**, които влияят слабо до умерено върху нагласите спрямо 26 дейности. При инструменталните ценности има влияние върху 2 до 5 дейности, а при когнитивните – от 4 до 5 (според използвания коефициент за измерване на корелацията).

Модалността на трудовите ценности, насочена към чувствата и емоциите на индивидите, оказва най-силно влияние върху нагласите към дейностите по УЧР. Това заключение е в съответствие с откритието на четвъртия компонент на нагласите – **емоционалния процес**. Потвърждава се значението на емоциите при формирането на нагласи, като афективните ценности на труда се задействат в най-голяма степен при този процес.

Трудовите ценности с най-силно влияние върху нагласите към дейностите по УЧР са: буди уважение у другите (33 връзки); чрез работата, която вършите, помагате на обществото (23 връзки); включва съвместна работа с приятни колеги (22 връзки); осигурява възможност за високи доходи (16 връзки); възнагражда доброто представяне с признание (15 връзки). В по-голямата си част това са трудови ценности от групата на **афективните**.

Извършеният анализ на резултатите от проучването ни позволява **частично да приемем първата хипотеза** – афективните ценности влияят върху нагласите към дейностите по УЧР. При останалите категории се наблюдава частично въздействие от отделни трудови ценности.

Втората изследователска хипотеза е свързана с трудовите ценности според условията за изпълнение:

Хипотеза 2: Важността на типа трудови ценности според условията за изпълнение влияе върху формираните нагласи спрямо дейностите по УЧР. Трудовите ценности според условията за изпълнение се разглеждат като предоставяни от организацията ресурси като предпоставка за изпълнение на трудовите задължения и като награди, предоставяни за отлично изпълнение след извършване на дадена работа.

Трудовите ценности, свързани с ресурси, влияят върху нагласите спрямо три от дейностите, а трудовите ценности, свързани с награди – върху две. И в двата случая има 50 и повече дейности, които нямат връзка с разглежданата категоризация. **Поради липса на връзка** между двете категории трудови ценности и нагласите към дейностите по УЧР, **отхвърляме хипотеза 2**. След анализа на профила на трудовите ценности, тези резултати са очаквани, поради състава на разглежданите групи. Установихме, че голяма част от включените в тях ценности не влияят върху нагласите към дейностите по УЧР.

Третата изследователска хипотеза разглежда въздействието на ситуационните фактори на организационно и на индивидуално равнище:

Хипотеза 3: Ситуационните фактори на организационно равнище оказват по-силно въздействие върху формиране на нагласите спрямо дейностите по УЧР, отколкото работния контекст и личностните характеристики.

Идентифицираните ситуационни фактори на организационно равнище са настъпилите след концесията на летищата във Варна и Бургас промени. В изследването проверяваме по какъв начин служителите възприемат организационните промени. Индивидуалните фактори включват работния контекст (представен от заеманата в организацията позиция, стажа на служителя и местоработата – летище Варна или Бургас) и личностните характеристики (пол, възраст и образование).

Резултатите от изследването **категорично свидетелстват за наличието на влияние на възприемането на настъпилите промени върху нагласите към дейностите по УЧР**. Наблюдаваме 5 връзки със значителна зависимост, 37 с умерена и 7 със слаба. **Най-силно въздействие** оказват възприятията на

промените в комуникациите (с останалите служители и с ръководството), във възможностите за кариерно развитие и в социалните придобивки. Посоката на връзката е положителна, което показва, че колкото по-положително се възприемат промените, толкова по-положителни са и нагласите към дейностите по УЧР. Комуникациите в организацията излизат на преден план като фактор за формиране на нагласи.

Личностните характеристики и останалите индивидуални фактори имат слабо влияние върху нагласите (между 3 и 7 връзки от слаба до умерена зависимост). Посредством Хи-квадрат тест е установена връзка между местоработата (Варна и Бургас) и нагласите към 6 дейности по УЧР. Ситуационният фактор на организационно равнище (възприятията на настъпилите организационни промени) оказва много по-силно въздействие (спрямо 49 дейности). **Това ни позволява да потвърдим третата хипотеза.**

В търсене на естеството на влиянието на възприятието на промените върху нагласите към дейностите по УЧР, **формулираме нова хипотеза 4**, чрез която да проверим дали има връзка между трудовите ценности и възприятието на организационните промени: „Модалността на трудовите ценности оказва влияние върху възприятието на ситуационните фактори на организационно равнище (настъпилите организационни промени след концесията)“.

Тестът за корелационна зависимост показва наличие на връзки при две от модалностите, **което потвърждава хипотеза 4**. Коефициентите свидетелстват за корелационна зависимост между афективните и когнитивните ценности, от една страна, и възприятието на организационните промени, от друга. По този начин трудовите ценности индиректно влияят върху нагласите към дейностите по УЧР – чрез въздействие върху възприятията на служителите спрямо ситуационните фактори на организационно равнище.

Три от четирите изследователски хипотези бяха частично или напълно потвърдени, **което ни дава основание да приемем изследователската теза**, че трудовите ценности са важен фактор, който моделира нагласите на служителите по отношение на дейностите по УЧР в организацията. Наличието на ситуационни фактори с обхват на равнище цялата организация повлиява взаимодействието

„трудова ценности – нагласи“. Те до голяма степен моделират нагласите на служителите. На преден план излизат комуникациите в организацията, които се явяват проводник на настроения и оценки. До голяма степен възприятията на организационните промени са формирани именно от общуването между служителите. Установено е въздействие на афективните и когнитивните трудови ценности върху възприятието на организационните промени. Това е допълнителен аспект в механизма на влияние на трудовите ценности.

Въз основа на анализа на резултатите от проведеното емпирично изследване в **точка 3.3** е **модифициран моделът за изследване на релацията „трудова ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“**.

Установихме, че **афективните трудови ценности съществено влияят** върху нагласите към дейностите по УЧР. Причина за това е **емоционалният заряд**, който носи тази група ценности. Те повлияват върху емоционалния процес, през който преминава индивидът при формиране на своите нагласи. Емоционалните епизоди, които оставят своя отпечатък върху възприятията на служителите, се проявяват в контекста на определени трудови ценности с висока емоционална наситеност. Такива са връзките с колегите и ръководителите на работното място, взаимоотношенията с лица извън организацията, уважението и признанието, които се получават в работния процес, удовлетворяването на културните и естетичните интереси. Това ни дава основание да поставим акцент върху афективните трудови ценности, когато анализираме прякото въздействие върху нагласите.

Резултатите от проучването показват, че разглежданите като **ресурси** или **награди** според условията за изпълнение трудови ценности **не оказват влияние** върху нагласите. Нито ценностите, определени като предоставяни от организацията ресурси, нито тези, обвързани с награди, оказват значимо въздействие. Поради тази причина **премахваме връзката на зависимост с тях** от модела на релацията „трудова ценности – нагласи към дейностите по УЧР“. Други изследвания показват връзка между условията за изпълнение и

мотивацията на служителите, но това взаимодействие е извън обхвата на настоящото проучване.

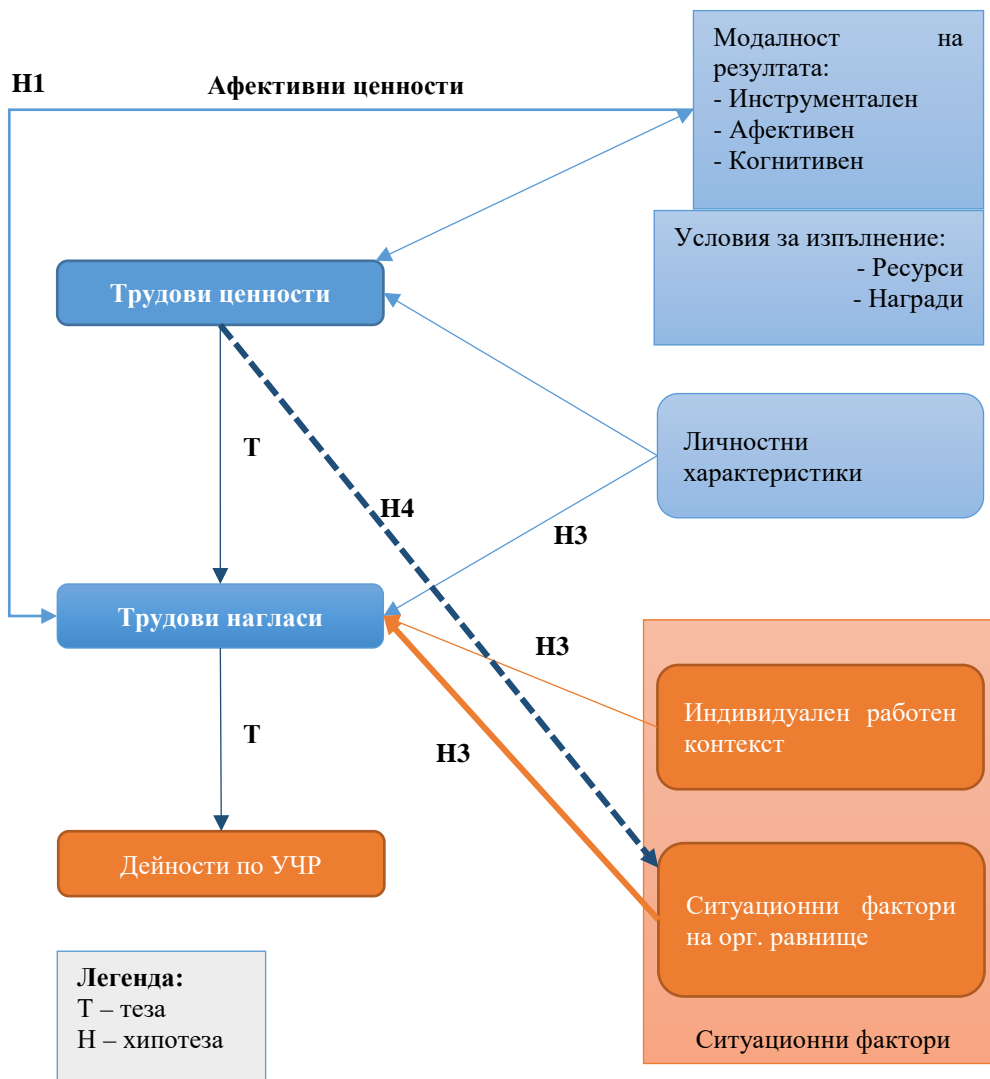
С най-силно въздействие върху нагласите са **ситуационните фактори на организационно равнище**, идентифицирани в изследваната компания като промени, настъпили след сключване на концесионен договор и навлизане на чуждестранен инвеститор. Възприятието на служителите спрямо тези промени се оказва в умерена и значима връзка с голяма част от дейностите по УЧР в организацията. Въпреки че преобладаващият брой респонденти не са били служители на компанията по време на промяната в собствеността, усещането за въздействието на новата организационна реалност продължава да моделира нагласите на персонала.

Личностните характеристики и индивидуалният работен контекст оказват влияние върху нагласите, което може да бъде определено като **слабо**. Следва да отчетем, че при анализа са използвани по три характеристики за тези два фактора от модела – най-често прилаганите в разгледаните изследвания на трудовите ценности (пол, възраст и образование към личностните характеристики и заемана в организацията позиция, стаж, натрупан в компанията, и месторабота - летище Варна или Бургас, при индивидуалния работен контекст). Въпреки това тяхното въздействие е ограничено.

При анализа на резултатите беше установена връзка, която не беше предвидена в разработения теоретичен модел. Това е взаимодействието между трудовите ценности и ситуационните фактори на организационно равнище. Възприятието на организационните промени е повлияно от афективните и когнитивните ценности. Тази връзка се проявява като съществен механизъм, чрез който се реализира въздействието на трудовите ценности върху нагласите към дейностите по УЧР.

На **Фигура 6** е представена **модифицирана версия на концептуалния модел на релацията** „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“. От него е премахнато влиянието на компонента „условия за изпълнение“. Поставен е акцент върху афективните трудови ценности. Маркирана е по-силната връзка между ситуационните фактори на

организационно равнище и трудовите нагласи. Допълнена е взаимовръзката между трудовите ценности и ситуационните фактори.



Фигура 6 Модифициран концептуален модел на релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“

Моделът може да бъде използван при **бъдещи изследвания на трудовите ценности** в организацията, като се подберат личностни характеристики със значение за организацията, определят се спецификите на индивидуалния работен контекст и се идентифицират ситуационните фактори на организационно равнище.

В **точка 3.4** са формулирани **основни изводи и предложения** за подобряване на управлението на човешките ресурси в няколко направления.

Изводи и препоръки относно структурата на трудовите ценности на служителите

С **най-голяма важност** са ценностите, носещи комфорт и сигурност на работното място. На второ място са тези, свързани с компетентност и развитие. Едва накрая следват трудовите ценности, които отдават най-голямо значение на статуса на служителя и неговата независимост. Сравнение с **пирамидата на потребностите на Маслоу** показва семантична близост между ценностите в категорията комфорт и сигурност с потребностите от първо и второ ниво (физиологични нужди и сигурност). Другите две категории можем да отнесем към потребностите от уважение и себеактуализация. Значимостта, която се придава на комфорта и сигурността, показва, е голяма част от служителите се намират на второто стъпало от пирамидата на Маслоу. Същевременно значение има и личностното развитие, което причисляваме към последното ниво. Това се потвърждава и от положителната оценка на реализираните промени в сферата на обученията и възможностите за кариерно развитие в организацията.

Компанията следва да осигурява добри условия на труд, адекватно заплащане (съобразено с представянето на служителите) и разнообразни възможности за обучение и развитие на своите кадри. Дейности, изискващи повече отговорност и самостоятелно вземане на решения, биха предизвикали стрес и дори недоволство сред повечето служители. Такъв подход на работа ще бъде трудно възприет поради конфликт с ценностната система по отношение на труда на персонала.

Прегледът на значимостта на трудовите ценности по модела на Elizur показва отдаване на **приоритет на инструменталните ценности** – тези с материален характер (отново обвързани с първите две нива на пирамидата на Маслоу). На второ място са афективните ценности, свързани с емоциите на индивидите. Сред най-важните ценности са две свързани помежду си двойки – високо заплащане/сигурна заетост и усещане за успех/признание. **От голямо значение за служителите** е тяхната работа да им осигурява високи доходи, с които да покриват своите нужди, но същевременно желаят да усещат сигурност на заетостта. Резултатите показват **ниска оценка на поемането на рискове,**

което води до извода, че малко служители са склонни да приемат по-високо възнаграждение срещу по-висок риск. По-важно за тях е да имат работа, която е гарантирана, и им носи увереност, че няма да бъдат освободени, като им осигурява и нужния доход. **Високото възнаграждение обаче следва да бъде обвързано с представянето на служителя.** То трябва справедливо да отразява вложения труд и да подкрепя усещането за успех. Заплащането е един от аспектите на признанието за положените усилия на работното място. Система за възнаграждение, която е пряко свързана със системата за оценка и мотивация на персонала, може да се използва като инструмент не само за повишаване на производителността, но и за задържане на служителите.

При анализа на резултатите от изследването установихме въздействието на трудовите ценности върху възприятието на организационните промени. **Методиката може да се приложи за идентифициране на тези ценности, които влияят положително върху оценката на определени промени.** Тази връзка може да се използва за анализ на ценностния профил на персонала и привличане на служителите с ценностите с позитивно въздействие като посланици на промяната.

Изводи и препоръки относно формираните нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси

Проучването установи **по-ниски оценки** на подбора на кадри в организацията, на възможностите за кариерно развитие и на системата за оценяване. Свързващата нишка между в тези направления е усещането за **субективност**. Това се подкрепя и от слабо оцененото твърдение, че възнаграждението адекватно отразява вложените усилия. Сред служителите е разпространено мнението, че част от решенията за назначаване на определена позиция, за поставяне на оценка или за изпращане на обучение се вземат на базата не на обективни фактори, а на лични отношения. Копирането на немския модел на оценяване не сработва по очаквания начин. **Необходима е промяна в използвания подход** – по-висока обективност може да се постигне чрез прилагането на 360-градусова обратна връзка. Чрез оценката на служителя не само от неговия ръководител, но и от неговите колеги, подчинени и други хора, с

които работи във и извън организацията, ще се ограничи личният елемент в атестирането и неговите резултати по-точно ще отразяват вложените усилия. Разработването на **компетентностен модел** е една стъпка в правилната посока, тъй като той ще въведе обективни индикатори на представянето и ясна методика за прилагане на системата за оценяване. Служителите обаче **не са напълно запознати** с тази нова практика в управлението на човешките ресурси в организацията. Липсата на достъпна и разбираема информация може да доведе до формирането на **негативни нагласи**, дори новата система да функционира по предвидения начин.

Изводи и препоръки относно възприятието на организационните промени след концесията през 2006 г.

Избраният метод за оценка на възприятията на промените в организацията акцентира върху **междупersonностните комуникации в компанията**. В повечето случаи мнението на респондентите е формирано от споделени коментари между служителите. **Най-негативна оценка** има при промените в **комуникациите**. По време на индивидуалните интервюта служители разказаха, че при предишната организация на работа е било много по-лесно да споделят мнението си с ръководния състав на летището, общуването с колегите е било по-непосредствено и спонтанно. След настъпилите промени се наблюдава известно обезличаване на комуникациите. Това крие риск от бързо разпространение на **негативната информация** и по-трудно убеждаване в положителните промени в компанията.

Трудно е да се открие точен **баланс** между **свободата на общуване** в компанията и **стриктните правила** за дейността. Качеството и ефективността изискват строго регламентиране и контрол върху всички дейности, докато социалният аспект на работата и мотивацията на служителите силно се влияят от свободното и непосредствено общуване в организацията. Ръководството следва да идентифицира **неформалните лидери** в компанията и да ги привлече към вътрешния комуникационен процес. Издаването на фирмен вестник, периодичните срещи с ръководството и социалните прояви са механизми за управление на вътрешнофирмените комуникации. Само те обаче не са достатъчни. Електронната вътрешна информационна система облекчава

работния процес, но ограничава социалния контакт между служителите. По-малкият брой оперативки също са фактор за отчуждение на персонала. В такава среда предаваната информация лесно може да се изкриви и да се създадат благоприятни условия за разпространение на слухове и формиране на негативни нагласи към различни действия, предприети от отдела по управление на човешките ресурси. **Необходимо е да се увеличи честотата на работните срещи, както и броят на социалните събития** в определени отдели. Организацията следва да поощрява **личния контакт** между своите служители, **обмена на идеи** и даването на **предложения за подобряване на дейността**.

Въздействието на ситуационните фактори върху нагласите дава възможност за целенасоченото им използване за **формиране на нови нагласи**. В този смисъл ситуационните фактори на организационно равнище служат като **посредник между ценностите и нагласите**, което се потвърди при проверката на четвъртата хипотеза. Подходът, чрез който се предава информация за организационните промени, може да моделира нагласите на служителите и да подпомогне процеса на реализация на тези промени.

Изводи и препоръки относно влиянието на трудовите ценности върху нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси

В изследването установихме **влияние върху нагласите от страна на афективните трудови ценности**. Емоционалният компонент се оказва най-силен в механизма на взаимодействие между ценности и нагласи. Влияние оказва не най-значимата група ценности (инструменталната), а тази, която е свързана с емоциите. Това налага **двупосочна активност от страна на организацията** – тя трябва да търси съответствие на своите дейности по УЧР не само по отношение на материалния аспект на ценностите, но и по отношение на емоционалния им компонент. По този начин ще се осигури положителна нагласа към практиките за УЧР и те ще постигат желаните ефекти.

Практическата реализация на направените предложения се основава на изготвянето на **профил на трудовите ценности** на служителите в организацията. Той може да се използва при управление на организационните промени, при планиране и реализиране на дейностите по УЧР, както и за

подобряване вътрешноорганизационните комуникации. Методиката за оценка на трудовите ценности следва да се прилага още при подбора на кадри. Тя има приложение и за установяване на съответствието между служителя и организацията (при сравнение с ценностите в организационната култура), между служителя и неговия ръководител (при сравнение с ценностите на ръководителя), между служителя и екипа му и между служителя и заеманата позиция (при сравнение с изискванията на длъжността и характера на труда).

В заключение са обобщени основните резултати, постигнати в дисертацията и касаещи нейната цел и задачи:

Разнообразието от изследвания на трудовите ценности е показателно за **многоаспектността на предмета на дисертационния труд**. В него се спряхме по-задълбочено върху релацията „трудови ценности – нагласи към дейностите по управление на човешките ресурси“. Въз основа на извършения теоретичен обзор конструирахме теоретичен модел на изследваната релация, основната теза и три изследователски хипотези.

Първата хипотеза е потвърдена частично, като откриохме влиянието на афективните трудови ценности в нагласите, което е в съответствие с емоционалния процес, който протича при формирането на нагласи. **Втората хипотеза е отхвърлена**, поради липсата на влияние на условията за изпълнение на трудовите ценности. **Третата хипотеза е потвърдена** – ситуационните фактори на организационно равнище оказват по-силно въздействие върху формиране на нагласите спрямо дейностите по УЧР, отколкото работния контекст и личностните характеристики. Анализът на резултатите от изследването ни насочи към формулировката на **четвърта хипотеза**, която също се **потвърди** – модалността на трудовите ценности оказва влияние върху възприятието на ситуационните фактори на организационно равнище (настъпилите след концесията организационни промени).

Извършеният анализ ни дава основание да приемем изследователската теза, че трудовите ценности са важен фактор, който моделира нагласите на служителите по отношение на дейностите по УЧР в

организацията. Наличието на ситуационни фактори с обхват на равнище цялата организация повлиява взаимодействието „трудови ценности – нагласи“.

Резултатите от проучването бяха използвани за **модификация на теоретичния модел**, като премахнахме влиянието на условията за изпълнение, поставихме акцент върху влиянието на афективните ценности и отразихме установената връзка между трудовите ценности и възприятието на ситуационните фактори на организационно равнище. На тази основа са изведени **препоръки за подобрене на дейностите по УЧР** в организацията.

Необходимо е организациите да изготвят **профил на трудовите ценности** на своите служители, който намира приложение при изпълнение на практики за УЧР, управление на промяната, установяване на съответствие между служителя и организацията, подобряване на вътрешния комуникационен процес, задържането и мотивирането на кадрите.

Някои от **насоките за бъдещи изследвания** са:

- Апробиране на методиката в други браншове.
- Идентифициране на набор от трудови ценности, които да се използват за профилиране на служителите.
- Изготвяне на алгоритъм за прилагане на ценностния профил при вземането на управленски решения по отношение на човешките ресурси в организацията.
- Изследване на връзката на трудовите ценности с мотивацията.
- Изследване на влиянието на типа личност върху трудовите ценности.
- Изследване на съответствието между служителя и организацията, ръководителя, екипа и позицията чрез използването на ценностния профил.

Разширяването на полето на изследване обогатява наличното знание по разглеждания проблем и може да открие допълнителни аспекти от значението на трудовите ценности за управлението на човешките ресурси в организацията.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Резултатите от проведеното изследване на релацията „трудова ценност – нагласа към дейностите по УЧР“ дават основание за формулирането на следните приноси на дисертационния труд:

1. Дефинирана е, изследвана е и е доказана чрез проведеното емпирично изследване слабо изследвана предметна област от управлението на човешките ресурси в организацията, формираща се в резултат на взаимодействие между трудова ценност и нагласа към дейностите по УЧР.
2. Разработен е теоретичен модел на релацията „трудова ценност – нагласа към дейностите по УЧР“, който впоследствие е модифициран на основата на емпиричните факти и зависимости.
3. Разработени са адаптирана методика и изследователски инструментариум за емпирично изследване на взаимодействието между трудова ценност и нагласите към дейностите по УЧР.
4. Концептуализирана е идеята за операционализация на трудова ценност в нагласа и мотиви на индивидите. Последващото емпирично изследване дава конкретни емпирични знания (метрики) и техники за изследователите, как практически да се представя и измерва операционализацията на трудова ценност в нагласа и мотиви. Формулирана е нова хипотеза, която извежда връзката на ситуационните фактори с трудова ценност.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Петров, П. (2012). Концептуален модел и операционализация на понятието „стажантска програма“. *Научна конференция РУ&СУ'12, Сб. докл.*, Том 51, серия 5.1, Русе, с. 71-75. Достъпно на <http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp12/5.1.r2/5.1-12.pdf>
2. Петров, П. (2013). Приложение на метриците за оценка на межкултурните различия. *Науч. конф. на младите науч. работници : Сб. докл. - Варна : Унив. изд. Наука и икономика*, с. 350 - 357.
3. Петров, П. (2018). Идентифициране на трудовите ценности на персонала. *Списание „АВАНГАРДНИ НАУЧНИ ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО“*, 1(15), с. 200 - 214. Достъпно на http://vsim-journal.info/static_cont/broi15_journal_vsim2018-1_petar_petrov.pdf
4. Petrov, P. (2013). A Comparative Study of Multinational Companies' Mission Statements Implementation in HR Policies. *Proceedings Of International Conference On Business Management & IS*, 1(1), p. 492 – 501. Retrieved from <http://journal.ijacp.org/index.php/ICBMIS/article/view/100>

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и при нейното разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.