



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”**

**ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ**

**КАТЕДРА ПО СОЦИАЛНА, ОРГАНИЗАЦИОННА, КЛИНИЧНА И  
ПЕДАГОГИЧЕСКА ПСИХОЛОГИЯ**

---

**Боян Бойчев Пиперков**

**ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА  
ПРИВЪРЗАНОСТ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на

дисертационен труд за присъждане  
на образователна и научна степен „доктор“

**Научна специалност:** „Трудова психология“

**Професионално направление:** Психология, шифър 3.2

**Рецензенти:**

**Проф. д.пс.н. Снежана Илиева**

**Доц. д-р Ергюл Таир**

**София, 2020**

Дисертационният труд се състои от въведение, изложение, обобщение и изводи, заключение, библиография и приложения.

Обем: 184 страници, от които 15 страници приложения

Таблицы: 24

Фигури: 24

Графики: 11

Проложения: 2

Литературни източници: 287 (9 на български език и 278 на английски език)

Дисертационният труд е обсъден в Катедра по „Социална, организационна, клинична и педагогическа психология при Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и е насочен за защита пред специализирано жури в състав:

Председател: Проф. д.пс.н. Снежана Евлогиева Илиева

Членове: Проф. д.пс.н. Толя Ангелова Стоицова

Проф. д.пс.н. Валери Стоилов Стоянов

Доц. д-р Ергюл Таир Реджеб

Доц. д-р Николай Георгиев Димитров

Защитата на дисертацията ще се състои на 10.07.2020 г. от 13:00 часа в зала 63, етаж III, Южно крило, Ректорат на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ и са на разположение в Деканата на Философски факултет – кабинет 47, етаж III, Южно крило, Ректорат.

## Съдържание

|   |            |
|---|------------|
| Увод.....   | 1          |
| <b>ПЪРВА ГЛАВА – ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА .....</b>   | <b>3</b>   |
| 1. Същност на привързаността към организацията.....   | 3          |
| 2. Модели за привързаност към организацията.....  | 7          |
| 3. Фактори, влияещи върху привързаността към организацията .....  | 16         |
| <b>ВТОРА ГЛАВА – УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА.....</b>  | <b>29</b>  |
| 1. Същност на удовлетвореността от труда.....   | 29         |
| 2. Модели за удовлетвореност на служителите .....   | 32         |
| 3. Фактори, влияещи върху удовлетвореността от труда .....  | 41         |
| <b>ГЛАВА ТРЕТА – ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФОРМИРАНЕ<br/>НА ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА .....</b>                                | <b>55</b>  |
| 1. Същност на управлението на човешките ресурси.....  | 55         |
| 2. Подходи и модели за управление на човешките ресурси .....  | 57         |
| 3. Фактори, влияещи върху управлението на човешките<br>ресурси.....   | 64         |
| 4. Същност на организационната ефективност .....  | 70         |
| 5. Подходи и модели за организационна ефективност .....   | 73         |
| 6. Фактори, влияещи върху организационната ефективност .....  | 83         |
| <b>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА - АНАЛИЗ НА ФАКТОРИТЕ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ<br/>ВЪРХУ ПРИВЪРЗАНОСТТА КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА И<br/>УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА ОТ ТРУДА .....</b> | <b>83</b>  |
| 1. Модел на изследването .....  | 83         |
| 2. Цел, хипотези и задачи на емпиричното изследване .....   | 84         |
| 3. Обект на изследване .....  | 85         |
| 4. Методика на емпиричното изследване.....  | 85         |
| 5. Сравнителен анализ на привързаността и удовлетвореността от труда по структурни<br>звена .....   | 95         |
| 6. Влияние на демографските и позиционните фактори върху удовлетвореността от труда<br>и привързаността към организацията .....                 | 109        |
| <b>ПЕТА ГЛАВА – ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ФАКТОРИ ВЪРХУ<br/>ПРИВЪРЗАНОСТТА КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА .....</b>  | <b>140</b> |
| 1. Влияние на удовлетвореността от преките ръководители върху привързаността към<br>организацията .....   | 140        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2. Влияние на удовлетвореността от колегите върху привързаността към организацията</b><br>.....   | <b>144</b> |
| <b>3. Влияние на удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки върху привързаността към организацията</b> ..... | <b>146</b> |
| <b>4. Влияние на системите за управление на човешките ресурси върху привързаността към организацията</b> .....                             | <b>150</b> |
| <b>5. Влияние на организационната ефективност върху привързаността към организацията</b><br>.....  | <b>152</b> |
| <b>Обобщения и изводи</b> .....  | <b>158</b> |
| <b>Заклучение</b> .....  | <b>164</b> |
| <b>Използвана литература</b> .....   | <b>168</b> |
| <b>Приложения</b> .....  | <b>188</b> |

## **Увод**

Засилените темпове на развитие на световната икономика определят трудния път, през който трябва да премине всяка една организация, за да може да се задържи на пазара и да бъде конкурентноспособна. Несъмнено през последните години клишето, че служителите са най-важният капитал на всяка една организация, се превръща в реалност.

Съвременните технологии могат да направят така, че ръководител и подчинен никога не се видят лично, което определено влияе негативно на човешките отношения. В България, макар и със забавени темпове, тези процеси също са налице. Организациите в големите градове влагат огромни усилия в привличането на таланти и тяхното задържане за колкото се може по-дълго време. В същото време редица компании в малките населени места страдат от липса на квалифицирани кадри. Начините за привличане и задържане на служители, подходите за мотивиране и за формирането на положителни нагласи към работата и организацията са ключови фактори, които допринасят за ефективността и конкурентността на съвременните организации. В настоящата дисертация се разглежда влиянието, което факторите на организационната среда имат за формиране на удовлетвореност и привързаност на служителите

## **ПЪРВА ГЛАВА – ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА**

В първа глава на дисертационния труд се разглеждат определенията за привързаността на служителите към организацията, нейното развитие през годините, модели и различни градивни елементи, които оказват пряко влияние върху нея – ценности, нагласи, организационна култура. Описани са също така и различни методи за повишаването на привързаността.

### **1. Същност на привързаността към организацията**

През последните години интересът към привързаността на служителите към организацията значително нараства. Редица автори я определят като една от най-променящите се и изследвани концепции в управлението. Оксфордският речник определя привързаността към организацията като психологическа привързаност на индивида към организацията (Deuter, Bradbery, Turnbull, 2015).

Елисур и Козловски са на мнение, че „привързаността към организацията изцяло се отнася до емоционално и функционално прикрепване на служителите към работното място“ (Elizur, Koslowsky, 1999). Силните емоции, които изпитват служителите към организацията, са показателни за тяхната лоялност и чувство за свързаност с организацията.

### **2. Модели за привързаност към организацията**

В тази точка от дисертационния труд се описват етапите, през които преминава развитието на привързаността на служителите към организацията. В началото привързаността е описвана като комбинация от отношенията за свързване на икономическите ползи с емоционалното влияние на компанията (Ghosh, Swamy, 2014). Портър и неговите последователи определят привързаността като "относителната сила на индивида", идентификация и с участие в конкретна организация (Mowday, Steers, Porter 1979).

Според Гош и Слами организационната привързаност се състои от три компонента - приемане, участие и лоялност (Ghosh, Swamy, 2014). Тя се характеризира с вяра и силна приемственост на норми и цели, желанието да бъдат упражнявани значителни усилия за благосъстоянието и просперитета на организацията и стремеж да се постигне привързаност (Mowday, 1979).

Популярната теория на полето на Курт Левин (1951) до голяма степен се свързва с концепцията за привързаността към организацията, която се свързва с вярата и активната

подкрепа на специфични организационни инициативи или начини на действие, въз основа на възприемането на конкуренция между личностните и организационни ценности (Foote, Seipel, Johnson, Duffy, 2005).

В основата на концепциите на привързаността към организацията стоят редица проучвания, научни трудове, публикации на редица автори (Mathieu & Zajac, 1990, Morrow, 1993, Meyer, Allen, 1997, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, Riketta & Van Dick, 2005).

Концепцията за привързаността към организацията се развива през период от три епохи (ранна епоха, средна епоха и нова епоха), всяка от които оказва значително влияние върху моментното ѝ състояние.

### **3. Фактори, влияещи върху привързаността към организацията**

#### **Ценности**

Гибсън определя, че ценностите и нагласите се развиват от ранна детска възраст в резултат на възпитанието, образованието и житейския опит (Gibson, 1991). Ценностите също така се определят, че се свързват с вярвания, идеали, събития и дейности (Kondalkar, 2007). Според Илиева анализът на ценностите и особено на ценностите, свързани с труда, е от изключително значение, тъй като привързаността възниква тогава, когато е налице ценностно съответствие между личността и организацията (Илиева, 1998).

Според един от водещите изследователи в областта Милтън Рокич ценността е "трайно убеждение, че даден специфичен начин на държане или представата за смисъла на съществуването са лично или социално предпочитани пред противоположния или обратен начин на държане или представа за смисъла на съществуването" (Наумов, 2004).

#### **Нагласите**

Освен ценностите, също от много важно значение, когато става въпрос за привързаност към организацията, са и нагласите на служителите. През първата половина на двадесети век Егли и Чайкън определят нагласите като психологическа тенденция, която поставя положителна и отрицателна оценка (Eagly, 1933). Важността на нагласите, когато става въпрос за привързаност към организацията, се засилва, защото някои от тях са положителни и помагат на организацията да функционира без пречки, докато други служители, които притежават отрицателна нагласа, не се отразяват благоприятно на целите на организацията (D'souza, Poojary, 2018).

Редица проучвания показват, че има положителна връзка между организационната привързаност и нагласите на служителите, които са способни да повишат организационната ефективност (D'souza, Poojary, 2018).

#### **Организационна култура**

Въпреки многобройните изследвания (Allen, Meyer, 1990; Mowday, 1979; Mottaz, 1988), към момента влиянието на организационната култура върху привързаността към организацията е слабо проучена. Това е така защото обикновено изследванията за привързаността към организацията не отдават значение на влиянието на организационната култура (Lok, Carwford, 1999).

Според Илиева организацията се адаптира към бързо променящата се среда, като същевременно запази относителната си стабилност и вътрешната си интеграция независимо от външните въздействия (Илиева, 1999).

Други автори също потвърждават това твърдение. Кенеди (Cenedy, 1982), Питърс, Уотърман (Peaters, Woterman, 1982) предполагат, че организационната култура може да окаже значително влияние в организацията и в частност на привързаността към организацията (Lok, Carwford, 1999).

## **Лидерство**

Ефективният лидерски стил се определя от зрелостта на последователите, която отразява в каква степен те са мотивирани, компетентни и готови да поемат отговорност (Hersey, Blanchard, 1977, цит. по Илиева, 1999). Лидерството изисква отговорност, сътрудничество и разделение на труда, така че по-активната роля на последователите в осъществяването на дейността е абсолютно необходима (Илиева, 1999).

На свой ред последователите преживяват висока емоционална свързаност и привличане към лидерите, висока степен на психологическа привързаност към организационните цели и високо трудово изпълнение (Kanungo, Mendonca, 1996, цит. по Илиева, 1999).

Лидерството може да се разглежда по различен начин от различните култури (Robert, 2000; Foke, 2002, цит. по Humborstad, Perry, 2011) и по този начин неговият успех като управленска практика зависи от подходящо разбиране на културно базирани предположения, ценности и вярвания на самите служители (Hofstede, 1993). По-специално, отношението между контрола като практика на управление и културните ценности може да повлияе върху високата ефективност от разстояние, където подчинените са свикнали безпрекословно да приемат поръчки от техните висшестоящи (Hui, 2004; Humborstad, 2008, цит. по Humborstad, Perry, 2011).

Батнагар (2007) и Чен (2008) установяват, че ръководството на служителите не е в положителна корелация с организационната привързаност в проведените от тях проучвания в Индия и Тайван (Humborstad, Perry, 2011).

За създаване на привързаност към организацията значителна роля имат и комуникационните процеси, протичащи в компанията, които разясняват политиката и конкретните планове за реализиране на организационните цели и задачи (Димитрова, 2013). Постмес подчертава същественото значение на директната комуникация между мениджмънт и персонал като необходимо условие за наличието на силна привързаност към организацията, като се подчертава значението на ефективността в действието на комуникационните канали за предаване на съобщенията на формалната комуникация и адекватността на предаваната информация (Postmes, 2001).

За повишаване на привързаността към компанията спомагат провеждането на обучения за повишаване на квалификацията на персонала, възможността за кариерно развитие, създадената система за оценка на резултатите от представянето на всеки един от членовете на организацията, предизвикателствата на конкретната позиция, интелигентното прилагане на съвременни управленски практики (или, най-общо казано, успешното лидерство) (Purcell, 2003).

## **ВТОРА ГЛАВА– УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА**

Във втора глава на дисертационния труд са описани част от познатите определения за удовлетвореност към организацията, модели и фактори, влияещи върху удовлетвореността от труда.

### **1. Същност на удовлетвореността от труда**

Удовлетвореността от работата, заедно с производителността, качеството, отсъствието и текучестото са една от ключовите зависими променливи, които често се отчитат (и измерват) в изследванията на индустриалните и организационните психолози (Ригио, 2006). Без съмнение удовлетвореността, заедно с привързаността към организацията, имат много силно изразена взаимосвързаност. Ако служителите не са удовлетворени от работата, си е немислимо да бъдат очаквани високи нива на привързаност. Също така за никой не би трябвало да бъде изненада, че щастливите служители са продуктивни (Syptak, 1999).

Най-известното определение за удовлетвореността от труда е предложено от Лок (1976), който го определя като „удоволствие или положително емоционално състояние, произтичащо от оценката на нечия работа или опит” (Locke, 1976).

Паунов определя удовлетвореността от труда като афективно отношение, т.е. чувство на харесване (привличане) или обратно (Паунов, 2013). Има съществена разлика между въпросното чувство и другите два елемента на отношението към труда, интелектуалното отношение (убеждението) и поведенското намерение (Паунов, 2013). Според Ригио (Ригио, 2006) „удовлетворението от работата се състои от чувствата и нагласите, които човек има към собствената си работа”.

## **2. Модели за удовлетвореността на служителите**

През годините редица изследователи посвещават труда си на изследването на удовлетвореността на служителите от организацията. Различните гледни точки помагат за по-доброто разбиране на проблема.

Важно е да бъдат разгледани теориите за удовлетвореността от работата (Redmont, 2016). По-голяма част от тях са много популярни и широко обсъждани, но всяка от тях има различна структура, която описва процесите на формиране на удовлетвореност у служителите в организациите (Redmont, 2016). Теориите, които са пряко свързани с удовлетвореността от работата са: теорията за потребностите на Маслоу (1943), теорията за йерархия на потребностите на Хърцбърг (1968), теорията на справедливостта на Адамс (1965), интегрираният мотивационен модел на Портър и Лоиър (1968), модифицираната теория на Вруум (1964), моделът за поставяне на цели на Лок (1969), моделът за характеристиките на работата на Хакмън и Олдъм (1976), теорията на Бандура (1977), теорията за социалното учене на Ланди (1978), всички тези теории се опитват да обяснят удовлетвореността от работата и нейното влияние (Redmont, 2016).

Лок (Locke, 1976) заключава, че почти винаги съществува отрицателна корелация между удовлетвореността от работата и текучеството на служителите (Jones, Latereill, Sloane, 2008). Фриймън показва, че удовлетвореността от работата е много тясно свързана с вероятността от напускане (Jones, Latereill, Sloane, 2008)

Моделите за удовлетвореността от труда преминават през няколко основни етапа. Първият модел, който се счита за един от най-известните модели, описващи удовлетвореността, е теорията на влиянието (афективна теория) на Едуин Лок. Известни модели и подходи са - диспозиционен подход, теория на капитала, теория на несъответствието, двуфакторна теория (теория за т.нар. „хигиенни“ фактори и мотиватори), модел на характеристиките на работата.

Основната и най-влиятелна теория, описваща удовлетвореността на служителите от организацията е двуфакторната теория на Херберг за удовлетвореността и мотивацията. Той говори за мотивационни и хигиенни фактори, които обхващат две различни измерения, оказващи влияние върху различни аспекти на удовлетвореността от работата. Според теорията на Хърцбърг, липсата на хигиенни фактори може да създаде недоволство от работата, но тяхното присъствие не мотивира и не създава удовлетворение (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Мотиваторите (удовлетворители) са свързани с дългосрочни положителни ефекти в работата, докато хигиенните фактори (неудовлетворителите) постоянно произвеждат само краткосрочни промени в нагласите за работа и производителността се връща към предишното си ниво (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Хакмън и Олдъм правят обзор на теорията на Хърцбърг, като те описват основните детерминанти на удовлетвореността, присъщи на работата - признание, постижение, отговорност, кариерно развитие, личностно развитие (Hackman, Oldham, 1976).



### **3. Фактори, влияещи върху удовлетвореността от труда**

Факторите, оказващи влияние върху удовлетвореността от труда, са многобройни. Повечето изследователи, занимаващи се с проблемите на удовлетвореността от труда, говорят за вътрешни и външни фактори. Външни фактори се считат заплащането и социалните придобивки, за вътрешни се считат колегите, ръководството и самата работа.

Демографските характеристики са един от факторите, които оказват най-голямо влияние върху удовлетвореността от труда. Родос (Rodos, 1983) в проведените от него проучвания стига до заключението, че удовлетвореността от работата е свързана с възрастта на хората. При по-възрастните служители нивата на удовлетвореност са по-високи. По-късно други автори (Later, Clark, Oswald, and Warr, 1996 цит. по Franek, Mohelska, 2014) определят, че по-възрастните служители имат по-реалистични очаквания за заплата, промени в структурата и други.

Разликите в поколенията също са интересни: 90% от младите хора са икономически активни, докато този процент при по-възрастните е по-нисък (Clark, 1998). През проведено проучване също от Кларк спрямо удовлетвореността от работата и възрастта, резултатите показват, че при служителите в двете крайни възрастови групи - най-млади и най-стари, удовлетвореността при тях е по-висока, в сравнение със служителите на средна възраст (Clark, 1998).

## **ТРЕТА ГЛАВА – ОРГАНИЗАЦИОННИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФОРМИРАНЕ НА ПРИВЪРЗАНОСТ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Този параграф на дисертационния труд описва същността на проблема за управление на човешките ресурси и неговото влияние върху привързаността към организацията и удовлетвореността от труда. Разгледани са също така подходи и модели, отнасящи се до тази проблематика.

### **1. Същност на управлението на човешките ресурси**

С настъпването на 21-ви век Боудреу и Рамстад говорят за това, че понятия като „знания, интелект, креативност, иновации, способности, привързаност“, дори и „забавление“ се добавени в корпоративната култура на организациите по света (Boudreau, Ramstad, 2002).

По-голяма част от авторите и изследователите определят управлението на човешките ресурси като съвкупност от процеси по набиране на кадри, подбор, стимулиране на служители, предоставяне на обучение и развитие, оценка на резултатите, мотивиране на служителите, гарантиране на безопасност, благополучие и здравословни мерки в съответствие с трудовото законодателство (Gospel, 1992, Voxall, Purcell, 2003 и др.). Бекер дефинира човешкия капитал като „знанието, информацията, идеите, уменията и здравето на хората“ (Becker, 1964). Едуардс определя, че „човешките ресурси“ се различават от всички други ресурси, поради факта, че хората не могат да бъдат отделени от тях (Edwards, 2003).

Ролята на човешките ресурси е свързана с управлението и развитието на хората в организацията (Armstrong, 2003). Също така на човешките ресурси се разчита за всички дейности, свързани с управлението на хората – развитие на организацията, планиране на човешките ресурси, управление на таланта и на знанията, набиране и подбор на персонал, обучение и развитие, възнаграждение, връзки със служителите, здраве и безопасност, благосъстояние, администриране, спазване на законовите изисквания и всякакъв вид други въпроси, свързани с трудовото правоотношение (Armstrong, 2003).

### **2. Подходи и модели за управление на човешките ресурси**

Влиянието на управлението на човешките ресурси върху ефективността става доминиращ изследователски въпрос в областта (Guest, 1997). Авторът пояснява, че има прилив на проучвания, демонстриращи положителен резултат между управлението на

човешките ресурси и ефективността, осигуряването и насърчаване на онези, които винаги са се застъпвали за отличителния подход към управлението на човешките ресурси (Guest, 1997).

Концепцията за управлението на човешките ресурси първоначално се е развила в академичните среди в САЩ през 60-те и 70-те години и оттогава започва да се приема все повече от света (Brewster, 1994, Kazmi, Ahmad, 2001). Управлението на човешките ресурси във Великобритания започва да се изследва по-мощно около 1985 – 1986 година като основна критика на стратегическото управление, културните ценности и практиките, свързани с човешките ресурси (Hendry, Pettigrew, 2006).

Един от най-популярните концепции за управление на човешките ресурси е на Биер, който е наречен „Харвардски модел“ (Beer et al. 1984). Според него управлението на човешките ресурси има нужда от дългосрочна перспектива и разглеждането на хората като потенциални активи, а не като променлива стойност.

Моделът Уоруик, който е създаден в Център за корпоративни изследвания и промяна в Университета на Уоруик от Хендри и Петтигрю, се различава от Харвардските модели, които отразяват европейските традиции и стилове на управление (Hendry, Pettigrew, 1990). Моделът се състои от пет взаимосвързани елемента, което позволява анализ на това как влияят външните фактори и вътрешните операции на организацията. При тези обстоятелства организацията трябва да постигне съответствие между външния и вътрешния контекст за постигането на по-висока производителност.

Друг важен момент е разделянето на подходите за управление на човешки ресурси на „меки“ и „твърди“. Харвардският подход е известен като „мек“ модел за управление на човешките ресурси за разлика от подхода на Мичиган, който се приема за „твърд“ модел (Boselie, Brewster, Raaijmakers, 2009). „Мекият“ модел е по-насочен към развитието на всички служители и се основава на подхода на заинтересованите страни (Boselie, Brewster, Raaijmakers, 2009). „Твърдият“ модел е изграден върху стимули на служителите към оптимално изпълнение (например заплащане, свързано с изпълнението) и въз основа на гледната точка на акционерите. Според Гест (1987) „твърдите“ и „меки“ модели са ценни, защото хвърлят светлина върху нова парадигма за управление, която днес наричаме „управление на човешките ресурси“ (Guest, 1987 цит. по Boselie, Brewster, Raaijmakers, 2009). Контрастът между „меките“ подходи за управление на човешките ресурси в развитие и „твърдите“ подходи може да бъде открит и при разграничаването на привързаността от стратегиите за контрол (Boselie, Brewster, Raaijmakers, 2009).

### **3. Фактори, влияещи върху управлението на човешките ресурси**

Шиърън определя, че един от факторите, които оказват значително влияние върху успешната адаптация на системите за управление на човешките ресурси, са самите хора, които работят в ЧР отделите (Sheehan, 2002). Биер подчертава, че тези служители трябва ясно да разбират, че УЧР е различен от по-стария подход за управление на персонала и съответно те трябва да бъдат готови да направят необходимите промени (Beer, 1997). Според Дайер всеки отдел по управление на човешките ресурси задължително трябва да има ЧР професионалист, който ясно да разбира ролята и да поддържа мисията и стратегията на организацията, както и да бъде в течение с протичането на основните бизнес процеси (Dyer, 1999). Други изследователи отхвърлят значението на тази нова роля, като смятат, че това е работа на мениджъра по управление на човешките ресурси.

### **4. Същност на организационната ефективност**

Според Даф „организационната ефективност се отнася до вътрешното функциониране на организацията“ (Daft, 2008). Тя може да бъде измерена според приходите и разходите (Daft, 2008). Други автори определят, че организационната ефективност се обуславя от взаимодействието на следните фактори: стратегия,

структура, система за управление на човешките ресурси, стилове на управление, способности и умения, служители и споделени ценности (Peters, Waterman, 1982).

По-рано Георгопулис и Таненбаум наричат организационната ефективност, организационен „успех“ и „стойност“ (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Според тях възниква въпросът дали е възможно да се разработи дефиниция на ефективността и да се изведат критерии, които да са приложими в различните организации и да могат да бъдат смислено поставени в обща концептуална рамка (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Камерон и Райтън отбелязват, че често термините, които заместват ефективността, са производителност, успех, способност, ефективност, подобрене, производителност и отчетност (Cameron, Whetten, 1983). Също така те предлагат организационната ефективност да не е концепция, а по-скоро конструкция (Cameron, Whetten, 1983).

### **5. Подходи и модели за организационна ефективност**

Основните подходи за изследването на организационната ефективност са няколко. Един от тях е „подходът на целите“, като той се стреми да предвиди дали организацията ще изпълни поставените крайни цели и резултати, чрез което измерва ефективността, като главната му цел е да се максимизира печалбата. Целите, които е поставят при него, са както краткосрочни, така и дългосрочни и съответно се наблюдава разлика между тях. Подходът на целите се опитва да използва консенсус, който в повечето случаи не е възможен поради разнообразните интереси.

Друг основен подход за организационната ефективност е „подходът на системния ресурс“. Той се стреми да разгледа организацията като отворена система. При него се получават данни, участва в процесите на трансформация и съответно генерира резултати. Общо той се стреми да разгледа организациите като субекти, които се стремят да функционират, за да оцелеят. Подходът определя организациите като отделни взаимосвързани подсистеми и ако някоя система функционира неефективно, тя ще повлияе върху цялостната ефективност на организацията.

Подходът на вътрешния процес разглежда вътрешните дейности в организацията. Според него ефективността е способна да подобрява вътрешната ефективност, координацията, ангажираността и удовлетвореността на персонала. Част от авторите го определят като подход за определяне на предполагаемите предиктори.

Подходът на стратегическите изборителни райони предполага, че ефективната организация е тази, която отговаря на тези изборителни райони в нейната среда, от които се нуждае подкрепа за нейното оцеляване. Взема под внимание, че организациите изпълняват множество цели: собствениците, работниците, служителите трябва да имат различни интереси спрямо корпорацията и ще използват различни критерии за оценка.

### **6. Фактори, влияещи върху организационната ефективност**

Съществуват три стойностни измерения, които са в основата на тези и на пръв поглед противоречащи концептуализации на организационната ефективност (Quinn, Rohrbaugh, 1983):

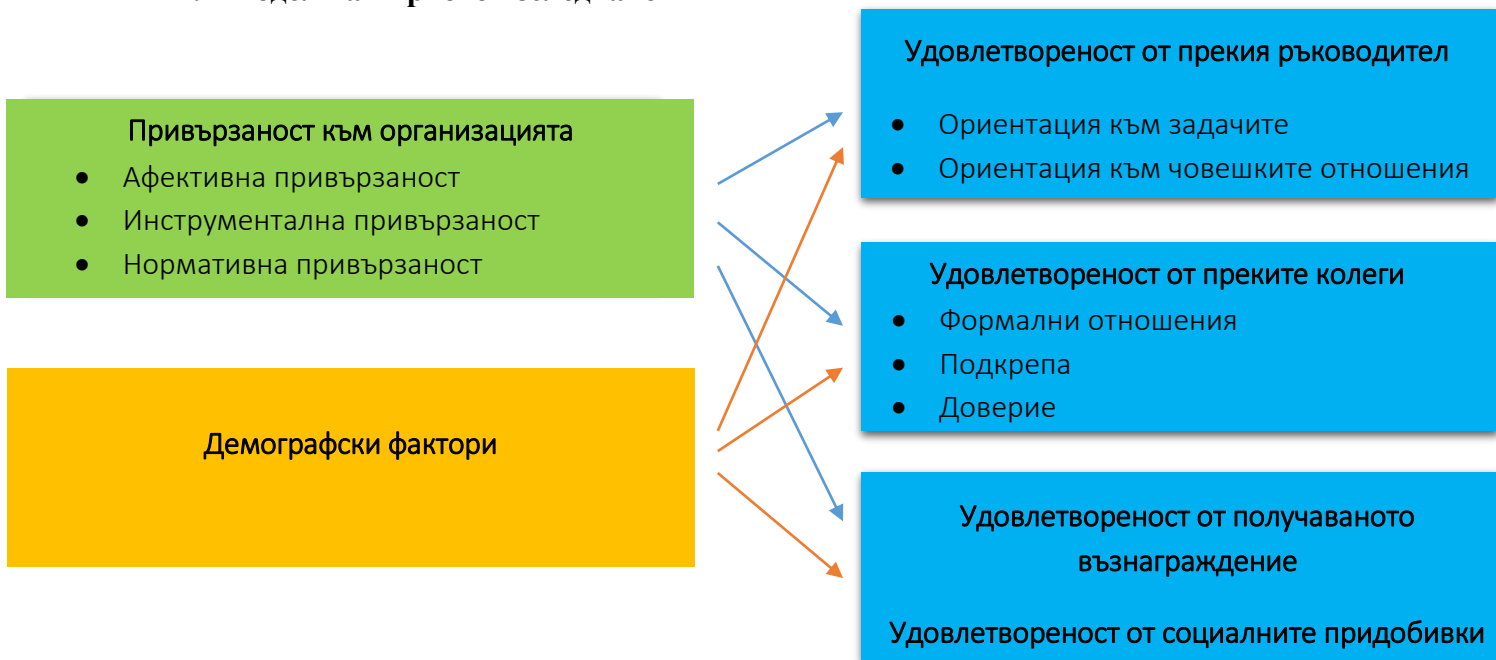
- Организационна структура, която прави разлика между организационната гъвкавост/адаптивност и контрол;
- Организационен фокус, който прави разлика между вътрешната и външна ориентация;
- Континуумът на средата, който разграничава акцента върху резултата, целите или средствата, чрез които тези цели трябва да бъдат постигнати, като например процеси и/или важни причинно-следствени атрибути;

Отличителна характеристика на почти всички променливи, които са били използвани като критерии на ефективността е това, независимо дали директно или косвено те се свързват с организационните обекти (Georgopoulos, Tannenbaum, 1957).

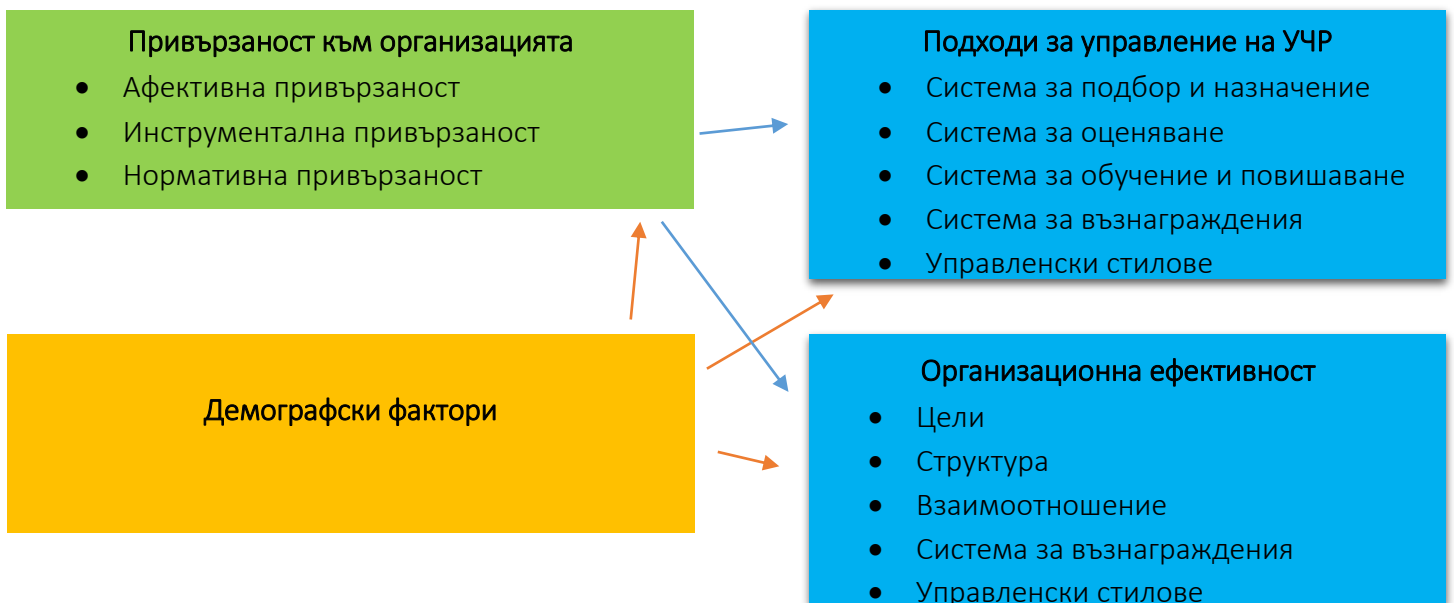
# ЧЕТВЪРТА ГЛАВА - АНАЛИЗ НА ФАКТОРИТЕ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ПРИВЪРЗАНОСТТА КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА И УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА ОТ ТРУДА

## 1. Модел на изследването

### 1.1 Модел на първото изследване



### 1.2 Модел на второто изследване



## **2. Цел, хипотези и задачи на емпиричното изследване**

Основната цел на изследването е да провери по какъв начин влияят различни организационните фактори при формирането на привързаност и удовлетвореност на служителите към организацията. Представените по-долу хипотези могат да направят препратка към теоретичната постановка на проблема. Всички хипотези са проверени емпирично чрез подбраните за тази цел изследователски инструменти.

### **2.1. Изследователски хипотези**

- **Хипотеза 1:** Демографските характеристики (възраст, пол, образование, общ трудов стаж, ниво в йерархията) оказват влияние на привързаността към организацията, удовлетвореността от труда, подходите за управлението на човешките ресурси и организационната ефективност.

- **Хипотеза 2:** Съществуват позитивни взаимозависимости между факторите за формиране на привързаността към организацията и удовлетвореността от прекия ръководител, колегите, получаваното възнаграждение и социалните придобивки.

- **Хипотеза 3:** Удовлетвореността от организацията оказва влияние върху формирането на привързаност към организацията.

- **Хипотеза 4:** Съществуват позитивни взаимозависимости между подходите за управление на човешките ресурси и организационната ефективност.

- **Хипотеза 5:** Подходите за управление на човешките ресурси и организационната ефективност оказват влияние върху формирането на привързаност на служителите към организацията.

### **2.2 Задачи на емпиричното изследване**

За осъществяване на изследователските цели и с оглед на проверяване на издигнатите хипотези бяха формулирани следните задачи:

- **Задача 1:** Да се анализират получените резултати, за да се установят нивата на удовлетвореност от труда и привързаност на служителите към организацията.

- **Задача 2:** Да бъде разкрито наличието на статистически значими разлики на демографските характеристики (възраст, пол, образование, общ трудов стаж в организацията и ниво в йерархията) и удовлетвореността от труда и привързаността на служителите към организацията.

- **Задача 3:** Да се проследи взаимовръзката между удовлетвореността на служителите от труда и привързаността към организацията.

- **Задача 4:** Да се анализират резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ и да се сравнят получените средни стойности.

- **Задача 5:** Да се сравнят получените резултати по отдели и цехове в изследваната организация.

## **3. Обект на изследването**

Настоящото изследване обхваща две изследвания, в които са включени различен набор от инструментариуми. Изследването е проведено в една и съща организация в два различни периода, с цел да бъде проследена динамиката на част от показателите на измерваните скали. Първото изследване беше проведено през 2015 г., а второто през 2017 г. И при двете изследвания анкетните карти бяха раздавани на хартиен носител на служителите. С цел запазване на по-голяма анонимност на изследваните лица бяха подготвени специализирани урни, в които да се пускат попълнените анкети.

Предметът на дейност на изследваната организация е миинодобивна промишленост. Целият производствен процес е концентриран на една работна площадка.

Дългогодишната история на компанията е превръща за структуроопределяща не само за града и областта, в която се намира, но и като цяло за икономиката в страната.

Данните бяха въведени и обработени с програма за повеждане на статистически анализи IBM SPSS Statistic v.19. За обработка на емпиричните данни бяха използвани следните статистически методи:

1. Анализ на надеждността на използваните инструменти Алфа на Кронбах.
2. Дескриптивна статистика, описваща двете изследвания.
3. Еднофакторен дисперсионен анализ, необходим да се проследи влиянието на демографските характеристиките върху привързаността към организацията, удовлетвореността от труда, управлението на човешките ресурси и организационната ефективност.
4. Корелационен анализ, за да установи взаимовръзките между променливите.
5. Регресионен анализ, за да потвърди или отрече дали съществуват статистически значими ефекти.

### ***Първо изследване***

Първата част от проучването беше проведено през 2015 г. Общият брой на служителите, които взеха участие в проучването, е 501 изследвани лица от всички структурни звена в изследваната организация. Този брой се явява представителна извадка, която обхваща приблизително 40% от служителите в организацията.

Според демографската характеристика „Възраст“ изследваните лица се разпределят в границите – „до 25 години“ – „над 55 години“. Най-младите служители, работещи в организацията, тези във възрастовата граница „до 25 години“ – заемат само 7,4%, което е най-малкият брой, в сравнение с другите групи. В по-горната възрастова границата от „26-35 години“ анкетираните лица са 20,2%. Най-много са респондентите на възраст от „36-45 години“ – 26,1%, следвани от хората на възраст между „46-55 години“ – 24,6%. Най-възрастните служители, разпределени в групата „над 55 години“ са 5,2%. Висок процент заемат и служителите, които не са посочили отговор на тази демографска характеристика - 16,6%.

От общия поглед на разпределението на изследваните лица се наблюдава, че по-голямата част се намират на средна възраст, което е добре да се отбележи, като се има предвид засегнатите теми в теоретичната част за формирането и развитието на привързаност към организацията и удовлетвореност от труда.

Предвид сферата на дейност на компанията, очаквано разпределението на изследваните лица според демографската характеристика „Пол“ е неравномерно – служителите от пол „Жена“ заемат само 12,0%, а в сравнение с тях „Мъже“ са значително повече - 67,7%. Както при демографската характеристика „Възраст“, така и при „Пол“ значителен процент от изследваните лица не са посочили отговор - 20,4%.

Според демографската характеристика „Образование“ служителите с „Основно образование“ заемат най-нисък процент - само 2,2% от всички анкетираните лица. Служителите със „Средно образование“ са най-голям брой - 55,9%. В групата „Професионален бакалавър“ се намират 3,8% от служителите. Служителите с „Висше образование“ са 17,4%. Голям процент от анкетираните служители и на тази демографска характеристика не са посочили отговор - 20,8%.

Според общия трудов стаж на служителите най-нисък процент заемат служителите с стаж „до 1 година“ – 4,6%. В следващия период „2-5 години“ заемат 15,0% от изследваните лица. Малко по-малък дял заема групата „6-10 години“ - 13,6%. Следващия период общ трудов стаж „11-20 години“ са представени от 16,6%. Най-висок процент са служителите с най-дълъг общ трудов стаж „над 20 години“ – 29,9%. Няма посочен отговор на тази демографска характеристика от 20,4%.

При разпределението на служителите, според демографската характеристика ниво в йерархията се наблюдава, че преобладават „Работници“ – 62,3%. Значително по-нисък процент заемат служителите на ниво в организационната йерархия „Специалисти“ – 7,8% , след тях се подреждат „Инженери“ – 4,2%, „Висш мениджърски екип“ – 0,8%, „Експерти“ – 0,6%, и с най-нисък процентен дял са представителите на „Изпълнително бюро“, едва 0,4%. Както и при другите демографски характеристики, така и при общия трудов стаж е значителен броят на анкетираните служители, които не са поставили отговор – 24,0%.

#### ***Второ изследване***

Общият брой на изследваните лица е 469 човека. Изследването е проведено две години по-късно след първото изследване. Обхванати са същите организационни структури, както при първото изследване. Единствената разлика при провеждането на второто изследване спрямо първото, е че административните отдели бяха отделени едни от други.

За този период в изследваната организация се случиха редица промени, като най-същественото от тях е промяната в най-висшия управленчески орган – Председателя на надзорния съвет. Тези събития от емпирична гледна точка дават информация как се променят нивата на привързаност на служителите през този период.

#### ***Демографски профил на второто изследване***

Според тяхната възраст изследваните лица се разделят в пет възрастови групи. Най-висок процент са хората във възрастовата група „46-55 години“ (32,4%), сравнително по-нисък процент заемат тези в групата „36-45 години“ (20,3%), с незначителна разлика се нареждат „26-35 години“ (19,2%), следвани от най-възрастните служители „Над 55 години“ (6,0%) и с най-нисък процент са най-младите служители „до 25 години“ (3,6%). Както при демографската характеристика „Възраст“ (18,6%), така и при другите значителен брой изследвани лица не са посочили отговор.

Според пола значително по-голяма част от изследваните лица са „Мъже“ (56,7%), в сравнение с „Жена“ (19,0%), не са посочили отговор (23,4%). Според общия трудов стаж най-висок процент заемат служителите „Над 20 години“ (33,7%), следвани от по-долната граница „16-20 години“ (13,4%), „6-10 години“ (11,7%), „11-15 години“ (8,1%), 3-5 години (6,8%), „1-2 години“ (3,2%). Служителите с най-малко трудов стаж заемат най-малък процент от извадката „до 1 година“ (2,1%). Отново значителен процент не са посочили отговор (20,9%).

Разпределението на изследваните лица според общия трудов стаж в изследваната компания е следният – най-висок процент отново заемат служителите „над 20 години“ (19,4%), следвани от „6-10 години“, „3-5 години“ (6,0%), „11-15 години“ (5,5%), „16-20 години“ (4,1%), „1-2 години“ (2,1%), „1 година“ (1,7%) и няма отговор (53,7%).

Според ниво в йерархията преобладават „Работници“ (49,5%), следвани от „Средно ръководство“ (11,7%) и „Висше ръководство“ (1,5%) и няма отговор (36,9%). Според образование, най-голям брой са служителите с образователно квалификационна степен „Средно образование“ (46,1%), следвани от тези с „Висше образование“ (28,8%), с „Професионален бакалавър“ (2,8%) и с най-ниско ниво на образование „Основно образование“ (1,3%), няма посочен отговор (21,1%).

#### **4. Методика на емпиричното изследване**

Методиката на изследването беше различна за всяка от двете изследвания. При всяка една от тях бяха използвани четири въпросника, като само един от въпросниците се повтаряше с първото изследване.

#### ***Методика на първото изследване***

За провеждане на емпиричното изследване бе използван комплексен методически инструментариум, които включва следните 4 инструмента:

### **Въпросник за измерване на привързаността на служителите към организацията**

Използваният въпросник за измерване на привързаността на служителите към организацията е три компонентният модел на Майер и Алън, включващ в себе си 24 айтема, които са разпределени по 8 въпроса във всяка субскала. Методиката е адаптирана към условията на труд в България (Илиева, 1998). Във второто проучване беше използван същият въпросник, с цел сравняване на получените резултати. Твърденията трябва да бъдат оценени, според петстепенна Ликертова скала.

Психометричните качества на въпросника и при двете изследвания са много добри, като  $\alpha$  на Кронбах заема стойности при първото изследване - 0,823 и 0,857 при второто изследване. Скалите, които са включени във въпросника, са:

- *Афективна привързаност* – отразява привързаността на базата на емоционалните връзки на служителите с организацията, главно чрез работата и опита.

- *Нормативна привързаност* – отразява привързаността на базата на възприеманите задължения към организацията.

- *Продължителна привързаност* – готовността на служителите да пренебрегват личните си придобивки (икономически и социални) в името на организацията.

#### **Въпросник за удовлетвореност от прекия ръководител**

Въпросникът за удовлетвореността на от прекия ръководител е адаптиран от Величков и Радославова (Величков, Радославова, 2005). Той съдържа две скали, които са свързани с двата от най-често срещаните лидерски сила. Съдържа 20 айтема, които изследваните лица трябва да оценят твърденията според петстепенна Ликертова скала, където 1 – „Никога“, а 5 е „Винаги“.

Психометричните качества на въпросника са отлични - коефициентът  $\alpha$  на Кронбах е 0,982. Скалите, които съдържа въпросникът, са следните:

- *Ориентация към задачите* – скалата се стреми да опише поведението на преките ръководители, които се проявяват при постигането на поставени задачи от страна на подчинените им служители. Съдържа в себе си седем айтема.

- *Ориентация към човешките отношения* – показва дали ръководителите поддържат благоприятни отношения с подчинените си служители. Айтемите, които се съдържат в тази скала, са девет на брой.

#### **Въпросник за удовлетвореност от преките колеги**

Използваният въпросник също е по адаптация на А. Величков и М. Радославова (Величков, Радославова, 2005). Айтемите, които включва, са 20 на брой, като са групирани в три скали и също трябва да бъдат оценени според пет степенна Ликертова скала. Твърденията са насочени към оценката на конкретни поведения на преките колеги, спрямо изследваните лица.

Въпросникът има отлични психометрични качества, като  $\alpha$  на Кронбах заема стойности от 0,981.

- *Формални отношения* – въпросите на тази скала са стремят да оценят съвместната работа на колегите за постигането на общите цели. Съдържа седем айтема.

- *Подкрепа от колегите* – описва конкретни действия от страна на преките колеги, които са насочени към получаване на емоционална и ресурсна подкрепа. Твърденията, които включва са четири на брой.

- *Доверие от колегите* – описва проявлението на доверие от страна на преките колеги към изследваните лица. Скалата е представена от три твърдения.

#### **Скала за удовлетвореност от заплащането**

Скалата е част от методиката на А. Величков и М. Радославова (Величков, Радославова, 2005) за скалите за диагностика на удовлетвореността от труда. При нея липсват подскали, айтемите които съдържа са десет на брой. Твърденията са насочени



да проверят конкретни аспекти на получаваното възнаграждение, като отново трябва да бъдат оценени чрез петстепенна Ликетова скала.

Както при другите въпросници, надеждността и при тази скала е отлична –  $\alpha$  на Кронбах – 0,968.

#### ***Скала за удовлетвореност социалната политика и организационната култура***

Твърденията в тази скала са подбрани за целите на изследването и са съобразени с вътрешни фактори на изследваната организация, които бе сметнато за удачно да бъдат проверени и обсъдени – безопасност и здраве при работа, грижите за здравето на служителите, организационната политика на компанията и други. Както при предходните скали и въпросници и тук служителите трябва да оценят в каква степен са удовлетворени от социалната политика и организационната култура на организацията чрез петстепенна Ликетова скала.

Вътрешната съгласуваност на айтемите също е отлична -  $\alpha$  на Кронбах – 0,972.

#### ***Методика на второто изследване***

1. Въпросник за подходи за управление на човешките ресурси.
2. Въпросник за организационна ефективност.
3. Въпросник за измерване на привързаността на служителите към организацията.

#### ***Въпросник за подходи за управление на човешките ресурси (Илиева, 2009)***

Въпросникът се състои от 30 айтема, които са разпределени в пет скали. Служителите трябва да оценят въпросите също според пет степенна Ликетова скала, където 1 – „Напълно несъгласен/а“, а 5 – „Напълно съм съгласен/а“.

- *Система за подбор и назначение* – скалата съдържа два айтема, които показват до каква степен служителите определят, че назначенията се случват по ясно определени критерии и процедури, също така дали кандидатите притежават необходимите знания и умения за заемане на дадена длъжност.

- *Система за оценяване* – скалата обхваща пет айтема, които описват дали критериите за изпълнение на работата са ясни и дали оценяването на работното представяне се случва по ясни правила.

- *Система за обучение и повишаване* - при тази скала се наблюдават две обособени твърдения, които описват ясните категорични критерии за кариерно развитие и предоставянето на възможности за развитие на служителите.

- *Система за възнаграждения* – петте твърдения, които описват тази скала, са свързани със съответствието на резултатите от работата и с размера на получаваните възнаграждения и инвестираните от служителите усилия.

- *Управленски стилове* – тази скала обхваща осем айтема, които описват до каква степен лидерите са способни да представят организационните цели на подчинените им служители.

Психометричните качества на въпросника са отлични -  $\alpha$  на Кронбах = 0,954, което подчертава, че високата надеждност на този въпросник.

#### ***Въпросник за определяне на организационна ефективност***

Използваната методика е по модела на организационна диагноза на Марвин Уайсбърд (Weisbord, 1978, цит. по Илиева). Основана е върху системния подход за анализ на взаимовръзките между отделните променливи. До голяма степен скалите могат да бъдат свързани с организационната ефективност.

- *Цели на организацията* – в тази скала попадат шест айтема, които се опитват да определят дали поставените цели са разбираеми и дали се приемат от хората в организацията.

- *Структура* – скалата се описва с шест твърдения, които се свързват с разпределението на труда.

- *Взаимоотношения* - скалата е насочена към това да установи как се управлява и координира конфликтът между хората и какви са междуличностните отношения между ръководители и подчинени. Въпросите, които се съдържат в скалата, са пет на брой.

- *Възнаграждения* – скалата съдържа пет айтема, които проверяват дали стимулите, които се дават за изпълнението на задачите, са подходящи.

- *Подпомагащи механизми* – тази скала също се състои от пет айтема. Твърденията описват дали съществуват адекватни техники за координиране и оказване на помощ в процеса на работа

- *Лидерство* – като сфера на диагноза, насочена към това дали някой поддържа баланс между компонентите. Твърденията, които съдържа, са пет на брой.

- *Промяна* – оценява в каква степен организацията е предразположена за промяна и както при другите скали, айтемите които съдържа, са пет.

Използваната методика има отлична вътрешна съгласуваност на твърденията  $\alpha$  на Кронбах = 0,960

## **5. Сравнителен анализ на привързаността и удовлетвореността от труда по структурни звена**

С оглед на проследяване на динамиката на привързаността към организацията и удовлетвореността от труда, както и всички фактори, за които се предполага, че оказват влияние върху тях, беше проведен анализ на средните стойности на всяко едно структурно звено от изследваната организация.

### **5.1 Първо изследване**

Една от главните цели на изследването, която беше постигната, е обхватът на изследването да включва всички структурни звена в организацията. Предвид мащаба на изследваната организация и трисменния режим на работа, при значителна част от персонала е важно индивидуалните резултати да бъдат разгледани поотделно. Част от цеховете и отделите доближават броя на средна компания и при тях протичат различни процеси, които трябва да бъдат проследени какво влияние оказват на измерваните фактори.

#### **5.1.1. Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Привързаност към организацията”**

След анализ на получените резултати става ясно, че служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=3,61$ ) имат най-силно изразени общи нива на привързаност към организацията. Трите структурни звена, които са демонстрирали най-ниски нива на привързаност, в сравнение с останалите са съответно: отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ” ( $\bar{x}=3,27$ ), цех „Обогатителна фабрика” ( $\bar{x}=3,26$ ) и цех Рудник ( $\bar{x}=3,10$ ). Характерно и за трите е, че работните им места са изцяло в производствените цехове. Служителите от Рудник са демонстрирали най-ниски средни стойности, което е притеснително до определена степен, поради факта, че те са най-голямото структурно звено и са в основата на производствените процеси.

*Таблица №1. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за привързаността към организацията*

| <b>Структурно звено</b>                     | <b>Брой</b> | <b>Средна стойност</b> |
|---|-------------|------------------------|
| <b>1.Цех „ВОС, ПС и SX-EW“</b>              | 46          | 3,61                   |
| <b>2.Отдел „Ремонт ОФ, ВОС, SX-EW и ПС“</b> | 81          | 3,34                   |
| <b>3.Отдел „Качествен Контрол“</b>          | 21          | 3,30                   |
| <b>4.Административни отдели</b>             | 74          | 3,30                   |
| <b>5.Отдел „Фирмена сигурност“</b>          | 37          | 3,28                   |
| <b>6.Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“</b>        | 28          | 3,27                   |

|                              |     |      |
|------------------------------|-----|------|
| 7.Цех „Обогатителна фабрика“ | 92  | 3,26 |
| 8.Цех Рудник                 | 122 | 3,10 |

### 5.1.2. Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Удовлетвореност от прекия ръководител“

При удовлетвореността от прекия ръководител най-силно изразени средни стойности отново са демонстрирали служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=4,45$ ). Полученият резултат е изключително висок, което означава, че служителите оценяват високо усилията на преките им ръководители да им бъдат в полза при изпълнението на служебните задължения.

Най-слаби нива на удовлетвореност от преките им ръководители са демонстрирали служителите от отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ ( $\bar{x}=3,89$ ), отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,63$ ) и цех „Рудник“ ( $\bar{x}=3,46$ ).

Таблица №2. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за удовлетвореността от прекия ръководител

| Структурно звено                       | Брой | Средна стойност |
|--|------|-----------------|
| 1. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“               | 46   | 4,45            |
| 2. Отдел „Качествен Контрол“           | 21   | 4,35            |
| 3. Административни отдели              | 74   | 4,19            |
| 4. Отдел „Фирмена сигурност“           | 37   | 4,08            |
| 5. Цех „Обогатителна фабрика“          | 92   | 3,95            |
| 6. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ | 81   | 3,89            |
| 7. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“         | 28   | 3,63            |
| 8. Цех Рудник                          | 122  | 3,46            |

### 5.1.3 Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Удовлетвореност от преките колеги“

Удовлетвореността от преките колеги отново е най-силно изразена при служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=4,32$ ). Изключително високите резултати са показателни, че служителите са успели да достигнат до групова кохезия, което е индикатор за работа в синхрон, което от своя страна води до изпълнение на поставените цели.

Отново най-ниски нива на удовлетвореност се наблюдават при цех „Обогатителна фабрика“ ( $\bar{x}=3,63$ ), отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,44$ ) и със значителна разлика цех Рудник ( $\bar{x}=3,07$ ).

Таблица №3. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за удовлетвореността от преките колеги

| Структурно звено                       | Брой | Средна стойност |
|--|------|-----------------|
| 1. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“               | 46   | 4,32            |
| 2. Отдел „Фирмена сигурност“           | 37   | 3,81            |
| 3. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ | 81   | 3,81            |
| 4. Административни отдели              | 74   | 3,77            |
| 5. Отдел „Качествен Контрол“           | 21   | 3,66            |
| 6. Цех „Обогатителна фабрика“          | 92   | 3,63            |
| 7. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“         | 28   | 3,44            |
| 8. Цех Рудник                          | 122  | 3,07            |

#### 5.1.4 Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Удовлетвореност от получаваното възнаграждение”

Макар и да не са най-високи в цифрово изражение, спрямо другите структурни звена служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=4,07$ ) са демонстрирали най-високи нива на удовлетвореност от получаваното възнаграждение. Полученият резултат може да бъде обяснен със структурирането на работния процес в отдела. Естеството на работата, което е свързано предимно с проследяването на производствените процеси и обикновено работното време, не е запълнено. Независимо от пръв поглед на по-лесната работа, служителите получават всички видове доплащания и годишни бонуси.

Идентично с предходните измервани скали, последните позиции се заемат от – цех „Обогатителна фабрика” ( $\bar{x}=3,41$ ), отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,09$ ) и макар да имат най-високо ниво на заплащане, служителите от цех Рудник ( $\bar{x}=2,74$ ) имат най-ниски нива на удовлетвореност от получаваното възнаграждение.

*Таблица №4. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за удовлетвореността от получаваното възнаграждение*

| Структурно звено                       | Брой | Средна стойност |
|--|------|-----------------|
| 1.Цех „ВОС, ПС и SX-EW“                | 46   | 4,07            |
| 2. Отдел „Фирмена сигурност“           | 37   | 3,64            |
| 3. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ | 81   | 3,57            |
| 4. Административни отдели              | 74   | 3,52            |
| 5. Отдел „Качествен Контрол“           | 21   | 3,46            |
| 6.Цех „Обогатителна фабрика“           | 92   | 3,41            |
| 7.Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“          | 28   | 3,09            |
| 8.Цех Рудник                           | 122  | 2,74            |

#### 5.1.5. Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Удовлетвореност от социалните придобивки”

С оглед на получените резултати до момента не е изненадващо, че служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=4,33$ ) са демонстрирали най-висока удовлетвореност и от социалните придобивки. Идентично както при удовлетвореността от получаваното възнаграждение след тях се подреждат служителите от отдел „Фирмена сигурност“ ( $\bar{x}=4,03$ ).

След тях най-силно изразени средни стойности се наблюдават при служителите от отдел „Качествен контрол” ( $\bar{x}=3,84$ ). При служителите от отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ ( $\bar{x}=3,69$ ) се наблюдава спад, в сравнение с удовлетвореността от получаваното възнаграждение. Отново най-ниски средни стойности са демонстрирани при цех „Обогатителна фабрика” ( $\bar{x}=3,61$ ), отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,42$ ) и цех Рудник ( $\bar{x}=3,05$ ), което потвърждава ниските общи стойности на тези показатели.

Таблица №5. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за удовлетвореността от получаваното възнаграждение

| Структурно звено                       | Брой | Средна стойност |
|--|------|-----------------|
| 1. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“               | 46   | 4,33            |
| 2. Отдел „Фирмена сигурност“           | 37   | 4,03            |
| 3. Административни отдели              | 74   | 4,01            |
| 4. Отдел „Качествен Контрол“           | 21   | 3,84            |
| 5. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС и SX-EW и ПС“ | 81   | 3,69            |
| 6. Цех „Обогатителна фабрика“          | 92   | 3,61            |
| 7. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“         | 28   | 3,42            |
| 8. Цех Рудник                          | 122  | 3,05            |

## 5.2. Второ изследване

С цел да бъдат по-ясно разграничени резултатите при второто изследване Административните отдели бяха разглеждани индивидуално: Дирекция „ФИД“, Дирекция „Одит и Контрол“, Дирекция „Човешки ресурси“, Дирекция „Развитие и Логистика“ и Отдели към Дирекция „ПТД“. Главните производствени и ремонтни цехове са без промяна.

### 5.2.1. Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена „Системи за управление на човешките ресурси“

От изключително важно значение за изследваната организация е да притежава много добре структурирана система за управление на човешките ресурси. Още от самото си създаване винаги ръководният състав на организацията се е стремил да изгради работеща система за подбор, която да подбира квалифицирани служители. Голяма част от длъжностите имат особени изисквания, които трябва да се спазват. Служителите трябва да бъде запознати с целия производствен процес на организацията, поради факта, че всички структурни звена са свързани.

Независимо от малкия брой изследвани лица в Дирекция „Финансово-икономически дейности“ ( $\bar{x}=3,76$ ), служителите са оценили най-високо системите за управление на човешките ресурси – подбор и назначения, система за оценяване, система за обучение и повишаване, система за възнаграждение и управленски стилове.

Дори и да не са най-слабо изразени резултатите, демонстрирани при служителите от Дирекция „Човешки ресурси“, е много интересно, а и до определена степен притеснително, че не поставят висока оценка на тяхната работа. Причина затова може да бъде, че в дирекцията се включват и отдел „Информационни и телекомуникационни технологии“ и звено „Офис обслужване“, които по-скоро се разграничават от работата на човешките ресурси. Не е изключено по-ниските резултати да бъдат породени и от служителите, работещи в отдел „Персонал“, които в самата си същност се занимава точно с човешките ресурси. Това би станало ако сами те имат ясна визия за работата и какво е възможно да се подобри.

Таблица №6. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за системите за управление на човешките ресурси

| Структурно звено                      | Брой | Средна стойност |
|---------------------------------------|------|-----------------|
| 1. Дирекция „ФИД“                     | 12   | 3,76            |
| 2. Отдел „Фирмена сигурност“          | 30   | 3,74            |
| 3. Дирекция „Одит и Контрол“          | 42   | 3,73            |
| 4. Отдели към Дирекция „ПТД“          | 18   | 3,71            |
| 5. Дирекция „Развитие и Логистика“    | 51   | 3,64            |
| 6. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС, ПС и SX-EW“ | 48   | 3,57            |
| 7. Цех Рудник                         | 45   | 3,57            |
| 8. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“              | 44   | 3,49            |
| 9. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“        | 47   | 3,26            |
| 10. Дирекция „Човешки ресурси“        | 49   | 3,25            |
| 11. Цех „Обогатителна фабрика“        | 83   | 3,24            |

#### 5.2.2 Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена по факторите за организационна ефективност

След разглеждане на получените средни стойности от факторите за групова ефективност, съдържащи се във въпросника за организационна ефективност, се наблюдава, че отдели към Дирекция „ПТД“ ( $\bar{x}=3,94$ ) са оценили най-високо организационните цели, структурата, взаимоотношенията, възнагражденията, подпомагащите механизми, лидерството и промяната. Работата им позволява много добре да оценят всички тези части на организационната ефективност и съответно да поставят адекватна оценка.

Най-ниска оценка на факторите на организационната ефективност са поставили съответно - Дирекция „Човешки ресурси“ ( $\bar{x}=3,57$ ), цех „ВОС, ПС и SX-EW“ ( $\bar{x}=3,54$ ), отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,45$ ) и на последно място цех „Обогатителна фабрика“ ( $\bar{x}=3,39$ ). Служителите от последните две структурни звена продължават да затвърждават по-ниските си резултати, което несъмнено сигнализира за съществуващи проблеми.

За разлика от първото изследване, проведено през 2015 г., при демонстрираните резултати през 2017 г. се наблюдава значителен спад при резултатите на служителите, работещи в цех „ВОС, ПС и SX-EW“, което също е много интересен резултат, който трябва да бъде взет предвид.

Таблица №7. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за организационната ефективност

| Структурно звено                      | Брой | Средна стойност |
|---------------------------------------|------|-----------------|
| 1. Отдели към Дирекция „ПТД“          | 18   | 3,94            |
| 2. Дирекция „ФИД“                     | 12   | 3,88            |
| 3. Дирекция „Развитие и Логистика“    | 51   | 3,84            |
| 4. Дирекция „Одит и Контрол“          | 42   | 3,77            |
| 5. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС, ПС и SX-EW“ | 48   | 3,71            |
| 6. Отдел „Фирмена сигурност“          | 30   | 3,70            |
| 7. Цех Рудник                         | 45   | 3,61            |

|                                 |    |      |
|---------------------------------|----|------|
| 8. Дирекция „Човешки ресурси“   | 49 | 3,57 |
| 9. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“        | 44 | 3,54 |
| 10. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ | 47 | 3,45 |
| 11. Цех „Обогатителна фабрика“  | 83 | 3,39 |

### 5.2.3 Сравнителен анализ на получените резултати според структурни звена – „Привързаност към организацията“

Най-високи нива на привързаност към организацията са демонстрирали служителите от Дирекция „ФИД“ ( $\bar{x}=3,55$ ) и отдели към Дирекция „ПТД“ ( $\bar{x}=3,55$ ). Получения резултат е показателен, че нивата на привързаност към организацията са се повишили в тези структурни звена, в сравнение с проведеното изследване преди две години, където тогава бяха обединени в група Административни отдели и заемаха четвърто място, спрямо средните стойности.

Най-ниски нива на привързаност са демонстрирани при отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“ ( $\bar{x}=3,24$ ), дирекция „Човешки ресурси“ ( $\bar{x}=3,20$ ) и цех „Обогатителна фабрика“ ( $\bar{x}=3,06$ ).

*Таблица №8. Сравнителен анализ на средните стойности на различните структурни звена в организацията за привързаността към организацията*

| Структурно звено                      | Брой | Средна стойност |
|---------------------------------------|------|-----------------|
| 1. Дирекция „ФИД“                     | 12   | 3,55            |
| 2. Отдели към Дирекция „ПТД“          | 18   | 3,55            |
| 3. Дирекция „Развитие и Логистика“    | 51   | 3,48            |
| 4. Дирекция „Одит и Контрол“          | 42   | 3,45            |
| 5. Отдел „Фирмена сигурност“          | 30   | 3,40            |
| 6. Отдел „Ремонт ОФ, ВОС, ПС и SX-EW“ | 48   | 3,40            |
| 7. Цех „ВОС, ПС и SX-EW“              | 44   | 3,32            |
| 8. Цех Рудник                         | 45   | 3,26            |
| 9. Отдел „Ремонт Рудник и ЦРБ“        | 47   | 3,24            |
| 10. Дирекция „Човешки ресурси“        | 49   | 3,20            |
| 11. Цех „Обогатителна фабрика“        | 83   | 3,06            |

Като цяло се констатира, че въпреки измененията, които настъпват в организацията в периода между двете изследвания, привързаността се запазва в сходни граници. Това дава основание да се смята, че привързаността към организацията е резултат от инвестициите и отношенията към служителите, които се поддържат от организацията.

## 6. Влияние на демографски и позиционни фактори върху удовлетвореността от труда и привързаността към организацията

Еднофакторен дисперсионен анализ беше проведен както за първото, така и за второто изследване. Разнообразието в демографските характеристики е предпоставка за наличие на статистически значими зависимости.

### 6.1.1 Влияние на демографската характеристика „Възраст“ върху привързаността на служителите към организацията

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ се наблюдават статистически значими различия при ниво  $p < 0,05$ , според демографската характеристика „Възраст“ и всички компоненти на привързаността към организацията.

- ✓ „**Афективна привързаност**“ ( $F=2,372$ ;  $p=0,038$ ) - Най-високи средни стойности - „36-45 години“ ( $\bar{x}=3,99$ ); Най-ниски средни стойности - „26-35 години“ ( $\bar{x}=3,87$ )
- ✓ „**Инструментална привързаност**“ ( $F=4,457$ ;  $p=0,001$ ) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}=3,63$ ); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}=3,35$ )
- ✓ „**Нормативна привързаност**“ ( $F=3,155$ ;  $p=0,008$ ) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}=3,94$ ); Най-ниски средни стойности - „26-35 години“ ( $\bar{x}=3,83$ ).

Афективната и нормативната привързаност към организацията са ниски при служителите между 25-36 годишна възраст, докато при най-младите служители – до 25 г. инструменталната и нормативната привързаност са високи. Това дава основание да се смята, че младите служители постъпват на работа и са склонни да се задържат поради липса на алтернативи, финансови съображения и чувство за задължение, но формирането на афективна привързаност се променя във възрастов план. Това се потвърждава и от факта, че служителите над 35 годишна възраст формират чувство за принадлежност и се чувстват емоционално свързани с организацията.

#### **6.1.2 Влияние на демографската характеристика „Пол“ върху привързаността на служителите към организацията**

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ демонстрират статистически значими различия по демографската характеристика „Пол“ и всички измерени компоненти на привързаността към организацията:

- ✓ „**Афективна привързаност**“ ( $F=9,798$ ;  $p=0,000$ ) – По-високи средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}=4,01$ ); по-ниски средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}=3,97$ );
- ✓ „**Инструментална привързаност**“ ( $F=13,169$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}=3,54$ ); По-ниски средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}=3,53$ );
- ✓ „**Нормативна привързаност**“ ( $F=11,545$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}=3,91$ ); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}=3,87$ );

От получените резултати се очертава, че жените формират афективна и инструментална привързаност, докато мъжете имат по-високи стойности по нормативната, т.е. вероятно е да са по-лоялни и да останат на работа, защото смятат, че така е редно. За разлика от тях жените са по-склонни да се идентифицират с организацията, да се чувстват емоционално свързани с нея и да отчитат ползите от работата си.

#### **6.1.3 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху привързаността на служителите към организацията**

При влиянието на демографската характеристика „Образование“, върху факторите на привързаността към организацията бяха установени статистически значими различия при:

- ✓ „**Афективна привързаност**“ ( $F=4,919$ ;  $p=0,001$ ) - Най-високи средни стойности - „Висше образование“ ( $\bar{x}=4,12$ ); Най-ниски средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=3,84$ )
- ✓ „**Инструментална привързаност**“ ( $F=7,781$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Висше образование“ ( $\bar{x}=3,63$ ); Най-ниски средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=3,20$ );
- ✓ „**Нормативна привързаност**“ ( $F=4,778$ ;  $p=0,001$ ) - Най-високи средни стойности - „Висше образование“ и „Професионален бакалавър“ ( $\bar{x}=3,95$ ); Най-ниски средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=3,81$ );



Образованието на служителите се оказва съществен фактор за формирането на привързаност към организацията, като висшистите и по трите форми на привързаност се различават от специалистите със средно и особено с основно образование. Оказва се, че висококвалифицираните служители възприемат ценността на работата си в организацията, емоционално ангажирани и лоялни са и имат намерение да останат на работа поради вложените от тях усилия и очакваните ползи от работата.

#### **6.1.4 Влияние на демографската характеристика „Общ трудов стаж“ върху привързаността на служителите към организацията**

При демографската характеристика „Общ трудов стаж“ също се наблюдават статистически значими различия по всички компоненти на привързаността към организацията:

- ✓ **„Афективна привързаност“** ( $F=3,095$ ;  $p=0,009$ ) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=4,07$ ); Най-ниски средни стойности - „2-5 години“ ( $\bar{x}=3,92$ );
- ✓ **„Инструментална привързаност“** ( $F=5,587$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=3,66$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $M=3,38$ );
- ✓ **„Нормативна привързаност“** ( $F=4,410$ ;  $p=0,001$ ) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=4,10$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}=3,82$ );

Новопостъпилите служители с общ стаж до една година, които са в началото на своята кариера, са склонни да са проявяват висока привързаност, т.е. започват своя трудов път с положителни нагласи. Те формират чувство на принадлежност и морална ангажираност, но също така оценяват инструменталните аспекти на членството си в организацията. За разлика от тях, служителите с най-продължителен трудов стаж – над 20 г., не се чувстват морално задължени да останат на работа и не придават висока значимост на ползите и придобивките като фактор, който да ги ангажира и да формира идентификация с организацията.

#### **6.1.5 Влияние на демографската характеристика „Ниво в йерархията“ върху привързаността на служителите към организацията**

Поради незначителния брой изследвани лица при образуваните групи „Инженери“, „Експерти“, „Висш мениджърски екип“ и „Изпълнително бюро“, бяха образувани само две групи - „Работници“ и „Специалисти“. При ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия според демографската характеристика „Ниво в йерархията“ в привързаността към организацията:

- ✓ **„Афективна привързаност“** ( $F=3,095$ ;  $p=0,001$ ) – по-високи средни стойности показват изследваните лица от групата на Специалисти ( $\bar{x}=4,12$ ), докато работниците имат по-ниски средни стойности - ( $\bar{x}=3,92$ );
- ✓ **„Инструментална привързаност“** ( $F=6,190$ ;  $p=0,000$ ) – тук отново наблюдаваме, че по-високи средни стойности са демонстрирали специалисти ( $\bar{x}=3,54$ ) в сравнение с работници ( $\bar{x}=3,48$ );
- ✓ **„Нормативна привързаност“** ( $F=4,012$ ;  $p=0,001$ ) – и при нормативната привързаност се запазва тенденцията специалистите ( $\bar{x}=3,98$ ) да са демонстрирали по-високи средни стойности, в сравнение с работници ( $\bar{x}=3,86$ );

Специалистите в изследваната организация предимно заемат длъжности в административните отдели и техните трудови задължения не са пряко свързани с производството, което е вероятната причина за по-силно изразените нива на привързаност. Те също така вероятно оценяват строгата специфичност на работата и липсата на алтернативни работни места също е фактор за по-високите им нива на привързаност, спрямо работниците.

Таблица №9. Еднофакторен дисперсионен анализ – привързаност към организацията

| Привързаност към организацията |         |       |        |       |             |       |                 |       |                   |       |
|--------------------------------|---------|-------|--------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|
| Скала                          | Възраст |       | Пол    |       | Образование |       | Общ трудов стаж |       | Ниво в йерархията |       |
|                                | F       | P     | F      | p     | F           | p     | F               | p     | F                 | p     |
| Афективна                      | 2,372   | 0,038 | 9,798  | 0,000 | 4,919       | 0,001 | 3,095           | 0,009 | 3,095             | 0,001 |
| Инструментална                 | 4,457   | 0,001 | 13,169 | 0,000 | 7,781       | 0,000 | 5,587           | 0,000 | 6,190             | 0,000 |
| Нормативна                     | 3,155   | 0,008 | 11,545 | 0,000 | 4,778       | 0,001 | 4,410           | 0,001 | 4,012             | 0,001 |

### 6.2.1 Влияние на демографската характеристика „Възраст“ върху удовлетвореността от прекия ръководител

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Възраст“ скалите на удовлетвореността от прекия ръководител:

- ✓ „Ориентация към задачите“ (F=10,288; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}$ =4,23); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}$ =3,70).
- ✓ „Ориентацията към човешките отношения“ (F=11,314; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}$ =4,28); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}$ =3,77).

Резултатите дават основание да се смята, че младите служители имат по-положителни перцепции относно двата аспекта на удовлетвореност от прекия ръководител, като най-неудовлетворени са тези, които в края на своята кариера на възраст над 55 години. Ръководителите в изследваната организация отдават голямо внимание на младите служители, което е важно, поради спецификата на производството. От друга страна ниските нива при най-възрастните служители е показател за ръководителите, че трябва да насочат вниманието си към подобряване на отношението си спрямо тях.

### 6.2.2 Влияние на демографската характеристика „Пол“ върху удовлетвореността от прекия ръководител

При ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Пол“ и скалите на удовлетвореността от прекия ръководител:

- ✓ „Ориентация към задачите“ (F=20,454; p=0,000) - По-високи средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}$ =4,13); По-ниски средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}$ =4,06);
- ✓ „Ориентацията към човешките отношения“ (F=19,793; p=0,000) - По-високи средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}$ =4,14); По-ниски средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}$ =4,05).

Макар и значително по-малък брой жените в изследваната организация са удовлетворени в по-голяма степен от преките им ръководители, в сравнение с мъжете. Този резултат подчертава, че ръководителите в изследваната организация се стремят да отделят по-голямо внимание на жените, предвид сферата на дейност на организацията.

### 6.2.3 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху удовлетвореността от прекия ръководител

Наблюдава се статистически значими различия при демографската характеристика „Образование“ в удовлетвореността от прекия ръководител:

- ✓ „Ориентация към задачите“ (F=11,754; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „Висше образование“ ( $\bar{x}$ =4,24); Най-ниски средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}$ =3,98)

- ✓ **„Ориентацията към човешките отношения“** (F=11,973; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „Висше образование“ ( $\bar{x}$ =4,27); Най-ниски средни стойности - „Професионален бакалавър“ ( $\bar{x}$ =4,0292) и „Средно образование“ (M=4,0218);

От получените резултати се наблюдава тенденцията, служителите с по-висока степен на образование са демонстрирали по-високи нива на удовлетвореност. До определена степен този резултат може да бъде очакван, защото служителите с по-ниско ниво на образование предимно работят в производството и имат много на брой ръководители, които имат правомощия да им поставят задачи. Те не винаги получават точни напътствия от тях, което е възможно да доведе до проблеми при изпълнение на служебните им задължения. Голяма част от служителите с висше образование заемат ръководни позиции в организацията и имат значително по-малко на брой ръководители, което би било причина за постигнатите високи нива на удовлетвореност.

#### **6.2.4 Влияние на демографската характеристика „Общ трудов стаж“ върху удовлетвореността от прекия ръководител**

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ демонстрират статистически значими различия между демографската характеристика „Общ трудов стаж“ и при двете скали на удовлетвореността от прекия ръководител:

- ✓ **„Ориентация към задачите“** (F=9,748; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}$ =4,40); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}$ =3,91)
- ✓ **„Ориентацията към човешките отношения“** (F=10,140; p=0,000) – Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}$ =4,35); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}$ =3,90)

Полученият резултат е показателен, че ръководителите в организацията се стремят да обърнат по-голямо внимание на новопостъпилите служители, с цел по-бързо адаптиране към работния процес. Сравнително ниските нива на удовлетвореност при най-опитните служители, тези с общ трудов стаж над 20 години са показател за това, че се чувства до определена степен пренебрегвани от преките си ръководители, което може да има негативно при изпълнението на служебните им задължения.

#### **6.2.5 Влияние на демографската характеристика „Ниво в йерархията“ върху удовлетвореността от прекия ръководител**

И при демографската характеристика „Ниво в йерархията“ се установиха статистически значими зависимости при ниво  $p < 0,05$ , спрямо факторите на удовлетвореност на служителите от преките им ръководители:

- ✓ **„Ориентация към задачите“** (F=7,752; p=0,000) – по-високи средни стойности са демонстрирали специалисти ( $\bar{x}$ =4,08), спрямо работници ( $\bar{x}$ =4,03);
- ✓ **„Ориентацията към човешките отношения“** (F=8,442; p=0,000) – при удовлетвореността от човешките отношения отново се наблюдава, че специалистите ( $\bar{x}$ =4,14) са демонстрирали по-високи средни стойности, в сравнение с работници ( $\bar{x}$ =4,02).

По-високите нива на удовлетвореност при специалистите могат да бъдат обяснени с липсата на голям брой преки ръководители. При работниците техният брой е значително по-голям и могат да получават разпореждания и от ръководители от други структурни звена, което прави комуникацията по-трудна.

Таблица №10. Еднофакторен дисперсионен анализ – удовлетвореност от прекия ръководител

| Удовлетвореност от прекия ръководител |         |       |        |       |             |       |                 |       |                   |       |
|---------------------------------------|---------|-------|--------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|
| Скала                                 | Възраст |       | Пол    |       | Образование |       | Общ трудов стаж |       | Ниво в йерархията |       |
|                                       | F       | p     | F      | p     | F           | p     | F               | p     | F                 | p     |
| Ориентация към задачите               | 10,288  | 0,000 | 20,454 | 0,000 | 11,754      | 0,000 | 9,748           | 0,000 | 7,752             | 0,000 |
| Ориентация към човешките отношения    | 11,314  | 0,000 | 19,793 | 0,000 | 11,973      | 0,000 | 10,140          | 0,000 | 8,442             | 0,000 |

### 6.3.1 Влияние на демографската характеристика „Възраст“ върху удовлетвореността от преките колеги

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Възраст“ скалите на удовлетвореността от преките колеги:

- ✓ „Формални отношения“ (F=11,096; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}$ =3,93); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}$ =3,56).
- ✓ „Подкрепа“ (F=13,224; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}$ =4,01); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}$ =3,54);
- ✓ „Доверие“ (F=11,389; p=0,000) - Най-високи средни стойности - „36-45 години“ ( $\bar{x}$ =3,80); Най-ниски средни стойности - „26-35 години“ ( $\bar{x}$ =3,78)

Получените резултати потвърждават, че най-младите служители в организацията се радват на подкрепа не само от преките си ръководители, но и колегите си. При липсата на трудов опит е важно най-младите служители в организацията да бъдат подпомагани от колегите си, за да могат по-бързо да се адаптират към работния процес.

Също така тук се запазват по-ниските нива на удовлетвореност от страна на по-възрастните служители. Този резултат може да бъде определен като негативен, защото по-възрастните служители се нуждаят от голяма подкрепа при изпълнението на служебните си задължения, предвид и рисковата среда.

### 6.3.2 Влияние на демографската характеристика „Пол“ върху удовлетвореността от преките колеги

От получените резултати при ниво  $p < 0,05$  наблюдаваме статистически значими различия при влиянието на демографската характеристика „Пол“ и скалите на удовлетвореността от преките колеги:

- ✓ „Формални отношения“ (F=23,038; p=0,000) - По-високи средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}$ =3,87); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}$ =3,79)
- ✓ „Подкрепа“ (F=24,938; p=0,000) - По-високи средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}$ =3,77); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}$ =3,71)
- ✓ „Доверие“ (F=20,002; p=0,000) - По-високи средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}$ =3,77); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}$ =3,67);

Жените не получават очакваната от тях емоционална и ресурсна подкрепа от колегите си, за разлика от мъжете, които са демонстрирали по-високи средни стойности. Тежките условия на труд биха били причината жените да имат по-ниски нива на удовлетвореност от колегите си.

### 6.3.3 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху удовлетвореността от преките колеги

Резултатите от проведения еднофакторен дисперсионен анализ определят статистически значими различия според демографската характеристика „Образование“ и удовлетвореността от преките колеги:

- ✓ „Формални отношения“ ( $F=11,650$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=4,12$ ); Най-ниски средни стойности - „Средно образование“ ( $\bar{x}=3,83$ )
- ✓ „Подкрепа“ ( $F=12,467$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=3,90$ ); Най-ниски средни стойности - „Средно образование“ ( $\bar{x}=3,74$ );
- ✓ „Доверие“ ( $F=11,496$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=4,03$ ); Най-ниски средни стойности - „Средно образование“ ( $\bar{x}=3,75$ );

Демонстрираните най-високи средни стойности при служителите с основно образование са показател за много добри междуколегиални отношения в производствените структурни звена. Те предимно изпълняват длъжности, свързани с физически усилия и трудно биха се справили без помощ от колега. Ниските стойности при служителите със средно образование могат да бъдат обяснени с това, че те работят не само в производството, но и в административни отдели, при които е необходима добра комуникация и работа в екип.

### 6.3.4 Влияние на демографската характеристика „Общ трудов стаж“ върху удовлетвореността от преките колеги

Наблюдават се отново статистически значими зависимости при демографската характеристика „Общ трудов стаж“ и всички скали на удовлетвореността от преките колеги:

- ✓ „Формални отношения“ ( $F=10,083$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=3,98$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}=3,76$ );
- ✓ „Подкрепа“ ( $F=10,904$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=3,90$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}=3,68$ );
- ✓ „Доверие“ ( $F=9,797$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „11-20 години“ ( $\bar{x}=3,86$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}=3,69$ );

Високите средни стойности при формалните отношения и подкрепата, подчертават положителното отношение, което демонстрират служителите в организацията, спрямо новопостъпилите хора в компанията с трудов стаж до 1 година. Ниските средни стойности при служителите с най-дълъг трудов стаж над 20 години са показателни, че с течение на времето се променят в негативен аспект отношенията между колегите, което би имало негативни последици при извършване на служебните задължения, предвид и сферата на дейност на организацията.

### 6.3.5 Влияние на демографската характеристика „Ниво в йерархията“ върху удовлетвореността от преките колеги

При ниво  $p<0,05$  се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Ниво в йерархията“ скалите на удовлетвореността от преките колеги:

- ✓ „Формални отношения“ ( $F=10,083$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Специалисти“ ( $\bar{x}=3,78$ ); По-ниски средни стойности - „Работници“ ( $\bar{x}=3,74$ );
- ✓ „Подкрепа“ ( $F=10,904$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Специалисти“ ( $\bar{x}=3,89$ ); По-ниски средни стойности - „Работници“ ( $\bar{x}=3,77$ );
- ✓ „Доверие“ ( $F=9,797$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Специалисти“ ( $\bar{x}=3,82$ ); По-ниски средни стойности - „Работници“ ( $\bar{x}=3,77$ )

Мащабната структура и честите неточности в екипните роли на служителите в организацията е вероятната причина за по-ниските средни стойности при работниците, в сравнение със специалисти. На работниците ежедневно се налага да извършват общи задачи, съвместно други отдели, което често води до противоречия и съответно проблеми при изпълнение на задачите.

Таблица №11. Еднофакторен дисперсионен анализ – удовлетвореност от преките колеги

| Удовлетвореност от преките колеги |         |       |        |       |             |       |                 |       |                   |       |
|-----------------------------------|---------|-------|--------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|
| Скала                             | Възраст |       | Пол    |       | Образование |       | Общ трудов стаж |       | Ниво в йерархията |       |
|                                   | F       | p     | F      | p     | F           | p     | F               | p     | F                 | p     |
| Формални отношения                | 11,096  | 0,000 | 23,038 | 0,000 | 11,650      | 0,000 | 10,083          | 0,000 | 10,083            | 0,000 |
| Подкрепа                          | 13,224  | 0,000 | 24,938 | 0,000 | 12,467      | 0,000 | 10,904          | 0,000 | 10,904            | 0,000 |
| Доверие                           | 11,389  | 0,000 | 20,002 | 0,000 | 11,496      | 0,000 | 9,797           | 0,000 | 9,797             | 0,000 |

#### 6.4.1 Влияние на демографската характеристика „Възраст“ върху удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки

При влиянието на демографската характеристика „Възраст“ при ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия при:

- ✓ „Удовлетвореност от получаваното възнаграждение“ ( $F=16,133$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „над 36-45 години“ ( $\bar{x}=3,60$ ); Най-ниски средни стойности - „до 25 години“ ( $\bar{x}=3,13$ );
- ✓ „Удовлетвореност от социалните придобивки“ ( $F=14,683$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности – „26-35 години“ ( $\bar{x}=3,95$ ); Най-ниски средни стойности - „над 55 години“ ( $\bar{x}=3,765$ )

Ниските нива на удовлетвореност от получаваното възнаграждение при по-младите служители са предсказуеми, предвид това, че по-възрастните служители, които се предполага, че са дългогодишни служители получават допълнителни доплащания към месечното си възнаграждение като например за прослужено време, бонуси и други.

Що се отнася до удовлетвореността от социалните придобивки с повишаването на възрастта служителите започват да се нуждаят от създаването на по-добри условия на труд и поощрения, за което свидетелстват и получените резултати.

#### 6.4.2 Влияние на демографската характеристика „Пол“ върху удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Пол“ скалите на удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социални придобивки:

- ✓ „Удовлетвореност от получаваното възнаграждение“ ( $F=36,724$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности - „Мъж“ ( $\bar{x}=3,60$ ); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}=3,43$ );
- ✓ „Удовлетвореност от социалните придобивки“ ( $F=36,165$ ;  $p=0,000$ ) - По-високи средни стойности – „Мъж“ ( $\bar{x}=3,87$ ); По-ниски средни стойности - „Жена“ ( $\bar{x}=3,84$ )

По-голяма част от висшия мениджърски екип в организацията, както и ключовите инженерни позиции са заети от мъже, съответно възнаграждението и социалните придобивки които получават са по-високи в сравнение с жените, които по-голяма част от тях работят в производството.

#### **6.4.3 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки**

При ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Образование“:

- ✓ **„Удовлетвореност от получаваното възнаграждение“** ( $F=13,844$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Основно образование“ ( $\bar{x}=3,92$ ); Най-ниски средни стойности - „Висше образование“ ( $\bar{x}=3,44$ );
- ✓ **„Удовлетвореност от социалните придобивки“** ( $F=14,682$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности – „Професионален бакалавър“ ( $\bar{x}=4,10$ ); Най-ниски средни стойности - „Средно образование“ ( $\bar{x}=3,80$ );

Служителите с основно образование реално оценяват, че трудно биха си намерили сигурна работа със сравнително високо възнаграждение, каквото е в изследваната организация и поради това получените средни стойности са високи, спрямо другите групи. Не малка част от служителите с висше образование изпълняват работнически позиции, които се различават от това, което са изучавали и съответно получаваното тях възнаграждение не отговаря на очакваното от тях.

Завършилите средно образование служители работят предимно в производството, затова смятат, че компанията е длъжна да ги компенсира условията на труд и това е причината да демонстрират по-ниски нива на удовлетвореност от социалните придобивки.

#### **6.4.4 Влияние на демографската характеристика „Общ трудов стаж“ върху удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки**

При следващата демографска характеристика „Общ трудов стаж“ също се наблюдават статистически значими различия при ниво  $p < 0,05$  :

- ✓ **„Удовлетвореност от получаваното възнаграждение“** ( $F=16,069$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „6-10 години“ ( $\bar{x}=3,83$ ); Най-ниски средни стойности - „до 1 година“ ( $\bar{x}=3,41$ );
- ✓ **„Удовлетвореност от социалните придобивки“** ( $F=15,820$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности – „до 1 година“ ( $\bar{x}=4,26$ ); Най-ниски средни стойности - „над 20 години“ ( $\bar{x}=3,70$ );

Ниските нива на удовлетвореност от получаваното възнаграждение от служителите с най-малък общ трудов стаж до 1 година, кореспондира с получените резултати при демографската характеристика възраст, където най-младите служители бяха демонстрирали най-ниски средни стойности. Новопостъпилите служители имат високи очаквания за високи заплати, които първоначално не се оправдават, предвид получаване на доплащания по колективен трудов договор и атестация след няколко месеца.

При удовлетвореността от социалните придобивки служителите с трудов стаж до 1 година се сблъскват с добрите условия на труд, които предлага организацията, независимо че сферата ѝ на дейност е в тежката промишленост. По-ниските нива на удовлетвореност на служителите с най-дълъг общ трудов стаж над 20 години са свързани с желанието им организацията да ги компенсира допълнително за прослуженото им време, независимо от внушителния пакет социални придобивки.

#### **6.4.5 Влияние на демографската характеристика „Ниво в йерархията“ върху удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки**

При демографската характеристика „Ниво в йерархията“ се наблюдават статистически значими различия при ниво  $p < 0,005$  за:

- ✓ **„Удовлетвореност от получаваното възнаграждение“** ( $F=11,530$ ;  $p=0,000$ ) - Най-високи средни стойности - „Специалисти“ ( $\bar{x}=3,71$ ); Най-ниски средни стойности - „Работници“ ( $\bar{x}=3,58$ )

- ✓ „Удовлетвореност от социалните придобивки“ (F=9,326; p=0,000) - Най-високи средни стойности – „Специалисти“ ( $\bar{x}$ =4,10); Най-ниски средни стойности - „Работници“ ( $\bar{x}$ =3,83)

Получените по-високи нива на удовлетвореност от възнаграждението и социалните придобивки от страна на специалистите, в сравнение с работниците са напълно логични. Разликата в получаваното възнаграждение при тези групи се вижда ясно и при получените резултати. Освен това социалните придобивки при специалистите са значително по-големи, в сравнение с работниците.

Таблица №12. Еднофакторен дисперсионен анализ – удовлетвореност от получаваното възнаграждение и социалните придобивки

| Удовлетвореност от получаваното възнаграждение и социалните придобивки |         |       |        |       |             |       |                 |       |                   |       |
|--|---------|-------|--------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|-------------------|-------|
| Скала  | Възраст |       | Пол    |       | Образование |       | Общ трудов стаж |       | Ниво в йерархията |       |
|  | F       | p     | F      | p     | F           | p     | F               | P     | F                 | p     |
| Възнаграждение   | 16,133  | 0,000 | 36,724 | 0,000 | 13,844      | 0,000 | 16,069          | 0,000 | 11,530            | 0,000 |
| Социални придобивки  | 14,683  | 0,000 | 36,165 | 0,000 | 14,682      | 0,000 | 15,820          | 0,000 | 9,326             | 0,000 |

### 6.5 Влияние на демографските и позиционни променливи върху привързаността към организацията

При влиянието на демографските характеристики върху привързаността към организацията не бяха установени статистически значими променливи, поради което не са описани резултатите от проведената дескриптивна статистика.

### 6.6 Влияние на демографските характеристики върху „Системите за управление на човешките ресурси“

При ниво  $p < 0,05$  не бяха установени статистически значими различия за нито една от скалите на въпросника за системите за управление на човешките ресурси и демографските характеристики – „Възраст“, „Пол“, „Общ трудов стаж в организацията“, „Общ трудов стаж“.

#### 6.7.1 Влияние на демографската характеристика „Ниво в йерархията“ върху системите за управление на човешките ресурси

Беше установено, че при ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Ниво в йерархията“ и „Система за оценка“ (F=2,831; p=0,038).

Системите за оценка на персонала строго специфични за всяка организация и в същото време много важни. Очаквано, служителите от висше ръководство (M=4,51) са демонстрирали най-високи средни стойности при „Система за оценка“, спрямо служителите от другите групи. Високите стойности при ръководния екип могат да бъдат обяснени с това, че те познават много добре изградената система за оценка и разчитат на нея да развиват подчинените си служители. Друга причина е, че те са убедени в това, че тя работи и съществува кариерно израстване, което е пряко свързано с оценяването.

#### 6.7.2 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху системите за управление на човешките ресурси

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ се наблюдават статистически значими различия между демографските характеристики „Образование“ и „Системата за оценка“ (F=2,688; p=0,031).

Най-силно изразени средни стойности при „Системата за оценка“ са демонстрирали служителите с висше образование ( $\bar{x}$ =4,66). При този резултат може да бъде направена



препратка с получените резултати при демографската характеристика – ниво в йерархията. Голяма част от анкетираните служители с висше образование изпълняват ръководни позиции също така. На служителите с висше образование, работещи на работнически позиции също се отдава необходимото значение като им се съставят планове за развитие, но поради големия им брой много малко хора успяват да претърпят развитие.

### **6.8 Влияние на демографските характеристики върху факторите на организационната ефективност**

При ниво  $p < 0,05$  не бяха установени статистически значими различия за нито една от скалите на въпросника за организационна ефективност и демографските характеристики – „Възраст“, „Пол“, „Общ трудов стаж в организацията“, „Общ трудов стаж“ и „Ниво в йерархията“.

#### **6.8.1 Влияние на демографската характеристика „Образование“ върху тфакторите на организационната ефективност**

След проведения еднофакторен дисперсионен анализ при ниво  $p < 0,05$  се наблюдават статистически значими различия между демографската характеристика „Образование“ и факторите на организационната ефективност „Взаимоотношения“ ( $F=3,061$ ;  $p=0,017$ ) и „Подпомагачи механизми“ ( $F=3,203$ ;  $p=0,013$ ).

## **ПЕТА ГЛАВА – ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ФАКТОРИ ВЪРХУ ПРИВЪРЗАНОСТТА КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Текущия параграф на дисертационния труд проверява взаимовръзките между отделните аспекти на привързаността на служителите към организацията и удовлетвореността от преките ръководители, удовлетвореност от преките колеги, удовлетвореност от получаваното възнаграждение и социалните придобивки, системите за управление на човешките ресурси и факторите за организационна ефективност. Получените резултати показват от умерени до значителни положителни взаимовръзки.

### **1. Взаимозависимости между удовлетвореността от преките ръководители и привързаността към организацията**

Аспектите на „Удовлетвореността от прекия ръководител“ – „Удовлетвореност от задачите“ и „Удовлетвореността от отношението“ в най-силна степен корелира с „Нормативна привързаност“. Този резултат подчертава силното влияние на ръководителите при изграждането на моралния дълг на служителите, което е причината те да останат част от организацията. Поставяните задачи и отношението от страна на ръководителите са от важно значение те да се чувстват оценени, което определено би оказало положително влияние върху нормативната привързаност.

Таблица №13. Взаимозависимости между удовлетвореността от прекия ръководител и привързаността към организацията

| Удовлетвореност от прекия ръководител | Привързаност към организацията |               |            |
|---------------------------------------|--------------------------------|---------------|------------|
|                                       | Афективна                      | Продължителна | Нормативна |
| Удовлетвореност от задачите           | ,610**                         | ,627**        | ,644**     |
| Удовлетвореност от отношението        | ,588**                         | ,638**        | ,651**     |

$p = 0,01^{**}$

За да бъдат потвърдени или отречени получените резултати, беше проведен регресионен анализ. Според получените резултати се наблюдава единствено, че „Афективната привързаност“ се детерминира от „Удовлетвореност от задачите“ на преките ръководители ( $\beta = 0,610$ ;  $p < 0,001$ ). Продължителната и нормативна привързаност не се детерминират от удовлетвореността от поставените задачи от прекия ръководител.

Удовлетвореността от прекия ръководител обяснява 37% от формирането на „Афективната привързаност“  $\Delta R2 = 0,371$ . Полученият процент е сравнително висок и обяснява важността на поставяните задачи.

Таблица №14. Регресионен анализ за влиянието на удовлетвореността от прекия ръководител върху привързаността към организацията

| Удовлетвореност от прекия ръководител | Привързаност към организацията   |                                       |                                   |
|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
|                                       | Афективна<br>$\Delta R2 = 0,371$ | Инструментална<br>$\Delta R2 = 0,406$ | Нормативна<br>$\Delta R2 = 0,423$ |
|                                       | $\beta$                          | $\beta$                               | B                                 |
| Удовлетвореност от задачите           | ,610**                           | –                                     | –                                 |
| Удовлетвореност от отношението        | –                                | ,638**                                | ,651**                            |

$p < 0,01$ \*\*

Удовлетвореността от отношението на преките ръководители се детерминира от продължителната и нормативна привързаност. Като нормативната привързаност е по-силно изразена ( $\beta = 0,651$ ;  $p < 0,001$ ), в сравнение с продължителната ( $\beta = 0,638$ ;  $p < 0,001$ ). Като съответно удовлетвореността от преките ръководители обяснява 40,6% от формирането на „Инструментална привързаност“ и 42,3% от „Нормативна привързаност“. Получените проценти са добре изразени, което подчертава влиянието на преките ръководители при формирането на привързаност към организацията.

## 2. Взаимозависимости между удовлетвореността от преките колеги и привързаността към организацията

След проведен корелационен анализ се наблюдават най-силно изразени взаимовръзки между „Отношение“ и „Нормативната привързаност“. От тук следва, че служителите работещи в изследваната организация високо оценяват отношението от преките им колеги, което се явява причина желанието им да останат да работят за изследваната им организация да се увеличи.

По-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Отношение“ от преките колеги и „Инструменталната привързаност“. С този резултат служителите от изследваната организация подчертават важността на отношението на колегите за поддържането на тяхното желание да продължат да работят за организацията.

Също умерена, но най-слабо изразена е корелационната зависимост между „Афективната привързаност“ и „Отношение“ между преките колегите. Емоционалната свързаност с организацията несъмнено до голяма степен зависи от отношението на колегите.

При „Подкрепа“ от преките колеги отново най-силно изразени корелационни връзки се наблюдават при „Нормативна привързаност“. Когато екипната подкрепа съществува под различни разновидности, като например взаимопомощ в процеса на работа, интерес към личните проблеми на колегите и други, то е вероятно това да повиши този компонент

на привързаността. При това положение моралният дълг се засилва значително, което оказва влияние и на привързаността като цяло.

При следващата скала, която определя удовлетвореността от преките колеги „Подкрепа“ се наблюдава умерено взаимодействие с „Инструменталната привързаност“. Този резултат е от значение показва, че служителите се замислят какво са готови да жертват, за да продължат да работят за организацията.

Също умерена, но по-слаба изразена корелационна зависимост се наблюдава при „Афективна привързаност“ и „Подкрепа“ от преките колеги. Изграждането на емоционална свързаност с организацията до голяма степен зависи от подкрепата на колегите. Когато тя липсва, този процес се утежнява и по-лесно служителите биха взели решение да не напуснат организацията.

Отново умерени, от но по-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават между „Доверие“ и „Инструментална привързаност“, а най-ниските корелации са при „Афективната привързаност“.

Таблица №15. Взаимозависимости между удовлетвореността от колегите и привързаността към организацията

| Удовлетвореност от колегите | Привързаност към организацията |                |            |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------|------------|
|                             | Афективна                      | Инструментална | Нормативна |
| Отношение                   | ,476**                         | ,484**         | ,553**     |
| Подкрепа                    | ,458**                         | ,483**         | ,540**     |
| Доверие                     | ,449**                         | ,468**         | ,518**     |

,000<sup>a</sup>

След проведен регресионен анализ не бяха наблюдавани взаимовръзки между факторите на удовлетвореност от преките колеги и привързаността към организацията.

### 3. Взаимозависимости между удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социални придобивки и привързаността към организацията

Последните фактори, които се стремят да покажат аспектите на удовлетвореността от труда, са удовлетвореността от получаваното възнаграждение и от социалните придобивки.

#### Удовлетвореност от получаваното възнаграждение

Възнаграждението в повечето случай е приемано като основен мотивационен фактор. При определянето на възнаграждението в производствени организации, каквато е изследваната, под внимание се взимат специфичните условия на труд и непрекъснатия работен процес. Съответно очакванията на служителите са именно получаваното възнаграждение да отговаря на изпълняваните задължения.

Социалните придобивки в днешно време се превръщат в другия основен метод за повишаване на мотивацията на служителите, също така и за привличане на нови служители.

След провеждане на корелационен анализ за установяване на взаимовръзките между „Удовлетвореността от получаваното възнаграждение“ и „Социалните придобивки“ и привързаността към организацията бяха установени от слаби до умерени взаимовръзки между измерените фактори.

Получените резултати до известна степен мога да бъдат приети като очаквани. Най-силно изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Удовлетвореността от получаваното възнаграждение“ и „Нормативната привързаност“. Възнаграждението оказва влияние при желанието на служителите да продължат да работят в организацията.

За разлика от удовлетвореността от прекия ръководител и преките колеги, при този фактор втора по изразеност корелационна зависимост се наблюдава при получаваното

възнаграждение и „Афективна привързаност“. Полученият резултат е показателен, че възнаграждението оказва влияние при изграждането на емоционалната свързаност с организацията. Трудно служителите биха изпитвали положителни чувства към организацията, когато възнаграждението, което получават, е недостатъчно.

Умерени, но по-слабо изразени корелации служителите са демонстрирали при „Инструменталната привързаност“, което допълнително подчертава, че служителите очакват получаваното от тях възнаграждение да бъде адекватно на усилията, които полагат, за да продължат да работят за организацията.

#### **Удовлетвореност от социалните придобивки**

При социалните придобивки отново най-силно изразени корелационни зависимости се наблюдават „Нормативната привързаност“. От този резултат следва да заключим, че социалните придобивки имат отношение при изграждането на морален дълг към организацията.

Малко по-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Инструментална привързаност“. Този резултат подчертава, че служителите биха взели под внимание получаваните социални придобивки, преди да вземат решение да напуснат организацията. Редица други проучвания също доказват, че когато социалните придобивки са незначителни служителите много по-лесно напускат организациите, в които работят.

Най-ниски стойности, спрямо измерваните компоненти на привързаността и „Удовлетвореността от социалните придобивки“ се наблюдават при „Афективната привързаност“. Умерената изразност е показателна, че социалните придобивки имат отношение за възникването на емоционалната свързаност на служителите с изследваната организация.

Таблица №16. Взаимозависимости между удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки и привързаността към организацията.

| Удовлетвореност от получаваното възнаграждение и социални придобивки | Привързаност към организацията |                |            |
|--|--------------------------------|----------------|------------|
|  | Афективна                      | Инструментална | Нормативна |
| Получавано възнаграждение  | ,393**                         | ,371**         | ,486**     |
| Социални придобивки  | ,406**                         | ,433**         | ,497**     |

$p < 0,001$

#### **Удовлетвореност от получаваното възнаграждение**

След проведен регресионен анализ бе установено, че удовлетвореността на служителите от получаваното възнаграждение оказва влияние само върху нормативната привързаност ( $\beta = 0,172$ ;  $p = 0,001$ ). Възнаграждението не детерминира формирането на афективна и продължителна привързаност. Обяснява цели 44% от вариацията за формирането на нормативна привързаност.

Таблица №17. Регресионен анализ за влиянието на удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социални придобивки върху привързаността към организацията

| Удовлетвореност от получаваното възнаграждение и социални придобивки | Привързаност към организацията |               |                                    |
|--|--------------------------------|---------------|------------------------------------|
|  | Афективна                      | Продължителна | Нормативна<br>$\Delta R^2 = 0,442$ |
|  | $\beta$                        | $\beta$       | $\beta$                            |
| Удовлетвореност от получаваното възнаграждение                       | –                              | –             | ,172                               |
| Удовлетвореност от социалните придобивки                             | –                              | –             | –                                  |

$p < 0,001$

Проведеният регресионен анализ установи, че удовлетвореността от възнаграждението и социалните придобивки не детерминират формирането на на продължителната и афективната привързаност към организацията. Нормативната привързаност, която се изразява в моралното задължение да се остане на работа и в лоялност, се влияе единствено от удовлетвореността от получаваното възнаграждение. Резултатите дават основание да се смята че привързаността към организацията като цяло не се влияе от такива аспекти на удовлетвореността, отнасящи се до възнагражденията и придобивките.

#### 4. Взаимозависимости между системите за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията

След проведен корелационен анализ, целящ да измери влиянието на системите за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията се наблюдават от слаби до умерени корелации.

Според получените резултати се наблюдават от слаби до умерени корелации. Необходимо е да бъде отбелязано, че най-ниските и най-високите корелационни връзки варират от  $r = 0,182$  до  $r = 0,398$ .

„Системите за подбор“ в най-силно изразена степен корелират с „Инструментална привързаност“. Оттук следва да бъде направен изводът, че за служителите в изследваната организация е важно процесът на подбор да бъде прозрачен, което от своя страна ще намали в възможността за напускане на организацията.

При „Системата за оценка“ най-силно изразена корелационна зависимост отново се наблюдава при „Инструментална привързаност“. Добре подбраните инструменти за оценяване на служителите се превръщат в стимул за добро работно представяне и повишаване на привързаността към организацията. Малко по-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават при афективната привързаност. Когато служителите са оценявани справедливо, тогава се засилва и тяхната привързаност.

Следващата измервана скала „Система за обучение и повишаване“ наблюдаваме, че най-силно изразена е корелационната зависимост при „Инструменталната привързаност“. Полученият резултат до голяма степен може да бъде приет като напълно очакван, като се има предвид, че основната характеристика на инструменталната привързаност е предпоставка за напускането на служителите, което е тясно свързано със системите за обучение и повишаване. Когато има добре структурирани планове за развитие в бъдеще, тогава привързаността на служителите към организацията нараства значително. В изследваната организация голяма част от служителите са завършили

висше образование, но поради липса на свободни ръководни позиции, работят на работнически позиции. Този факт в определен момент е възможно да се превърне в проблеми.

По-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Афективна привързаност“ и „Системата за обучение и повишение“. Независимо от слабата корелационна връзка, нейното съществуване не трябва да бъде пренебрегвано. Кариерното израстване и обучението е пряко свързано с взаимоотношенията между служителите, което оказва влияние между емоционалната свързаност с организацията.

Таблица №18. Взаимозависимости между системите за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията

| Системи за управление на човешките ресурси | Привързаност към организацията |                |            |
|--|--------------------------------|----------------|------------|
|  | Афективна                      | Инструментална | Нормативна |
| Система за подбор                          | ,182**                         | ,251**         | ,162**     |
| Система за оценяване                       | ,337**                         | ,358**         | ,274**     |
| Система за обучение и повишаване           | ,228**                         | ,298**         | ,183**     |
| Система за възнаграждения                  | ,242**                         | ,329**         | ,224**     |
| Управленски стилове                        | ,343**                         | ,393**         | ,316**     |

Най-слабо изразена е корелационната зависимост между „Системите за повишение и обучение“ и „Нормативната привързаност“. Независимо от по-слабо изразените резултати, съществуващата зависимост е много важна, защото нормативната привързаност се свързва с желанието на служителите да работят за организацията, а това може да се случи, тогава когато системите за повишение и обучение са добре контролирани.

За разлика от другите измерени фактори на системите при „Системата за възнаграждение“ по-силно изразени взаимовръзки с „Инструменталната привързаност“. Полученият резултат е логичен, предвид това, че получаваното възнаграждение в организацията е по-високо от средното за страната.

По-слаби корелационни зависимости се наблюдават при „Система за възнаграждение“ и „Афективна привързаност“. Най-слабо изразена е взаимовръзката между „Системите за възнаграждение“ и „Нормативна привързаност“. Независимо от сравнително по-слабо изразените средни стойности получените резултати са показателни, за влиянието, което оказват системите за възнаграждение при формирането на привързаност към организацията.

„Управленски стилове“ имат най-силно изразени корелационни връзки с „Инструменталната привързаност“.

#### **Афективна привързаност**

Според проведения регресионен анализ беше установено, че „Афективната привързаност“ се детерминира от само от „Системата за оценяване“ ( $\beta = 0,363$ ;  $p < 0,01$ ) и в по-малка степен от „Управленски стилове“ ( $\beta = 0,343$ ;  $p < 0,05$ ).

„Системите за оценяване“ и „Управленските стилове“ обясняват около 13% от вариацията за формирането на афективната привързаност и системите за управление на човешките ресурси ( $\Delta R^2 = 0,128$ ), което е доста скромнен процент.

### Инструментална привързаност

Регресионният резултат при „Инструменталната привързаност“ показва идентични резултати. Тя се детерминира от „Системата за оценяване“ ( $\beta = 0,404$ ;  $p < 0,01$ ) и отново в по-малка степен от „Управленски стилове“ ( $\beta = 0,393$ ;  $p < 0,001$ ). Полученият резултат потвърждава важната роля, която играят за формирането на цялостната привързаност на системата за оценяване и лидерските стилове.

Изведеният модел обяснява 16% от вариацията за формирането на инструментална привързаност ( $\Delta R^2 = 0,160$ ). Получения резултат също е скромнен.

### Нормативна привързаност

Според проведенния регресионен анализ „Нормативката привързаност“ се детерминира от „Управленски стилове“ ( $\beta = 0,316$ ;  $p < 0,001$ ). Макар и с по-ниски стойности получената регресия не трябва да бъде пренебрегвана.

Процентът, с който се обяснява вариацията е приблизително 10%, което също е нисък процент ( $\Delta R^2 = 0,098$ ).

Таблица №19. Регресионен анализ за влиянието на системите за управлението на човешките върху привързаността към организацията

| Системи за управление на човешките ресурси | Привързаност към организацията    |  |                                    |
|--|-----------------------------------|--|------------------------------------|
|  | Афективна<br>$\Delta R^2 = 0,128$ | Инструментална<br>$\Delta R^2 = 0,160$ | Нормативна<br>$\Delta R^2 = 0,098$ |
|  | $\beta$                           | $\beta$                                | B                                  |
| Система за подбор                          | -                                 | -                                      | -                                  |
| Система за оценяване                       | ,363**                            | ,404**                                 | -                                  |
| Система за обучение и повишаване           | -                                 | -                                      | -                                  |
| Система за възнаграждения                  | -                                 | -                                      | -                                  |
| Управленски стилове                        | ,343*                             | ,393*                                  | ,316*                              |

$p < 0,001$  - \*\*\*;  $p < 0,01$  - \*\*,  $p < 0,05$  - \*

### 5. Взаимозависимости между организационната ефективност и привързаността към организацията

След проведенния корелационен анализ между организационната ефективност и привързаността към организацията, бяха установени от умерени до слаби взаимовръзки.

Организационните цели в най-силно изразена степен корелират с „Инструментална привързаност“. За служителите в изследваната организация е важно организационните цели да бъдат ясно разграничени, което оказва значително влияние върху действията, които биха предприели служителите при напускането на организацията, когато целите са ясно изразени.

С незначителна разлика по-ниско е изразена корелационната зависимост между „Цели“ и „Нормативна привързаност“. Умерените взаимовръзки са показателни, че

изследваните лица определят целеполагането от страна на организацията като ключов фактор за изграждането на морален дълг към нея.

Най-слабо изразена корелационна зависимост се наблюдава при „Цели“ и „Афективна привързаност“. Умерените корелационни зависимости при тези фактори, са показателни, че целите оказват влияние при формирането на емоционалната свързаност с организацията.

При „Структура“ отново най-силно изразеност се наблюдава при „Инструменталната привързаност“. Този резултат е показателен, че разделението и структурирането на труда в изследваната организация е добре организирано, което оказва положително влияние върху желанието на служителите да продължат да работят за нея.

Малко по-слабо изразено е взаимодействието между „Структура“ и „Нормативната привързаност“. Несъмнено правилното структуриране на труда е от ключово значение за изграждането на моралния дълг на служителите, да продължават да бъдат част от организацията.

Най-слабо изразените корелационни зависимости при фактора „Структура“ са демонстрирани при „Афективна привързаност“.

Другият фактор, който е част от организационната ефективност е „Лидерство“. При него също най-високи корелационни зависимости се наблюдават при „Инструменталната привързаност“. Този резултат допълнително подчертава важното значение на лидерите за организацията. Лидерските стилове са в основата на изграждането на силна връзка между служителите и организацията и тяхното желание да останат да работят в нея.

Умерена, но по-слабо изразена корелационна зависимост се наблюдава при „Лидерство“ и „Нормативната привързаност“. Полученият резултат до голяма степен е очакван, предвид това, че нормативната привързаност се свързва с моралния дълг на служителите към организацията.

Както при другите фактори, така и при „Лидерство“ най-слабо изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Афективната привързаност“. Служителите възприемат лидерите като хора, от които зависи по какъв начин ще изградят емоционална свързаност с организацията.

При следващия измерен фактор „Взаимоотношения“, най-силно изразени корелационни зависимости се наблюдават при „Инструменталната привързаност“. Логично служителите в изследваната организация оценяват значението на изгражданите взаимоотношения, както между колегите им, така и при ръководителите, когато става въпрос за формиране на продължителна привързаност.

Според получените резултати се наблюдават еднакви корелационни зависимости между скалата „Взаимоотношения“ и „Нормативната привързаност“ и „Афективната привързаност“. Добрата комуникация, колегиалността, разбирателството, доверието са причините, които служителите се свързват емоционално с организацията и изграждат чувство за морален дълг към нея.



Таблица №20. Взаимозависимости между организационната ефективност и привързаността към организацията

| Организационна ефективност | Привързаност към организацията |                |            |
|----------------------------|--------------------------------|----------------|------------|
|                            | Афективна                      | Инструментална | Нормативна |
| Цели                       | ,315**                         | ,424**         | ,367**     |
| Структура                  | ,372**                         | ,428**         | ,395**     |
| Лидерство                  | ,335**                         | ,389**         | ,363**     |
| Взаимоотношения            | ,405**                         | ,428**         | ,405**     |
| Възнаграждения             | ,288**                         | ,371**         | ,277**     |
| Подпомагащи механизми      | ,369**                         | ,409**         | ,372**     |
| Промяна                    | ,314**                         | ,429**         | ,392**     |

В сравнение с всички други измервани скали при скалата „Възнаграждение“ и скалите на привързаността към организацията. Отново при „Инструменталната привързаност“ се наблюдават най-силно изразени стойности. Според служителите получаваното възнаграждение оказва най-силно влияние осъзнаването на последствията от напускането на организацията.

По-слаби корелационни зависимости при скалата „Възнаграждение“ по-силно се наблюдават при „Афективната привързаност“. За служителите възнаграждението е от значение за формирането на емоционална свързаност с организацията.

Най-слабо изразени взаимовръзки се наблюдават при „Нормативна привързаност“ и скалата „Възнаграждение“. От тук следва да бъде направен изводът, че получаваното възнаграждение в по-слабо изразена степен оказва влияние при изграждане на чувството за морален дълг с организацията.

„Подпомагащите механизми“, както по-голяма част от другите скали, в най-силно изразена степен корелират с „Инструментална привързаност“. Служителите приемат процесът на подпомагане и улесняването на работата като ключов за желанието да продължат да останат да работят за организацията.

По-ниски средни стойности се наблюдават при „Подпомагащите механизми“ и „Нормативната привързаност“. Желанието на служителите да продължат да работят за организацията може да бъде заключено, че до определена степен се поражда от това по какъв начин организацията се опитва да подбере подходящите механизми за улесняването на процеса на работа.

Най-слабо изразена коерелационна зависимост се наблюдава при „Подпомагащите механизми“ и „Афективната привързаност“. Умерената изразеност на тази взаимовръзка също е показателна, че подпомагащите механизми играят ключова роля и при изграждането на емоционалната свързаност с организацията.

Последният фактор, описващ организационната ефективност, е „Промяна“. При него се наблюдава най-силно изразена корелация с „Инструментална привързаност“. Организационната промяна, която има за цел да покаже ясната визия на организацията в бъдеще е от значение при изграждането на желанието да останат да работят в организацията. По-слабо изразено влияние се наблюдава при промяната и „Нормативната привързаност“. Умерената взаимовръзка е показателна, че промяната оказва влияние при изграждането на морален дълг на служителите с организацията. В най-слаба степен, като и при по-голяма част от другите фактори промяната взаимодейства с „Афективната привързаност“. Независимо от това, действията

свързани с промяната в организационните процеси е от значение за изграждането на емоционална свързаност с организацията.

#### **Предиктори за формиране на „Афективна привързаност“**

Според проведеня регресионен анализ беше установено, че „Афективната привързаност“ се детерминира само от един компонент на организационната ефективност „Взаимоотношения“ ( $\beta = 0,405$ ;  $p < 0,001$ ).

„Взаимоотношенията“ обясняват около 16% от вариацията за формирането на афективната привързаност ( $\Delta R^2 = 0,162$ ), което е скромнен процент.

#### **Предиктори за формиране на „Инструментална привързаност“**

Инструменталната привързаност се определя от три компонента – „Цели“ ( $\beta = 0,472$ ;  $p < 0,05$ ), „Взаимоотношения“ ( $\beta = 0,461$ ;  $p < 0,01$ ) и „Промяна“ ( $\beta = 0,429$ ;  $p < 0,001$ ). Този модел обяснява 21,8% от вариацията за формиране на инструментална привързаност ( $\Delta R^2 = 0,218$ ).

#### **Предиктори за формиране на „Нормативна привързаност“**

Инструменталната привързаност се определя от - „Взаимоотношения“ ( $\beta = 0,405$ ;  $p < 0,01$ ) и „Промяна“ ( $\beta = 0,429$ ;  $p < 0,001$ ). Изведеният модел детерминира 18,1% от вариацията за формиране на инструментална привързаност ( $\Delta R^2 = 0,181$ ).

Таблица №21. Регресионен анализ за влиянието на организационната ефективност върху привързаността към организацията

| Организационна ефективност   | Привързаност към организацията   |                                       |                                   |
|------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
|                              | Афективна<br>$\Delta R^2 = ,162$ | Инструментална<br>$\Delta R^2 = ,218$ | Нормативна<br>$\Delta R^2 = ,181$ |
|                              | $\beta$                          | $\beta$                               | $\beta$                           |
| <b>Цели</b>                  | -                                | ,472*                                 | -                                 |
| <b>Структура</b>             | -                                | -                                     | -                                 |
| <b>Лидерство</b>             | -                                | -                                     | -                                 |
| <b>Взаимоотношения</b>       | ,405***                          | ,461**                                | ,405***                           |
| <b>Възнаграждения</b>        | -                                | -                                     | -                                 |
| <b>Подпомагачи механизми</b> | -                                | -                                     | -                                 |
| <b>Промяна</b>               | -                                | ,429***                               | ,429**                            |

$p < 0,001$  - \*\*\*;  $p < 0,01$  - \*\*,  $p < 0,05$  - \*

От факторите, които определят организационната ефективност, ориентацията към цели стимулира формирането на инструменталната привързаност. Това означава, че ако служителите възприемат целите на организацията като ясни, реалистични и изпълними, то те ще са склонни да формират дългосрочна привързаност, която комутира с времето.

Структура, лидерство, възнаграждение и подпомагачи механизми като фактори за организационна ефективност не оказват влияние за формирането на привързаност. Това дава основание да се смята, че каквито и промени да се предприемат при тези фактори те няма повлияят от привързаността към организацията.

Най-голямо влияние оказва един от „меките“ фактори за организационна ефективност свързани с човешката страна в организацията, а именно човешките взаимоотношения. Този фактор за ефективност влияе върху всички компоненти на привързаността, като оказва по-високо влияние върху инструменталната привързаност. Нагласата към промяна благоприятства инструменталната и нормативна, но не влияе

върху афективната привързаност. Тя няма да повиши идентификацията с организацията и чувството за принадлежност към нея. Колкото повече организацията има готовност и капацитет да се променя, толкова по дългосрочно ще останат в нея служителите и ще проявяват лоялност към нея.

Като цяло се оказва, че инструменталната привързаност се влияе съществено от три от факторите за организационна ефективност – цели, взаимоотношения и нагласата към промяна. Нормативната привързаност ще се повлияе от взаимоотношения и нагласата към промяна. Тя ще се формира, тогава когато служителите възприемат като благоприятни взаимоотношенията вътре в нея и когато съществува позитивен социално психологически климат.

## ОБОБЩЕНИЯ И ИЗВОДИ

Емпиричното изследване в настоящия дисертационен труд отчасти потвърди издигнатите хипотези. От проведения сравнителен анализ могат да бъдат направени следните изводи за всяко изследване:

### **Първо изследване**

Проведеният сравнителен анализ между различните структурни звена целеше да проследи как варират нивата на измерваните фактори, спрямо различните структурни звена в организацията. Също така бе проследена тяхната динамика за период от две години.

**Извод:** Сравнителният анализ по структурни звена дава ценна информация за състоянието на изследваната организация. Впечатление прави, високите нива на привързаност и удовлетвореност при служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“. Очакванията за високи нива при служителите от административните отдели не бяха оправдани, което също е много интересен факт. Най-голямото структурно звено в организацията – цех Рудник, което е от ключово значение за организацията на всички измервани фактори служителите са демонстрирали най-ниски нива, което е несъмнено голям проблем и трябва да бъдат обсъдени и взети незабавни мерки за подобряването на тези показатели.

### **Второ изследване**

При второто изследване, за да бъдат още по-точни анализите административните отдели бяха разглеждани индивидуално. Най-високи нива на привързаност към организацията са демонстрирали служителите от Дирекция „Финансови дейности“, като малко по-ниски нива се наблюдават при служителите от инженерните отдели към Дирекция „ПТД“. Най-ниски нива са демонстрирали служителите от цех „Обогатителна фабрика“.

**Извод:** След разглеждане на средните стойности и при второто изследване стана ясно, че за период от две години има значителни промени в средните стойности при различните структурни звена. Служителите от цех „ВОС, ПС и SX-EW“ както при привързаността към организацията, така и при другите фактори са демонстрирали значително по-ниски стойности. Впечатление правят и ниските средни стойности, демонстрирани от служителите от Дирекция „Човешки ресурси“, както и тези на второто по големина структурно звено в изследваната организация цех „Обогатителна фабрика“.

**Хипотеза 1:** Демографските характеристики (възраст, пол, образование, общ трудов стаж, ниво в йерархията) оказват влияние на привързаността към организацията, удовлетвореността от труда, подходите за управлението на човешките ресурси и организационната ефективност се потвърждава частично.

### **Извод:**

**Първо изследване:** Резултатите от проведения дисперсионен анализ при първото изследване установиха, че всички измерени демографските характеристики оказват

влияние при формирането на привързаност и удовлетвореност на служителите към организацията. От тук следва, че възрастта, пола, образованието, общия трудов стаж и нивото в йерархията оказват влияние върху афективната, инструментална, нормативна привързаност, удовлетвореността от ориентацията към поставяните задачи и отношението на прекия ръководител, удовлетвореността от формалните отношения, подкрепата и доверието от преките колеги и удовлетвореността от получаваното възнаграждение и социалните придобивки.

**Второ изследване:** От проведения еднофакторен дисперсионен анализ при второто изследване не бяха установени статистически значими зависимости между нито една от демографските характеристики и привързаността към организацията.

При влиянието на демографските характеристики и системите за управление на човешките ресурси се наблюдават статистически значими различия единствено при „Ниво в йерархията“ и „Образование“. При организационната ефективност демографската характеристика „Образование“ е единствената при която се наблюдаваха статистически значими различия.

**Хипотеза 2:** Съществуват позитивни взаимозависимости между привързаността към организацията и удовлетвореността от прекия ръководител, колегите, получаваното възнаграждение и социалните придобивки е изцяло потвърдена.

**Извод:** Корелационният анализ потвърди издигнатите хипотези за съществуването на взаимозависимости между привързаността към организацията и удовлетвореността от труда. При взаимозависимостите между удовлетвореността от труда и привързаността към организацията се наблюдава, че „Удовлетвореност от задачите“ и „Удовлетвореността от отношението“ в най-силно изразена степен корелират с „Нормативна привързаност“. По-слабо изразена е взаимозависимостта между „Продължителна привързаност“ и „Удовлетвореност от поставяните задачи“. Също умерени, но най-слабо изразени са корелационните взаимозависимости между „Афективната привързаност“ и „Удовлетвореност от задачите“.

При взаимозависимостите между удовлетвореността от преките колеги и привързаността към организацията най-силно изразени корелации бяха наблюдавани при „Отношение“ и „Нормативната привързаност“. Малко по-слабо изразено е влиянието между „Отношение“ и „Инструменталната привързаност“. Умерена, но в най-слабо изразена степен „Отношение“ взаимодейства с „Афективна привързаност“. От тук може да бъде направен изводът, че отношението между преките колеги в най-голяма степен оказва влияние на служителите да продължат да работят за изследваната организация.

Както при останалите скали на удовлетвореността от преките колеги, така и при „Доверие“ се наблюдават най-силно изразени корелационни зависимости при „Нормативната привързаност“.

Най-силно изразни взаимовръзки при следващия фактор, описващ удовлетвореността от преките колеги - „Подкрепа“, се наблюдават отново при „Нормативната привързаност“. Умерени взаимовръзки при проведения корелационен анализ се наблюдават при „Инструменталната привързаност“ и „Подкрепа“ от преките колеги. Най-слабо изразени резултати се наблюдават при „Афективна привързаност“ и „Подкрепа“. Оттук следва да бъде направен изводът, че подкрепата от страна на преките колеги също оказва влияние при желанието на служителите да останат част от организацията.

Най-силно изразени корелационни зависимости при „Удовлетвореността от социалните придобивки“ се наблюдава при „Нормативната привързаност“, след тях по-слабо изразени взаимовръзки са демонстрирани при „Инструментална привързаност“, а най-слабо изразени корелации са демонстрирани при „Афективната

*привързаност*“. Демонстрираните умерени взаимовръзки между удовлетвореността от социалните придобивки и привързаността към организацията показват, че получаваните социални придобивки имат отношение при формирането на цялостна привързаност.

**Хипотеза 3:** Удовлетвореността от организацията оказва влияние върху компонентите на привързаност към организацията се потвърждава частично.

**Извод:** След провеждане на регресионен анализ отчасти потвърди издигната хипотеза, а именно че удовлетвореността на служителите от организацията детерминира привързаността към организацията. Според получените резултати *„Афективната привързаност“* се детерминира от *„Удовлетвореност от задачите“* от страна на преките ръководители. *„Продължителната привързаност“* и *„Нормативна привързаност“* се детерминират от *„Удовлетвореността от отношението“* от страна на преките ръководители. След провеждане на регресионен анализ не бяха установени взаимовръзки между удовлетвореността от преките колеги и привързаността към организацията.

При проведения регресионен анализ между *„Удовлетвореността от получаваното възнаграждение“* и привързаността към организацията отново най-силни взаимозависимости се наблюдаваха при *„Нормативната привързаност“*. След тях по-слаби корелации са изразени при *„Афективна привързаност“*. На слабо изразено взаимодействие се наблюдава при *„Инструментална привързаност“*.

Според проведения регресионен анализ наблюдаваме, че единствено *„Удовлетвореността от социалните придобивки“* предопределя *„Нормативната привързаност“*. След тях по-слаби корелации са изразени при *„Афективна привързаност“*. На слабо изразено взаимодействие се наблюдава при *„Инструментална привързаност“*.

**Хипотеза 4:** Съществуват позитивни взаимозависимости между подходите за управление на човешките ресурси и организационната ефективност, спрямо привързаността към организацията се потвърждава частично.

**Извод:** След проведен регресионен анализ се установи, че *„Афективна привързаност“* и *„Инструментална привързаност“* се детерминират от *„Системите за оценяване“* и *„Управленските стилове“*. Следващия компонент, описващ привързаността към организацията *„Нормативна привързаност“* се детерминира от *„Управленските стилове“*.

При разглеждане на резултатите от проведения корелационен анализ между организационната ефективност и привързаността към организацията бяха установени от слаби до умерени корелации.

Почти всички скали на организационната ефективност се наблюдават най-силно изразени взаимодействия се наблюдават при *„Инструментална привързаност“*. Получените резултати са показателни за важното значение на всички скали на организационната ефективност при формирането на желанието на служителите да продължат да работят за изследваната организация.

Най-слабо изразени корелационни връзки между по-голяма част от скалите на организационната ефективност и привързаността към организация са демонстрирани при *„Афективна привързаност“*. Единствено при *„Възнаграждение“* най-ниски корелации се наблюдават при *„Нормативна привързаност“*.

**Хипотеза 5:** Подходите за управление на човешките ресурси и организационната ефективност оказва влияние формирането на привързаност на служителите към организацията.

**Извод:** Проведеният регресионен анализ показва, че организационните *„Цели“* детерминират формирането на *„Инструментална привързаност“*. Единствената скала, която детерминира всички компоненти на привързаността към организацията е

*„Взаимоотношения“*. Организационната *„Промяна“* детерминира *„Инструментална привързаност“* и *„Нормативна привързаност“*.

Получените резултати и от двете изследвания в настоящия дисертационен труд съдържат много важни доказателства и тенденции за влиянието на организационните фактори при формирането на привързаност и удовлетвореност на служителите към организацията.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Главната цел на дисертационния труд бе постигната, а именно да даде обширен поглед върху това какво допринася за формирането на привързаност към организацията и удовлетвореността от труда в една от водещите български компании с приблизително 55-годишна история.

Проследяването на динамиката на привързаността към организацията за период от две години предоставя една по-ясна картина какви точно процеси е възможно да повлияят за нейното формиране. Значителният брой на изследваните лица и при двете изследвания също спомогна за изграждането на по-ясна представа за процесите, протичащи при формиране на привързаност към организацията и удовлетвореност от труда.

От получените резултати стана ясно как се променят нивата на привързаност и удовлетвореност на служителите от различните структурни звена. Това се дължи на редица промени, настъпили в изследваната организация, свързани предимно с промени в ръководството. Като цяло нивата на привързаност си остават обаче в сходни граници, което дава основание да се смята, че привързаността е формирана в резултат от опита и с течение на стажа на служителите, определя се от инвестициите, които организацията прави, както и от приноса ѝ за развитието на региона като цяло.

Също така бе установено при първото изследване, че демографските характеристики оказват влияние при формирането на привързаност и удовлетвореност на служителите към организацията. Силно изразените средни стойности на привързаност при най-младите служители в организацията са показателни за нейното важно значение за общината, на чиято територията тя се намира. За съжаление, тези резултати се понижават при по-възрастните служители.

Високите нива на афективна и инструментална привързаност при жените са показател за по-силна емоционална свързаност с организацията, в сравнение с мъжете. От този резултат става ясно, че, независимо от по-малкия им брой, те имат много важна роля за ефективността на организацията.

В известна степен е очаквано, че висококвалифицираните служители са демонстрирали по-силно изразени нива на привързаност към организацията, в сравнение с другите групи, което е показател за лоялност, емоционална свързаност и поради това те трудно биха взели решение да напуснат организацията.

Според общия трудов стаж се оказа, че служителите, които са в началото на своята трудова кариера, са демонстрирали високи нива на привързаност към организацията. Те започват своя трудов път с положителни нагласи, докато при по-опитните служители остават на работа по-скоро по задължение и необходимост.

Нивото в йерархията очертава вечното съпоставяне и разграничаване между администрация и производство. Оказа се, че служителите, работещи като специалисти, имат по-високи нива на привързаност, в сравнение с работниците.

Установените взаимовръзки между отделните фактори също са от изключително значение за процесите на формиране на привързаност и удовлетвореност на служителите

към организацията. Формирането на привързаност към организацията не се повлиява от удовлетвореността от колегите, възнаграждението и социалните придобивки.

От влиянието на системите за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията се очертава важното значение, което имат лидерските стилове за формирането на привързаност. Дългосрочната визия за бъдещето на организацията на лидерите и начинът, по който биха я представили на служителите, несъмнено ще повлияе положително на емоционалната им свързаност и чувството за морален дълг.

От факторите, които определят организационната ефективност, се оказва, че ориентацията към целите стимулира формирането на инструментална привързаност. Тук се поставя въпросът дали служителите са способни да възприемат организационните цели, за да формират дългосрочна привързаност. От факторите за организационна ефективност човешките взаимоотношения оказваха най-силно изразено влияние върху привързаността към организацията. Нагласата към промяна се свързва с инструменталната и нормативна привързаност, но не влияе върху афективната. Готовността и капацитетът за промяна на организацията биха допринесли за дългосрочното оставане на служителите и лоялността към нея.

Материалното съвременно общество принуждава служителите да изискват все повече и повече от организациите, в които работят. Непрекъснато променящите се ценности и нагласи трудно могат да определят пътя, през който трябва да преминат организациите, за да могат да кажат, че техните служители са привързани и удовлетворени.

## Приноси на дисертационния труд

1. Представен и емпирично проверен е модел на изследване, който цели да установи влиянието на демографски, позиционни и организационни фактори върху две от най-значимите и най-често изследвани в трудовата и организационната психология нагласи на личността в работна среда - удовлетвореност от труда и привързаност към организацията. Стойността на изследването се повишава от факта, че то е проведено в една от големите работодателски организации в минната индустрия, като до момента има ограничени изследвания за привързаността към организацията и удовлетвореността от труда в този производствен сектор.

2. Доказано е значимо влияние на демографски и позиционни фактори като възраст, пол, образование, общ трудов стаж и ниво в йерархията върху привързаността към организацията и удовлетвореността от труда, както и е направен сравнителен анализ по структурни звена в организацията. Получените резултати дават възможност да се установят различията в удовлетвореността и в емоционалната, инструменталната и нормативната привързаност и те да се отчетат при въвеждане на организационни промени и подобрения от страна на управлението.

3. Потвърдени са взаимовръзките между удовлетвореност от преките ръководители, от получаваното възнаграждение, от социалните придобивки и афективната, нормативната и инструменталната привързаност към организацията. Установява, че удовлетвореността от преките ръководители е съществен фактор за формиране на привързаност на служителите към организацията, докато удовлетвореността от получаваното възнаграждение детерминира единствено формирането на лоялност и морално задължение за оставане на работа в организацията.

4. Установява се влиянието на системите за управление на човешките ресурси за формирането на привързаност на служителите. Оказва се, че системите за подбор, за възнаграждения, за обучение и повишаване не детерминират привързаността към организацията. Управленските стилове и системата за оценяване на трудовото изпълнение са предиктор на привързаността на служителите, като при управлението на човешките ресурси трябва да се акцентира върху развиването на мениджърски компетентности и лидерски умения, за да се формира и поддържа идентификация и ангажираност с целите и ценностите на организацията.

5. Изследва се влиянието на факторите, допринасящи за организационната ефективност, като цели, структура, лидерство, подпомагащи механизми, възнаграждения, взаимоотношения и нагласа към промяната, върху привързаността към организацията. Т.нар. „твърди“ компоненти или фактори за организационна ефективност, като цели, структура, възнаграждения, нямат ефект върху привързаността на служителите. Тя се предсказва от взаимоотношенията на работното място и от нагласата за въвеждане на промени. Това извежда на преден план необходимостта от изграждане на организационен капацитет за управление на промените, като по този начин, освен инструменталната привързаност, ще се повиши и афективната привързаност и идентификация с организацията.



б. Организационните фактори, влияещи върху привързаността към организацията, се отнасят до подходите за управление на служителите и подчертават значението на подходящите управленски стилове като част от управлението и развитието на човешките ресурси. Удовлетвореността от преките ръководители и взаимоотношенията между служителите имат ключова роля за формирането на привързаност и това определя в перспектива да се предприемат интервенции за подобряване на екипната работа, за развиване на лидерски умения и за изграждане на приемственост в процеса на управление.

**Публикации по дисертационния труд**

- 1. Пиперков, Б. (2016).** „Влияние на демографските характеристики върху привързаността към организацията”, Сборник с доклади, Международна научна конференция, Китен 2016 г. – „Лидерство и организационно развитие”, с.737 - с. 744
- 2. Пиперков, Б. (2017).** „Влияние на демографските характеристики върху формирането на удовлетвореност от труда на служителите в производствено предприятие”, Сборник с доклади, Международна научна конференция, 2017 г. – „Предизвикателства и перспективи пред съвременната психология”, с. 602 – с.611
- 3. Пиперков, Б. (2018).** „Управлението на човешките ресурси като фактор за формиране на привързаност към организацията”, Сборник с доклади, XVII Международна научна конференция – гр. Варна, с. 579 – с. 588
- 4. Пиперков, Б. (2019).** „Различия в привързаността към организацията при работещи в производствен сектор”, Международна научна конференция „Лидерство и развитие на човешките ресурси” – гр. София – Предстои да излезе от печат
- 5. Пиперков, Б. (2019).** „Фактори за организационна ефективност и удовлетвореност на служителите”, Международна научна конференция „Лидерство и развитие на човешките ресурси” – гр. София - Предстои да излезе от печат