

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

**КАТЕДРА ПО СОЦИАЛНА, ТРУДОВА И ПЕДАГОГИЧЕСКА
ПСИХОЛОГИЯ**

БИЛЯНА ЦВЕТАНОВА АЛЕКСАНДРОВА

**ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА
ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСКО
ПОВЕДЕНИЕ**

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА
ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“**

**ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ
3.2. ПСИХОЛОГИЯ
ТРУДОВА ПСИХОЛОГИЯ**

Рецензенти:

**Проф. д.с.н. Цветан Давидков
Доц. д-р Ергюл Таир**

Научен ръководител:

Проф. д.пс.н. Снежана Илиева

**СОФИЯ,
2017 г.**

Дисертационният труд е обсъден в Катедрата по социална, трудова и педагогическа психология при Софийски университет „Св. Климент Охридски” и е насочен за защита пред специализирано жури в състав:

Председател: Проф. д.с.н. Цветан Първанов Давидков

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

Проф. д.пс.н. Георги Стоянов Карастоянов

Проф. д-р Валери Стоилов Стоянов

Доц. д-р Ергюл Таир Реджеб

Обем: 243 страници, от които 23 страници Приложения

Литература: 249 източника

Фигури: 10

Графики: 28

Таблицы: 40

Приложения: 11

Защитата на дисертацията ще се състои на 24.01.2018 г. от 13:00 часа в зала 63, етаж 3, Южно крило, Ректорат на Софийски университет „Св. Климент Охридски”.

Материалите по защитата са публикувани в интернет-страницата на Софийски университет „Св. Климент Охридски” и са на разположение на интересуващите се в Деканата на Философски факултет – каб. 48, етаж 3, Южно крило, Ректорат на Софийски университет „Св. Климент Охридски”.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ВЪВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	7
1. Същност на управлението на човешките ресурси.....	7
1.1. Управление на персонала и управление на човешките ресурси	18
1.2. Стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси	23
2. Модели за управление на човешките ресурси.....	38
2.1. Моделът на Мичиганската бизнес школа, Харвардският модел и моделът Уоруик.....	39
2.2. „Твърди“ („hard“) и „меки“ („soft“) подходи в управлението на човешките ресурси	42
3. Практически аспекти и институции в управлението на човешките ресурси	46
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ.....	53
1. Същност на организационното гражданско поведение.....	55
1.1. Дефиниции на организационното гражданско поведение.....	55
1.2. Типологии на организационното гражданско поведение	60
2. Предпоставки и фактори за формирането на организационно гражданско поведение.....	67
2.1. Личностни предпоставки за формиране на организационно гражданско поведение.....	67
2.1.1. Личностни черти.....	67
2.1.2. Удовлетвореност и привързаност към организацията	70
2.2. Ситуационни предпоставки	72
2.2.1. Характеристики на извършваната работа	73
2.2.2. Когнитивни и емоционални предпоставки за формиране на организационно гражданско поведение	74
2.2.3. Лидерство, междуличностни взаимоотношения, социален обмен.....	75
2.2.4. Управление на човешките ресурси и психологически капитал.....	79
2.3. Позиционни предпоставки	84
3. Последствия от организационното гражданско поведение	86

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО..... 96

1. Подходи в управлението на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение – емпирично изследване.....	101
1.1. Цел, задачи и хипотези на изследването	101
1.2. Използван инструментариум и психометрични характеристики.....	103
1.3. Процедура и обработка на данните.....	117
1.4. Извадка на изследването	119

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ НА ПОДХОДИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ 123

1. Различия в управлението на човешките ресурси	123
1.1. Анализ на тенденциите в управлението на човешките ресурси.....	123
1.2. Анализ на практиките в управлението на човешките ресурси	132
1.3. Влияние на демографски и позиционни фактори върху подходите и практиките за управление на човешките ресурси	136
2. Различия в организационното гражданско поведение.....	150
2.1. Анализ на формите на организационно гражданско поведение	150
2.2. Влияние на демографски и позиционни фактори върху организационното гражданско поведение	153
3. Взаимозависимости между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение	160
3.1. Взаимовръзки между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение	160
3.2. Влияние на подходите за управление на човешките ресурси върху практиките в УЧР.....	181
3.3. Влияние на подходите и практиките в управлението на човешките ресурси върху организационното гражданско поведение.....	185

ОБОБЩЕНИЕ 195

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 200

БИБЛИОГРАФИЯ..... 202

ПРИЛОЖЕНИЯ 221

ВЪВЕДЕНИЕ

Сферата на управлението на човешките ресурси е изключително актуална и модерна, както от организационна гледна точка, така и в смисъла на поле за професионална изява. Еволюцията на разбирането на същността на човешкия ресурс води до надграждане на чисто оперативните му функции към по-интегративни и стратегически такива. Един от основните критерии за ефективно управление на човешките ресурси е организационното гражданско поведение. В същността си гражданското поведение може да се прояви като общо съгласие с установените правила и норми в организациите и стриктното им спазване; като лоялност към конкретната компания; като лична инициатива и активно участие в различни дейности; като помагачо и алтруистично поведение, насочено към другите, като граждански добродетели и т.н.

В дисертационния труд се анализират онези подходи и практики в УЧР, които определят проявите на организационно гражданско поведение.

ГЛАВА 1. ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В първа глава са представени подходите и практиките в УЧР от теоретична гледна точка. Изяснена е същността на понятието управление на човешките ресурси. Представени са различни концепции за анализ на конструктите. Разгледани са и са съпоставени основни модели в УЧР – както традиционни и основополагащи, така и съвременни такива. Обърнато е внимание на практическите аспекти на проблема. Накратко са представени и ключови организации, които се занимават с УЧР.

1. Същност на управлението на човешките ресурси

В дисертационния труд са представени различни определения за човешки ресурси и управление на човешките ресурси (Шопов, Близнаков, Атанасова, Евгениев, & Каменов, 2004, стр.563). Накратко, под УЧР се разбират всички тези дейности, които са свързани с управлението на работните системи и процеси (по отношение на служителите) в рамките на организацията (Gospel, 1992; Bratton & Gold, 1999; Boxall & Purcell, 2003).

В дисертационния труд са разгледани и различни класификации и типологии на управлението на човешките ресурси – политики, практики, системи, функции. Проследено е и историческото развитие на управлението на човешките ресурси до най-съвременните и стратегически ориентирани тенденции. Обърнато е внимание и на

критериите за ефективност на използваните подходи за УЧР и влиянието им върху представянето на служителите.

1.1. Управление на персонала и управление на човешките ресурси

Една от насоките за анализ на промяната във възгледите за управлението на човешкия капитал в организациите е разглеждането на служителите в дадена компания като „персонал“ или като „човешки ресурси“. Проследява се преходът от традиционен управленски подход, който акцентира върху спазването на правилата и политиките на компанията и административната функция на подбора на персонала към фокус върху дългосрочна, стратегически ориентирана и развиваща служителите перспектива за УЧР (Guest, 1987; Henderson, 2011; Mellam, Rao, & Mellam, 2015; Reidy, 2015).

1.2. Стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси

Друга перспектива за анализ на УЧР е свързана с ориентацията във времето и функционалното изпълнение на организационните цели. В този параграф се разграничава оперативното от стратегическото управление на човешките ресурси. При първото акцентът е върху краткосрочните цели, непосредствени резултати и следването на процесите. Стратегическото УЧР е „моделът на планирано внедряване на човешките ресурси и дейности, които целят да направят организацията способна да постигне целите си“ (Wright & McMahan, 1992, p.298). То има дългосрочна ориентация и включва различни дейности, свързани с УЧР, които развиват потенциала на служителите.

В дисертацията са разгледани и няколко модела за стратегическо управление на човешките ресурси (Boudreau & Ramstad, 2002; Boudreau & Ramstad, 2005; Storey, 2007; Gomez-Mejia et al., 2012), които дават насоки за анализ на различни аспекти от управлението на хората в организациите.

2. Модели за управление на човешките ресурси

Различните модели в управлението на човешките ресурси могат да бъдат стратегически, описателни, нормативни; да бъдат конкретни или да разглеждат концепцията за управление на човешките ресурси като цяло (Legge, 1995; Guest, 1997; Beer, Spector, Lawrence, & Mills, 1984; Hendry & Pettigrew, 1990; Fleming, 2000; Paauwe & Boselie, 2005; Boselie, Brewster, & Paauwe, 2009; Armstrong, 2006; Reidy, 2015).

2.1. Моделът на Мичиганската бизнес школа, Харвардският модел и моделът Уоруик

Една от насоките за анализ на моделите за управление на човешките ресурси в настоящата дисертация е академичният контекст. Разгледани са три концепции – моделът на Мичиганската бизнес школа, Харвардският модел и моделът Уоруик.

Моделът на Мичиганската бизнес школа разглежда всички ресурси като равнопоставени, включително и човешките. Той е доста процесно ориентиран. Инвестициите в работната сила трябва да отговарят на конкретните нужди, а цената да е приемлива за организацията, като акцентът е върху икономическия аспект (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984; Миланова & Найденова, 2013).

Харвардският модел в УЧР се фокусира върху изпълнението (Beer et al., 1984; Vohall, 1992). Целта е постигането на положителни резултати от трудовите дейности на служителите, които са и отдадени, работят в хармония, развиват уменията и компетентностите си и намаляват разходите за компанията (Henderson, 2011). В последствие Дейвид Гест (1987) обогатява този модел с цел постигане на максимално възможната ангажираност на служителите в работата (Миланова & Найденова, 2013).

Друг модел, който отразява европейските модели на управление (модел „Уоруик“) е създаден от Крис Хендри и Андрю Петигрю (Hendry & Pettigrew, 1990). Те се стремят към съответствие на вътрешния и външния контекст за постигане на по-висока ефективност на организацията. Фокусът се измества от придържането към определени норми към акцент върху променящите се аспекти.

2.2. „Твърди“ („hard“) и „меки“ („soft“) подходи в управлението на човешките ресурси

Едно от най-популярните разбираня на системата за управление на човешките ресурси е свързано с т.нар. „твърди“ и „меки“ подходи, с които най-активно работи Джон Стори (Storey, 1992). Акцентът при „твърдите“ подходи е върху организацията и нейните цели, потребности и функционални особености. Фокусът е върху количествените резултати и се наблюдава индивидуалистична ориентация (Truss et al., 1997; Guest, 1987; Hodgkinson, 2002).

За разлика от тях, при „меките“ подходи се обръща внимание на личността на служителите, техните емоции и поведенчески реакции. При тях се разчита на гъвкавост и адаптивност за постигането на по-висока отдаденост в процеса на работа, в резултат

на автономност и самоконтрол на действията на служителите и взаимно доверие. Ориентацията е колективистична.

В дисертацията са представени и различни теоретични модели, които анализират тези два подхода, като акцентът е различен – роля и функции на служителите (Boxall, 1996; Hendry & Pettigrew, 1990); ориентация към индивидуализъм-колективизъм (Hodgkinson, 2002) и др.

Моделът „7S” на компания „Маккинзи“ (McKinsey Company)

Моделът „7S“ на Маккинзи е един от най-типичните модели за стратегическо управление на човешките ресурси, базиран на консултантския подход. В основата са поставени онези традиционни и базисни компоненти, които обуславят развитието на личностния потенциал и усъвършенстване на професионалните умения на човешкия капитал. Самият модел “7S” разделя факторите на вътрешната среда на организацията на „твърди“ и „меки“. Към „твърдите“ фактори спадат стратегията, структурата и системите, а към „меките“ – стилът на управление, служителите, способностите и споделените ценности (Панайотов, 2014; Ravanfar, 2015; Armstrong, 2006)¹.

3. Практически аспекти и институции в управлението на човешките ресурси

В дисертацията накратко са представени няколко глобални и локални организации, чиято дейност е свързана с практическите аспекти на УЧР.

Глобално ниво – CIPD, HRCI, SHRM, Academy of Management

В световен мащаб съществуват множество организации, свързани с управлението на човешките ресурси - Chartered Institute of Personnel and Development, HR Certification Institute, Society for Human Resource Management, Academy of Management и др.

Локално ниво – БАУХ, Българска стопанска камара, ИСОК

В България също съществуват и местни, и глобални организации, които се занимават с различни аспекти от управлението на човешките ресурси. Част от тези институции са: Българска асоциация за управление на хора, Информационна система за оценка на компетенциите (MyCompetence), Българска стопанска камара и др.

¹ <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ

Във втора глава е разгледано организационното гражданско поведение. Изяснена е неговата същност, като са представени различни дефиниции и типологии. Разгледани са и няколко изследователски тенденции. Представени са основни групи предпоставки и фактори за формирането на организационно гражданско поведение – личностни, ситуационни и позиционни. Анализирани са и последствията от различните граждански прояви за индивидите, групите и организациите.

1. Същност на организационното гражданско поведение

1.1. Дефиниции на организационното гражданско поведение

В дисертацията са представени различни определения на организационното гражданско поведение с цел изясняване на същността му (Organ, 1988; Ригио, 2006). Много често то се асоциира с понятия като екстра-ролево (Katz & Kahn, 1966;1978; Zhu, 2013) или просоциално поведение (Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987), организационна спонтанност и др. (George & Brief, 1992; Van Dyne et al., 1994; Smith et al., 1983).

Организационното гражданско поведение е разгледано и в контекста на различни аспекти в организационното функциониране: социалния обмен (March & Simon, 1958; Katz & Kahn, 1966;1978; Zhu, 2013); контекстуалното изпълнение (Borman & Motowidlo, 1997); доброволните поведенчески прояви (Takaishi & Furukawa, 2009); взаимоотношенията с колегите и отношението към работата (Spector & Fox, 2002). Обърнато е внимание и на ролята на образованието за формирането на трудови навици и адаптиране към средата.

1.2. Типологии на организационното гражданско поведение

В процеса на изследване на организационното гражданско поведение се обособяват две основни линии. Според първата, гражданското поведение в организацията се проявява като алтруистичен и просоциален акт, насочен в помощ на другите – колегите, клиентите, външните контрагенти и в подкрепа на имиджа на организацията (Organ, 1988; Smith et al., 1983; Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; Bateman & Organ, 1983). Установява се, че то обхваща две основни дименсии – общо съгласие и алтруизъм (Smith et al., 1983).

Втората изследователска насока изхожда от политико-философското тълкуване на организационното гражданско поведение като „активен граждански синдром“ (Van

Dyne et al., 1994). Той обхваща три взаимосвързани категории граждански отговорности: подчинение, лоялност и участие. Изхожда се от създадените от организацията политики и практики, вътрешния трудов ред, ценностите и организационната култура, които освен че регулират нормативно и формално изпълнението на работните задачи, създават и предпоставки за формиране на привързаност и лоялност към организацията, както и желание за по-голяма активност и включеност в организационния живот.

В дисертацията са представени няколко различни класификации на формите на организационно гражданско поведение (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Ригио, 2006; Таууаб, 2005; Lo & Ramayah, 2009; Braun, Ferreira, & Sydow, 2013; Khalid et al., 2009). Моделът, който е широко използван в изследвания в български условия (включително и в настоящия дисертационен труд) (Илиева, 2000; Илиева, 2006а; Илиева, 2006б; Alexandrova, 2016; Александрова 2017б) се фокусира върху петдименсионална структура на организационното гражданско поведение и включва: алтруизъм, общо съгласие, лоялност, подчинение и участие, изведени на базата на два от най-широко използваните модели за гражданско поведение (Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994).

2. Предпоставки и фактори за формирането на организационно гражданско поведение

В настоящия дисертационен труд са разгледани и предпоставките (детерминанти, предиктори, фактори) за формирането на организационното гражданско поведение, като те са разделени в три основни групи: личностни, ситуационни и позиционни (Van Dyne et al., 1994; Organ & Ryan, 1995; Jahangir, Akbar, & Haq, 2004; Spitzmuller, Van Dyne, & Hies, 2008; Suresh & Venkatammal, 2010; Александрова, 2017а; Илиева, 2006б).

2.1. Личностни предпоставки за формиране на организационно гражданско поведение

2.1.1. Личностни черти

В групата на личностовите фактори, които детерминират проявите на гражданско поведение попадат нагласите към работата (Bowling, Wang, & Li, 2012), личностни черти от „големите пет“ (Elanain, 2007; Kumar, Bakhshi, & Rani, 2009; Man, 2016; Konovsky & Organ, 1996), тип А поведение (Organ & Hui, 1995), индивидуализъм – колективизъм (Moorman & Blakely, 1995; de León & Finkelstein, 2011; Finkelstein,

2012), цинично отношение към другите (Van Dyne et al., 1994). Обърнато е внимание и на Аз-концепциите, които служителите имат за себе си, както и на емоционалното им състояние (Chang, Johnson, & Yang, 2007). Личната инициатива също се оказва фактор, който предсказва удовлетвореността, ефективността и прояви на гражданско поведение в организациите (Драгова-Колева, 2015; Драгова-Колева, 2016). Разгледан е и профилът на т.нар. „неформален доброволец“ (Finkelstein, 2012).

2.1.2. Удовлетвореност и привързаност към организацията

Доста изследвания поставят основен акцент върху удовлетвореността от работата и привързаността към организацията, като основни предиктори на организационното гражданско поведение (Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994; Organ & Konovsky, 1989; Konovsky & Organ, 1996; Williams & Anderson, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Pavalache-Ilie, 2014; Shafazawana, Ying, Zuliawati, & Sukumaran, 2016; Pourkeiani & Tanabandeh, 2016; Bowling et al., 2012; Jaros, 2007; Илиева, 1998).

В тази част на дисертацията е обърнато внимание и на стресорите на работното място, ориентацията към бъдещето и възможностите за професионално развитие, както и емоционалната интелигентност, като на фактори, които опосредстват удовлетвореността, привързаността и проявите на гражданско поведение.

2.2. Ситуационни предпоставки

По отношение на ситуационните фактори, които влияят върху организационното гражданско поведение, водещи са характеристиките на извършваната работа (Илиева, 2009; Van Dyne et al., 1994; Farooqui, 2012; Farh, Podsakoff, & Organ, 1990), организационните ценности и култура (Илиева, 1999; Илиева, 2006а; Илиева, 2009; Suresh & Venkatammal, 2010), лидерството (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011), възприетата справедливост при взимането на решенията и разпределението на ресурсите (McNeely & Meglino, 1994), системите за управление на човешките ресурси (Илиева, 2000; Evans & Davis, 2005; Wright & Kehoe, 2007) и др.

2.2.1. Характеристики на извършваната работа

Към характеристиките на извършваната работа са анализирани автономията, значимостта, адекватната обратна връзка на изпълнението на работните задачи; структурирането на работните процеси; ценностите на организационната култура и

организационния климат, които подтикват към гражданско поведение (Farh et al., 1990; Farooqui, 2012). Организационните процеси (отвореност в комуникацията, разнообразни отговорности, независимост в изпълняването на задачите и др.), които създават позитивни взаимоотношения също предопределят граждански прояви в организациите (Suresh & Venkatammal, 2010).

2.2.2. Когнитивни и емоционални предпоставки за формиране на организационно гражданско поведение

Друг важен аспект в анализа на детерминантите на организационното гражданско поведение са когнитивните и емоционалните предпоставки за формирането му. В дисертацията са представени различни изследвания, които показват, че когнитивни показатели като субективни похвали за постигнатите резултати имат посилен предсказващ ефект за появата на свързани с работата просоциални поведения (за сметка на емоционални реакции). Справедливото разпределение на ресурсите и признание за постигнатите резултати и поведение, съвпадащо с очакванията, са фактор, обуславящ появата на повече просоциално поведение (McNeely & Meglino, 1994). Негативните емоции пък корелират положително с контрапродуктивното поведение, а позитивните са предпоставка за формиране на организационно гражданско поведение (Spector & Fox, 2002).

2.2.3. Лидерство, междуличностни взаимоотношения, социален обмен

Друг важен акцент във връзка със ситуационните предпоставки за формиране на организационно гражданско поведение, е свързан с лидерството. Представени са изследвания, свързани с транзакционното и трансформационното лидерство (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), обменът между лидер и членове (Settoon, Bennett, & Liden, 1996), възприетата справедливост при взимането на решенията (Moorman, 1991; Konovsky & Organ, 1996; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993), организационната солидарност (Koster & Sanders, 2006), реципрочността във взаимоотношенията (Dienesch & Liden, 1986) и др.

Във връзка с анализа на организационната промяна като цяло се потвърждава и влиянието на лидерския стил, социалния обмен между лидера и членовете на групата, възприятието за организационните политики и взаимовръзките му с организационното гражданско поведение като цяло и в частност с това, ориентирано към промяната (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011; Алтимирска, Драгова-Колева, & Гърков, 2015).

2.2.4. Управление на човешките ресурси и психологически капитал

Голямо внимание се обръща и на влиянието на подходите за управление на човешките ресурси за формирането на организационно гражданско поведение. Установява се, че практиките по управление на човешките ресурси корелират положително със съгласието и алтруизма. Чрез залагането на определени модели за УЧР, свързани с изпълнението на дадена задача, се провокира вътрешната мотивация на служителите и това индиректно би могло да доведе до организационно гражданско поведение (Snare & Redman, 2010). В изследване на организационната ефективност на университетските преподаватели се оказва, че едни от най-мотивиращите фактори са именно аспекти на системите за УЧР като характеристики на самата работа, възнагражденията и аспекти на организационната култура (Илиева & Топузова, 2016).

Други фактори, които са разгледани са колегиалността (организационно гражданско поведение в смисъла на взаимно подсигурияване) (Farmer & Kali, 2016), екипната ефективност, културата и заложените практики по управление на човешките ресурси (Илиева, 1999; Илиева, 2006а).

Аз-ефективността, или вярата в собствените способности за изпълнението на дадена задача и натрупването на различни умения чрез опита (Bandura, 1982), също е основен елемент, който влияе върху различни аспекти на управлението на човешките ресурси. Влияние има и локусът на контрола и податливостта към моделиране на поведението.

Обученията като част от системите за управление на човешките ресурси също имат въздействие върху ангажираността в просоциално гражданско поведение. Чрез тях се развиват и гражданските добродетели и проактивността към участие в различни събития и срещи, инициирани от организацията, както и учтивост и подход към търсене на общ език и кооперативност (Ahmad K. Z., 2011).

Друг аспект, свързан с управлението на човешките ресурси е психологическият капитал (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010): увереност/ефикасност, надежда, оптимизъм и устойчивост/гъвкавост. Психологическият капитал и емоционалната интелигентност влияят върху проявите на организационно гражданско поведение (Pradhan, Jena, & Bhattacharya, 2016). Позитивният психологически капитал на служителите се свързва пряко и с оказване на помощ на колегите и изпълнение на задачите съвместно (George

& Brief, 1992). Оптимизмът към живота и професионалното развитие също допринасят за развиване на гражданското поведение.

2.3. Позиционни предпоставки

Третата група фактори, детерминиращи проявленията на организационно гражданско поведение, които са разгледани в настоящата дисертация, са позиционните. Оказва се, че по-продължителният стаж и по-високият статус в йерархията са предиктори на появата на повече разновидности на организационно гражданско поведение, както и стажът в конкретната организация (Van Dyne et al., 1994). Позицията в йерархията влияе върху просоциалното поведение, което е по-типично за изпълнителския персонал, отколкото за висшето ръководство. Хората на ниски позиции в организацията са по-склонни да развиват директни форми на взаимопомощ и подкрепа (Илиева, 2000). Значение оказват и спецификата на заеманата позиция, процесът на оценка на изпълнението и статусът, придобит в организацията.

3. Последствия от организационното гражданско поведение

Последствията от организационното гражданско поведение са разгледани на няколко нива: индивидуално, групово и организационно. Някои изследвания (Bolino & Turnley, 2005) показват, че има силна взаимовръзка между личната инициатива и конфликта работа-семејство, по-ясно изразена при жените. В други изследвания се установява, че различните форми на организационно гражданско поведение корелират положително с трудовото представяне и разпределението на възнагражденията и негативно с намеренията за напускане, отсъствията и реалното текучество.

Разгледани са последствия от организационното гражданско поведение, свързани с индивидуалното поведение (Wei, 2014; Chow, 2009; Sun, Argee, & Law, 2007), инициативността, ефективността на системите за УЧР, (Sun et al., 2007), гъвкавостта и по-лесния трансфер на знания и умения, благополучието на работното място и организационен климат, който предразполага към развиване на личностния потенциал (Thoits & Hewitt, 2001).

Други взаимовръзки на гражданското поведение в организациите се проявяват при създаването и поддържането на професионалните контакти и социалните мрежи, (Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001), социалния капитал (Behtooee, 2016) и др.

При анализа на последствията от организационното гражданско поведение е обърнато внимание и на негативните му страни. Има се предвид целенасоченото

управление на впечатленията и политизиране на работното място; противоречие между екстра-ролевото поведение и изпълнението на формалните трудови задължения; изтощение от прекалената ангажираност с много дейности, което да доведе до стрес, текучество и т.н. (Organ, 1988). Също така негативни последици са емоционалното изтощение и конфликта работа-семејство (Deery, Rayton, Walsh, & Kinnie, 2016).

В обобщение могат да се изведат няколко основни групи последици от проявите на организационно гражданско поведение (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014): изпълнение и ефективност, постигане на целите и текучество; подобрене и оптимизиране на бизнес процесите; качество и количество на предоставяните услуги и удовлетвореност на клиентите; финансови аспекти, свързани с възвращаемост на вложените ресурси, по-високи продажби, по-високи печалби и др.

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧНА ПОСТАНОВКА И ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В трета глава са представени теоретичната постановка и дизайна на изследването. Разгледани са няколко предварителни проучвания и получените резултати от тях, като те служат за подготовка и проверка на основните модели и инструментариума на същинското изследване. Подробно е описано емпиричното изследване на дисертационния труд. Обособени са цел, задачи и хипотези; инструментариум; процедура и обработка на данните; извадка на изследването.

В съвременните условия разбирането за управлението на човешките ресурси е комплексно и интегрирано в цялостното стратегическо планиране. С времето възгледът за УЧР се променя от универсалистичен към насочен към зависими и контекстуални променливи. Колкото повече служителите възприемат системите за УЧР като ясни, недвусмислени и сходни в ценностно отношение (споделени ценности), толкова по-високо е представянето и ефективността им (Coelho, Cunha, Gomes, & Correia, 2015).

Голямо внимание се обръща и на влиянието на подходите за управление на човешките ресурси (УЧР) за формирането на организационно гражданско поведение (Илиева, 2000). Установява се, че практиките по УЧР корелират положително със съгласието и алтруизма. Чрез залагането на определени модели за управление на човешките ресурси, свързани с изпълнението на дадена задача, се провокира вътрешната мотивация на служителите и това индиректно би могло да доведе до организационно гражданско поведение (Snape & Redman, 2010).

На базата на създадения теоретичен модел бяха направени няколко предварителни проучвания, които да проверят взаимовръзките между управлението на

човешките ресурси и организационното гражданско поведение. В едното от тях е разработен и тестван пилотен вариант на въпросника за подходите в управлението на човешките ресурси, базиран на модела на Дейвид Гест (Alexandrova, 2016). В друго изследване са разгледани различните подходи в УЧР и взаимодействието им с организационното гражданско поведение (Александрова, 2017б; Александрова, 2017в). Въз основа на това бе създаден и изследователският модел на настоящия дисертационен труд (фиг. 10). Допускането е, че подходите и практиките за управление на човешките ресурси ще влияят върху формите на организационно гражданско поведение. Също така подходите за УЧР ще влияят и върху практиките по УЧР.



Фиг. 1. (Фиг. 10.) Изследователски модел за взаимовръзките и влиянието на подходите и практиките за УЧР върху формите на ОГП

1. Подходи в управлението на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение – емпирично изследване

В тази част на разработката е представено същинското изследване за установяване на реалното състояние и основни тенденции в подходите за управление на човешките ресурси, които влияят върху формирането и проявлението на различни форми на организационно гражданско поведение. Обособени са цел, задачи и хипотези;

използван инструментариум; извадка; анализ на резултатите от направеното изследване. Направено е и кратко обобщение по отношение на издигнатите хипотези.

1.1. Цел, задачи и хипотези на изследването

Цел

Настоящият дисертационен труд си поставя за основна цел да се проучат и анализират различни подходи и практики в управлението на човешките ресурси и взаимодействието им и влиянието им за формирането на организационно гражданско поведение.

Задачи

Задачите на настоящия дисертационен труд са пряко свързани с реализирането на неговите цели. Те включват:

- Да се направят факторни анализи за обособяването на водещи практики в управлението на човешките ресурси;
- Да се установят тенденции в подходите и практиките за управление на човешките ресурси;
- Да се установят прояви на гражданско поведение в организациите;
- Да се провери влиянието на различни демографски и позиционни фактори върху подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и формите на организационно гражданско поведение;
- Да се изследват взаимозависимостите между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и формите на организационно гражданско поведение;
- Да се анализира влиянието на подходите за управление на човешките ресурси върху практиките за УЧР и организационното гражданско поведение;
- Да се анализира влиянието на практиките по управление на човешките ресурси върху организационното гражданско поведение.

Хипотези

Въз основа на представената теоретична част, разглеждането на различни изследвания в български условия и в световен мащаб и на база проведените предварителни проучвания са издигнати следните хипотези:

Хипотеза 1: *Съществуват различия в подходите и практиките в управлението на човешките ресурси по отношение на позиционни и демографски фактори.*

Хипотезата ще се провери с еднофакторни дисперсионни анализи (One-Way ANOVA), т-тестове за независими извадки, хи-квадрат и корелационни анализи.

При теоретичния обзор прави впечатление, че статусът в организацията, нивото на заеманата позиция в йерархията и стажът са фактори, които оказват влияние върху възприятието на служителите за системите за УЧР. Данните за влиянието на пола са противоречиви и по-скоро не се очакват зависимости. Допуска се, че образованието ще бъде предиктор на по-висока оценка на различните аспекти в УЧР. Също така съществуват различия и особености в сферата на дейност, които очакваме да се проявят при оценка на различните подходи и практики за УЧР.

Хипотеза 2: *Съществуват различия във формите на организационно гражданско поведение по отношение на позиционни и демографски фактори.*

Хипотезата ще се провери с еднофакторни дисперсионни анализи (One-Way ANOVA) и корелационни анализи.

Съществуват данни, които показват, че стажът, статусът и нивото в йерархията предсказват появите на различни форми на гражданско поведение. За пола на изследваните лица се смята, че по-скоро той не е фактор, който влияе. Очаква се да се наблюдават и различия спрямо сферата на дейност на изследваните лица.

Хипотеза 3: *Подходите в управлението на човешките ресурси ще повлияят върху формирането на практиките по УЧР.*

Хипотезата ще се провери с корелационни и регресионни анализи.

В теоретичния обзор е обърнато внимание на стратегическото УЧР, което съответно предполага влияние на стратегическите ориентации върху конкретните практики по управление на човешките ресурси. Това са подходи, свързани с дългосрочност, доверие във взаимоотношенията, разнообразие на възможностите за обучение и развитие и други, за които се предполага, че са основни предиктори на практиките по УЧР. Има основание да се смята, че практиките, свързани с управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението, ще са повлияни в най-голяма степен от стратегическите подходи в УЧР.

Хипотеза 4: *Подходите и практиките по управление на човешките ресурси ще повлияят върху проявите на организационно гражданско поведение.*

Хипотезата ще се провери с корелационни и регресионни анализи.

Съществуват много изследвания, които измерват ефективността на системите за управление на човешките ресурси. В доста от тях комуникацията, взаимоотношенията, корпоративната култура, програмите за обучение са основен предиктор на граждански прояви. Очаква се повечето от изследваните подходи и практики за УЧР да потвърдят тези резултати. Предполага се, че ключови ще са отново практиките, свързани с управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението, както и подходи в УЧР за изграждането на доверие, гъвкавата организационна структура, възприемането на ролята и функцията на специалистите по ЧР и др.

1.2. Използван инструментариум и психометрични характеристики

Въпросник за оценка на подходите в управлението на човешките ресурси – този въпросник е специално създаден за целите на настоящия дисертационен труд и е базиран на модела на Дейвид Гест за управление на персонала (УП) и управление на човешките ресурси (УЧР) (Guest, 1987). Въпросникът се състои от 11 айтема, като всеки от тях има два възможни отговора, отразяващи двата аспекта в подходите за управление на хората в организациите, като изследваните лица избират единия от тях. Добавени са и два допълнителни въпроса, които измерват цялостната оценка за качеството на предоставяните услуги от специалистите по човешки ресурси и цялостната удовлетвореност от взаимодействието с тях (оценяват се по 5-степенна Ликъртова скала). Анализът и интерпретирането на данните е за всеки айтем.

Въпросник за оценка на практиките за управление на човешките ресурси – въпросникът е адаптиран за целите на дисертационния труд и включва в себе си 38 твърдения от 4 различни въпросника, както и новосъздадени айтеми. Включени са твърдения, които отразяват системите за подбор и назначаване, системи за обучение и повишаване, системи за възнаграждения, управленски стилове, мотивите за работа, стратегическо УЧР и др. (Weisbord, 1976; Илиева, 2006в; Илиева, 2009). Твърденията се оценяват с 5-степенна Ликъртова скала. След направения факторен анализ по метода на главните компоненти, варимакс-ротация, са изведени следните скали: „Управленски стилове и ценности“, „Системи за подбор и оценка на изпълнението“, „Характеристики на работата“, „Възнаграждения и социални придобивки“.

Въпросник за организационно гражданско поведение – използваният в настоящия дисертационен труд въпросник за организационното гражданско поведение всъщност включва в себе си 2 отделни въпросника. Първият въпросник за организационното гражданско поведение (Smith et al., 1983) съдържа 14 твърдения

(Илиева, 2000; Илиева, 2006б). Твърденията се оценяват с 5-степенна Ликъртова скала. Обособяването на факторите съответства на предложените от авторите „Алтруизъм“ и „Общо съгласие“ (Smith et al., 1983; Илиева, 2000; Илиева, 2006б).

Вторият *Въпросник за организационно гражданско поведение* (Van Dyne et al., 1994; Илиева, 2000; Илиева, 2006б) отразява интерпретирането на организационното гражданско поведение като многодименсионален конструкт, който съдържа три основни компонента: подчинение, лоялност и участие. Включва 34 твърдения, които се оценяват с 5-степенна Ликъртова скала.

Психометрични характеристики на използвания инструментариум

Въпросник за оценка на практиките за управление на човешките ресурси

За проверката на психометричните характеристики на въпросника за оценка на практиките за управление на човешките ресурси са проведени няколко анализа. Извадковата адекватност според теста на КМО и Бартлет е добра (0,957 при равнище на значимост от $p < 0,001$ ($p = 0,000$)). Адекватностите на включване на всеки айтем варират в границите 0,164 – 0,763. Коефициентите на приобщаване на айтемите варират между 0,379 и 0,745 и са по-скоро средни към високи, което говори за сравнително голям принос за формиране на скалата.

След направени няколко факторни анализа по метода на главните компоненти чрез варимакс-ротация се сформираха четири фактора, които обясняват 56,93% от вариацията и имат доста добри психометрични показатели (α на Кронбах над 0,7). Тези фактори са: „Управленски стилове и ценности“ (18 твърдения; $\alpha = 0,95$); „Системи за подбор и оценка на изпълнението“ (11 твърдения; $\alpha = 0,92$); „Характеристики на работата“ (6 твърдения; $\alpha = 0,82$); „Възнаграждения и социални придобивки“ (3 твърдения; $\alpha = 0,72$). Надеждността на целия въпросник е 0,97, което е доста висок показател за консистентността на скалата и дава основания той да бъде използван и интерпретиран.

Въпросник за организационно гражданско поведение

Общата обяснения вариация за двата въпросника за организационно гражданско поведение е съответно 53,25% за първия и 46,09% за втория, което от статистическа гледна точка може да се приеме за добър психометричен показател. Надеждността и на двата въпросника е добра (α на Кронбах над 0,7).

Първият въпросник за организационното гражданско поведение (Smith et al., 1983) включва подskalите „Алтруизъм“, която се състои от 7 твърдения ($\alpha=0,87$) и „Общо съгласие“ (също включва 7 твърдения; $\alpha=0,76$).

Вторият въпросник за организационно гражданско поведение (Van Dyne et al., 1994) включва подskalата „Подчинение“, която се състои от 11 твърдения ($\alpha=0,86$); подskalата „Участие“ (11 твърдения; $\alpha=0,84$) и „Лоялност“ (12 твърдения; $\alpha=0,82$).

1.3. Процедура и обработка на данните

За събирането на данните са използвани основно 2 метода. За представителите на сектор „Строителство, архитектура и монтажни дейности“, въпросниците са предоставени на хартия и попълването им е било с изцяло доброволен характер. Участвалите са представители на 1 компания от сектора, като валидно попълнените въпросници са 64. Данните са събрани с помощта на мениджъра човешки ресурси в компанията през месец април 2017г. Първите 13 твърдения са изключени след консултиране с мениджъра човешки ресурси.

Основната част от данните (259 изследвани лица) са събрани изцяло онлайн през платформата Гугъл Документи (Google Docs), като всички въпроси са със задължителен характер. Въпросниците са разпространени по имейл, както и в 2 от основните социални мрежи – LinkedIn и Facebook – с различни призови за съдействие и споделяне. Данните са събрани в периода април-май 2017г. от специалисти от различни сфери на дейност в България.

Данните са обработвани със софтуерните програми MS Office Excel 2010/2016 и IBM SPSS Statistics 22.

1.4. Извадка на изследването

В настоящото дисертационно изследване се включиха общо 359 изследвани лица (ИЛ). По отношение на пола има относителен баланс в разпределението между мъже и жени, като мъжете са 176 (49,58% от отговорилите), а жените – 179 (50,42%). Само 4 изследвани лица не са посочили своя пол.

При възрастовите групи най-много са хората между 26 и 35г. (181 ИЛ, 51,27% от посочилите възрастова група), следвани от тези между 36 и 45г. (103 ИЛ, 29,18%), 46-55г. (37 ИЛ, 10,48%), до 25г. (20 ИЛ, 5,67%) и над 55г. (12 ИЛ, 3,4%), като само 6 изследвани лица не са посочили възрастовата група, към която принадлежат.

Образованието като демографска характеристика е доста хомогенен фактор, тъй като 80,0% от респондентите, дали отговор на този въпрос (284 на брой) са с висше образование (бакалавър или магистър), следвани от тези със средно, вкл. средно-специално (54 ИЛ, 15,21%), 9 от тях имат академична титла (2,54%), а по четирима участници (1,13%) имат съответно полувисше (колеж) и основно образование. 4 от участниците не са посочили образованието си.

Общият трудов стаж (приблизително в години) е измерен в 5 категории. 94 от участниците в изследването (26,63% от посочилите отговор на този позиционен фактор) имат общ трудов стаж между 11 и 15 години, следвани от тези с между 6 и 10 години (93 ИЛ, 26,35%), до 5г. (72 ИЛ, 20,4%), над 20г. (50 ИЛ, 14,16%), 16-20г. (44 ИЛ, 12,46%) и 6 човека не са отговорили. При измерването на трудовия стаж в конкретната организация трябва да се има предвид, че за изследователските цели, всеки стаж до 5 месеца е считан за 0 години, а всеки стаж между 6 месеца и 1 година – за 1 година. Това важи и за стойности от типа 4,5 години (считано е за 5 години). В резултат на направените дескриптивни статистики, средните години стаж в конкретната организация варират между 0 и 35, със средна стойност $M=4,64$ години и стандартно отклонение $SD=4,83$.

Друг основен позиционен показател е сферата на дейност на изследваните лица (Приложение 5). Най-много представители има от сектор „Информационни технологии“ – 104 (29%), следват „Строителство, архитектура и монтажни дейности“ (64 ИЛ, 17,8%), „Човешки ресурси“ (41 ИЛ, 11,4%), „Финансови, банкови, застрахователни институции“ (30 ИЛ, 8,4%). В извадката има по 16 специалисти (4,5%) от секторите „Продажби (+обслужване на клиенти) и „Образователни институции“, 13 са представителите от „Производство (машиностроене, химическа индустрия и сходни)“ (3,6%), по 12 респонденти (3,3%) са заети в сферите на „Телекомуникации“ и „Административни и офис дейности“, по 8 (2,2%) са експертите в „Маркетинг, ПР, реклама“ и „Медицина и здравеопазване“, 7 (1,9%) се занимават с „Търговия, логистика и доставки“, а 6 – с „Консултантски бизнес“ (1,7%). От включилите се в проучването има и по четирима (1,1%) професионалисти в сферите на дейност „Инженери“, „Производство (електроника и сходни)“, „Транспорт и туризъм“. Един от участниците работи в неправителствена организация (НПО). Останалите 9 (2,5%) са посочили в свободен текст нещо друго и са обединени като сфера на дейност „Друго“, като тук влизат хора, работещи в сектор „Право“, „Държавна администрация“, „Социални дейности“ и т.н.

При анализа на позиционния фактор „ниво на заеманата позиция“ трябва да се направи следното уточнение. Изследваните лица в сектор „Строителство, архитектура и монтажни дейности“ имат различна структура и нивата при тях са различни спрямо останалата част от извадката. От научно-изследователска гледна точка, за тази част от извадката се приема ниво на заеманата позиция като неотбелязано и съответно няма да бъде анализирано. Останалите 295 изследвани лица са разпределени така: 90 „Старши специалисти“ (30,51% от отговорилите), 82 „Специалисти“ (27,8%), 46 представители на средно мениджърско ниво (15,59%), по 26 (8,81%) висши мениджъри и младши специалисти и 25 от участниците са ръководители на екип (8,47%).

ГЛАВА 4. АНАЛИЗ НА ПОДХОДИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ

В четвърта глава са представени резултатите от проведеното емпирично изследване. Анализирани са различията в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение. Представени са и взаимозависимостите между подходите и практиките в УЧР и организационното гражданско поведение.

1. Различия в управлението на човешките ресурси

1.1. Анализ на тенденциите в управлението на човешките ресурси

Първата част от анализа се фокусира върху резултатите от въпросника за оценка на различни аспекти от управлението на човешките ресурси, базиран на модела на Дейвид Гест за управление на персонала и управлението на човешките ресурси (Guest, 1987). По отношение на перспективата за развитие на човешките ресурси, тя е значително по-дългосрочна (при 215 от ИЛ или 72,88%), отколкото краткосрочна (80 ИЛ, 27,12%). Това води и до доброволната отдаденост на служителя (218 ИЛ, 73,9%) при определяне на неформалните отношения с компанията или сключването на т.нар. „психологически договор“. Само при 26,1% от случаите (77 ИЛ) този процес е продиктуван от формалното съгласие на служителите. Влияние върху възприятието на служителите има и организационната структура, която е с по-изразен йерархичен характер (190 ИЛ, 64,41%) и в по-малка степен (35,59% или 105 ИЛ) - гъвкава.

Друг важен аспект в управлението на човешките ресурси е възприемането на наличието на разнообразни обучения и тяхната достъпност. За съжаление, 63,05% от участниците в изследването (186 ИЛ) смятат, че възможностите са ограничени, а

предлаганите обучения са тясно свързани с работата. 36,95% от изследваните лица (109 на брой) имат възможността да избират разнообразни и общодостъпни програми за растеж и развитие, но това не е достатъчно.

Основният критерий за успех на дейността на специалистите по ЧР е не само минимизиране на разходите (това е така за 21,69% от изследваните лица (64)), а контролирането им и максимизиране на ползите (78,31%, 231 ИЛ).

При други характеристики се наблюдава баланс. При структурирането на работните процеси фокусът върху екипната работа (57,97% или 171 от ИЛ) доминира слабо над серийното производство (42,03% или 124 ИЛ), където акцентът се поставя върху постигането на количествени резултати. По отношение на разбирането за формирането на възнагражденията има относителен баланс между колективната база (заеманата позиция; 44,41% или 131 ИЛ) и индивидуалния принос (изисквания на пазара, индивидуални/екипни резултати, 55,59% или 164 ИЛ). По отношение на подбора преобладават вътрешните канали на подбор (54,58% или 161 ИЛ). Успоредно с това обаче, особено за специфични позиции, позиции на високи мениджърски нива и при масов подбор на много хора, се използват и външни канали (45,42% или 134 ИЛ).

Откритостта и доверието между служител и организация също е важен аспект в управлението на човешките ресурси. 52,88% или 156 от участниците смятат, че съществува голямо доверие между тях и организацията, но също така другите 47,12% (139 ИЛ) го възприемат като малко или недостатъчно (доверието). Не малка роля за това има и възприетата функция на специалистите по човешки ресурси, която в 51,53% (152 ИЛ) от случаите е по-скоро бюрократична и отделена от тази на линейния мениджър и по-скоро консултантски ориентирана в 48,47% от случаите (143 ИЛ). Това обаче не означава, че те са длъжни да се грижат за благосъстоянието на служителите, което води до грешни очаквания (42,03%, 124 ИЛ). По-скоро тяхната функция е различна и този ефект би бил страничен (т.е. функцията им не е свързана с благосъстоянието на работното място за 57,97% или 171 от изследваните лица).

В обобщение на анализа на различните аспекти в управлението на човешките ресурси, оценката на качеството на предоставяните услуги от специалистите по човешки ресурси като цяло има средни стойности ($M=3,15$, $SD=1,04$), като същото важи и за цялостната удовлетвореност от взаимодействието с тези специалисти ($M=3,26$, $SD=1,14$). Това показва балансираност и умереност в оценката на ролята.

1.2. Анализ на практиките в управлението на човешките ресурси

Втората част от анализа на управлението на човешките ресурси се фокусира практиките в УЧР. Характеристиките на работата имат най-висока средна стойност $M=3,78$, $SD=0,81$, а системите за подбор и оценка на изпълнението – най-ниски: $M=3,11$, $SD=0,91$. Управленските стилове и ценности имат средна стойност от $M=3,40$, $SD=0,86$, а възнагражденията и социалните придобивки – $M=3,39$, $SD=1,00$.

Характеристиките на работата отразяват начините, по които служителите възприемат създадените им от страна на организацията условия на труд – стимулираща и интересна работа, гъвкаво работно време, възможностите за развитие. Резултатите са най-високи от всички практики по УЧР, като едно от обясненията е значимостта за служителите на самата работа и психологическите ползи, които извлича за себе си.

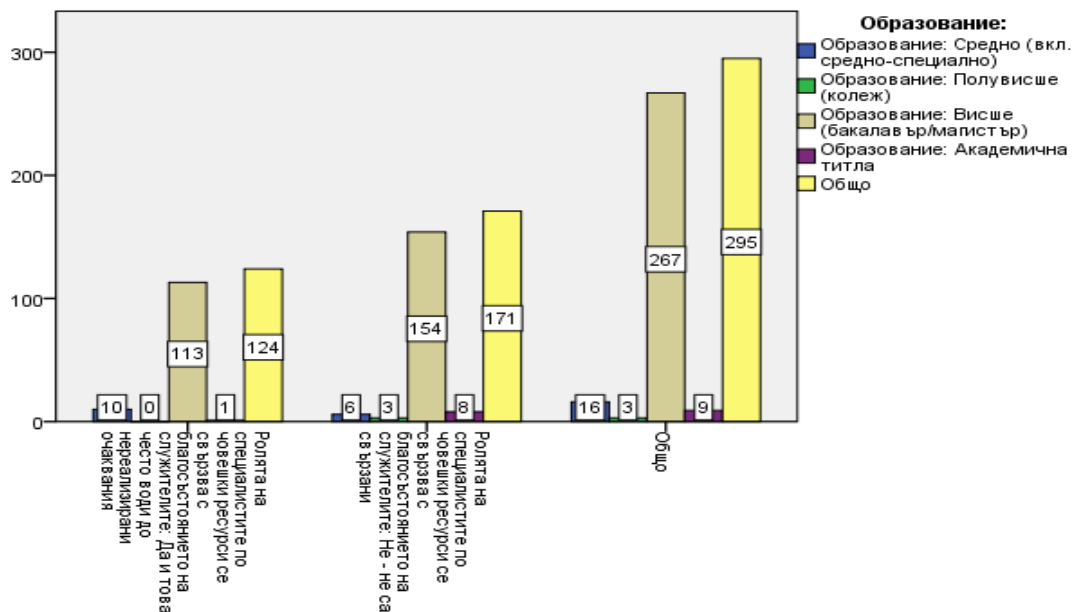
Управленските стилове и ценности акцентират върху ценностните ориентации, заложи в организационната култура, личния пример и поведенчески модели на лидерите. Обръща се внимание на поставянето на ясни и постижими цели, приоритизиране на задачите и напасване между лични и организационни възгледи за постигането на резултатите.

Възнагражденията и социалните придобивки обхващат заплащането, което служителите получават – както основното, което служи за осигуряване на нормален стандарт на живот, така и всички допълнителни придобивки, които повишават удовлетвореността и стимулират нарастване на ефективността.

Системите за подбор и оценка на изпълнението са най-слабо оценени от всичките четири практики в УЧР, макар и стойностите да са в рамките на средните. Служителите очакват ясни критерии за заемането на дадена позиция, разработен модел за оценка на изпълнението и обективност в оценяването.

1.3. Влияние на демографски и позиционни фактори върху подходите и практиките за управление на човешките ресурси

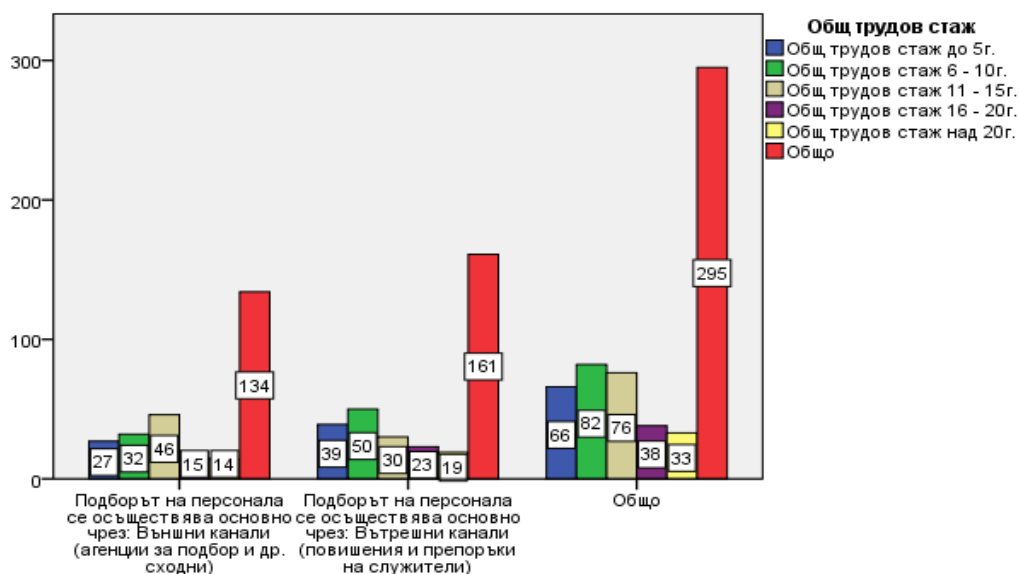
След провеждането на различни статистически анализи се оказва, че някои от демографските и позиционни фактори не оказват влияние върху подходите и практиките за управление на човешките ресурси. Това са полът, възрастта, образованието (важи само за практиките в УЧР) и стажът в конкретната организация, като обяснение на тези резултати може да се открие донякъде в принципите за осигуряване на равни възможности за заемане на определена позиция, като основен елемент на управлението на човешките ресурси (Шопов и кол., 2004; Guest et al., 2004).



Графика 1. (Графика 12.) Влияние на образованието върху възприемането на ролята на специалиста по ЧР, $p < 0,05$, $\chi^2 = 8,467$

При образованието се наблюдават различия при възприемането на ролята на специалиста по човешки ресурси като свързана с или независима от благосъстоянието на служителите (Графика 1.). Единствено хората със средно или средно-специално образование смятат, че занимаващите се с персонала професионалисти са отговорни и затова служителите да се чувстват добре на работното си място. Това може да се обясни с по-ниския образователен ценз и поставянето на акцент върху базисни нужди като добри условия на труд, положително отношение и колегиалност.

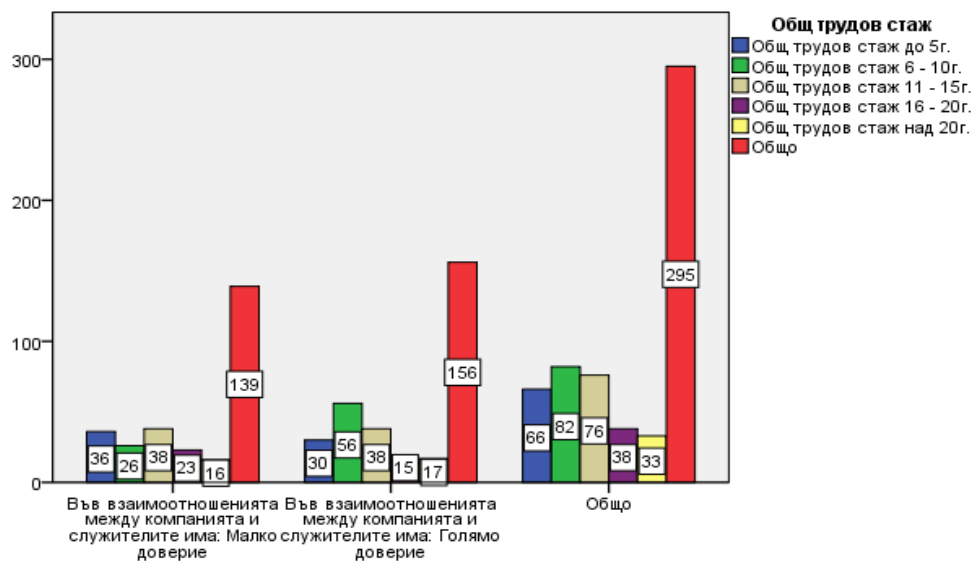
Общият трудов стаж е друг позиционен фактор, който влияе върху каналите за подбор на персонал и доверието между служител и организация. Резултатите показват, че единствено хората с общ трудов стаж между 11 и 15 години смятат, че подборът се осъществява предимно чрез външни канали. Вероятно това са специалисти, които са сменили няколко работни места и не са имали възможност да се развият в рамките на една организация, а основна причина за това е наемане на кадри отвън (Графика 2.).



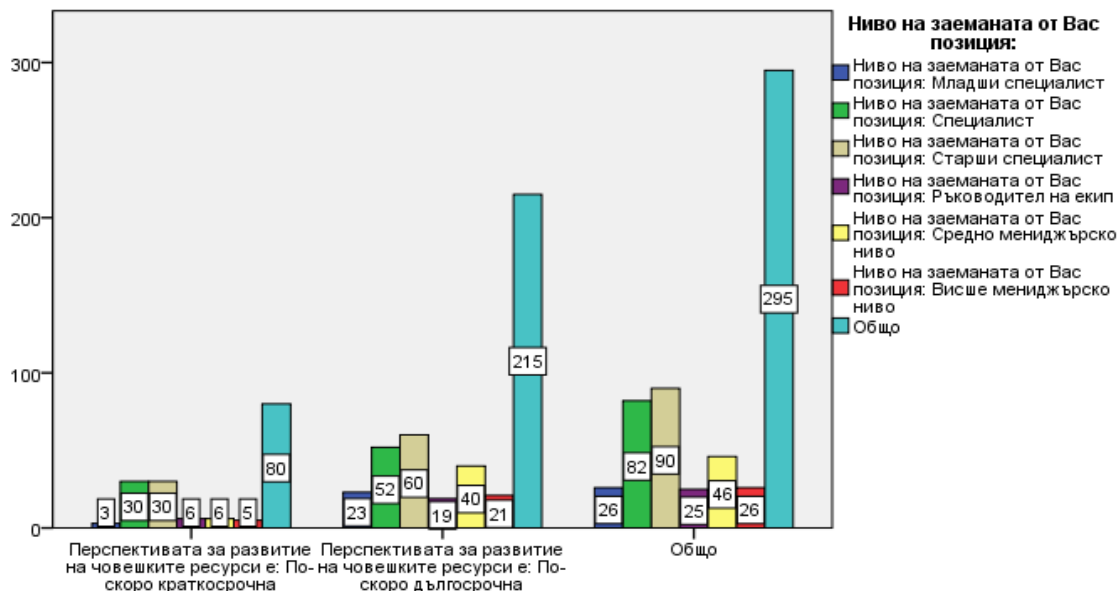
Графика 2. (Графика 13.) Влияние на общия трудов стаж върху каналите за подбор на персонал, $p < 0,05$, $\chi^2 = 9,552$

При доверието се наблюдава интересна тенденция. В началото на трудовия си опит служителите са по-скептични и по-малко доверчиви към това, което организациите им предлагат. След петата година те създават стабилни и дългосрочни връзки, партньорски взаимоотношения с компанията, в която работят. При общ стаж между 11 и 15 години се наблюдава баланс в доверието. След това има лек спад и отново слаб възход (Графика 3.).

Нивото на заеманата позиция като позиционен фактор оказва влияние върху перспективата за развитие на човешките ресурси и формирането на възнагражденията. Прави впечатление, че специалистите от абсолютно всички нива оценяват тази ориентация като дългосрочна. Резултатът е показателен за изместването на подходите в управлението на човешките ресурси от традиционни към по-съвременни (Reidy, 2015; Duke II & Udono, 2012) (Графика 4.).

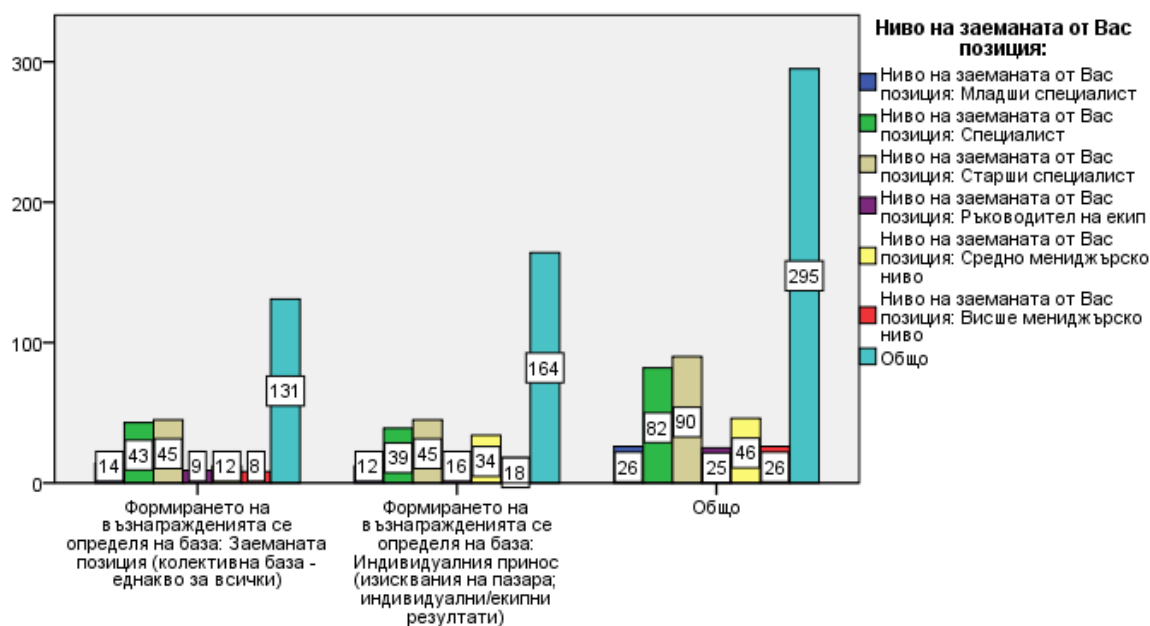


Графика 3. (Графика 14.) Влияние на общия трудов стаж върху доверието между служител и организация, $p < 0,05$, $\chi^2 = 12,297$



Графика 4. (Графика 15.) Влияние на нивото на заеманата позиция върху перспективата за развитие на човешките ресурси, $p < 0,05$, $\chi^2 = 14,222$

При формирането на възнагражденията, служителите, които са младши специалисти и специалисти смятат, че то е общо за всички на тази позиция. Старшите специалисти имат по-балансирано мнение. Ръководителите на екипи и хората на мениджърски нива пък застават зад идеята за заплащане, обвързано с индивидуалните приноси и екипните резултати (Графика 5).



Графика 5. (Графика 16.) Влияние на нивото на заеманата позиция върху формирането на възнагражденията, $p < 0,05$, $\chi^2 = 13,150$

По отношение на сферата на дейност резултатите затвърждават представата за т.нар. „закостенели сектори“, в които има ясна структура и строга йерархизация, много нива и бавно израстване в кариерата – банковия и образователния сектор. В по-динамични сфери като ИТ и продажби, може би и заради по-малкия брой ИЛ, тенденцията е по-скоро към йерархизация, но това може да се дължи и на социалните и трудово-правни изисквания за по-ясни критерии за изпълнение. Най-голяма гъвкавост виждат специалистите по ЧР, където фокусът са служителите и приспособяването към конкретните им нужди.

В сектори, където традиционно основен акцент е постигането на заложените цели, екипната ефективност, резултати, обвързани с бонуси и формирането на възнагражденията се приема като обвързано с тези критерии – информационни

технологии (68 срещу 36 ИЛ); човешки ресурси (24 срещу 17 ИЛ); продажби (11 срещу 5 ИЛ). Във финансовия сектор не може толкова ясно да се направи такова разграничение (15/15 ИЛ). Но в сферата на образованието е много явно обвързването на заплащането с конкретната позиция и това, което е определено за нея (4 срещу 2 ИЛ).

Формирането на доверие в професионалните взаимоотношения между служител и организация се оказва важно и присъстващо в голяма степен при специалистите от сектор информационни технологии (65 срещу 39), умерено при човешки ресурси (23 срещу 18), продажби (9 срещу 7) и балансирано в сферата на образованието (8/8 ИЛ).

Възприемането на функцията на специалиста по ЧР като цяло не може да се определи еднозначно. Хората, които работят в сферата на човешките ресурси могат да видят целия спектър от услуги, които се предлагат и възприемат функцията като консултантска (29 срещу 12 ИЛ). Тенденцията се наблюдава и при специалистите по продажби (9 срещу 7), тъй като те доста често биват включвани в различни обучения по „меки умения“ и имат пряк досег с различни дейности. В сферата на информационните технологии (59 срещу 45) и финансовите, банкови и застрахователни институции (18 срещу 12 ИЛ) фокусът е по-скоро върху административни аспекти на дейността на специалистите по ЧР.

Специалистите от сферата на информационните технологии (65 срещу 39 ИЛ), образователните институции (15 срещу 1) и продажби (9 срещу 7 ИЛ) по-скоро разграничават страничния ефект от дейността на специалистите по ЧР (свързан с благосъстоянието), като фокусът върху нагласите и възприятията към изпълнението на трудовата роля е върху самите себе си. Във финансовите институции имат противоречиво мнение (15 срещу 15 ИЛ), може би защото не обръщат толкова внимание на дейността на специалистите по ЧР. Оказва се обаче, че самите специалисти, работещи в сферата на човешките ресурси са склонни да се ангажират в осигуряването на „добруването на работното място“ на своите колеги (30 срещу 4).

При практиките за УЧР общият трудов стаж като фактор влияе статистически значимо върху системите за подбор и оценка на изпълнението ($F=3,936$, $p<0,01$), управленските стилове и ценности ($F=3,668$, $p<0,01$) и характеристиките на работата ($F=2,688$, $p<0,05$). Резултатите показват, че хората със стаж над 20 години имат най-високи средни стойности по отношение на системите за подбор и оценка на изпълнението ($M=3,35$). Това е така, защото те са преминали през различни системи за оценяване, участвали са пряко или индиректно в подбора на нови кадри. Хората с общ

трудова стаж между 16 и 20 години имат най-ниски средни стойности ($M=2,87$). Те трябва да се съревновават с млади и напористи специалисти, които се адаптират бързо към промените и технологиите, креативни са и са кариерно ориентирани.

По отношение на управленските стилове и ценности, средните стойности са сравнително близки, като отново хората със стаж над 20 години имат най-високи средни стойности ($M=3,63$). Работейки на различни позиции и в различни организации, те са видели най-различни модели. Успели са да направят и съпоставки кое работи добре и кое не. Най-ниски отново са стойностите при хората със стаж между 16 и 20г.

Резултатите показват, че общият трудов стаж влияе и върху характеристиките на работата от практиките за УЧР ($F=2,688$, $p<0,05$). И за петте категории общ трудов стаж стойностите са високи. Хората с до 5 години общ стаж имат най-ниски стойности ($M=3,63$), а тези между 6 и 10 години – най-високи ($M=3,96$). След това се наблюдава лек спад и при служителите с над 20 години общ стаж стойности пак се повишават до $M=3,93$. В началото на кариерата си хората са по-критични и изискващи от работната среда. Трябва да натрупат и опит, за да започнат да се възползват от определени привилегии и да им се открият възможности за развитие и растеж.

Друг позиционен фактор, който има статистическо значимо влияние върху една от практиките за УЧР (възнагражденията и социалните придобивки) е сферата на дейност ($F=3,302$, $p<0,00$). Най-високи средни стойности имат специалистите, които работят в динамични и бързоразвиващи се сектори като информационни технологии ($M=3,80$), телекомуникации ($M=3,56$), продажби (вкл. обслужване на клиенти) ($M=3,52$), човешки ресурси и финансовата сфера (с еднакви стойности от $M=3,48$). Сектори, в които по принцип служителите в България са неудовлетворени от възнагражденията си, съответно имат и най-ниските средни стойности – медицина ($M=2,96$), транспорт и туризъм ($M=2,83$), производство (машиностроене и др.) ($M=2,82$), образование ($M=2,71$).

По отношение на заеманото ниво в йерархията се оказва, че само две от практиките за УЧР са повлияни от този фактор – системите за подбор и оценка на изпълнението ($F=2,285$, $p<0,05$) и характеристиките на работата ($F=2,495$, $p<0,05$).

По отношение на скалата системи за подбор и оценка на изпълнението най-висока средна стойност имат представителите на висшето мениджърско ниво ($M=3,44$, $SD=0,81$). Ръководителите на екипи ($M=3,38$, $SD=0,64$) и представителите на средното мениджърско ниво ($M=3,27$, $SD=1,06$) имат също близки средни стойности до тези на висшия мениджмънт. Младшите специалисти ($M=3,12$, $SD=0,95$), специалистите

($M=3,00$, $SD=0,90$) и старшите специалисти имат по-ниски средни стойности ($M=2,94$, $SD=0,94$), които прогресивно намаляват с израстването в йерархията.

При характеристиките на работата средните стойности на всички нива в йерархията са високи. В най-голяма степен това е важно за ръководителите на екипи ($M=4,19$, $SD=0,74$). Представителите на висшето мениджърско ниво също имат високи стойности ($M=4,04$, $SD=0,73$). От средното мениджърско ниво ($M=3,91$, $SD=0,81$), през старшите специалисти ($M=3,73$, $SD=0,83$), специалистите ($M=3,67$, $SD=0,81$) и младшите специалисти ($M=3,62$, $SD=1,01$) стойностите намаляват, макар като цяло да са високи.

В кратко обобщение на получените резултати можем да кажем, че **Хипотеза 1:** *Съществуват различия в подходите и практиките в управлението на човешките ресурси по отношение на позиционни и демографски фактори*, се потвърждава частично. При подходите за УЧР статистическо значимо влияние оказват образованието, общият трудов стаж, нивото на заеманата позиция в йерархията и сферата на дейност. С изключение на образованието същото важи и за практиките по УЧР.

2. Различия в организационното гражданско поведение

2.1. Анализ на формите на организационно гражданско поведение

Другият изследван конструкт е организационното гражданско поведение и неговите форми. Данните показват, че общото съгласие има най-висока средна стойност: $M=3,40$ ($SD=0,69$), следвано от алтруизма ($M=3,27$, $SD=0,82$); подчинението ($M=3,25$, $SD=0,70$); участието ($M=3,10$, $SD=0,67$), а лоялността има най-ниска стойност: $M=2,89$, $SD=0,63$. Резултатите са консистентни в български условия (Илиева, 2000; Илиева, 2006а; Илиева, 2006б; Alexandrova, 2016; Александрова 2017б).

2.2. Влияние на демографски и позиционни фактори върху организационното гражданско поведение

В настоящото изследването не са открити статистически значими различия по отношение на пола, трудовия стаж в конкретната организация и нивото на заеманата позиция в йерархията спрямо формите на организационно гражданско поведение.

Възрастта като фактор влияе статистически значимо единствено върху подчинението като форма на организационно гражданско поведение ($F=2,629$, $p<0,05$), като най-висока е средната стойност при възрастовата група 46-55г. ($M=3,57$, $SD=0,71$) (достигане на кариерния връх и преориентация към помагане на другите и спазване на

правилата), следвана от тази над 55г. ($M=3,38$, $SD=0,52$), 26-35г. ($M=3,24$, $SD=0,67$), 36-45г. ($M=3,19$, $SD=0,72$), а с най-ниска стойност ($M=3,08$, $SD=0,84$) са хората до 25г.

Образованието като фактор влияе върху лоялността като форма на организационно гражданско поведение ($F=3,460$, $p<0,01$). Най-висока средна стойност имат изследваните лица с полувисше образование (колеж) ($M=3,06$, $SD=0,54$), следвани от тези с академична титла ($M=2,98$, $SD=0,41$), висше образование (бакалавър или магистър) ($M=2,94$, $SD=0,65$), средно образование (вкл. средно-специално) ($M=2,69$, $SD=0,51$) и с най-ниска стойност са тези с основно образование ($M=2,13$, $SD=0,55$).

Друг фактор, който влияе на три от петте форми на организационното гражданско поведение е общият трудов стаж. Стойностите са съответно: алтруизъм ($F=3,93$, $p<0,01$), подчинение ($F=4,009$, $p<0,01$) и участие ($F=2,543$, $p<0,05$). Интересното е, че при всички три форми, хората с общ трудов стаж над 20 години имат най-високите средни стойности, а тези със стаж между 11 и 15 години – най-ниските (само при участието има леки разминавания, но стойностите са много близки). Хората, които вече са извървяли в голяма степен професионалния си път са се преориентирали към търсене на сигурност и стабилност чрез спазване на установените правила и норми, предаване на знанията на по-младите специалисти, насочването им и оказване на подкрепа.

Както и при подходите и практиките за УЧР, сферата на дейност на изследваните лица влияе върху проявите им на организационно гражданско поведение. Статистическо значимо влияние сферата на дейност има върху алтруизма ($F=1,943$, $p<0,05$), участието ($F=2,283$, $p<0,01$) и лоялността ($F=3,345$, $p<0,00$). По отношение на алтруизма и участието представителите на сферата на дейност „Административни и офис дейности“ имат най-високи средни стойности, съответно $M=3,80$ и $M=3,36$, като и при лоялността стойностите са от най-високите – $M=3,06$. „Човешки ресурси“ и „Информационни технологии“ също имат високи стойности: алтруизъм – $M=3,43/M=3,41$, участие – $M=3,30/M=3,29$, лоялност – $M=3,22/M=3,04$.

По отношение на алтруизма ($M=3,49$) и участието ($M=3,13$), представителите на образователните институции също имат по-високи средни стойности. Както и при подходите за УЧР, така и тук се оказва, че в сферата на транспорта и туризма и медицината има най-малко прояви на гражданско поведение – съответно за алтруизма – $M=2,36/M=2,82$; за участието – $M=2,55/M=2,51$ и за лоялността – $M=1,85/M=2,47$.

В кратко обобщение на получените резултати можем да кажем, че **Хипотеза 2:** *Съществуват различия във формите на организационно гражданско поведение по отношение на позиционни и демографски фактори*, се потвърждава частично. Само

възрастта, образованието, общият трудов стаж и сферата на дейност влияят върху някои от формите на организационно гражданско поведение. Най-видими са тези зависимости при подчинението, алтруизма и участието.

3. Взаимозависимости между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение

3.1. Взаимовръзки между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение

Основната цел на настоящия дисертационен труд е да се проучат и анализират различни подходи в УЧР и влиянието им за формирането на организационно гражданско поведение. Анализът е базиран на модела на Дейвид Гест за управление на персонала и управление на човешките ресурси (Guest, 1987), различните подходи за управление на човешките ресурси и петдименсионалната структура на организационното гражданско поведение (Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994; Илиева, 2000; Илиева, 2006а; Илиева, 2006б; Alexandrova, 2016; Александрова 2017б).

Различията от проведените t-тестове са статистически незначими при: каналите за осъществяване на подбора (вътрешни или външни) и обвързването на ролята на специалистите по човешки ресурси с благосъстоянието на служителите.

По отношение на перспективата за развитие на човешките ресурси, статистически значими различия има при три от формите на организационно гражданско поведение – алтруизъм ($t = -2,335$, $p < 0,05$), участие ($t = -3,124$, $p < 0,01$) и лоялност ($t = -3,157$, $p < 0,01$). И при трите средните стойности са по-високи при дългосрочната ориентация, спрямо краткосрочната.

Друг аспект на УЧР е свързан с неформалните взаимоотношения между организацията и нейните служители. Значими различия има само по отношение на лоялността ($t = -2,285$, $p < 0,05$). Средната стойност при доброволната отдаденост на служителите е по-висока ($M = 2,99$) от тази при формалното съгласие ($M = 2,79$).

По отношение на фокуса на работните процеси, статистически значими различия няма единствено при общото съгласие. При всички останали подскали стойностите са както следва: при алтруизма – $t = -3,431$, $p < 0,01$; при подчинението – $t = -2,077$, $p < 0,05$; при участието – $t = -4,282$, $p < 0,00$ и при лоялността – $t = -4,963$, $p < 0,00$. И за четирите форми на гражданско поведение средните стойности са по-високи, когато акцентът при процесите за извършване на работните задължения е върху екипната работа, за сметка на серийното производство (фокусът е върху количествените резултати).

При организационната структура, като аспект на управлението на човешките ресурси, всички форми на организационното гражданско поведение показват статистически значими различия, като те са в полза на гъвкавата структура. Въпреки че повечето изследвани лица (190 срещу 105) определят структурата в организацията си като йерархична, то свободата в организирането, възможността за промяна и адаптация провокират екстра-ролево и просоциално поведение. Съответните стойности са: при алтруизма ($t = -6,493$, $p < 0,00$); при общото съгласие ($t = -3,920$, $p < 0,00$); при подчинението ($t = -4,726$, $p < 0,00$); при участието ($t = -6,872$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -7,998$, $p < 0,00$).

Формирането на възнагражденията също е ключов аспект в управлението на човешките ресурси (Guest, 1987; Gomez-Mejia et al., 2012), който има статистически значими различия при всичките форми на организационното гражданско поведение. Доминираща е представата за заплащане, обвързано с индивидуалния принос, изискванията на пазара, личните и екипните резултати за сметка на фиксирани граници, обвързани с конкретната позиция и стандарт, приложим за всички. Стойностите са: при алтруизма ($t = -3,027$, $p < 0,01$); при общото съгласие ($t = -2,449$, $p < 0,05$); при подчинението ($t = -3,045$, $p < 0,01$); при участието ($t = -3,636$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -5,194$, $p < 0,00$).

Всички форми на организационно гражданско поведение се различават статистически значимо и според възприемането на възможностите за обучение и развитие (в полза на разнообразните и достъпни за всички обучителни програми, сертификационни курсове и т.н.), макар че повечето от участниците в изследването (186 срещу 109) ги оценяват като ограничени и недостатъчни. Стойностите за различните форми на организационно гражданско поведение са както следва: за алтруизма ($t = -5,901$, $p < 0,00$); при общото съгласие ($t = -4,769$, $p < 0,00$); при подчинението ($t = -4,220$, $p < 0,00$); при участието ($t = -6,121$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -5,509$, $p < 0,00$).

Като аспект в управлението на човешките ресурси, нивата на доверие се различават статистически значимо при всичките прояви на гражданско поведение (като голямото доверие има по-високи стойности). За алтруизма стойностите са $t = -7,516$, $p < 0,00$); при общото съгласие: $t = -5,114$, $p < 0,00$; при подчинението: $t = -5,543$, $p < 0,00$; при участието: $t = -7,227$, $p < 0,00$ и при лоялността: $t = -7,252$, $p < 0,00$.

Друг много важен аспект в УЧР е отношението към самата функция на специалистите, които се занимават с всички процеси, свързани с УЧР. Всичките форми

на организационното гражданско поведение имат по-високи средни стойности, когато тази функция се възприема като на консултант и е широко интегрирана в линейния мениджмънт. Стойностите са както следва: алтруизъм ($t = -4,524$, $p < 0,00$); общо съгласие ($t = -4,398$, $p < 0,01$); подчинение ($t = -4,963$, $p < 0,00$); участие ($t = -5,201$, $p < 0,00$) и лоялност ($t = -5,906$, $p < 0,00$).

По отношение на критериите за успех на дейността на специалистите по ЧР всички пет форми на организационно гражданско поведение имат по-високи стойности, когато акцентът се поставя върху контрол на разходите, но и максимизиране на ползите. Стойностите са: при алтруизма ($t = -3,878$, $p < 0,00$); при общото съгласие ($t = -2,989$, $p < 0,01$); при подчинението ($t = -1,973$, $p < 0,05$); при участието ($t = -3,527$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -3,803$, $p < 0,00$).

Взаимовръзката между качеството на услугите, предоставяни от специалистите по ЧР като цяло и цялостната удовлетвореност от взаимодействието на участниците в изследването със специалистите по ЧР е силно положителна ($r = 0,828$, $p < 0,001$). Служителите оценяват в рамките на средните стойности ($M = 3,15$) качеството на дейностите, които специалистите по ЧР извършват. Удовлетвореността също има средни стойности ($M = 3,26$).

По отношение на взаимовръзките между възприятието на служителите за качеството на услугите, предоставяни от специалистите по ЧР и практиките за управление на човешките ресурси, най-силно положително изразена е корелацията (в умерени стойности) при системите за подбор и оценка на изпълнението ($r = 0,539$, $p < 0,001$) (където всъщност служителите имат най-голямо участие и могат в най-голяма степен да оказват влияние), следвана от управленски стилове и ценности ($r = 0,522$, $p < 0,001$) (под въздействието на създадения определен тип организационна култура); по-скоро слаба към умерена при възнаграждения и социални придобивки ($r = 0,402$, $p < 0,001$) и характеристики на работата ($r = 0,389$, $p < 0,001$), тъй като това са аспекти, които са по-трудно променими от страна на самите служители.

По отношение на цялостната удовлетвореност на служителите от взаимодействието със специалистите по ЧР и практиките за управление на човешките ресурси, най-силно положително изразена е корелацията (в умерени стойности) при системите за подбор и оценка на изпълнението ($r = 0,557$, $p < 0,001$), следвана от управленските стилове и ценности ($r = 0,543$, $p < 0,001$); по-скоро слаба към умерена при характеристиките на работата ($r = 0,404$, $p < 0,001$) и възнагражденията и социалните придобивки ($r = 0,387$, $p < 0,001$).

По отношение на взаимовръзките между възприятието на служителите за качеството на услугите, предоставяни от специалистите по човешки ресурси и различните форми на организационно гражданско поведение, корелациите са по-скоро умерени към слаби, като най-силно положително изразена е тя (корелацията) при лоялността ($r=0,317$, $p<0,001$), следвана от алтруизма ($r=0,305$, $p<0,001$), участието ($r=0,283$, $p<0,001$) и подчинението ($r=0,251$, $p<0,001$), а с най-ниска стойност е общото съгласие ($r=0,235$, $p<0,001$).

По отношение на цялостната удовлетвореност на служителите от взаимодействието със специалистите по ЧР и различните форми на организационно гражданско поведение, корелациите са по-скоро умерени към слаби, като най-силно положително изразена е тя (корелацията) при алтруизма ($r=0,374$, $p<0,001$), следвана от лоялността ($r=0,355$, $p<0,001$), участието ($r=0,348$, $p<0,001$) и подчинението ($r=0,307$, $p<0,001$), а с най-ниска стойност е общото съгласие ($r=0,291$, $p<0,001$).

За анализа на взаимовръзките между практиките в УЧР и формите на организационно гражданско поведение бе проведен корелационен анализ. Резултатите показват, че всички форми на организационното гражданско поведение корелират умерено към силно с всички практики за управление на човешките ресурси, като всички стойности са значими при $p<0,01$. Най-силна е взаимовръзката между управленските стилове и ценности с участието ($r=0,59$, $p<0,01$) и с алтруизма ($r=0,568$, $p<0,01$), следвани от системите за подбор и оценка на изпълнението и отново участието ($r=0,533$, $p<0,01$) и алтруизма ($r=0,532$, $p<0,01$).

Лоялността корелира умерено положително също с управленските стилове и ценности ($r=0,521$, $p<0,01$) и със системите за подбор и оценка ($r=0,496$, $p<0,01$). Подчинението като форма на гражданско поведение има по-високи нива, когато стиловете на управление са ясно заявени, ефективни са и могат да бъдат модел за подражание ($r=0,461$, $p<0,01$), а също така, когато критериите за подбор са обективни, има обоснована и справедлива оценъчна система ($r=0,429$, $p<0,01$).

Алтруизмът или склонността да се помага на другите, да се въвеждат в процесите нови колеги, да се предава знание, се повлиява и от системите за възнаграждения и социалните придобивки ($r=0,416$, $p<0,01$) и характеристиките на работата ($r=0,451$, $p<0,01$). Самото естество на работата и условията също спомагат за развиването на социални умения и желание за активно участие в екипните дейности (корелацията е $r=0,377$, $p<0,01$). Склонността за оставане по-дълго в организацията е

правопорционална на интересната и увеличаща работа, добрия климат и материалните условия ($r=0,377$, $p<0,01$), както и разнообразните форми на бонуси и придобивки ($r=0,382$, $p<0,01$). Те пък от своя страна насърчават участието ($r=0,422$, $p<0,01$), но зависимостта им с подчинението е доста по-слаба ($r=0,258$, $p<0,01$). Спазването на нормите и правилата не се определя в толкова голяма степен и от условията на труд ($r=0,298$, $p<0,01$).

Общото съгласие или цялостната нагласа към оказване на помощ и придържане към установените правила корелира в най-малка степен с четирите подхода за управление на човешките ресурси, като най-ниската стойност на тази взаимовръзка е с възнагражденията и социалните придобивки ($r=0,238$, $p<0,01$), следвани от характеристиките на работата ($r=0,287$, $p<0,01$), системите за подбор и оценка на изпълнението ($r=0,361$, $p<0,01$) и управленските стилове и ценности ($r=0,402$, $p<0,01$). Тези резултати всъщност показват, че нагласата у служителите за съгласуваност с организационната среда е не толкова свързана с формалните системи в една компания, а по-скоро е личностна ориентация и форма на адаптация.

Табл. 1. (Табл. 37.) Взаимовръзки между практиките за управление на човешките ресурси и формите на организационно гражданско поведение (N=359)

	Алтруизъм	Общо съгласие	Подчинение	Участие	Лоялност
Системи за подбор и оценка на изпълнението	0,532**	0,361**	0,429**	0,533**	0,496**
Управленски стилове и ценности	0,568**	0,402**	0,461**	0,590**	0,521**
Възнаграждения и социални придобивки	0,416**	<u>0,238**</u>	0,258**	0,422**	0,382**
Характеристики на работата	0,451**	0,287**	0,298**	<u>0,377**</u>	0,377**

** Корелацията е значима при ниво на значимост $p<0,01$.

За да се изгради и цялостната представа за взаимовръзките между подходите и практиките в управлението на човешките ресурси и формите на организационно гражданско поведение бе направен корелационен анализ, който да обхване и трите конструкта. Макар и скалата, измерваща подходите в УЧР да е дихотомна, статистиката позволява включването ѝ в корелационни и регресионни анализи (Ганева, 2016, стр.303).

Прави впечатление, че шест от подходите в управлението на човешките ресурси корелират положително с всички практики в УЧР и форми на организационно гражданско поведение, като корелациите варират между 0,114 и 0,587 (слаби към умерени). Съществуват различни форми на взаимодействие между подходите и

практиките в УЧР и формите на организационно гражданско поведение. Най-изявени са те при организационната структура, формирането на възнагражденията, възможностите за обучение и развитие, изграждането на доверие между служител и организация, функцията и критериите за успех на специалистите по човешки ресурси. Това важи и при управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението от практиките по УЧР. По отношение на организационното гражданско поведение, най-видими са резултатите при участието, алтруизма и лоялността.

3.2. Влияние на подходите за управление на човешките ресурси върху практиките в УЧР

След направените няколко стъпкови регресионни анализа се оказва, че изграждането на доверие между служителите и организацията, създаването на общодостъпни и разнообразни възможности за обучение и развитие и възприемане на дейността на специалистите по човешки ресурси, като ориентирана не само към ограничаване на разходите, но и към увеличаване на ползите, са предиктор на всички разгледани практики по управление на човешките ресурси. Регресионните коефициенти са положителни и варират между 0,207 и 0,606.

Табл. 2. (Табл. 38.) Влияние на подходите за управление на човешките ресурси върху практиките за управление на човешките ресурси (N=295)

Подходи в управлението на човешките ресурси	Практики в управлението на човешките ресурси - β			
	Управленски стилове и ценности $R^2 = 0,455$	Системи за подбор и оценка на изпълнението $R^2 = 0,469$	Характеристики на работата $R^2 = 0,327$	Възнаграждения и социални придобивки $R^2 = 0,283$
Доверие	0,606***	0,493***	0,498***	0,440***
Обучение и развитие	0,334***	0,537***	0,405***	0,542***
Критерий за успех на ЧР	0,266**	0,407***	0,207*	0,475***
Организационна структура	0,291**	0,350***	0,191*	-
Възнаграждения	-	0,198*	-	0,240*
Перспектива за ЧР	0,192*	-	-	-
Работни процеси	0,178*	-	-	-
Подбор	-	-	0,201*	-
Регресията е значима при ниво на значимост: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$				

В кратко обобщение на получените резултати можем да кажем, че **Хипотеза 3: Подходите в управлението на човешките ресурси ще влияят върху формирането на практиките по УЧР**, се потвърждава частично. Резултатите показват, че единствено

изграждането на доверие, програмите за обучение и развитие и критерият за успех от дейността на специалистите по ЧР предсказват положителните нагласи на служителите към всички разгледани практики по УЧР. Организационната структура влияе върху управленските стилове и ценности, системите за подбор и оценка на изпълнението и характеристиките на работата. Формирането на възнагражденията като подход за УЧР е предиктор на нагласите към системите за подбор и оценка на изпълнението и възнагражденията и социалните придобивки от практиките в УЧР. Перспективата за ЧР и структурирането на работните процеси влияят само върху управленските стилове и ценности, а каналите за подбор – върху характеристиките на работата.

3.3. Влияние на подходите и практиките в управлението на човешките ресурси върху организационното гражданско поведение

Друга основна взаимозависимост, която е изследвана в настоящия дисертационен труд, е между подходите в УЧР и организационното гражданско поведение. Доверието се оказва ключов аспект в провокирането на гражданска активност в рамките на организацията. Регресионните коефициенти са положителни и варират между 0,268 и 0,408. Гъвкавата организационна структура не прогнозира прояви на общо съгласие, а програмите за обучение и развитие – подчинение и лоялност. Функцията на специалиста по ЧР (на консултант и интегрирана в линейния мениджмънт) ($\beta=0,233$, $p<0,05$) и ролята му, която не е обвързана с благосъстоянието на служителите ($\beta=0,159$, $p<0,05$) са предиктор на подчинението като форма на организационно гражданско поведение. Формирането на възнагражденията на база индивидуален принос и екипни резултати пък формира организационна лоялност ($\beta=0,195$, $p<0,01$).

Подчинението се предсказва от най-много подходи в управлението на човешките ресурси, които обясняват 13% от вариацията му. Най-изразено е влиянието на изграждането на доверие, следвано от функцията на специалиста по ЧР като на консултант и интегрирана в линейния мениджмънт, гъвкавата организационна структура и несвързаността на ролята на специалиста по ЧР с благосъстоянието на служителите.

Алтруизмът и участието се предсказват от едни и същи подходи в управлението на човешките ресурси, съответно в 21% и 22% от случаите, а регресионните коефициенти са положителни и варират между 0,239 и 0,408. Тези подходи са свързани със създаването на доверие, гъвкава организационна структура и общодостъпни програми за обучение и развитие.

При лоялността, 25% от вариациите се обясняват с изграждането на доверие, гъвкава организационна структура и възнаграждения, формирани на база личния принос и екипните резултати. Общото съгласие като друга форма на организационно гражданско поведение се детерминира от изграждането на доверие и разнообразни и общодостъпни програми за обучение и развитие в 10% от случаите.

Табл. 3. (Табл. 39.) Влияние на подходите за управление на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение (N=295)

Подходи в управлението на човешките ресурси	Форми на организационно гражданско поведение - β				
	Алтруизъм $R^2 = 0,213$	Общо съгласие $R^2 = 0,100$	Подчинение $R^2 = 0,133$	Участие $R^2 = 0,218$	Лоялност $R^2 = 0,246$
Доверие	0,408***	0,291**	0,268**	0,301***	0,306***
Организационна структура	0,350***	-	0,189*	0,333***	0,381***
Обучение и развитие	0,253*	0,254**	-	0,239**	-
Функция на ЧР	-	-	0,233*	-	-
Роля на ЧР	-	-	0,159*	-	-
Възнаграждения	-	-	-	-	0,195**
Регресията е значима при ниво на значимост: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$					

За проверка на допускането, че практиките за УЧР ще са предиктори за появата на различни форми на организационно гражданско поведение, бяха проведени няколко регресионни анализа с включване на всички променливи (метод "Enter"), които показаха, че управленските стилове и ценности са предиктор на всичките пет форми на организационно гражданско поведение, като същото важи и за системите за подбор и оценка на изпълнението с изключение на общото съгласие. Характеристиките на работата предсказват проявите на участие (с негативен знак), а възнагражденията и социалните придобивки не са фактор, който провокира граждански прояви у служителите.

Табл. 4 (Табл. 40.) Влияние на практиките за управление на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение (N=359)

Практики в управлението на човешките ресурси	Форми на организационно гражданско поведение - β				
	Алтруизъм $R^2 = 0,331$	Общо съгласие $R^2 = 0,156$	Подчинение $R^2 = 0,219$	Участие $R^2 = 0,359$	Лоялност $R^2 = 0,279$
Управленски стилове и ценности	0,344***	0,278***	0,328***	0,400***	0,256***
Системи за подбор и оценка на изпълнението	0,152*	-	0,151*	0,113*	0,139*
Характеристики на работата	-	-	-	-0,121*	-
Регресията е значима при ниво на значимост: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$					

Управленските стилове и ценности от практиките за управление на човешките ресурси са предиктор в най-голяма степен на участието, като форма на организационно гражданско поведение ($\beta=0,400$, $p<0,001$) и заедно със системите за подбор и оценка на изпълнението ($\beta=0,113$, $p<0,05$) и характеристиките на работата ($\beta=-0,121$, $p<0,05$) обясняват 36% от неговата вариация.

Друга форма на гражданско поведение – подчинението – също се повлиява от управленските стилове и ценности ($\beta=0,328$, $p<0,001$) и системите за подбор и оценка на изпълнението ($\beta=0,151$, $p<0,001$), които обясняват 22% от вариацията му.

Лоялността се обяснява в 28% от случаите от управленските стилове и ценности ($\beta=0,256$, $p<0,001$) и системите за подбор и оценка на изпълнението ($\beta=0,139$, $p<0,05$).

Управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението обясняват 33% от проявите на алтруизъм в рамките на организациите. Стойностите са съответно $\beta=0,344$ ($p<0,001$) и $\beta=0,152$ ($p<0,05$). Само 16% от вариациите в общото съгласие се обясняват от управленските стилове и ценности ($\beta=0,278$, $p<0,001$).

В кратко обобщение на получените резултати можем да кажем, че **Хипотеза 4:** *Подходите и практиките по управление на човешките ресурси ще влияят върху проявите на организационно гражданско поведение*, се потвърждава частично. Резултатите показват, че единствено изграждането на доверие от подходите за УЧР прогнозира всички пет форми на организационно гражданско поведение. Организационната структура не е предиктор единствено на общото съгласие. Подходът за УЧР, свързан със системите за обучение и развитие влияе върху алтруизма, общото съгласие и участието. Функцията и ролята на специалиста по ЧР са предиктори само на подчинението, а формирането на възнагражденията – на лоялността. По отношение на практиките за управление на човешките ресурси управленските стилове и ценности влияят върху всичките пет форми на организационно гражданско поведение. За системите за подбор и оценка на изпълнението важи същото с изключение на общото съгласие. Характеристиките на работата пък прогнозират с обратен знак участието.

ОБОБЩЕНИЕ

На база на проведеното емпирично изследване се оказа, че само два позиционни фактора влияят върху подходите и практиките за УЧР и формите на организационно гражданско поведение – общият трудов стаж и сферата на дейност.

При подходите в управлението на човешките ресурси можем да кажем, че изграждането на доверие е ключов предиктор на практиките по УЧР и формите на

организационно гражданско поведение. Взаимоотношенията между служител и организация се развиват като дългосрочни партньорства. Автентичността на взаимоотношенията предразполага и двете страни да споделят и да дават повече от себе си. Всички тези позитивни поведенчески и организационни практики се подсилват и от гъвкавата организационна структура, която дава свобода на действие и от програмите за обучение и развитие, които разширяват експертното познание.

По отношение на практиките в УЧР, които прогнозираят граждански прояви в организациите, ключова е ролята на управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението. Върху тях се градят мисията, визията, стратегията за бъдещото развитие. Те се предават на служителите чрез ясни работни системи, политики и правила на поведение; обективни критерии за изпълнение и оценка на работните задължения; лидери, които да дават личен пример и да онагледяват с поведението си тези ценностни модели; примери за добри и работещи практики и др. Тенденцията към инициативност, проактивност, желание за промотиране на тези идеи и извън рамките на организацията нараства значително, когато служителите възприемат тези ценностни ориентации. Увеличават се ефективността, продуктивността и удовлетвореността.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на човешките ресурси е постоянно развиваща се научна и практическа сфера на дейност. Подходите в УЧР се развиват и от оперативни и административно ориентирани фокусът се измества върху социалния аспект на взаимоотношенията организация – служител и разкриване на личностния потенциал на служителите.

От друга страна, поведението на хората в организациите до известна степен е резултат от заложените на най-високо ниво управленски стратегии и практики. Личностно, ситуационно или статусно обусловано, организационното гражданско поведение въплъщава в себе си идеите за просоциалност, кооперативност, гражданска активност, алтруистична ориентация и склонност за оказване на помощ и подкрепа, заедно с приемане и интернализиране на ценностните ориентации и базисни управленски принципи в организациите. Компании, които разполагат с гъвкава структура, автономност, доверие във взаимоотношенията, базирани на равнопоставеност и консултантски подход, провокират служителите си да надхвърлят изискванията на стандартната си роля.

Всичко това обобщава ключовата роля на подходите и практиките в управлението на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Представен е теоретико-емпиричен подход за изследване на взаимозависимостите между подходите и практиките в УЧР и проявите на организационно гражданско поведение. В теоретичен план е изяснена същността на управлението на човешките ресурси и гражданското поведение в организациите, както и различни подходи и модели за анализа им. Също така са потвърдени в български условия проявите на гражданско поведение: участие, алтруизъм, подчинение, лоялност и общо съгласие.
2. Изведени и емпирично проверени са ключови аспекти, свързани със стратегическите ориентации в УЧР, изграждането на доверие между служител и организация, възможностите за обучение и развитие, възприемане на ролята на специалиста по човешки ресурси. Обособени са и водещи практики за УЧР: управленски стилове и ценности, характеристики на работата, системи за подбор и оценка на изпълнението, възнаграждения и социални придобивки.
3. Установено е влиянието на различни демографски и позиционни фактори върху подходите и практиките за управление на човешките ресурси и организационното гражданско поведение, като общият трудов стаж и сферата на дейност имат най-силно въздействие. Очертана е спецификата в стратегическите подходи и практиките за УЧР в различни сектори в България. При организациите от сферите „Информационни технологии“, „Човешки ресурси“, „Финансови, банкови и застрахователни институции“ са констатирани най-добрите и работещи практики по УЧР.
4. Установени са взаимозависимости между стратегическите подходи, практиките за УЧР и проявите на организационно гражданско поведение. Ефективното функциониране на системите за УЧР се определя от изграждането на доверие между служител и организация, разнообразните и достъпни възможности за обучение и развитие и организационната структура.
5. Изведени са най-значимите предиктори на гражданското поведение в организациите, а именно - управленските стилове и ценности и системите за подбор и оценка на изпълнението. Получените резултати дават и практически насоки за повишаването на ефективността на работата на специалисти по УЧР, организационни консултанти, мениджъри на различни нива в йерархията.

ПУБЛИКАЦИИ

Публикации по темата на дисертацията:

1. Александрова, Б. (2015). Нагласи към организационното гражданско поведение и негови проявления в контекста на организационното поведение. В: В. Бузов, & А. Иванова (Ред.), *Юбилейна конференция "20 години философски факултет на ВТУ"* (стр. 50-58). Велико Търново: УИ "Св. св. Кирил и Методий".
2. Александрова, Б. (2015). Проучване на разбирането и проявлението на организационното гражданско поведение сред случайна извадка. В: И. Асенова, Р. Манчева, Е. Маджаров, Й. Андонова, & И. Топузова (Ред.), *III научна конференция с международно участие "Психологията - традиции и перспективи"*, 2, (стр. 192-196). Благоевград.
3. Александрова, Б. (2015). Формиране и развитие на професионалните контакти в контекста на организационното гражданско поведение. В: С. Илиева (Ред.), *Международна научна конференция "Лидерство и организационно развитие"* (стр. 439-446). София: УИ "Св. Климент Охридски".
4. Александрова, Б. (2016). Традиционни и съвременни подходи в управлението на човешките ресурси. В: С. Илиева, Й. Янкулова, & М. Р. Маркович (Ред.), *Международна научна конференция "Лидерство и организационно развитие"* (стр. 566-574). София: УИ "Св. Климент Охридски".
5. Александрова, Б. (2017). Организационно гражданско поведение: същност, предпоставки и последствия. *Годишник на Софийския университет "Св. Климент Охридски", Философски факултет, книга Докторанти, 2016-1, 196-212.*
6. Александрова, Б. (2017). Перспективи в управлението на човешките ресурси и организационно гражданско поведение. В: Г. Герчева-Несторова (Ред.), *XVI Международна научна конференция "Приложна психология и социална практика"* (стр. 116-130). Варна: Университетско издателство ВСУ "Черноризец Храбър".
7. Александрова, Б. (2017). Системите за управление на човешките ресурси в съвременните организации. В: И. Зинovieва, С. Карабельова, & М. Миланов (Ред.), *Международна научна конференция "Предизвикателства и перспективи пред съвременната психология"* (стр. 709-716). София: УИ "Св. Климент Охридски".
8. Александрова, Б., & Илиева, С. (2017). Влияние на практиките за УЧР върху организационното гражданско поведение. В: С. Джонев, А. Христова, & П. Димитров (Ред.), *VIII национален конгрес по психология* (стр. 711-725). София: Продукцентски център ЛМ ЕООД.
9. Alexandrova, B. (2016). Human resource management and organizational citizenship behavior. In: S. Karavidic, S. Ilieva, & M. C. Karavidic (Ed.), *Achieving excellence in education, employment and human resource management* (pp. 232-243). Belgrade: Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade; Sofia University "St. Kliment Ohridski".

10. Alexandrova, B. (2016). Organizational citizenship behavior in university context. In: *The Annual Russian Interdisciplinary Scientific Conference with International Involvement - THE XX VAVILOV READINGS on 1 – 2 nd of December 2016* (In Press).
11. Ilieva, S., & Alexandrova, B. (2017). Current trends in human resources management practices in Bulgarian companies. *International Conference "13th Days of Applied Psychology": "Psychology in and around us"*. Nis: Faculty of Philosophy, Nis (In Press).
12. Ilieva, S., & Alexandrova, B. (2017). Differences in organizational citizenship behavior in relation to the demographic characteristics of the employees. *International Conference "13th Days of Applied Psychology": "Psychology in and around us". Subconference "Work and Family Relations"*. Nis: Faculty of Philosophy, Nis (In Press).
13. Ilieva, S., & Alexandrova, B. (2017). The role of HRM practices for increasing employee participation. In: M. Cukanovic-Karavidic, S. Karavidic, & S. Ilieva (Ed.), *Education for entrepreneurial business and employment* (pp. 141-157). Belgrade: Compass Publishing.

Други публикации:

1. Александрова, Б. (2014). Иновационно поведение в процеса на кариерното развитие. *Иновации, предприемачество и устойчиво развитие*, 1-2, 26-33.
2. Александрова, Б. (2014). Психологически детерминанти на асоциирането с референтната група на любимия спортен отбор. *Образование & Детско развитие & Консултиране*. 1-2, 94-104.
3. Александрова, Б. (2014). Устойчиво развитие на професионалните контакти. В: К. Крумов, М. Каменова, К. Ларсен, М. Радович-Маркович, & Й. Шнайдер (Ред.), *Иновационно поведение, предприемачество и устойчиво развитие* (стр. 324-334). София: Знание.
4. Александрова, Б. (2016). Фактори за удовлетвореност от работата в производствена компания. В: С. Илиева, Й. Янкулова, & М. Р. Маркович (Ред.), *Международна научна конференция "Лидерство и организационно развитие"* (стр. 575-582). София: УИ "Св. Климент Охридски".
5. Alexandrova, B. (2014). Psychological determinants of associating with the favourite football team. В: В. П. Шалаев (Ред.), *Социально-гуманитарные науки и практики в XXI веке (X международной весенней молодежной научной конференции)* (стр. 83-91). Йошкар-Ола: ПГТУ.
6. Alexandrova, B. (2015). Diagnosis and analysis of the organizational culture in a local office of a micro lending company (case study). In: *Eleventh international spring youth conference*, Volga State University of Technology (VOLGATEH) (In press).