

**ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОМЕНИ
ВЪРХУ НАГЛАСИТЕ КЪМ ДЕЙНОСТИТЕ
ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

**Петър Красимиров Петров, p.k.petrov@ue-varna.bg
Катедра „Управление и администрация“
Икономически университет – Варна**

Резюме: Всяка една организация е обект на разнородни промени. Тяхното влияние може да се търси в различни направления. В областта на управлението на човешките ресурси от съществено значение за успеха на прилаганите дейности са нагласите на служителите. Целта на настоящата разработка е изследването на въздействието на организационните промени върху нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси. На тази основа са изведени препоръки за ползотворно управление на разгледаното взаимодействие и постигане на положителен ефект за организацията, както при прилагането на дейностите за УЧР, така и при реализацията на организационните промени.

Ключови думи: нагласи, организационни промени, дейности по управление на човешките ресурси

JEL: M50

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGES
ON ATTITUDES TOWARDS
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES**

**Petar Krasimirov Petrov, p.k.petrov@ue-varna.bg
Department of Management and Administration
University of Economics – Varna**

Abstract: Each organization is subject to various changes. These changes exert influence in different directions. In the field of human resources management, employees' attitudes are essential for the success of the implemented HR activities. The purpose of this paper is to study the impact of organizational changes on attitudes towards human resource management activities. On this basis, recommendations are made for the successful management of this interaction and for achieving positive effects for the organization, both in the implementation of HRM activities and in the implementation of organizational changes.

Key words: attitudes, organizational changes, human resource management activities

JEL: M50

ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОМЕНИ ВЪРХУ НАГЛАСИТЕ КЪМ ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Петър Красимиров Петров, p.k.petrov@ue-varna.bg

Катедра „Управление и администрация“

Икономически университет – Варна

Въведение

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

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

Съвременната бизнес среда е динамична, труднопредвидима и комплексна по своя характер. Това налага висока степен на адаптивност от страна на организациите и реализирането на множество промени. **Основната цел** на настоящата разработката е изследването на въздействието на организационните промени върху нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси. За нейната реализация следва да изпълним следните **изследователски задачи**:

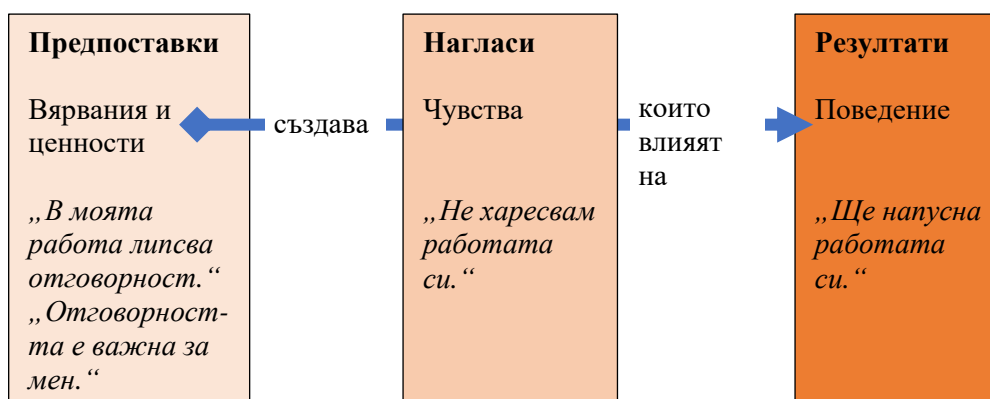
1. Изясняване на същността на нагласите и дейностите по управление на човешките ресурси.
2. Избор на подходящ обект на изследване.
3. Изготвяне на методика за оценка на нагласите и организационните промени.
4. Провеждане на изследването.
5. Анализ на резултатите и извеждане на заключения.

1. Същност на нагласите

Нагласите представляват склонност на индивида да отговори положително или негативно на някого или нещо в неговата среда. Те са комплекс от убеждения, преценени чувства и намерения спрямо човек, обект или събитие. Според Апостолов (2010) „нагласите са психични състояния на индивида, които определят начина на възприемане и реагиране на външните въздействия на

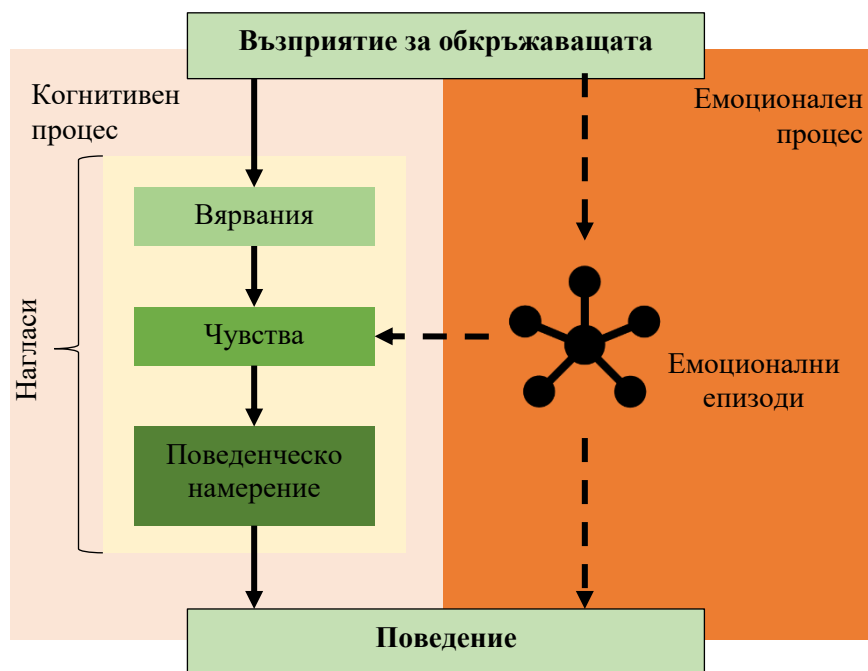
социалната среда“. Една част се определят от моментните емоционални състояния на индивида, а друга – изразяват устойчиви образувания на психиката.

Като предпоставка за формиране на нагласите обикновено се поставят ценностите и вярванията (вж. Фигура 1). Те определят значимостта на дадено събитие за личността и оказват влияние върху начина, по който то се възприема. Шварц и Билски достигат до извода, че множество релевантни ценности участват при формирането на конкретна нагласа или поведение (Шварц & Билски, 1987; Bilsky & Билски, 1994; Шварц, 2006а, б, 2007).



Фигура 1. Пример за състава на трите компонента на нагласите
Източник: *Organizational Behavior by Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010, New York: John Wiley & Sons, Inc.*

В структурно отношение според редица автори нагласите съдържат три основни компонента – когнитивен, афективен и поведенчески (Рокийч, 1973; Олес, 1991; Ядов, 1979; Байчинска, 1994 и др.). Следва да отбележим обаче, че вече има достатъчно доказателства за наличието на четвърти компонент – емоционален процес (вж. Фигура 2). Той протича успоредно с когнитивния процес. Емоционалният процес започва с възприятието на света около нас. Мозъкът регистрира получената информация от средата и още на неосъзнато ниво генерира определени емоции – радост, изненада, гняв, страх и т.н. Индивидът преминава през емоционални епизоди. Те се преработват на логическо ниво и се преобразуват в осъзнати чувства, които моделират нагласата към събитие или обект.



Фигура 2. Модел на емоции, нагласи и поведение
 Източник: *Organizational behavior by McShane, Von Glinow, 2010, Boston: McGraw-Hill Irwin.*

Наличието на емоционални епизоди при формирането на нагласи определя до голяма степен техния ситуативен характер. Те, за разлика от ценностите, не са толкова устойчиви и трайни във времето (Т. N. Krishnan, 2012). Подкрепяме виждането на Фишбайн и Айзен (1975), че нагласите са вид интенционално състояние, насочено към конкретен обект или ситуация.

Една от основните задачи на управлението на човешките ресурси е да провокира такова поведение на служителите, което да подкрепя постигането на организационните цели. Във фигури 1 и 2 беше показана връзката между нагласи и поведение. Това определя значимостта на тяхното изследване при реализацията на дейностите по управление на човешките ресурси.

2. Идентифициране на дейностите по управление на човешките ресурси

Еволюцията на концепциите за УЧР е преминала през множество етапи: прединдустриален период, индустриален период, бюрократичен период, след-индустриален период, човешките ресурси като социален капитал (Коев и колеги, 2017). През годините са се развили функциите на УЧР в организацията, а тяхното съдържание се е разширило. В момента отделът за управление на човешките ресурси се разглежда като стратегически партньор на ръководството, което му отрежда водеща роля в организацията. Това налага задълбочено да разгледаме основните функции и дейности по УЧР.

Катя Владимирова (2006) дефинира функцията по управление на човешките ресурси като „изпълнение, извършване на нещо, чрез което обектът проявява своите вътрешни свойства и предназначение“, а дейността като „това, което практически осъществява една или друга функция от управлението на човешките ресурси“. Тя прави разграничение между мениджърски функции и дейности и оперативни функции и дейности. Всяка от оперативните функции се изпълнява посредством реализацията на четирите основни мениджърски функции. Всички

те се осъществяват съвместно от ръководителите в организацията и специалистите по УЧР. Всяка функция от своя страна се проявява практически чрез определена дейност.

Асоциацията за управление на човешките ресурси в САЩ (SHRM) предлага една от най-популярните класификации на функциите и дейностите по УЧР. В нея са включени 6 функции и 18 дейности. Основите функции са планиране, набиране и подбор на човешките ресурси (ЧР); развитие на ЧР; компенсации и награди; трудови отношения; сигурност и здраве; развитие на УЧР (вж. Коев и колеги, 2017).

В контекста на настоящото изследване ще се фокусираме върху дейностите по управление на човешките ресурси, които намират реално проявление в ежедневно функциониране на организацията и пряко засягат нейните служители. Използваме като отправна точка предложените от Общността за управление на човешките ресурси (The Society for Human Resource Management – SHRM) функции, към които правим известни модификации и допълнения. Детайлно представяне на дейностите е направено в Таблица 1.

Таблица 1

Основни функции и дейности за управление на човешките ресурси

Основни функции	Дейности
1. Планиране, набиране и подбор на ЧР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ на длъжностите. 2. Оценка на потребностите. 3. Набиране на ЧР за посрещане нуждите на организацията. 4. Селекция на кандидатите. 5. Наемане и назначаване на ЧР за попълване на специфичните работни места в организацията. 6. Реализиране на вътрешна мобилност.
2. Развитие на ЧР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Въвеждане на новоназначените. 2. Изграждане на ефективни екипи в организацията. 3. Обучение на служителите. 4. Подпомагане на сътрудниците за изготвяне на плановете за развитие на кариерата. 5. Планиране на приемствеността.
3. Управление на представянето	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проектиране системи за оценяване изпълнението. 2. Анализ и стратегии за производителност на труда. 3. Оценка на представянето и потенциала.
4. Възнаграждение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проектиране и прилагане на системи за заплащане на труда. 2. Изграждане на системи за стимулиране на служителите.
5. Трудови отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Служене като медиатор между организацията и профсъюзите. 2. Проектиране на система за управление на дисциплината в организацията. 3. Отговор на оплаквания. 4. Изграждане на добър работен климат и постигане на съпричастие. 5. Овластяване на служителите. 6. Търсене на обратна връзка.

Основни функции	Дейности
	7. Формиране на удовлетвореност и мотивация.
6. Сигурност и здраве	1. Проектиране и прилагане на система за осигуряване здравето и сигурността на работещите в организацията. 2. Подкрепа на работещите с персонални проблеми.
7. Развитие на УЧР	1. Създаване и поддържане на база на ЧР. 2. Проектиране и прилагане на информационна система за УЧР. 3. Управление на таланта. 4. Прилагане на вътрешен маркетинг. 5. Използване на компетентностни модели. 6. Управление на знанието.

Източник: разработено от автора

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

3. Методика на проучването

Изследването е реализирано в два етапа: предварително проучване на организацията и последващо количествено изследване.

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

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

В резултат на първия етап е прецизиран изследователският инструментариум, като за втория етап от проучването е разработена анкетна карта за метода на допитване. При анкетното проучване са спазени следните етапи (Фигура 3):

Събиране на предварителна информация и анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Проучване на компанията • Интервюта със служители от различни отдели
Установяване на целите	<ul style="list-style-type: none"> • Събиране на емпирични данни за анализ на релацията "трудови ценности - нагласи към дейностите по УЧР"
Формулиране на въпросниците	<ul style="list-style-type: none"> • Определяне на темите във въпросника. • Формулиране на въпроси. Избор на тип на въпросите и използвани скали.
Пилотно проучване	<ul style="list-style-type: none"> • Тестване на въпросника сред 10 респондента.
Подобряване на въпросниците	<ul style="list-style-type: none"> • Корекции във формулировките на въпросите и отговорите.
Анкетирание - събиране на данни	<ul style="list-style-type: none"> • Разпращане на анкетното проучване сред целевите респонденти. • Изполвана е комбинация от онлайн въпросник и такъв на хартиен носител.
Обработка и обобщаване на данните	<ul style="list-style-type: none"> • Въвеждане на отговорите от хартиения носител. • Експортиране на данните към статистически софтуер.
Анализ и извеждане на заключения	<ul style="list-style-type: none"> • Използване на методи за статистически анализ - дескриптивни статистики и корелационни зависимости.

Фигура 3. Етапи на анкетното проучване
Източник: разработено от автора

В анкетната карта са включени въпроси за определяне нагласите към дейностите по управление на човешките ресурси. Приложена е петстепенна Ликъртова скала за определяне на степен на съгласие с представени твърдения относно изследваните дейности. Включена е средна позиция („нито съгласен, нито несъгласен“). Скалата е разработена специално за измерване на нагласи и е от рангов тип (Rensis Likert, 1932). Представен е и блок за оценка на промените след концесията – изброени са идентифицираните организационни промени, които се оценяват по шестстепенна скала (от 5 „много положително“ до 2 „много негативно“, с позиция 1 „няма промяна“ и 0 „не мога да преценя“). Въпросът за възприятието на промените е зададен индиректно – поискано е от участниците в проучването да споделят как организационните промени се приемат от хората на работа в организацията. Такъв подход е избран, тъй като част от респондентите може да не са преки свидетели на промените, както и заради деликатния характер на въпроса. По време на интервюта част от служителите изпитваха притеснения да отговорят открито за мнението си относно промените в компанията. В случая прилагаме проектната техника на третия човек за събиране на данни с цел преодоляване на бариерите за изразяване на лично становище (вж. Узунова, Василева, 2003).

4. Обект на изследване и изследователска извадка

Избрана е организация от сектора на летищните оператори. Селектираната компания „Фрапорт Туин Стар Еърпорт Мениджмънт“ АД (ФТСЕМ АД), концесионер на летищата във Варна и Бургас, отговаря на следните критерии:

- да осъществява поне 8 от 11-те дейности, които подлежат на лицензиране за наземно обслужване на летище; приоритет имат дейностите, свързани с обслужването на пътници, тъй като останалите дейности често се извършват от подизпълнители;
- да обслужва поне две летища, за да се ограничи влиянието на локализацията;
- да има повече от 500 служители за набиране на достатъчно записи за извършване на статистически анализи.

Поради скорошното реализиране на концесията на летищата във Варна и Бургас¹, се открива възможност за задълбочено изследване на организационните промени, възникнали след навлизането на чуждестранния инвеститор Фрапорт. ФТСЕМ АД е типична организация за сектора, която осъществява всички дейности, изпълнявани от останалите оператори, и обслужва близо 50% от пасажерите в България.

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

Проведени са индивидуални дълбочинни интервюта с 18 служители, които представляват 13 организационни отдела.

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

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

Анализът на пълнотата на отговорите на отделните респонденти показва до 4,6% липсващи данни на част от въпросите, свързани с възприятието на организационните промени. Това води до намаляване на броя отговори при част от статистическите анализи под минимума, необходим за представителност на проучването. За осигуряване на статистическата валидност на анализа се извършва импутация на данните (или „приписване на значения“ на липсващите

данни, както се изразява Екатерина Маркова, 2016). С цел осигуряване на висока степен на валидност на данните е приложен метод на многомерна импутация (Stef van Buuren, 2012), чрез който са приписани значения на липсващите отговори, посредством анализ на връзките с избрани променливи във въпросника (изпълнено е чрез SPSS).

5. Изследвани дейности по УЧР и организационни промени

След проведени индивидуални дълбочинни интервюта с представители на отдела за управление на човешките ресурси в изследваната организация, определихме дейностите, които ще бъдат предмет на анализа (Таблица 2).

Таблица 2

Основни функции и дейности за управление на човешките ресурси

Основни функции	Дейности	Брой твърдения
1. Планиране, набиране и подбор на ЧР	1. Набор на служители.	2
	2. Подбор на кадри.	3
2. Развитие на ЧР	1. Стажантска програма.	4
	2. Програма за кариерно развитие.	3
	3. Възможности за кариерно развитие.	3
	4. Обучения.	8
3. Управление на представянето	1. Оценяване на персонала.	4
4. Възнаграждение	1. Система за възнаграждения.	4
	2. Социални придобивки.	3
5. Трудови отношения	1. Проучвания за удовлетвореност.	3
	2. Социален живот в организацията.	4
	3. Система за управление на ценностите.	5
6. Сигурност и здраве	1. Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.	1
7. Развитие на УЧР	1. Компетентностен модел.	6

Нагласите към представените дейности са проверени с измерване на степента на съгласие с 53 твърдения.

Изследваната организация претърпява организационна промяна през 2006 г., когато на летищата във Варна и Бургас влиза нов концесионер – немският международен летищен оператор Фрапорт. Той придобива 60% от собствеността на българските компании, които обслужват двете летища, и налага множество промени в организационната структура и в начина на работа. Организационните промени след концесията включват:

- Промяна в организационната структура.
- Промяна в подбора на кадри.
- Промяна в обучението.
- Промяна във възнагражденията.
- Промяна в социалните придобивки.
- Промяна във възможностите за кариерно развитие.

- Промяна в комуникациите с ръководството.
- Промяна в комуникациите между служителите.
- Промяна в организирането на труда.
- Промяна в условията на труд.
- Промяна в начина за мотивиране на служителите.

В настоящото проучване ще изследваме възприятието на настъпилите организационни промени и връзката им с нагласите към дейностите по УЧР.

6. Резултати

През 2006 година немската компания Фрапорт печели 35-годишна концесия на летищата във Варна и Бургас. Тъй като чуждестранният инвеститор държи мажоритарен дял от собствеността, на двете летища се осъществява не само преход от държавно към частно управление, но и промяна в подхода за работа с персонала. Възприети са част от практиките на компанията майка по управление на човешките ресурси. Това води със себе си редица промени в организацията. На Фигура 4 е представена оценката на промените след концесията от страна на служителите в ФТСЕМ АД.



Фигура 4. Възприятие за промените, настъпили в организацията след отдаването на летище Варна и Бургас на концесия

Повечето промени се оценяват положително. Изключение са промените във възнагражденията, организационната структура и комуникациите с ръководството. Очакванията на служителите преди концесията са били за

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

Наблюдава се високо отклонение в отговорите (средно 1,6), което се дължи на големия процент на респондентите, които не могат да преценят дали промяната е положителна или отрицателна. Различията в оценката на промените между мъжете и жените са минимални. Най-изявени са те при кариерното развитие и условията на труд, които жените оценяват по-положително след концесията, а мъжете виждат повече предимства в начина на мотивиране. Служителите над 44 години възприемат сравнително по-положително промените със значителни разлики в сравнение с по-младите си колеги. Най-скептична е възрастовата група между 35 и 44 години. Между висшистите и служителите с основно и средно образование няма значими различия в оценките. Не така стоят нещата, когато разгледаме възприятията според заеманата позиция в организацията. Най-ниски са оценките на кадрите на изпълнителски позиции. Колкото повече се изкачваме в йерархията, наблюдаваме толкова по-позитивно възприемане на промените след концесията. Най-добре се приема тя от висшите ръководители, които са участвали пряко в самите промени. Положителна оценка има и обслужващият персонал. Факторът стаж също оказва сериозно въздействие върху възприятията. Служителите с 9 и повече години опит в компанията имат много по-позитивна оценка на промените. Те са работили достатъчно дълго време при старата система и имат база за сравнение, която да използват за оценка на настъпилите изменения. Останалите групи респонденти са постъпили на работа през последната година-две преди концесията или след това. Техните впечатления от различията са ограничени, или са формирани от разговори с техни колеги и бивши служители на организацията. По отношение на местоработата прави впечатление по-положителната оценка на промените от страна на работещите във Варна. Трябва да се отбележи, че тук се помещава и главното управление на организацията, което е най-засегнато от промените и неговите служители могат в най-пълна степен да усетят техния ефект.

За проверка на влиянието на организационните промени тествахме наличието на корелационна зависимост между възприятието на промените и нагласите към дейностите по УЧР, измерени чрез 53 твърдения в разработения инструментариум. В Таблица 3 са представени резултатите за наличие на връзки, изчислени посредством коефициентите на Спирман (S) и Кендал (K).

Таблица 3

Корелации между възприятието на промените в организацията и нагласите към дейности по УЧР (брой връзки)

Организационни промени	Липсва зависимост		Слаба зависимост		Умерена зависимост		Значителна зависимост	
	S	K	S	K	S	K	S	K
Промените като цяло	4	4	7	21	37	28	5	0

Организационни промени	Липсва зависимост		Слаба зависимост		Умерена зависимост		Значителна зависимост	
Промяната в организационната структура.	24	24	18	29	11	0	0	0
Промяната в подбора на кадри.	12	11	15	22	24	20	2	0
Промяната в обучението.	32	32	14	18	7	3	0	0
Промяната във възнагражденията.	30	30	17	22	6	1	0	0
Промяната в социалните придобивки.	7	8	20	36	26	9	0	0
Промяната във възможностите за кариерно развитие.	6	7	10	18	30	18	7	0
Промяната в комуникациите с ръководството.	6	8	20	31	27	14	0	0
Промяната в комуникациите между служителите.	6	6	11	24	35	22	1	1
Промяната в организирането на труда.	41	40	11	13	1	0	0	0
Промяната в условията на труд.	16	16	19	27	18	10	0	0
Промяната в начина за мотивиране на служителите.	29	28	14	21	10	4	0	0

Представените данни категорично свидетелстват за наличието на влияние на възприемането на настъпилите промени върху нагласите към дейностите по УЧР. Наблюдаваме 5 връзки със значителна зависимост, 37 с умерена и 7 със слаба.

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

Значително влияние на организационните промени след концесията (корелационен коефициент над 0,5) се наблюдава върху нагласите към следните дейности по управление на човешките ресурси: програмата за кариерно развитие, компетентностния модел, системата за оценяване, обучението и системата за управление на ценностите.

7. Изводи и препоръки

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

Трудно е да се открие точен баланс между свободата на общуване в компанията и стриктните правила за дейността. Качеството и ефективността изискват строго регламентирани и контрол върху всички дейности, докато социалният аспект на работата и мотивацията на служителите силно се влияят от свободното и непосредствено общуване в организацията. Ръководството следва да идентифицира неформалните лидери в компанията и да ги привлече към вътрешния комуникационен процес. Издаването на фирмен вестник, периодичните срещи с ръководството и социалните прояви са механизми за управление на вътрешнофирмените комуникации. Само те обаче не са достатъчни. Електронната вътрешна информационна система облекчава работния процес, но ограничава социалния контакт между служителите. По-малкият брой оперативки също са фактор за алиенация на персонала. В такава среда предаваната информация лесно може да се изкриви и да се създадат благоприятни условия за разпространение на слухове и формиране на негативни нагласи към различни действия, предприети от отдела по управление на човешките ресурси. Необходимо е да се увеличи честотата на работните срещи, както и броят на социалните събития в определени отдели. Организацията следва да поощрява личния контакт между своите служители, обмена на идеи и даването на предложения за подобряване на дейността.

Заклучение

В настоящото изследване установихме, че възприятието на организационните промени оказва влияние върху начина, по който служителите възприемат реализираните дейности по управление на човешките ресурси. Това означава, че не можем да разглеждаме дейността на отдела по УЧР изолирано от другите елементи на организацията и тяхната динамика.

Въздействието на организационните промени дава възможност за целенасоченото им използване за формиране на нови нагласи. Механизмът на това взаимодействие може да бъде силен инструмент в управлението на човешките ресурси в организацията. Подходът, чрез който се предава информация за организационните промени, може да моделира нагласите на служителите и да подпомогне процеса на реализация на тези промени.

Цитирана литература

1. Байчинска, К. (1994). *Ценности. Ценностен стрес... Ценностна криза!* София: АИ “Марин Дринов”.
2. Владимирова, К. (2006). *Управление на човешките ресурси*. София: Унив. изд. Стопанство.
3. Коев, Й., Апостолов, А., Димова-Йорданова, А. (2017). *Управление на човешките ресурси*. Варна: Унив. изд. Наука и икономика.
4. Маркова, Е. (2016). *Проблеми при оптимизация на извадкови данни с непълноти в обхвата*. София: Омда.
5. Станчева, А., Апостолов, А., Колева, В., Максимова Колева, В., Серафимова, Д., Владова, К., Димитров, Н., Добрев, Д., Стойнешка, Р., Зафирова, Ц. (2010). *Теория на управлението*. Варна: Унив. изд. Наука и икономика.
6. Узунова, Ю., Василева, Б. (2003). *Приложни маркетингови изследвания*. София: РОМИНА.
7. Ядов, В. А. (ред.) (1979). *Саморегулация и прогнозиране социално поведение личности*. Ленинград: Издательство “Наука”.
8. Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
9. Buuren, S. (2012). *Flexible imputation of missing data*. Boca Raton, FL: CRC Press.
10. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
11. Krishnan, T. N. (2012). Diversity in Career Systems: The Role of Employee Work Values. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No. 4, 685-699.
12. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
14. Oles, P. K. (1991). Value crisis: measurement and personality correlates. *Polish Psychological Bulletin*, 22, 53-64.
15. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
16. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. and Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
17. Schwartz, S. H. (2006a). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5, 137-182.
18. Schwartz, S. H. (2006b). Basic human values: Theory, methods, and applications. *Revue française de sociologie*, 47/4.
19. Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In: R. Jowell et al. (Eds.), *Measuring attitudes cross-nationally: Lessons from the European Social Survey* (pp. 169-203). London: Sage.
20. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
21. Smith, A. F., & Kelly, T. (1997). Human capital in digital economy. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The organization of the future* (pp. 199-212). San Francisco: Jossey-Bass.