

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – СОФИЯ

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА, ИНДУСТРИАЛЕН ИНЖЕНЕРИНГ И МЕНИДЖМЪНТ“

маг. ик. Наталия Вълчева Кирева

**„Изследване влиянието на управлението на човешките
ресурси върху другите основни функционални области
на управлението“**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен
„ДОКТОР“**

**по научна специалност 05.02.18
„Икономика и управление“**

**Научен ръководител:
Доц. Д-р Борислава Колчагова**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра „ИИИМ“ към Стопански факултет на ТУ-София на редовно заседание, проведено на 19.12.2016 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 04.04.2017 г. от 15.00 часа в Конферентната зала на БИЦ на Технически университет – София на открито заседание на научното жури, определено със заповед № ОЖ-02/ 04.01.2017 г. на Ректора на ТУ-София в състав:

1. Проф. д.ик.н. Младен Стефанов Велев – председател
2. Проф д-р Огнян Димитров Андреев – научен секретар
3. Доц. д-р Борислава Цветкова Колчагова
4. Проф. дн Йосиф Илиев Илиев
5. Доц. д-р Невяна Пандова Сапунджиева

Рецензенти:

1. Проф. д.ик.н. Младен Стефанов Велев
2. Проф. дн Йосиф Илиев Илиев

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Стопански Факултет на ТУ-София, блок №3, кабинет № 3235.

Дисертантът е задочен докторант към катедра „ИИИМ“ на Стопански факултет. Изследванията по дисертационната разработка са направени от автора, като някои от тях са подкрепени от научноизследователски проекти.

Автор: маг. ик. Наталия Вълчева Кирева

Заглавие: „Изследване на влиянието на управлението на човешките ресурси върху другите основни функционални области на управлението“

Тираж: 30 броя

Отпечатано в ИПК на Технически университет – София

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност

Съвременната икономика и нейните особености съществено изменят стратегическите фундаменти на бизнеса в наши дни. Промяната, глобализацията и прехода от масовото към клиентски индивидуализираното производство са само няколко от споменатите особености, които са обаче съществено значими. Промяната, готовността за нея, уменията да бъде провокирана и управлявана, от важни в миналото днес вече се превръщат в жизненоважни за оцеляването в света на бизнеса. Пространствените измерения не са с особено значение, а информацията достъпна почти за всеки е невъобразима по обем. Налага се организациите да предоставят все по-често на потребителите инструменти, начини и средства за проектиране на собствените им изисквания и предпочитания. Способността, уменията и опита в разбирането на нуждите и начина на мислене на съответния клиент стават все по-съществени. В подобна ситуация е важно, че именно активи на организацията като таланта и знанията на персонала, с който разполага ще са решаващи, за да успее всеки бизнес в бъдеще. Ето защо вниманието все повече се концентрира около бавния, неточен, несъвършен и често пъти нелогичен Човек.

Подобни виждания в България все още се разглеждат като абстрактни и доста нереални. Напредъкът в последните години в разбиранията за мястото на хората в организациите и управлението им не са достатъчни и са далеч от общеевропейското равнище. Наваксването в тази област е вече повече от нужно. То се превръща в условие за оцеляване, а също и успешно съществуване в една напълно нова, различна икономика.

Но как решенията, отнасящи се до човешките ресурси, могат да повлияят на дейностите и резултатите от тях в организациите? Дълго на хората се гледеше като на разход, който би следвало да се минимизира, защото разходът за труд бе съответно един от най-големите и не случайно важен аспект от организационните стратегии бе свързан именно с намаление в броя на заетите.

Доста по-късно на хората започна да се гледа като на източник на стойност, на трайно предимство пред конкурентите. За разлика от капиталовите инвестиции и патентите, човешките ресурси управлявани добре, създават стойност само като неделима част от цялата организация и в този смисъл са „невидими” като актив. Много е трудно да бъдат уловени механизмите на взаимодействие, които съществуват между използваните практики и политики по човешките ресурси и други организационни елементи, а без да бъдем в състояние да разберем как точно действа системата за управление, отнасяща се до човешките ресурси, е невъзможно тя да бъде копирана от конкурентите. За тях ще бъде трудно поради

времето, необходимо за внедряването ѝ, както и поради ограничените възможности да се копират успешно социално сложни елементи като културата и междуличностните взаимоотношения.

Човешките ресурси могат да бъдат значителен и трудно контролиран разход, но могат да бъдат и най-съществената предпоставка за успех. Ето защо изследователите от дълго време правят опит да разберат как персонала може да бъде управляван по начин максимизиращ резултатите от дейността. В отговор на споменатото предизвикателство бе разработен и настоящия дисертационен труд. Познанието за степента, в която човешките ресурси и управлението им могат да повлияят извършваните дейности по функции и резултатите от тях в организациите, а също и условията, които опосредстват тяхното взаимодействие, са важни както за изследователите, изграждащи чисто теоретични връзки, така и за практиците, търсещи начин да оправдаят инвестициите в хора.

Предмет и обект на изследването

Предмет на изследването е механизма на влияние на управлението на човешките ресурси върху другите основни функционални области в организацията /производство, маркетинг, иновации и финанси/.

Обект на изследването са конкретни резултати, постигнати като последица от дейностите извършвани в рамките на споменатите по-горе основни функционални области.

Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на настоящата дисертационна работа е въз основа на теоретични и практически изследвания на влиянието на управлението на човешките ресурси върху четирите основни функционални области да се разкрият възможности и се предложат подходи за подобряване на резултатите в организацията. С оглед реализирането на споменатата по-горе цел бяха решени няколко **задачи**:

1. Проучване и изясняване на следните теоретико-методически въпроси, отнасящи се до:
 - избор на резултати от дейностите, изпълнявани по функции в организацията с оглед разкриване влиянието на управлението на човешките ресурси;
 - избор на фактори от управлението на човешките ресурси с оглед доказване влиянието му върху постиганите организационни резултати;
 - проучване на водещите механизми на влияние на управлението на човешките ресурси върху постиганите резултати.
2. Изграждане на теоретичен модел, разкриващ влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати.

3. Разработване на методика за изследване влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати.
4. Изследване приложимостта на методиката чрез апробирането ѝ в практически условия и проверяване за достоверност и валидност теоретичния модел, разкриващ влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати.
5. Оценка на пътищата за влияние на управлението на човешките ресурси и формулиране на марки за подобряване на резултатите в организациите.

Методи на изследване

Проучването в представения тук дисертационен труд основно е проведено по метода на анкетирането на два етапа и се базира на сравнителен анализ и впоследствие логическа интерпретация на данните, които са получени.

Научна значимост и новост

Направеният преглед на изследванията, които демонстрират причинни връзки между човешките ресурси, управлението им и съответно постиганите организационни резултати показва, че значима част от тях оценят, чрез специфични методологически подходи, дали е налице причинна връзка между определени техники и политики от мениджмънта на човешките ресурси и резултатите от цялостната организационна дейност. Установи се, че вече има множество подобни проучвания в държави от Европа и Америка, но поради културните и социалните различия, поради разлики в междуличностните взаимоотношения е много трудно да се ползват директно получените резултати в контекста на нашата страна. Необходимо е да бъде отбелязано, че има много малко и крайно недостатъчни изследвания в България, които да позволят да се намери по-добро разбиране на връзката между извършваните функционални дейности, постиганите организационни резултати и управлението на персонала. Нещо повече в практиката за нашата страна не са намерени конкретни резултати от проведено изследване за начина, по който мениджмънта на човешките ресурси влияе върху резултатите на предприятията от публичния сектор.

На тази база, новост в представения тук дисертационния труд е разработеният цялостен, комплексен методически подход, с който да се изследва механизма на влияние на управлението на хората в труда върху постиганите резултати конкретно за организации от България. Той би могъл да се приложи и в други предприятия от публичния, а също и други сектори на икономиката. В рамките на споменатия по-горе методически подход е разработен и алгоритъм за ефективно подобряване на резултатите от дейността.

Практическа полезност и приложимост

Представения комплексен методически подход, с който да се изследва механизма на влияние на управлението на човешките ресурси показва положителни и интересни резултати, което дава основание да се твърди, че той обогатява теорията и има приложимост в практиката. Самата приложимост на подход е доказана чрез апробирането му в условията на предприятие от публичния сектор. Направените изводи могат да са полезни за определяне приоритетите при проектиране и при изграждане системата за управление на хората в организациите. Също така биха били полезни за вземането на решения и разработването на стратегии за развитие.

Одобряване на работата

Дисертационният труд е докладван и обсъждан на заседания на катедра „Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт” при ТУ-София.

Публикации

Във връзка с дисертационния труд са направени 4 публикации - 2 доклада на международни научни конференции, от които един с научния ръководител и две самостоятелни статии в списание.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Трудът се състои от въведение, от изложение в четири глави, научни приноси, използвана литература и приложения. *Първа глава* представя основните теоретико-методически въпроси по проблема. Във *втора глава* е изграден теоретичния модел, разкриващ влиянието на управлението на човешките ресурси върху постигнатите организационни резултати. *Трета глава* е посветена на методиката за изследване влиянието на управлението на хората в труда и съответно в *глава четвърта* се проверява приложимостта ѝ чрез апробирането ѝ в практически условия.

I. Състояние на Проблема

С оглед решаването на **първата задача** от споменатите по-горе в тази част бе съответно анализирана научната литература, отнасяща се до влиянието на управлението на хората в труда върху извършваните функционални дейности и резултатите постигнати в организациите. Последното наложи изпълнението на следните конкретни стъпки:

- ✓ на *първо* място бяха обобщени особеностите и слабостите в изследванията от този тип.
- ✓ на *второ* място бяха изяснени същността и съответните особености на дейностите, извършвани по функции и резултатите от тях върху които би могло да повлияе управлението на човешките ресурси.

- ✓ на *трето* място се установи кои са елементите от управлението на хората в труда влияещи върху отчитаните организационни резултати.
- ✓ и на *четвърто* място се установи, кои са съществуващите механизми, с които управлението на хората в труда влияе върху резултатите постигнати в организациите.

Направеният преглед бе предпоставка за формулиране на няколко по-важни обобщения:

1. От повечето автори се търси и доказва влияние на управлението на човешките ресурси върху голямо разнообразие от организационни резултати - като *производителността и качеството* в сферата на производството; *размера на продажбите, лоялността на потребителите* в сферата на маркетинга; *нововъведени продукти и времето, необходимо за разработване на новите проекти* в сферата на иновациите; *постигнатата възвращаемост на инвестициите и на активите* във финансовата сфера. Акцентът очевидно се поставя върху финансовите по характер резултати, но днес е спорно доколко обективно те отразяват действителното състояние на дадена организация. Освен това при избора на резултати, върху които се търси и доказва влияние на управлението на хората в труда, не се отчита достатъчно различното значение, което имат те за целите в организацията и интересите на съответни групи (работници, служители, клиенти или собственици).

2. Изследванията разкриват още предпочитанията на мнозинството автори да се проучват отделни **елементи** и свързаните с тях конкретни практики и политики от *съответната система за управление на хората в труда*. Изследва се широк диапазон от фактори в тази област. И все пак може да се отбележи акцента върху три основни: *организацията и проектирането на труда, развитието и обучението на персонала, заплащането на труда*. Проучвайки въздействието на управлението на човешките ресурси редица автори отчитат и влиянието, което имат **фактори в значима степен резултат от съответното равнище, на което функционира системата за управление на хората в труда**. От тази група понякога се предпочитат по-конкретни като *текучеството и нивото на задържане на персонала*, докато в други случаи се акцентира върху по-абстрактни като *нивото на удовлетвореност и организационната обвързаност на персонала*. Освен посочените фактори изследователите акцентират често и на **променливи**, които все пак имат връзка с *управлението на хората в труда*, но могат и самостоятелно да се изследват за влияние върху постигнатите организационни резултати. Сред тях се открояват предпочитанията към четири основни - *лидерството, комуникациите, способностите за организационно учене и организационната култура*.

3. В изследванията е трудно да бъде открит един единствен механизъм на влияние върху постиганите резултати. Последните са много тясно свързани и често са продукт от общите усилия на всички организационни функции. Проучванията не могат категорично да посочат дали влиянието е *пряко*, дали *непряко* или дори *обратно* в посока от резултатите към управлението на хората в труда. Последното налага да се проучи допълнително и по-задълбочено кои променливи стоят между прилаганите практики и политики по човешките ресурси и резултатите в организацията, как те взаимодействат помежду си, а също и каква е съответната посока на влияние.

4. В изследванията се подчертава още и допълнителният факт, че съответното влияние на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати варира често, защото влияние оказват индустриално специфични фактори като нивото на растеж или нивото на продуктовата диференциация в отрасъла, типа на съответния отрасъл и други. Ето защо необходимо е да се изследват по-задълбочено, подобни контекстуални фактори и как влияят те на връзката, която се проучва.

5. Доказва се, че управлението на хората в труда има не само статистическо, но и практически значимо влияние върху постиганите организационни резултати. Факта обаче, че емпиричните проучвания в тази област съдържат някои нерешени, чисто методически проблеми, е предпоставка да се приемат получените резултати, макар и доста обещаващи с известна предпазливост. Необходимо е за бъдеще да се направят повече изследвания, които имат характера на лонгитудиялни, които ползват извадки от по-големи по размер организации и обективни източници на данни за управлението на човешките ресурси.

II. Теоретико-методически изследвания.

В тази част намира своето решение основно **втората задача** в представения тук дисертационен труд. Направеният преглед на научната литература и констатираните механизми на влияние са базата, която позволи да се пристъпи към построяване на съответния модел, разкриващ начина, по който човешките ресурси и управлението им влияят върху постиганите организационни резултати.

2.1. Избор на резултати от дейностите в организацията с оглед разкриване влиянието на управлението на човешките ресурси.

За мнозинството от организациите днес вече рязко намалява значението и ролята, която имат финансовите резултати. Те много често дори изпитват външен натиск, за да отчетат и докладват **нефинансови** такива. Тази тенденция е подкрепена от бързите промени при технологиите, по-кратките жизнени цикли на продуктите, нарасналия

принос, който има така наречения интелектуален капитал и другите неосезаеми ресурси в предприятието.

С оглед по-точно дефиниране на състоянието, в което се намира дадена организация е нужно още да се отчете и съответното значение на **организационната стратегия** и свързаните с нея цели. Без тях не може да се оценят постигнатите резултати. Целта е нужна, защото не просто постигането на даден резултат е важно, а също дали той води до изпълнение на съответната стратегия. Самостоятелно един единствен резултат не би могъл да бъде индикатор за организационния успех.

И още не трябва да забравяме, че в организацията се сблъскват отвъд признатия безспорен интерес на собствениците на капитала, предпочитанията на най-различни групи от индивиди, които се отнасят до съществуването, до репутацията и постиженията на съответната организация. Ето защо е нужно да се отчете и относителната важност, която имат различни организационни резултати за **групите по интереси**.

В изследванията, които търсят начин да докажат влияние на управлението на хората в труда върху различни организационни резултати се откроява още и въпросът за **конструктивната валидност**.

Практически процесът по доказване на конструктивната валидност е доста сложен, но предполага най-малко да бъде строго дефинирана теоретичната конструкция, да се докаже определено сходство (конвергенция) и разликата (дивергенция) между променливите избрани да я характеризират. Нейната липса е пречка пред процеса по изграждане на дадена теория, включително е пречка и пред процеса по определяне и по доказване на механизма за влияние на управлението на хората в труда.

При мнозинството от изследванията разгледани до тук по темата, която представлява интерес от авторите вече е направена проверка, в много случаи задълбочена и обстойна, за конструктивната валидност. Ето защо една възможност за нейното постигане при построяване на настоящия модел бе свързана с това да се проучи честотата, с която изследователите ползват определени организационни резултати при характеризиране на всяка организационна функция. Освен, че бе направен опит да се акцентира върху *валидни* резултати подбирани са тези, които по *характер са нефинансови*, които имат *стратегическа значимост* и отразяват *предпочитанията на групите по интереси*.

Предложеният набор за изследване от организационни резултати не е с универсална приложимост. Организациите могат да имат свой специфични цели и стратегии, а също и предпочитания към групите по интереси, обусловени от средата, в която действат или отрасъла, в който оперират. Но въпреки това при опит да бъдат генерализирани до по-голяма степен получените резултати се акцентира върху рамка, която включва **качеството, производителността, успешните нововъведени продукти, обема на продажбите, постигнатата удовлетвореност на клиента и**

доходността, които повечето от компаниите считат за важни, за да се оцени техният стратегически успех. Където е било възможно са предпочетени онези, които по характер са нефинансови.

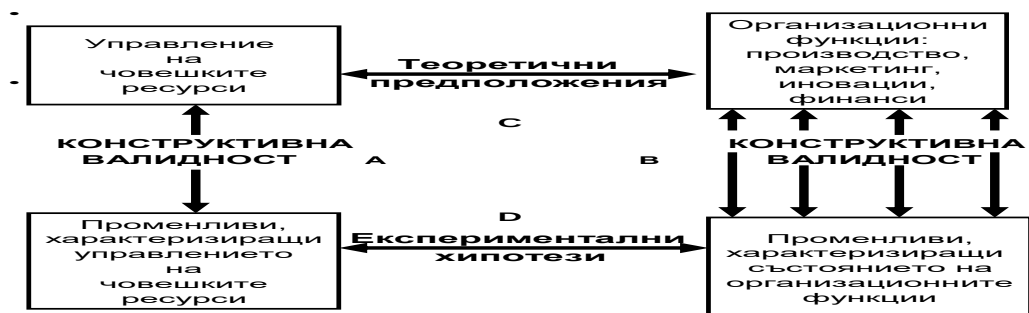
2.2. Избор на фактори от управлението на човешките ресурси и построяване теоретичния модел, разкриващ влиянието върху постиганите резултати от организациите.

Теоретичните модели най-общо включват, променливи, конструкции предположения и съответни хипотези като основната задача е да се отговори на въпросите защо, кога и как подобни елементи си взаимодействат. **Конструкциите** са израз на феномени, които не могат да се наблюдават директно. **Променливите** са наблюдаемите елементи, които могат да приемат стойности.

Създадени в контекста на специфични граници и изградени от абстрактните конструкции и техни по-конкретни проявления (променливите), теоретичните модели се свеждат по-нататък до дефиниране на съответните предположения и хипотези. Предположенията и хипотезите са израз на връзки и зависимости. **Предположенията** обаче са всеобхватни и по-абстрактни, ето защо те свързват конструкциите една с друга, а **хипотезите** са по-конкретни, оперативни изявления за по-обширните предположения и съответно свързват променливите по между им. В тази връзка, при спазване на принципите посочени по-горе, теоретичния модел най-общо има вида показан на фиг.№1.

Буквите **A** и **B** са израз на конструктивната валидност. Последната е степента, в която избраните променливи (конкретни организационни резултати и съответно конкретни фактори от управлението на хората в труда) могат да характеризират действително теоретичните конструкции (четирите основни организационни функции и още управлението на човешките ресурси). Буквата **C** обозначава теоретично дефинираната връзка между конструкциите, които представляват интерес (влияние на управлението на човешките ресурси върху осъществяваните функции в организацията), а **D** посочва наблюдаваните емпирични връзки (влияние на дадени променливите, които характеризират управлението на хората в труда върху конкретни организационни резултати). Валидността на всяка от посочените връзки зависи в най-голяма степен от силата, с която останалите три могат да демонстрират своята валидност.

Моделът, предложен тук обаче поради своята абстрактност е труден за проверка в практически условия. С цел да бъде построен не толкова абстрактен, а с възможности да се изследва модел, се уточниха и конкретни фактори от управлението на хората в труда, върху които да се акцентира.



Фиг.№1. Общ теоретичен модел за влиянието на управлението на човешките ресурси върху основните организационни функции.

Не съществува единно мнение между изследователите за *набора променливи, които характеризират конструкцията по управление на човешките ресурси*. При мнозинството от изследванията разгледани до тук обаче за всеки единичен случай от авторите е направена проверка относно конструктивната валидност. Ето защо отново една възможност за нейното постигане при построяването на модела бе свързана с това да се проучи честотата, с която определени практики и политики се ползват при характеризиране на мениджмънта на човешките ресурси и съответно да се акцентира върху тях.

Бе уточнено, че авторите предпочитат най-вече три основни области от управлението на човешките ресурси, а именно: **организацията на работа, заплащането на труда и обучението**. Що се отнася до резултатите от мениджмънта на човешките ресурси предпочитанията се свързват с **организационната обвързаност на персонала**.

Възможно е да се твърди, че наборът от **практики и политики по управление на хората в труда** играе много важна роля в изграждането на организационния човешки капитал като развива неговите редки, незаменими и невъзможни да се имитират елементи - работещите хора. В зависимост от строго индивидуализирания начин, по който хората ги възприемат, прилаганите практики и политики могат да повлияят пряко върху **уменията и знанията на персонала**, върху постигането на определено **отношение и поведение** у него. Подобни фактори, които могат да се считат и като резултат от управлението на хората в труда, на свой ред повлияват пряко постиганите организационни резултати. С други думи потенциала на организацията, за да постигне конкурентното предимство е свързан с нейната способност да експлоатира неподлежащите на имитация характеристики на набора ресурси (включително човешките), с които разполага. Конкретни практики обаче по управление на хората в труда не

са такъв ресурс, а съответната работна сила, която те създават, която трудно или е невъзможно да бъде имитирана от конкурентите.

Логично е да се твърди, че **политиките и практиките по човешките ресурси** играят много важна роля в изграждането на **организационната обвързаност на персонала**. Работниците и служителите обвързани във висока степен с дадена организация може да се очаква, че се представят постоянно по-добре в работата си, а също и показват инициативност, желание да вложат повече усилия, насочени към постижение на целите в организацията. В заключение на базата на аргументите изложени до тук възможно е да се твърди, че:

X1: Прилаганите практики и политики по управление на човешките ресурси в организацията влияят положително и пряко върху нивото на организационната обвързаност на персонала.

Приемайки, че социалната природа на обвързаността е тясно свързана с устойчивост на наблюдаваното поведение сред персонала, лоялност, приемане на целите и ценностите в организацията, то тя влияе неизбежно върху представата, която имат работниците и служителите за своите задълженията, за своя принос и емоции в дадена работна ситуация. От тук възможно е да бъде предположено, че **обвързаността на персонала** е непосредствена и важна предпоставка, почти в еднаква степен, за резултатите от две основни области, осъществени до голяма степен в рамките на дадена организация, а именно на **производството и иновациите**. Работниците и служителите, които имат подходящите умения и знания, които имат позитивно отношение и поведение ще бъдат склонни да вложат повече усилия в работата си от изискуемото. В подобен тип организации са много ниски нивото на дефектните продукти, на безпричинните отсъствия, нивото на доброволното текучество, което води неизбежно до по-високи резултати постигнати в производствената сфера. Работниците и служителите ще бъдат мотивирани да генерират повече идеи, да ги превръщат в нови стоки и/или услуги, които да предлагат на пазара, за да задоволят желанията на потребителите по най-добрия начин. В заключение на базата на аргументите изложени до тук възможно е да се твърди, че:

X2: Обвързаността на персонала с организацията влияе положително и пряко върху производителността и качеството на произвежданите продукти и/или услуги.

и

X2a: Обвързаността на персонала с организацията влияе положително и пряко върху успешното създаване на нови продукти и/или услуги от дадена организация.

Приемайки най-общо, че удовлетвореността на потребителите е съответно емоционален отговор на опита натрупан във връзка с покупката и ползването на определен продукт и/или услуга, то може да се предположи, че съответно високата оценка на клиентите за **качеството** осигурява желаните нива на **удовлетвореността**.

За съжаление не би могла да се определи така категорично природата на връзката между **производителност и удовлетвореност на клиента**. Логично е да бъде предположено, че в опит да се постигне по-голяма удовлетвореност това увеличава неизбежно разходите (използват се по-качествени и повече ресурси), което може да снижи нивото на производителност в организацията. Не може да се отрече обаче факта, че дадени организации постигащи нива на съответната производителност, които са високи могат да имат висока удовлетвореност на клиентите поради ниските цени за съответния продукт и/или услуга.

Производителността в организацията и **качеството** на предлаганите продукти и/или услуги влияят положително и на **обема на продажбите**. Постигането на високо качество намаля броя на дефектните продукти, намаля разходите по поправката им, когато са в гаранция или по преработката им, когато са изцяло върнати от потребителите, което води до по-голям обем продажби за организацията. Освен това високата производителност най-общо означава да се създават повече продукти и/или услуги с по-малко от ресурсите в организацията което също би могло да бъде една от предпоставките за повече продажби.

Възможно още е да се твърди, че **новите продукти и/или услуги**, предлагани успешно на пазара, задоволяват по-добре променящите се изисквания на клиента. Ето защо, ако оценката на индивида за новия продукт и/или услуга е положителна и сочи, че той успешно може да задоволи потребностите му, тогава се явява и съответния емоционален отговор т.н. **удовлетвореност** съпътствана от ръст в **обема на продажбите** за дълъг период от време.

Изследвайки влиянието, което имат човешките ресурси и управлението им, възможно е да се допусне, че организационната обвързаност влияе пряко и върху резултатите от маркетинговата сфера, доколкото последната се изпълнява също от работещите хора в организацията. Очаква се обаче интензитета на това влияние да бъде далеч по-слаб, от съответното влияние, което опосредстват производствените и иновационни резултати. Един от аргументите в защита на това твърдение е свързан с факта, че независимо от персонала, който изпълнява маркетинговата функция, едва ли той ще бъде в състояние успешно да продава за дълъг период от време продукти и/или услуги с ниско качество, с цени, които превишават многократно конкурентните поради ниската производителност, такива, които практически не се усъвършенстват. В заключение отново на базата на аргументите изложени до тук възможно е да се твърди, че:

Х3:Производителността и качеството на продуктите и/или услугите в организацията влияят положително и пряко върху обема на продажбите и удовлетвореността на потребителите.

и

Х3а: Успешните нововъведени продукти и/или услуги създадени в организацията влияят положително и пряко върху обема на продажбите и удовлетвореността на потребителите.

Приемайки, че съответно постиганата **доходност** в организацията се повлиява положително от всякакви усилия, които водят до ръст на приходите и намаление на разходите, то неизбежно по-големия **обем продажби** е важна предпоставка за по-висока доходност в организацията.

Освен това емоционалната природа на **удовлетвореността на потребителите** увеличава организационната способност да се постигат и поддържат високи доходи като осигурява лоялни потребители, като намаля ценовата еластичност, като осигурява позитивна репутация и положителна реклама. Колкото по-лоялни са организационните клиенти, то толкова е по-голяма вероятността да продължават да купуват продуктите (услугите) на дадена организация като осигуряват и постоянни приходи. В заключение на базата на аргументите изложени до тук възможно също е да се твърди, че:

Х4: Удовлетвореността на потребителите и обема на продажбите влияят положително и пряко върху постиганата доходност в организацията.

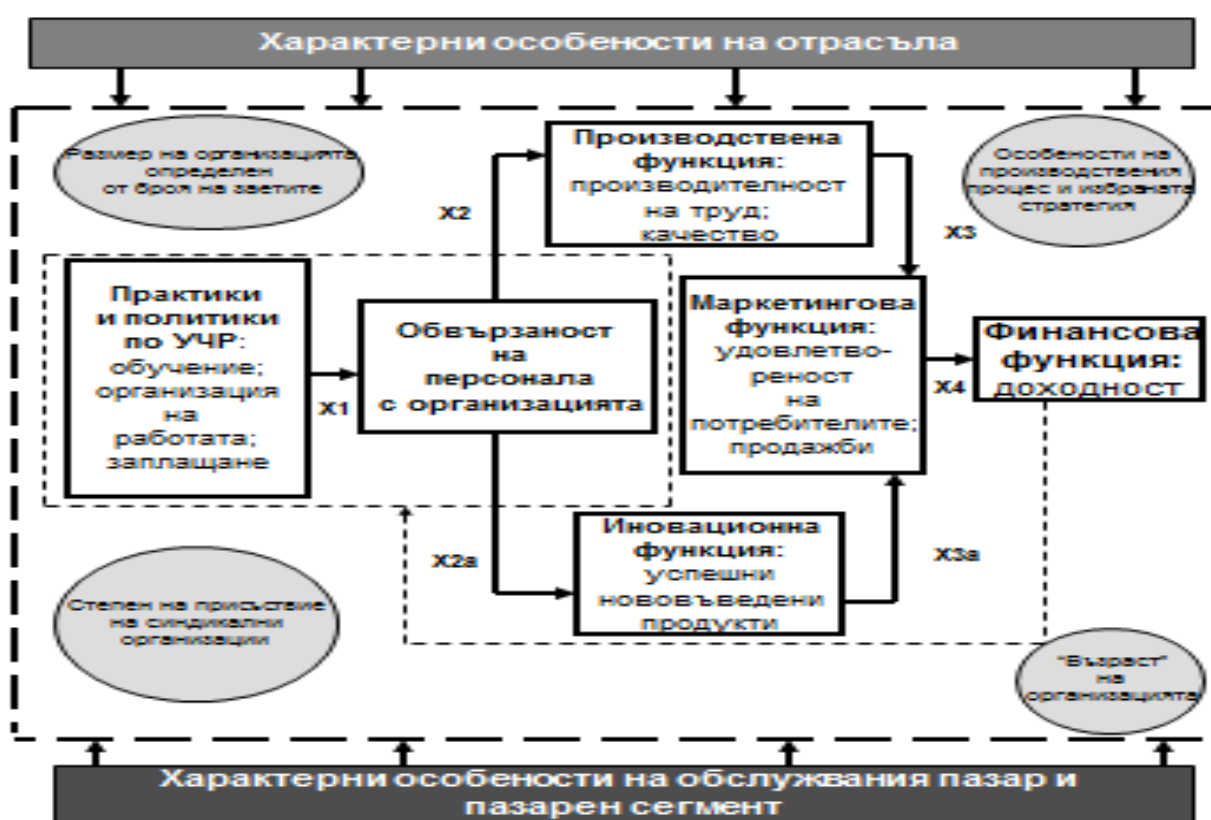
Известно е, че функциите в организацията (финанси, производство, маркетинг и иновации) както и начините на взаимодействие по между им са доста сложни и трудно се обхващат в едно единствено изследване. С оглед необходимостта обаче да бъде изграден модел, чрез който да се изследва влиянието на управлението на човешките ресурси върху четирите основни организационни функции, допуска се наличието на следната взаимовръзка между тях: в основата са производствената и иновационна функция, които пряко и непосредствено са отговорни да се създават нови и оригинални по характер продукти и/или услуги и те да бъдат произвеждани по ефективен и ефикасен начин. Съвместно, но същевременно с отделен, самостоятелен принос всяка те генерират това, което се предлага на пазара (маркетинговата функция). Когато дадена организация успешно продаде това, което е създала, тя си осигурява и съответни приходи, които може отново да използва и влага в дейността си.

Допуска се, че хората работещи в организацията влияят пряко и на финансовата функция по линия на факта, че дейностите в нея по същество се изпълняват пак от тях. Очаква се обаче интензитета на това влияние да бъде много слаб в сравнение с влиянието осъществено през производствената, иновационната и маркетинговата функции, чиито резултати са много важни и невъзможни да се пренебрегнат при генериране на приходи в организацията.

От тук моделът за влияние на управлението на човешките ресурси е с вид показан на фиг.№2. От него става ясно, че в настоящото изследване се акцентира на модел разкриващ непрякото влияние на управлението на човешките ресурси. Той би могъл да е полезен за по-задълбочен анализ и разбиране на връзките, които представляват интерес, а също и за анализ

въздействието на фактори от външната и вътрешната за организацията среда, които могат да им повлияят.

Необходимо е да бъде уточнено също, че построеният модел не е с претенция за абсолютна изчерпателност. По съответната верига могат да се добавят и допълнителни променливи, които опосредстват разглежданата връзка. Отчитайки обаче нуждата в последствие подобни сложно опосредствани модели да се доказват емпирично бе предпочетен този вариант.



Фиг.2. Модел на влиянието на управлението на човешките ресурси върху основните организационни функции¹.

Трябва да бъде споменато още, че се очаква постиганите резултати във финансовата сфера да повлияват пряко по обратен ред нивата на организационната обвързаност на персонала и съответно прилаганите практики и политики от управлението на човешките ресурси (връзката е отразена с пунктирна линия на фиг.№2). Отсъствието на хипотеза за тази връзка в модела, не означава, че тя не се приема или отрича, по-скоро се

¹ В елипсите са посочени най-често изследваните фактори от вътрешната за организацията среда, които влияят върху връзката на управлението на човешките ресурси с постиганите организационни резултати. В правоъгълниците извън пунктирната линия са посочени фактори на външната за организацията среда.

отчита факта, че с оглед нейното доказване е нужно да се проведат изследвания по-сложни по характер, обхващащи по-дълги периоди на проучване т.н. лонгитудиялни изследвания.

III. Методика за изследване влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати.

На базата на съответните теоретични постановки и изследвания, представени в първа и втора част, тук в трета част се синтезира идейната основа на **методиката**, която позволи практически да се изследва влиянието на управлението на хората в труда върху постиганите организационни резултати.

По същество методиката включва *пет етапа* и може да бъде обобщена схематично на фиг.3.

3.1. Етап 1 - Определяне и оценка на дейностите по управление на човешките ресурси.

В методиката на изследването са предпочетени да се проучват отделни практики, които са насочени към изпълнение на политики, различни по характер. Измерването на избраните променливи от тази група основно се осъществява чрез поставянето на въпроси към участниците. За всеки от въпросите има предложен отговор градиран в пет нива. Двата най-крайни отговора са „напълно несъгласен” кодиран с 1 и съответно с 5 „напълно съгласен”. Необходимо е да се набави информация за всяка от организациите, участващи в изследването по трите направления.

3.1.1. Подетап 1 - Оценка на обучението на персонала.

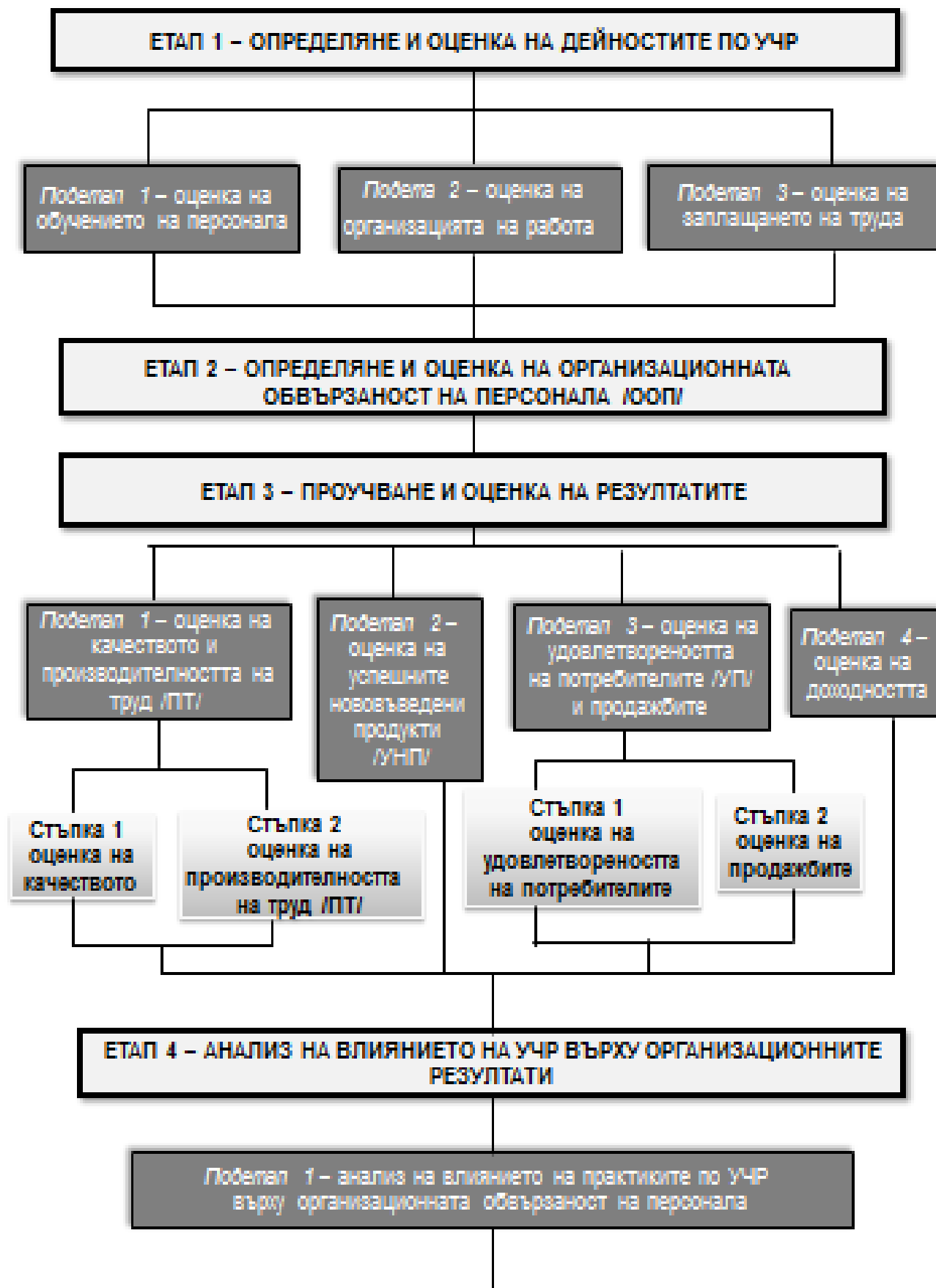
3.1.2. Подетап 2 - Оценка на организацията на работа.

3.1.3. Подетап 3 - Оценка на заплащането на труда.

3.2. Етап 2 - Определяне и оценка на организационната обвързаност на персонала.

Измерването на организационната обвързаност на персонала се осъществява чрез поставянето на въпроси на участниците. Към всеки от въпросите има предложен отговор градиран в пет нива. Използвани са общо 24 въпроса групирани в три основни категории - *емоционална обвързаност, обвързаност, отнасяща се до оставането в организацията и нормативна обвързаност.*

По всеки от въпросите в анкетата следва е да се набави информация за всяка от организациите, участващи в изследването и съответно на тази база да се определи **средно равнище на съгласие** на анкетираните с твърденията избрани да характеризират **организационната обвързаност** в отделната организация.





Фиг.№3. Методика за изследване влиянието на управлението на човешките ресурс

3.3. Етап 3 - Проучване и оценка на резултатите, избрани да характеризират извършваните дейности по функции в организацията.

3.3.1. Подетап 1 - Оценка на качеството и производителността на труд.

Измерването на променливите от тази група се осъществява чрез поставянето на въпроси към участниците изискващи базирани на тяхната преценка отговори. Предложените отговори към въпросите отново са градиращи в пет нива. Следва да се набави информация за всяка от организациите, участващи в изследването, по двата организационни резултата.

Стъпка 1. Оценка на качеството - определя се **средно равнище на** оценките на анкетираните за **качеството** в отделната организация.

Стъпка 2 . Оценка на производителността на труд - определя се **средно равнище на** оценките на анкетираните за **производителността на труд** в отделната организация.

3.3.2. Подетап 2 - Оценка на успешните нововъведени продукти.

Измерването на променливата се осъществява чрез поставянето на въпроси към участниците изискващи базирани на тяхната преценка отговори. Предложените отговори към въпросите отново са градиращи в пет нива. Необходимо е да се набави информация за всяка от организациите, участващи в изследването, по съответния въпрос избран да характеризира успешните нововъведени продукти като се определя **средно равнище на** оценките на анкетираните за **приноса относно постигане на целите от областта на иновациите** в отделната организация.

3.3.3 Подетап 3 - Оценка на удовлетвореността на потребителите и продажбите.

Измерването на променливите от тази група се осъществява чрез поставянето на въпроси към участниците изискващи базирани на тяхната преценка отговори. Предложените отговори към въпросите отново са градиращи в пет нива. Следва да се набави информация за всяка от организациите, участващи в изследването, по двата организационни резултата.

Стъпка 1. Оценка на удовлетвореността на потребителите - определя се **средно равнище на** оценките на анкетираните за **удовлетвореността на потребителите** в отделната организация.

Стъпка 2. Оценка на ръста в продажбите - определя се **средно равнище на** оценките на анкетираните за **ръста в продажбите** в отделната организация.

3.3.4. Подетап 4 - Оценка на доходността.

Доходността² се оценява чрез въпрос, чийто отговори са градиращи в пет нива. Необходимо е да се набави информация за всяка от

²Доходността се определя, като печалбата преди облагане с данъци и такси разделена на размера на реализираните продажби по 100.

организациите, участващи в изследването, по съответния въпрос като и тук се определя **средно равнище на** оценките на анкетираните за **доходността** в отделната организация.

3.4. Етап 4 - Анализ на влиянието на управлението на човешките ресурси върху избраните организационни резултати.

3.4.1. Подетап 1 - Анализ на влиянието на практиките по управление на човешките ресурси върху организационната обвързаност на персонала (X1).

Извършва се сравнителен анализ на *тенденциите* в оценките за организационната обвързаност на персонала за трите групи от организации – с високо, средно и ниско ниво на управление на човешките ресурси. Извършва се сравнителен анализ и на *тенденциите* в оценките за организационната обвързаност на персонала за деветте основни групи от организации – организации с високо, средно и ниско ниво на обучение на персонала, организация на работата и съответно заплащането на труда.

3.4.2. Подетап 2 - Анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху производствените и иновационни резултати (X2/ X2a).

Стъпка 1. Анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху качеството и производителността на труд (X2).

Извършва се сравнителен анализ на *тенденциите* в оценките за производствените резултати за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала. Извършва се сравнителен анализ и на *тенденциите* в оценките за качеството и производителността на труд за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала.

Стъпка 2. Анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху успешните нововъведени продукти (X2a).

Извършва се сравнителен анализ на *тенденциите* в оценките на приноса за реализация на целите от областта на иновациите за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала. Извършва се сравнителен анализ и на *тенденциите* в оценките за производствените и иновационни резултати за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала.

3.4.3. Подетап 3 - Анализ на влиянието на производствените и иновационни резултати върху продажбите и удовлетвореността на потребителите (X3/ X3a).

Стъпка 1. Анализ на влиянието на качеството и производителността на труд върху продажбите и удовлетвореността на потребителите (X3).

Извършва се сравнителен анализ на *тенденциите* в оценките за маркетинговите резултати за трите групи от организации – с високи,

средни и ниски резултати в производствената сфера. Извършва се сравнителен анализ и на тенденциите в оценките за удовлетвореността на потребителите и ръста в продажбите за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в производствената сфера.

Стъпка 2. Анализ на влиянието на успешните нововъведени продукти върху продажбите и удовлетвореността на потребителите (X3a).

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за маркетинговите резултати за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в сферата на иновациите. Извършва се сравнителен анализ и на тенденциите в оценките за удовлетвореността на потребителите и ръста в продажбите за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в сферата на иновациите.

Стъпка 3. Анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху продажбите и удовлетвореността на потребителите.

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за маркетинговите и производствените резултати за трите групи – организации с висока, умерена и ниска организационна обвързаност на персонала. Извършва се сравнителен анализ и на тенденциите в оценките за маркетинговите и иновационни резултати за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска организационна обвързаност на персонала.

3.4.4. Подетап 4 - Анализ на влиянието на маркетинговите резултати върху доходността (X4).

Стъпка 1. Анализ на влиянието на удовлетвореността на потребителите и продажбите върху доходността.

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за доходността за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в маркетинговата сфера.

Стъпка 2. Анализ на влиянието на качеството и производителността на труд върху доходността.

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за доходността за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в производствената сфера. Извършва се сравнителен анализ и на тенденциите в оценките за доходността за групите организации – с високи, средни и ниски резултати в маркетинговата сфера и съответно високи, средни и ниски резултати в производствената сфера.

Стъпка 3. Анализ на влиянието на успешните нововъведени продукти върху доходността.

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за доходността за трите групи от организации – с високи, средни и ниски резултати в сферата на иновациите. Извършва се сравнителен анализ и

на тенденциите в оценките за доходността за групите организации – с високи, средни и ниски резултати в маркетинговата сфера и съответно високи, средни и ниски резултати в сферата на иновациите.

Стъпка 4. Анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху доходността.

Извършва се сравнителен анализ на тенденциите в оценките за производствените резултати и доходността за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала. Извършва се сравнителен анализ и на тенденциите в оценките за иновационните резултати и доходността за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала. Извършва се сравнителен анализ още и на тенденциите в оценките за маркетинговите резултати и доходността за трите групи от организации – с висока, умерена и ниска обвързаност на персонала.

3.5. Етап 5 - Оценка на пътищата за влияние на управлението на човешките ресурси и дефиниране на мерки за подобряване на резултатите в организацията.

3.5.1. Подетап 1 - Формиране диапазони за средните равнища на организационната обвързаност на персонала и резултатите по организационни функции.

С оглед да се установят резервите за подобряване на резултатите в организацията, а също и за повишаване на обвързаността на персонала чрез управлението на хората в труда, за средните равнища на резултатите постигнати в организациите и също за организационната обвързаност на персонала се дефинират по три диапазона: **от 5 до 4** приема се, че има *ограничени възможности* за повишаване на организационната обвързаност на персонала /респективно изследваните резултати/ чрез управлението на човешките ресурси; **от 4 (включително) до 2** приема се, че *съществуват възможности* за повишаване на организационната обвързаност на персонала /респективно изследваните резултати/ чрез управлението на човешките ресурси; **от 2 (включително) до 1** приема се, че *има значителни възможности* за повишаване на организационната обвързаност на персонала /респективно изследваните резултати/ чрез управлението на човешките ресурси.

3.5.2. Подетап 2 – Алгоритъм за повишаване на резултатите в организацията чрез управлението на човешките ресурси.

След като бъдат разделени в съответните диапазони получените стойности за организационната обвързаност на персонала и резултатите постигнати в организациите, за всеки вариант се определя алгоритъм от конкретни действия, които да доведат до подобряване на резултатите в организациите чрез управлението на хората в труда.

IV. Изследване приложимостта на методиката чрез апробирането ѝ в практически условия.

4.1 Характеристика на извадката. Избор на обекти за изследване.

Влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати е изследвано в предприятие от публичния сектор с предмет на дейност - наблюдение, организиране, провеждане въздействия върху така наречените градови процеси и други неблагоприятни явления в атмосферата. То включва осем поделения с идентична структура, като в тях работят средно по 80 служители.

4.2 Особенности при избора на променливи, отнасящи се до проучваните резултати в организацията, която се изследва.

Отчитайки, че тук избраната организация принадлежи към публичния сектор и водещите принципи използвани при проектиране системите за оценяване на резултатите в организациите от този тип, бяха определени пет променливи, които имат аналогия с шестте зависими променливи посочени в модела (фиг.2). Единствено по отношение размера на продажбите не бе намерен аналог. Това са **качеството на услугите, производителност на труд** (съотношение между спасената продукция в лева и съответно направените разходи за труд), **успешните нововъведени продукти** (изхождайки от стратегическите и оперативни цели в организацията избрана за изследване се оценява приноса на всяко поделение за постижение на следните иновационни цели: усъвършенстване и разширяване на действащата противоградова мрежа чрез внедряване и развитие на съвременни методи и технологии / изграждане на национална метеорологична радиолокационна мрежа) и също **икономическата ефективност на декар от защитаваната територия**. Последната се определя, като разлика между полезния ефект и съответните текущи разходи, направени по повод осъществяването на противоградова защита.

4.3. Процедура по администриране на изследването и събиране на данните.

Проучването бе проведено по метода на анкетирането. От включените в първоначалната извадка 426 души реално отговори са получени от 266 или това са общо 62%.

4.4. Резултати от експерименталните изследвания по поделения.

4.4.1. Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Пазарджик.

В поделение гр. Пазарджик се наблюдава **успешно приложение на практиките по управление на човешките ресурси**. Отчитат се логично и **по-високи нива на организационната обвързаност**. Освен това се наблюдават и по-високи, положителни оценки за резултатите на поделението, като преобладават най-високите оценки за **качеството** и съответно **производителността на труд**, последвани от също високо оценените, но в по-малка степен, **удовлетвореност на потребителите** и

икономически ефект на декар от защитаваната територия. Необходимо е да бъде отбелязано, че по-високите оценки за **качеството** в сравнение с производителността на труд са съчетани и с по-високите оценки за **удовлетвореността на потребителите** в сравнение с оценките отнасящи се до икономически ефект на декар от защитаваната територия.

4.4.2. Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Пловдив.

В поделение гр. Пловдив се наблюдава присъствието и същевременно сравнително **успешното прилагане на практиките по управление на човешките ресурси**, които се изследват. Отчитат се и **положителни нива на организационната обвързаност**. Освен това се наблюдават и по-високи, положителни оценки за резултатите на поделението като преобладават с най-високите оценки производителност на труд и съответно качеството последвани от също високо оценените, но същевременно по-слабо – икономически ефект на декар от защитаваната територия и удовлетвореността на потребителите. Необходимо е да бъде отбелязано, че по-високите оценки за **производителността на труд** в сравнение с качеството са съчетани и с по-високите оценки за **икономически ефект на декар** в сравнение с оценките отнасящи се до удовлетвореността на потребителите.

4.4.3. Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Сливен.

В поделение гр. Сливен се наблюдава присъствието и същевременно сравнително **успешното прилагане на практиките от управлението на човешките ресурси**, които се изследват, с изключение заплащането на труда. Отчитат се все още и **положителни нива на организационната обвързаност**. Освен това се наблюдават и положителни оценки за резултатите на поделението, като с най-високите оценки са **производителността на труд и качеството**, последвани от също високо оценения, но в по-малка степен **икономически ефект на декар от защитаваната територия**. И въпреки, че трудно би могло да се твърди категорично, че удовлетвореността на потребителите е оценена негативно, оценките са вече разделени 50 на 50.

4.4.4. Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Враца.

Съгласно данните получени от поделение гр. Враца сравнително **успешно е прилагането на практиките свързани с организацията на работа**, но **недобро е приложението на практиките свързани със заплащането на труда и обучението на персонала**. И въпреки, че се отчитат вече **негативните нива на организационната обвързаност** - 1% е само разликата между персонала показващ висока и съответно ниска обвързаност с организацията. Преобладават положителни оценки по отношение един от резултатите на поделението, а именно

производителност на труд. По отношение **икономически ефект на декар от защитаваната територия** 42% го оценяват като нисък. И още оценките са негативни за **качеството и удовлетвореността на потребителите.**

4.4.5.Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Плевен.

От данните получени за поделение гр. Плевен е ясно, че **не особено успешно е прилагането на практиките свързани с управлението на хората в труда.** Аналогично **не са високи и нивата на организационната обвързаност.** Преобладават съответно и негативните оценки за резултатите на поделението. Най-негативно оценени са удовлетвореността на потребителите и качеството, последвани от също негативно оценените, но в по-малка степен производителност на труд и съответно икономически ефект на декар от защитаваната територия.

4.4.6.Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Видин.

В поделение гр. Видин се наблюдава определено **не успешно приложение на практиките свързани с управлението на хората в труда.** **Нивата на организационната обвързаност са също ниски,** като преобладават и негативните оценки за резултатите на поделението. Най-негативно оценени са удовлетвореността на потребителите и качеството, последвани от съответния икономически ефект на декар и производителност на труд.

4.4.7.Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Монтана.

В поделението в гр.Монтана се наблюдава **не успешно приложение на практиките, свързани с управлението на човешките ресурси.** Логично ниски са и **нивата на организационната обвързаност** като преобладават и негативните оценки за резултатите на поделението. Най-негативно оценени са удовлетвореността на потребителите и качеството, последвани от съответния икономически ефект на декар и производителността на труд.

4.4.8.Резултати от експерименталните изследвания за поделение – гр. Стара Загора.

В поделение гр.Стара Загора е **също не успешно приложението на практиките, свързани с управлението на хората в труда.** Аналогично ниски са и **нивата на организационната обвързаност** както са **негативни и оценките за резултатите на поделението.**

4.5. Сравнителен анализ на получените емпирични данни.

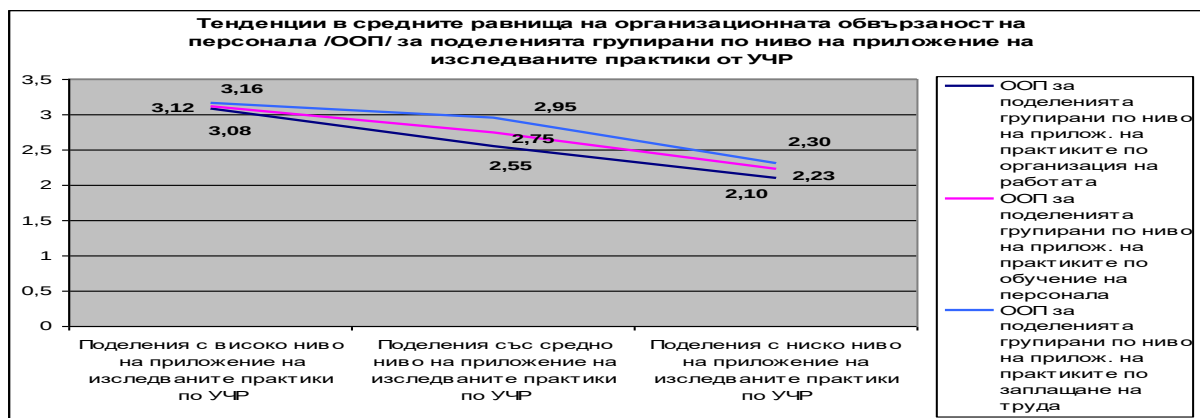
Изложените емпирични данни по поделения, тяхното обобщаване и в последствие сравнение бяха необходими с оглед извеждането на някои важни заключения. Те се използваха в последствие като основа с цел

приемането или отхвърлянето на формулираните хипотези в началото и още промяна на модела представен във втора част.

4.5.1. *Сравнителен анализ на влиянието на практиките по управление на човешките ресурси върху организационната обвързаност на персонала.*

По отношение влиянието на практиките по управление на човешките ресурси върху нивата на организационната обвързаност получените резултати са: за групата от поделения с **ниско ниво на управление на хората в труда** равнището на организационната обвързаност на персонала е **2,21**; за поделенията със **средно ниво на управление на хората в труда** е **2,75** и съответно за поделенията с **високо ниво на управление на хората в труда** е **3,12** (*хипотеза Х1*).

Установи се, че при добро ниво на приложение на практиките от обучението на персонала, организацията на работа и съответно заплащането на труда са приблизително високи в еднаква степен и средните равнища на организационната обвързаност на персонала. При спад обаче в нивото на прилаганите практики по обучение на персонала и съответно организацията на работата е най-забележителен и спада в средните равнища на организационната обвързаност, което дава основание да се твърди, че тези две от областите са с подчертано по-значително влияние (фиг.4).



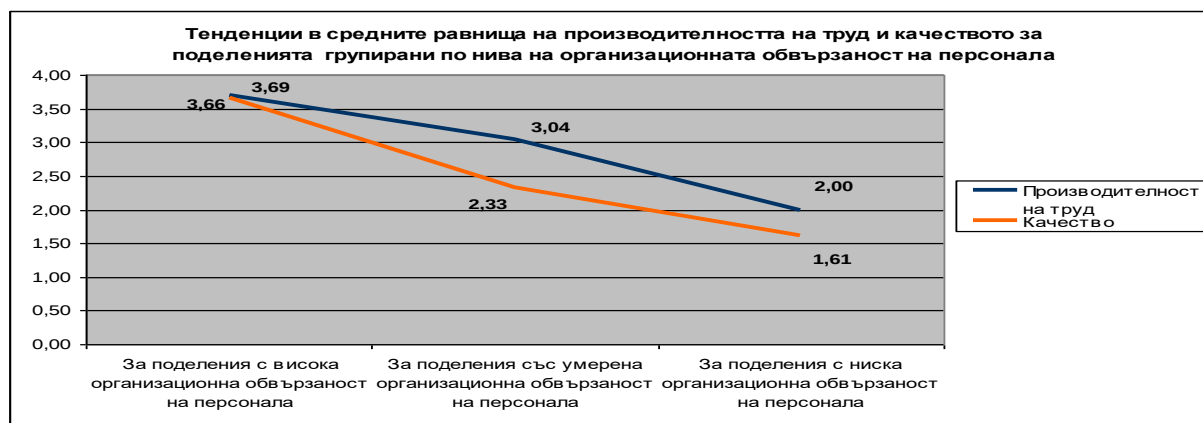
Фиг.№4. Тенденции в средните равнища на ООП за поделенията групирани по ниво на приложение на изследваните практики по управление на човешките ресурси /УЧР/.

4.5.2. *Сравнителен анализ на влиянието на организационната обвързаност на персонала върху качеството и производителността на труд.*

В поделенията, където персоналет е обвързан във висока степен със съответната организация, се наблюдават и по-високи положителни оценки за качеството на услугите и още за производителността на труд (*хипотеза Х2*). Конкретно в поделенията с **ниско ниво на организационната обвързаност на персонала** равнището на производствените резултати е

1,81; за поделенията със **средно ниво на организационната обвързаност на персонала** е **2,69** и съответно за поделенията с **високо ниво на организационната обвързаност на персонала** е **3,68**.

Установи се обаче, че качеството на услугите е по-чувствително отколкото производителността на труд към съответните промени в нивата на организационната обвързаност (фиг.5). Така например при нива на организационната обвързаност, които са високи, оценките за качеството и производителност на труд могат да се определят като високи почти в еднаква степен, качеството обаче спада много по-рязко и осезаемо при спад в организационната обвързаност, за разлика от съответната производителност на труд. И въпреки, че всеки елемент на организационната обвързаност – лоялност, идентификация, въвличане влияят цялостно и пряко върху качеството и производителността на труд.



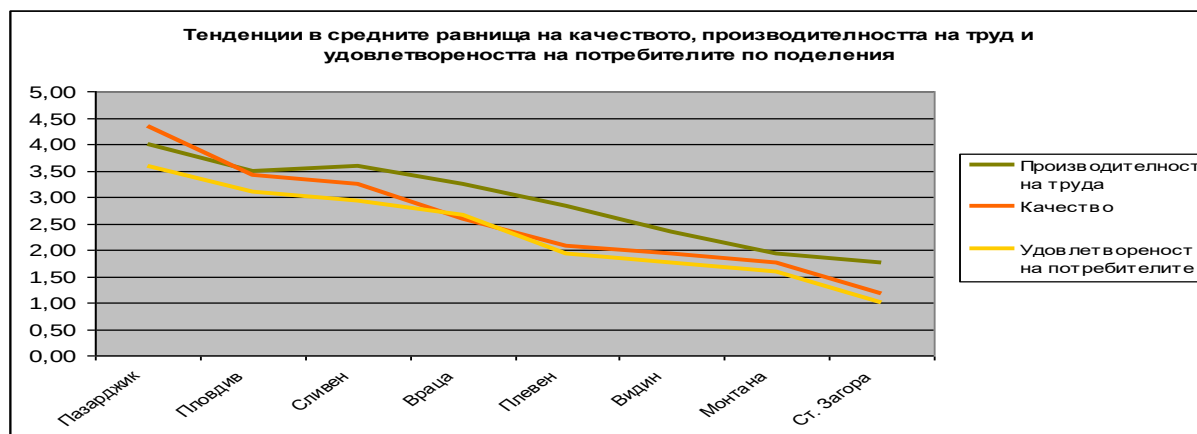
Фиг.№5. Тенденции в средните равнища на производителността на труд и качеството за поделенията групирани по нива на организационната обвързаност на персонала /ООП/.

Това, което данните показват, навярно се дължи на факта, че качеството по-силно е зависимо най-вече от това да бъдат склонни работниците и служителите да вложат повече внимание в работата си от изискуемото, да търсят и намират по-ефективни начини за изпълнението ѝ. Последното е в тясна връзка именно с въвличането, но точно то е слабото звено в организационната обвързаност от поделенията, които се изследват.

4.5.3. Сравнителен анализ на влиянието на качеството и производителността на труд върху удовлетвореността на потребителите.

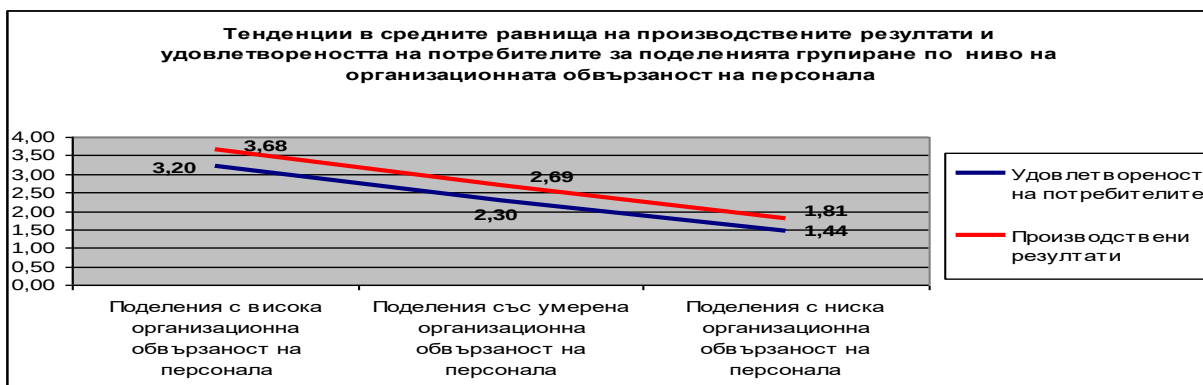
Когато са високи качеството и производителността на труд се наблюдават и по-високи, положителни оценки за удовлетвореността на потребителите (*хипотеза Х3*). За поделенията с **ниски резултати в производствената сфера** равнището на удовлетвореността на потребителите е **1,50**; за поделенията със **средни резултати в производствената сфера** е **2,30** и съответно за поделенията с **високи**

результати в производствената сфера е 3,13. Отчита се обаче, че качеството повлиява в по-голяма степен удовлетвореността на потребителите. Тенденцията в средните равнища за удовлетвореността на потребителите по-скоро следва тенденцията в средните равнища на качеството отколкото на производителността на труд (фиг.6).



Фиг.№6. Тенденции в средните равнища на удовлетвореността на потребителите, качеството и съответно производителността на труд за изследваните подделения.

Установи се, че **организационната обвързаност на персонала** не повлиява в значима степен пряко **удовлетвореността на потребителите** в сравнение с производствените резултати. Оценките за производствените резултати и удовлетвореността на потребителите се понижават едновременно при спад в нивата на организационната обвързаност на персонала. Тенденцията на понижение освен това е изразена почти еднакво рязко както при производствените резултати така и при удовлетвореността на потребителите (на фиг.№7 линиите са почти успоредни). Прави обаче впечатление, че производствените резултати остават неизменно по-високи от съответните оценки за удовлетвореността на потребителите, дори когато подделенията се характеризират с висока степен на организационната обвързаност на персонала. Донякъде това се обяснява с факта, че във въпросната организация поради специфичните особености на услугата, която се предлага директния контакт с потребителите е ограничен. Необходимо е да бъде отбелязано също така, че удовлетвореността на потребителите се повлиява силно и от някои допълнителни, странични фактори, за разлика от резултатите в производствената сфера, което води до отслабване директното влияние на организационната обвързаност на персонала. Например, ако сезона е с градова активност по-интензивна от обичайната това е предпоставка за по-голямо недоволство от страна на потребителите.



Фиг.№7. Тенденции в средните равнища на производствените резултати и удовлетвореността на потребителите за поделенията групирани по нива на ООП.

4.5.4. Сравнителен анализ на влиянието на удовлетвореността на потребителите върху икономически ефект на декар от защитаваната територия.

Установява се, че съответните тенденции в оценките отнасящи се до икономически ефект на декар в известен смисъл следват тенденциите в оценките за удовлетвореността на потребителите. Събраните и обобщени данни по поделения обаче не могат да докажат пряко съществено влияние на удовлетвореността на потребителите в сравнение с производствените резултати (*хипотезата Х4*). Първоначално при високи качество, производителност на труд и удовлетвореност на клиентите, са приблизително високи в относително еднаква степен и съответните оценки за икономически ефект на декар. При спад обаче в производствените резултати е много по драстичен спада в оценките за съответния икономически ефект на декар, отколкото при спад в нивото на удовлетвореността на потребителите (фиг.№8). Това бе основание да бъде формулирана и нова хипотеза.

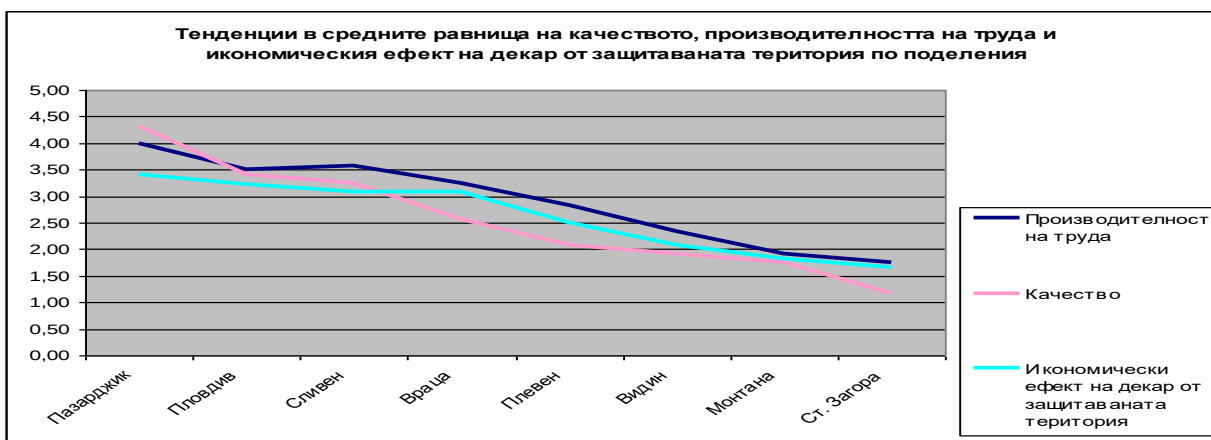
Х5: Производителността на труд и качеството, влияят положително и пряко върху постиганият икономически ефект на декар от защитаваната територия.

Възможно обяснение на този факт е свързано с това, че тук избраната организация, която се изследва принадлежи към **публичния сектор**. Дори, когато потребителите са във висока степен удовлетворени това не стимулира по-голямо потребление на съответната услуга (в случая противоградова защита). Не може да се каже, и че удовлетвореността на потребителите влияе пряко върху онези елементи формиращи икономически ефект на декар.



Фиг.№8. Тенденции в средните равнища на оценките за икономическия ефект на декар в поделенията групирани по производствени и маркетингови резултати.

Освен това бе констатирано, че по-значимо е влиянието върху **икономически ефект на декар** на съответната **производителност на труд** отколкото на качеството. Тенденцията в средните равнища за икономически ефект на декар от защитаваната територия по-скоро следва тенденцията в средните равнища на производителността на труд отколкото на качеството.(фиг.9).



Фиг.№9. Тенденции в средните равнища на икономически ефект на декар, качество и производителност на труд за изследваните поделения.

Що се отнася до **организационната обвързаност** на персонала дори да има непосредствено влияние върху **икономически ефект на декар**, то то е доста слабо в сравнение с влиянието, което се осъществява върху производствената и също маркетинговата сфери. Двете тенденции се обясняват с факта, че тук избрания икономически ефект на декар зависи и от редица други фактори без пряка връзка с управлението на хората в труда (например степента на градова активност през сезона, засети площи, добиви от декар и борсови цени на земеделската продукция), което води до

отслабване директното влияние на организационната обвързаност на персонала.

Необходимо е да бъде отбелязано, че поради ограниченият бюджет в организацията, която бе изследвана и спиране на работата по иновативните проекти, не бе възможно да се проверят две хипотези $X2a$ и $X3a$ (фиг.2).

Получените емпирични данни доведоха в крайна сметка до леко видоизменение в първоначално изградения модел, показващ механизма на влияние на управлението на хората в труда. Той трудно може да се генерализира, но може да се обобщи, че за **организациите от публичния сектор** е приложим в голяма степен (фиг.№11).



Фиг.№11 Модел, разкриващ влиянието на УЧР, който съответства на получените емпирични данни.

4.6. Оценка на пътищата за влияние на управлението на човешките ресурси и дефиниране на мерки за подобряване на резултатите по подразделения.

Модела, който бе оформен даде възможност, следвайки методиката, да се определят още резервите и начините за повишаване на резултатите във всяко подразделение отделно чрез управлението на хората в труда.

4.7. Основни изводи от апробирането на методическия подход.

Получените при апробирането резултати са предпоставка да се направят следните по-важни препоръки, които могат да се ползват и от други мениджъри в практиката им по управление на човешките ресурси.

- Доброто и ефективно управление на хората в труда осигурява персонал, обвързан в значима степен със съответната организация, който на свои ред въздейства положително и пряко най-вече върху извършваните дейности и резултатите постигнати от тях в

производствената сфера. В изследването се установи, че качеството е по-чувствително към съответните промени в организационната обвързаност, отколкото е съответната производителност на труд.

- За разлика от резултатите в производствената сфера (производителност на труд и качество) за резултатите от маркетинговата сфера (удовлетвореността на потребителите) и също за финансовите резултати (икономически ефект на декар от защитаваната територия) влиянието на управлението на хората в труда осъществено чрез организационната обвързаност на персонала, не е достатъчно за трайно по-високи резултати. Необходимо е да се въздейства допълнително и с други средства, тъй като те се повлияват в по-голяма степен отколкото при производствената функция и от странични фактори без пряка връзка с управлението на човешките ресурси.
- Направените изводи са още основание да се твърди, че е съществено значимо за вземането на ефективни и работещи решения от управляващите, да се познава механизма на влияние на управлението хората в труда върху постиганите организационни резултати, който веднъж установен е предпоставка да бъдат взети адекватни мерки в съответната посока.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В заключение едни от най-съществените приноси, постигнати в представения тук дисертационния труд, могат да бъдат сведени до следните моменти:

- ✓ Системно са представени основните теоретични постановки относно същността и различните аспекти, които има влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите резултати в организациите. Изведени са научни обобщения със значение за бъдещи изследвания.
- ✓ Разработен е концептуален модел, представящ влиянието на управлението на човешките ресурси върху другите четири основни функционални области на управлението в организацията.
- ✓ Предложен е методически подход, който да позволи да се изследва практически влиянието на управлението на човешките ресурси.
- ✓ Изследвано е емпирично влиянието на управлението на човешките ресурси в организация в България и са изведени значими резултати за практиката и за теорията в тази област.
- ✓ Доказана е приложимостта на методическата разработка чрез апробиране ѝ в условията на конкретна организация от публичния сектор, като получените резултати имат значение за правилно

насочване на дейността ѝ в областта на управлението на човешките ресурси, както и за вземането на решения от управляващите относно разработването на организационните стратегии.

- ✓ Представен е конкретен алгоритъм, който да позволи оценка на пътищата за влияние на управлението на човешките ресурси и формулирането конкретни марки за подобряване на организационните резултати.

СПИСЪК НА ОТПЕЧАТАНИ НАУЧНИ ТРУДОВЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Кирева, Н., "Изследване на основните функционални дейности, взаимосвързани с управлението на човешките ресурси", „Индустриален мениджмънт“, Технически университет – София, Стопански факултет, година 9, брой №2/2012г.
2. Кирева, Н., „Изследване на фактори от управлението на човешките ресурси, които повлияват основните функционални дейности и резултати“, Сборник с доклади от XI Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг“ – 2013, Технически университет – София, Стопански факултет, Созопол, 23-26 юни, 2013г..
3. Кирева, Н., Колчагова, Б., „Механизми на влияние на управлението на човешките ресурси върху организационните резултати“, Сборник с доклади от XII Международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг“ – 2014, Технически университет – София, Стопански факултет, Созопол, 22-25 юни, 2014г..
4. Кирева, Н., "Емпирично изследване на влиянието на управлението на човешките ресурси върху постиганите организационни резултати", „Индустриален мениджмънт“, Технически университет – София, Стопански факултет, година 11, брой №1/2014г.

ABSTRACT

Organizations can develop sustained competitive advantage only by creating value in a way that is rare and difficult for competitors to imitate. Unlike capital investments or patents, human resources and properly developed human resource management system are “invisible asset”. It is very difficult to grasp the precise mechanisms by which the interplay of human resource practices and policies generate value. The understanding of human resource management’s mechanism is very complex. It consists of policies that are developed over time and cannot be simply purchased in the market by competitors. They can understand that a system is valuable but is precluded from immediate imitation. For all these reasons organizations have increasingly recognized the potential for their people to be unique source of competitive advantage.

So the goal of this PHD thesis is to research the impact of human resource management on the other organization’s functional areas and to reveal possibilities for improvement of organizational results.

In order to achieve the aforementioned goal the dissertation thesis has done the following:

1. The existing theoretical paradigms have been researched and analyzed so that:
 - to be formulated clear criteria to choose between functional activities and results in order to prove the impact of human resource management;
 - to be identified which human resource management’s factors are most often used; to be identified and addressed several conceptual and methodological issues relevant to these factors and to be proposed one possible set of HR practices, which can be used to research the impact of human resource management;
 - to be analyzed strengths and weaknesses of the main human resource management’s mechanisms of influence on organizational performance;
2. A new theoretical model has been developed in order to research the impact of human resource management on organizational results.
3. A complex methodological approach has been developed to research the influence of human resource management on functional activities and results.
4. An empirical study has been done in order to verify the applicability of the methodological approach in real conditions and also to check theoretical model’s validity and reliability.
5. The main human resource management’s paths of influence have been assessed and proper measures for improvement of organizational results have been formulated.