

## **ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ОРГАНИЗАЦИОННА ПРИВЪРЗАНОСТ ПРИ РАБОТЕЩИ В ОНЛАЙН И ВЪВ ФИЗИЧЕСКА СРЕДА**

**гл. ас. д-р Ирина Топузова**

*Международно висше бизнес училище*

**Резюме.** Представен е сравнителен анализ на практиките за управление на човешките ресурси и компонентите на организационната привързаност при работещи в онлайн и физическа среда. Изследвани са 240 лица (28% мъже и 72% жени) на възраст от 25 до 55 г. За целта са използвани Въпросник за подходи за управление на човешките ресурси (Илиева, 2009) и Въпросник за измерване на привързаността на служителите към организацията, базиран на трикомпонентния модел на Майер и Алън, адаптиран към условията на труд в Българи (Илиева, 1998). Установяват се от слаби до умерени взаимовръзки между системите за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията, както и значими групови различия в отношението към практиките за управление на човешките ресурси и привързаността към организацията при работещите онлайн, в смесен режим и във физическа среда.

**Ключови думи:** организационна привързаност; УЧР; работна среда

В днешната глобална и динамично променяща се бизнес среда, ефективното управление на човешките ресурси (УЧР) повече от всякога играе ключова роля за успеха и устойчивостта на всяка организация. Развитието на технологиите, промените в икономическата конюнктура и нарастващото влияние на интелектуалния капитал, значително трансформират работната среда, а управлението на човешките ресурси се изправя пред нови и комплексни предизвикателства с цел да отговори на актуалните изисквания на трудовия пазар. Ситуацията допълнително се усложнява и от непредвидими събития като военни, хуманитарни и икономически кризи, пандемии, промени в законодателства и държавни решения, които влияят на свободното придвижване на хора и изискват бързи реакции в управлението на персонала. Възникващите в световен план тенденции, като гъвкави работни условия, прилагане на нови аналитични инструменти за подбор и оценка, както и насърчаване на многообразието и включването, са сред промените, подчертаващи значимостта на стратегическото управление на човешките ресурси.

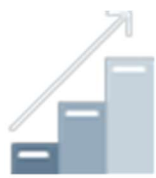
Интегрирането на технологиите за изкуствен интелект, автоматизацията и дистанционната работа променят фундаментално начина, по който организациите работят и управляват своя човешки капитал (Amri, 2024).

Тези и други подобни обстоятелства довеждат до ускорено внедряване на нови технологии, повишени инвестиции в дигитализация и киберсигурност, както и извеждат на преден план необходимостта от подобрена комуникация и умения за управление от разстояние. В следствие на всичко това организациите са принудени да адаптират своите стратегии за обучение и развитие, за да подготвят служителите за новите реалности, както и да преоценят процесите по подбор и управление на таланти, за да отговорят на променените пазарни условия (Zhao, Wong, Lowe, Monaco, & Corbett, 2021; Bouncken, Kraus, & de Lucas Ancillo, 2022).

В съвременния свят, белязан от нарастваща дигитализация и глобални промени в начина на работа, организациите все по-често се сблъскват и с предизвикателството да управляват човешките си ресурси в различни контексти – както в онлайн, така и във

физическа среда. Тази промяна представлява както теоретично, така и практическо предизвикателство за специалистите по човешки ресурси и организационните лидери, тъй като те трябва да се справят със сложността на управлението на разнообразна, технологично умела и глобално разпръсната работна сила. Практическите последици от тези тенденции са дълбоки, влияят върху стратегиите за набиране на персонал, ангажираността на служителите, управлението на ефективността, мониторинга на представянето, организационната култура и др. Теоретично, това изисква преоценка на съществуващите рамки за УЧР и организационно поведение, за да се приспособят към динамичния характер на съвременната корпоративна среда (Amri, 2024). Разнообразието от форми на заетост все по-ясно очертава необходимостта от това практиките за управление на човешките ресурси да бъдат максимално гъвкави, адаптивни и чувствителни към специфичните нужди и особености на служителите в тези различни работни условия, за да поддържат и развиват тяхната организационна привързаност.

За описание на сложността и предизвикателствата на съвременната бизнес екосистема редица автори си служат с концепцията позната с акронима VUCA (Bennett & Lemoine, 2014; Baran & Woznyj, 2020; Millar, Groth, & Mahon, 2018; Sinha & Sinha, 2020; Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2015; Taskan, Junça-Silva & Caetano, 2022). Акронимът VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) за първи път е въведен от Американската армия в края на 80-те години на XX век. Той е създаден в контекста на стратегическото военно планиране, за да опише многопластовите и динамични предизвикателства на времето след края на Студената война. По-късно, през 90-те години, концепцията се използва като рамка за разбиране и управление на бизнес средата, особено в контекста на лидерството, стратегическото планиране и управлението на човешките ресурси (фиг.1).



**Volatility (Променливост)** – Бързите и непредсказуеми промени в бизнес средата. Това включва нестабилни пазари, бързо променящи се технологии и краткосрочни тенденции, които правят дългосрочното планиране трудно.



**Uncertainty (Несигурност)** – Липсата на предсказуемост и трудността при предвиждането на бъдещи събития. В условия на несигурност е трудно да се правят точни прогнози, което затруднява вземането на информирани решения.



**Complexity (Сложност)** – Множество взаимосвързани фактори, които усложняват разбирането на цялостната картина. Това включва взаимодействията между различни променливи, които могат да имат непредвидими последици.



**Ambiguity (Двусмислие)** – Липсата на яснота и наличието на различни интерпретации на една и съща информация. В такива условия е трудно да се определи какъв е най-добрият подход или решение.

**Фиг. 1.** Четирите компонента на концепцията VUCA  
(Източник: от автора)

Организациите, които успяват да се адаптират към VUCA средата, често се отличават именно със своята гъвкавост, иновации, способност да управляват риска и стратегически да планират и управляват човешките си ресурси. Лидерите в такива организации са подготвени да действат бързо, да приемат несигурността като част от процеса и да се фокусират върху създаването на гъвкави стратегии, които могат да се адаптират към променящите се условия и все по-големи изисквания на корпоративната динамика и работната сила. Едно от най-големите предизвикателства, обаче, остава формирането на организационна привързаност в служителите. В среда, характеризираща се с бързи промени и несигурност, задържането на служителите и укрепването на тяхната привързаност към организацията става ключово. За да се осигури не само гъвкавост и адаптивност, но и дълготрайна ангажираност, организациите трябва активно да работят върху укрепването на връзките със своите служители и създаването на среда, която насърчава лоялността и мотивацията. Устойчивата организационна привързаност е не само резултат от успешното управление на промяната, но и основен фактор за дългосрочния успех в условията на VUCA средата.

Организационната привързаност е критично важна за успеха на всяка организация, тъй като тя е ключов фактор за задържане на таланти, влияе директно върху мотивацията и удовлетвореността от работата, в резултат на това повишава производителността, като същевременно минимизира и текучеството. Нейната същност е представена като многомерна концепция в трикомпонентния модел на Майер и Алън, който описва степента на идентификация на служителите с организацията, тяхната ангажираност и желание да останат част от нея. Моделът представя привързаността към организацията, като включваща афективен, нормативен и поведенчески компоненти с различен произход и форми на въздействие върху поведението на личността (Allen, Meyer, 1990). Афективната привързаност представлява емоционалната връзка на служителя с организацията, която се базира на чувството за принадлежност, удовлетвореност от работата и идентификация с организационните ценности и цели, в следствие на психологическо привличане на личността към организацията (Mowday, Porter, Steers, 2013). Служителите, които изпитват силна афективна привързаност, са по-склонни да проявяват висока мотивация, да бъдат по-продуктивни и да се стремят към успеха на организацията. Тази форма на привързаност се развива чрез приобщаващ организационен климат, възможности за професионално развитие, признание и подкрепа от страна на ръководството. Нормативната привързаност се базира на усещането за морален дълг и задължение на служителя към организацията. Тя възниква, когато служителят смята, че трябва да остане в организацията поради лоялност, признателност или чувство за отговорност (Wiener, 1982). Този тип привързаност може да бъде стимулиран чрез култура на взаимна подкрепа, етични стандарти и социализация в организацията, както и чрез силни корпоративни ценности. Нормативната привързаност често се развива в резултат на усещането, че организацията е инвестирала значителни ресурси в развитието и благосъстоянието на служителя, което създава желание да се „отплати“ на организацията чрез своята ангажираност. Поведенческата привързаност, често определяна и като продължаваща, задържаща, инструментална или калкулативна (Allen, Meyer, 1990; Becker, 1960; Scholl, 1981; Проданов, 2021) се отнася до ситуация, в която служителите остават в организацията поради осъзнаване на конкретни ползи или страх от загуби, ако я напуснат. Тази форма на привързаност е свързана с рационалното оценяване на разходите и ползите от продължаване на работата в дадена организация. Тя отразява осъзнаването на икономическите и професионалните последствия от промяна на работното място, като загуба на придобити права, социални и професионални връзки, и възможности

за кариерно развитие. Високата продължаваща привързаност често е резултат от дългосрочни договори, пенсионни планове, натрупани обезщетения или ограничени алтернативи за заетост. Въпреки че този тип привързаност може да задържи служителите в организацията, тя не винаги се свързва с висока мотивация и удовлетвореност.

Американският социолог С. Бекер (Becker, 1960) въвежда концепцията за "side-bet theory", превърнала се в първата съвременна теория за ангажираността, която лежи в основата на разбирането за инструментална привързаност, където служителите остават в организацията, защото разчитат на натрупаните инвестиции (side-bets), които ще загубят, ако напуснат. Шол (Scholl, 1981) също разглежда калкулативната привързаност като основана на рационалния избор, където служителите оценяват плюсовете и минусите от оставането или напускането на организацията.

Привързаността се определя като сложно психологично образувание, включващо посочените по-горе отделни компоненти, които се преплитат и детерминират помежду си (Илиева, 1992). Поради безспорната степен на взаимозависимост между трите форми на привързаност, те изключително рядко се проявяват в чист вид. Друг съществен аспект от същността на привързаността е, че тя не е статична, а гъвкава и непрестанно развиваща се в резултат на преминаването през взаимно подсилващи се цикли на нагласа и поведение. Циклите, свързани с нагласата се отнасят до афективно-нормативния, а тези свързани с поведението се отнасят до инструментално-калкулативния компонент на привързаността (Mowday, Porter, Steers, 2013).

В настоящата ситуация, изискваща бързи и радикални промени в практиките за управление на човешките ресурси, се изисква не само изграждане на изцяло нова управленска стратегия, а и на цялостно преосмисляне на системите от ценности, за да се отговори адекватно на предизвикателствата на новото време. Предвид факта, че привързаността към организацията се формира в процеса на социализация на личността в нея (с което пък се свързва приемането и интернализирането на организационните ценности, което от своя страна е гарант за успешна адаптация и усвояване на ролевите модели), поставя пред голямо изпитание организациите чиито персонал работи в онлайн-среда. При работа в изцяло онлайн среда, служителите се сблъскват с уникални предизвикателства, свързани с изолацията, липсата на физически контакт и потенциалното размиване на границите между личния и професионалния живот. От друга страна, работата във физическа среда предлага повече възможности за социализация и директна комуникация, но може да доведе до други видове стрес и натоварване. Ефективното управление на тези различни аспекти изисква разработване на специфични стратегии и подходи, които да отговарят на потребностите на служителите и да поддържат високо ниво на ангажираност и привързаност към организацията.

В този контекст настоящото изследване има за цел да представи сравнителен анализ на практиките за УЧР и компонентите на организационната привързаност при работещи в онлайн, физическа среда и в смесен режим.

### **Извадка**

В изследването участват 240 лица (28% мъже и 72% жени). Извадката е разпределена в пет възрастови групи като най-голямата от тях е на участниците на възраст между 26-35 години (42% от цялата извадка), следвани от тези, попадащи в групата на възраст между 36-45 години (29%). Най-слабо представената група е на изследваните над 55 години (5%). Групите на лицата с общ трудов стаж между 3 и 5 години и тези над 20 години са с равен брой представители – по 52 човека във всяка група или общо 43.4% от цялата извадка.

Съгласно данните за трудовия стаж в конкретната организация най-много от изследваните са със стаж до 5 години (46.7%). Мнозинството от участвалите в изследването (95%) са с висше образование. Според нивото в йерархията 60 % са с изпълнителски функции, 31.7% са представителите на ръководството от средно ниво и 8.3% са ръководителите от висше управленско ниво. С цел да се постигне максимална обективност, по отношение на работната среда извадката е разделена в три групи: работещи изцяло в офис (физическа среда), в която група попадат 40% от изследваните лица, работещи в смесен режим (53.3%) и работещи изцяло онлайн (6.7%).

### **Инструментарииум и методология на изследването**

*Въпросникът за оценка на практиките за управление на човешките ресурси съдържа 22 твърдения, като за целите на настоящото изследване той е адаптиран и към него са добавени още 3 твърдения. Те се оценяват по пет-степенна скала, която варира от “напълно не съм съгласен/а” до “напълно съм съгласен/а”, и се отнасят до основните компоненти на УЧР. Формулирани са като: система за подбор – назначаване, система за оценяване, система за обучение и повишаване, система за възнаграждения и управленски стилове. Въпросникът показва високи психометрични качества при различни извадки (Илиева, 2005, 2006, 2009) (Илиева, Топузова, 2016). В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода е много висок  $\alpha$  на Кронбах е 0,94. Коефициентът на вътрешна консистентност –  $\alpha$  на Кронбах за отделните субскали варира в диапазона от 0,53 до 0,90.*

*Въпросникът за измерване на привързаността на служителите към организацията е разработен на базата на три компонентния модел на Майер и Алън. Той се състои от 24 самооценъчни айтеми, които са разпределени по 8 във всяка от обособените три скали. Скалите, които са включени във въпросника, са: афективна привързаност, нормативна и продължаваща (инструментална) привързаност. Методиката е адаптирана към условията на труд в България (Илиева, 1998). В настоящото изследване коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода  $\alpha$  на Кронбах е 0,82.*

### **Анализ на резултатите**

С цел очертаване на спецификата в отношението на изследваните лица към практиките за управление на човешките ресурси и извеждане на характерните й компоненти с най-висока степен на значение за тях, е направен факторен анализ по метода на главните компоненти с Варимакс ротация. При екстракцията са извлечени пет фактора, което отличава конструкта от предходни негови композиции (Илиева, 2005, 2006, 2009), (Илиева, Топузова, 2016). Всички те обхващат отделните системи за УЧР и очертават следната структура:

В първия фактор се обединяват 9 айтема. Тези твърдения обясняват 20,35% от общата дисперсия в отношението към практиките за УЧР,  $\alpha$  на Кронбах=0,91. В съдържателно отношение този фактор в най-голяма степен отразява практиките в управлението на човешките ресурси по отношение на системите за възнаграждения и ефективността на управленските стилове и може да се интерпретира именно като „Система за възнаграждения и управленска ефективност“.

Във втория фактор попадат 4 твърдения, които в оригиналния въпросник са част от скалата „Система за оценяване“, като сред тях са: длъжностните характеристики определят точно изискванията и задълженията при изпълнение на работата; оценяването на изпълнението/атестирането се извършва в съответствие със съществуващите разпоредби; оценяването/атестирането се прилага обективно и безпристрастно от ръководството;

съществуват приети и измерими стандарти за изпълнение на работата. Твърденията в този фактор обясняват 15,09% от общата дисперсия  $\alpha$  на Кронбах = 0,81. Факторът логично запазва наименованието си от оригиналния конструкт „Система за оценяване“.

Третият фактор съдържа 5 айтема. Именно в този трети фактор попадат и добавените три нови твърдения, касаещи начините на организиране на работата онлайн и във физическа среда и прилагането на еднакво адекватни и ясни правила, осигуряването на еднакви условия на труд за всички служители независимо дали работят онлайн или във физическа среда, и осигуряването на необходимото за извършване на работата от разстояние оборудване, консумативи и т.н. В този фактор са попаднали и още две твърдения, първото от които в оригиналния въпросник е част от скалата „Система за подбор и назначаване“ – Назначаването на работа се прави по обективни и ясно определени критерии и процедури, а второто принадлежи на скалата „Система за възнаграждения“ – Резултатите от работата определят размера на получаваните възнаграждения.  $\alpha$  на Кронбах=0,80. Факторът обяснява 12,88% от общата дисперсия. Попадналите твърдения в този фактор подчертават ключовите аспекти и принципи на обективността, равнопоставеността и прозрачността при управлението на работните процеси, както и при осигуряването на ресурси и условия на труд, независимо от мястото на работа, и очертават част от новите тенденции в практиките за УЧР. Именно това ни дава основание факторът да се нарече „Система за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност“.

В четвъртия фактор попадат отново 5 твърдения, отнасящи се до различните аспекти на управление на човешките ресурси, като назначаване и подбор, кариерно израстване и повишаване, оценяване и управленски стилове. Разнообразието им изисква такова наименование на фактора, което да отразява връзката между управлението на кадри и структурата на организацията, включително оценката на работата, йерархията и управленските стилове. За целта на настоящото изследване факторът се определя като „Система за кариерно развитие и управленски контрол“,  $\alpha$  на Кронбах=0,76. Факторът обяснява 9,34% от общата дисперсия.

В петия последен фактор влизат 2 твърдения, а именно: „Наказанията на служителите се прилагат рядко и са регламентирани от управлението“ и „Поемат се инициативи и се въвеждат нови начини и процедури на работа“. Въпреки, че на пръв поглед изглеждат различни, и двете твърдения са свързани с подхода на ръководството към регулирането на поведението и процесите в организацията. Те могат да бъдат обединени под общия знаменател на управлението на трудовите процеси чрез регулиране (чрез ясно дефинирани и редки наказания) и адаптиране (чрез иновации и нови процедури). Връзката между тях се изразява в това, че и двете представляват различни измерения на управлението на трудовите отношения – от една страна, осигуряване на регламентиран контрол и дисциплина, а от друга страна, въвеждане на иновации и гъвкавост в процедурите. Тази система подчертава съвместното функциониране на тези два аспекта, които създават условия за стабилна, но и адаптивна работна среда. За целта на настоящото изследване факторът се определя като „Система за регулация и иновационно развитие“. Това наименование обединява елемента на регулиране, който се отразява в ясните и рядко прилагани наказания, и елемента на иновациите, който е свързан с поемането на инициативи и въвеждането на нови процедури. Такава система подчертава баланса между поддържането на ред и стабилност (регулация) и стремежа към нововъведения и подобрения в работните процеси (иновационно развитие), което е ключово за успешното управление на организацията. Системата за регулация и иновационно развитие обяснява 7.92% от сумарната дисперсия на първичните променливи.

Коефициентът за вътрешна съгласуваност  $\alpha$  на Кронбах за твърденията, които попадат в този фактор, е 0.53.

Въз основа на извършения факторен анали въпросникът е декомпозиран в горепосочените пет подскали за целите на последващия анализ.

Различните компоненти на УЧР са с различна степен на значимост за изследваните лица, така че някои от тях се явяват доминиращи пред останалите. За да се определи тяхната йерархия, е извършена описателна статистика, включваща извеждане на средните стойности и стандартните отклонения (Табл.1). Анализът дава възможност, въз основа на получените резултати, да определим кои от системите (факторите) имат в най-голяма степен значение във формирането на нагласи и цялостно отношение към прилаганите практики за УЧР. Допуска се, че водещи сред тях са Системата за възнаграждения и управленска ефективност, а отчитайки спецификата и фактът, че малко над 50% от изследваните лица работят в смесен режим, следващ в йерархията би следвало да бъде факторът Система за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност, включващ в себе си именно твърденията, касаещи равните условия за работещите в различна среда, и отразяващ изискванията на новото време.

**Таблица 1.** Средни аритметични и стандартни отклонения за системите за УЧР

<b>Системи за УЧР</b>	<b>X</b>	<b>SD</b>
Система за възнаграждения и управленска ефективност	<b>29.76</b>	<b>6.72</b>
Система за оценяване	13.25	3.00
Система за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност	16.63	3.91
Система за кариерно развитие и управленски контрол	<b>16.95</b>	<b>3.26</b>
Система за регулация и иновационно развитие	7.28	1.45

Резултатите от дескриптивната статистика потвърждават, но само частично, допускането за водещите системи и йерархичната им подредба. Най-високи стойности има Системата за възнаграждения и управленска ефективност, следвана обаче от Системата за кариерно развитие и управленски контрол. Макара и неочакван, този резултат има своето обяснение, ако бъде интерпретиран в контекста на мотивационните теории и тези, обясняващи удовлетвореността от труда. Изхождайки от разбирането, че под значимост на системите за УЧР, се разбира удовлетвореност и мотивация за работа от тях, то тогава съвсем правдоподобно е и мястото на Системата за кариерно развитие и управленски контрол да бъде по-високо оценена по значимост от Системата за осигуряване условията на труд, ресурси и равнопоставеност. Въпреки че именно тя отразява новите подходи в УЧР, свързани с работата от разстояние, все пак с подобна система се обвързват факторите на външната среда (или хигиенни фактори по Хърцбърг) като заплащане, условия на труд, междуличности отношения и социални придобивки, докато със Системата за кариерно развитие и управленски контрол свързваме факторите, отнасящи се до вътрешната мотивация (или мотиватори по Хърцбърг), които включват характеристиките на работата, автономията, постиженията и признанието (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2011). Факторът Система за възнаграждения и управленска ефективност, макар също да може да бъде обвързан с хигиенните фактори, е поставен на първо място, основно поради съдържащите се в него твърдения свързани с възнагражденията, което обаче не е необичайно.

В изследването се допуска, че отношението на служителите към системите за УЧР се различава в зависимост от това дали работят онлайн, в смесен режим или изцяло във физическа среда. За да се установи наличието на статистически значими различия между изследваните групи, беше приложен еднофакторен дисперсионен анализ (Табл.2).

**Таблица 2.** Различия в отношението към практиките за УЧР според работната среда

Подскали	Групи според работната среда	M	SD	F	p	Различия между групите
Система за възнаграждения и управленска ефективност	Смесен режим	30,86	6,923	4,882	0,008	Смесен режим с изцяло в офис
	Изцяло в офис	28,12	6,178			
	Изцяло онлайн	30,75	6,587			
Система за оценяване	Смесен режим	13,56	2,969	1,506	0,224	Няма различия
	Изцяло в офис	12,91	2,958			
	Изцяло онлайн	12,75	3,530			
Система за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност	Смесен режим	17,34	3,885	9,562	0,000	Смесен режим с изцяло в офис Изцяло в офис с изцяло онлайн
	Изцяло в офис	15,37	3,891			
	Изцяло онлайн	18,50	1,154			
Система за кариерно развитие и управленски контрол	Смесен режим	17,12	3,547	2,392	0,094	Няма различия
	Изцяло в офис	16,50	3,057			
	Изцяло онлайн	18,25	0,856			
Система за регулация и иновационно развитие	Смесен режим	7,65	1,270	16,755	0,000	Смесен режим с изцяло в офис; Изцяло в офис с изцяло онлайн и със смесен режим; Изцяло онлайн с изцяло в офис
	Изцяло в оофис	6,66	1,553			
	Изцяло онлайн	8,00	0,730			

Поради допускането, че различията са по-изразени между някои от групите и поради факта, че е налице дисбаланс в броя на измерванията в отделните групи, е използван и post hoc тест за множествени сравнения по метода на Шефе (Калинов, 2013; Коен & Лий, 2013).

Резултатите разкриват, че работната среда води до статистически значими различия в три от факторите, като най-силно те са изразени по отношение на Системата за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност и Системата за регулация и иновационно развитие. Системата за възнаграждения и управленска ефективност има най-високи стойности на значимост за работещите в смесен режим, а най-слабо е застъпена при екипите работещи изцяло в офис. Тестът за множествени сравнения потвърди, че различията са основно между групата на работещите в смесен режим и тези работещи изцяло в офис. Тези резултати могат да се обяснят с някои психологични и организационни фактори, като например наличието на различия във възприятията за справедливост между членовете на отделните групи. Служителите, които работят в смесен режим, могат да имат различни възприятия за справедливост по отношение на възнагражденията и управленската подкрепа



в сравнение с тези, които работят изцяло в офис. Смесеният режим е възможно да доведе до усещане за неравенство, ако тези служители смятат, че възнагражденията и бонусите не отразяват специфичните предизвикателства и усилия, свързани с работата от различни места. Друг аспект, обясняващ различията именно между тези две групи е свързан с управленската ефективност и подкрепа. В смесения режим управленската ефективност може да бъде възприемана като по-ниска, ако няма ясни процедури и стандарти за управление на служителите, които работят частично дистанционно. Липсата на достатъчна комуникация, подкрепа и обратна връзка от страна на ръководството пък довежда до усещане за дистанция и липса на свързаност със служителите в офиса. Несъответствието между очаквания и реалност също са сред възможните причини заслужаващи внимание, и обясняващи тези различия. Служителите, които работят в смесен режим, е възможно да имат по-високи очаквания към ръководството и към системите за възнаграждения, тъй като смесената работа изисква повече гъвкавост и адаптация както от тях, така и от ръководството. Ако тези очаквания не се оправдаят, това може да доведе до разочарование и усещане за несправедливост. Тези, които работят изцяло в офис, е вероятно да се чувстват по-близки до ръководството и по-добре информирани за процесите в организацията. За разлика от тях, служителите в смесен режим могат да усещат по-голяма психологична дистанция и да имат чувството, че не са напълно включени в организационния живот, което повлиява на възприятието им за управленската ефективност. И не на последно място, работата в смесен режим може да доведе до по-високи нива на стрес, свързани с нуждата от адаптиране към различни работни среди и изисквания. Ако тези усилия не се компенсират адекватно чрез системата за възнаграждения, или ако липсва ефективна управленска подкрепа, това се отразява негативно на удовлетвореността на служителите. В обобщение, различията в отношението към Системата за възнаграждения и управленска ефективност между двете групи се дължат на комбинация от различни възприятия за справедливост и управленска подкрепа, психологична дистанция и стрес свързан с работния режим.

По отношение на Системата за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност най-съществените различия се очертават между работещите в смесен режим и работещите изцяло в офис и между работещите изцяло в офис и работещите изцяло онлайн. Резултатите показват по-висока оценка за значимостта на фактора от страна на служителите, работещи изцяло онлайн, следвани от работещите в смесен режим и могат да се обяснят с повишената зависимост от технологични ресурси, чувството на изолация, и нуждата от подкрепа. Служителите, работещи изцяло онлайн, са силно зависими от качеството на предоставените технологични ресурси, като софтуер, хардуер, интернет връзка и други технически средства, за да изпълняват ефективно своите задължения. Липсата на адекватна подкрепа в тази насока може значително да намали тяхната производителност и удовлетвореност. Поради тази причина те придават по-голяма значимост на фактора, свързан с осигуряване на условия на труд и ресурси. Работещите онлайн изпитват опасения, че не са на равни начала с колегите си, които работят в офиса, особено ако не получават същото ниво на подкрепа и внимание. Това също може да увеличи тяхната чувствителност към въпроси, свързани с равнопоставеността, и да ги накара да оценят по-високо значимостта на този фактор. Работа изцяло от разстояние може да доведе до чувство на изолация и отдалеченост от организацията и екипа. В този контекст служителите, работещи онлайн, може да оценят по-високо практиките, които гарантират подкрепа, адекватни условия на труд и справедливост, тъй като тези практики им дават усещане за принадлежност и ангажираност към организацията. В онлайн среда, където липсва директен контакт с колеги и ръководители, ясни правила и процедури за

осигуряване на условията на труд стават още по-важни. Онлайн работещите служители оценяват високо тези системи, защото те създават структура и предсказуемост, които са критични за тяхната работа. Служителите, работещи изцяло онлайн, често нямат достъп до физически ресурси, като оборудване, консумативи или дори социални взаимодействия, които са лесно достъпни за техните колеги в офиса. Това може да ги накара да оценят по-високо осигуряването на подходящи ресурси и подкрепа, за да компенсират тази липса и да гарантират, че могат да изпълняват задачите си ефективно. В заключение, по-високата оценка на значимостта на този фактор от страна на служителите, работещи изцяло онлайн, може да се обясни с техните специфични нужди и зависимости от адекватна подкрепа, ресурси и равнопоставеност в една по-изолирана и технологично зависима работна среда.

Значими статистически различия се очертават и между групите на работещите във физическа среда, работещите онлайн и в смесен режим; работещите изцяло онлайн и работещите във физическа среда и по отношение на Системата за регулация и иновационно развитие. Работещите онлайн и в смесен режим вероятно оценяват по-високо значимостта на регулациите и иновациите, защото в дистанционна среда ясните правила и структура са по-критични. Липсата на физическо присъствие и пряка комуникация може да увеличи нуждата от добре дефинирани регулации, които да компенсират дистанцията и да осигурят предсказуемост в работата. В офиса, където взаимодействието с ръководството е непосредствено и постоянно, може да се разчита на неформални начини за регулиране на поведението и коригиране на грешки. Служителите не намират строгите регулации като толкова важни, особено ако нарушенията на правилата често се решават чрез разговори и обсъждания, а не чрез формални наказания. Възможно е, работещите онлайн и в смесен режим да придават по-голяма стойност на иновациите и промяната на регулациите, тъй като това може да улесни тяхната работа и да им предостави нови инструменти и методи за справяне с предизвикателствата на дистанционната работа. В офис среда често се работи по добре установени процедури и правила, които служителите вече познават, и към които са привикнали. В този контекст необходимостта от иновации и нови регулации се възприема като по-малка, тъй като рутината и стабилността са вече осигурени и работещите се чувстват комфортно в тази обстановка. Работещите в офис среда е вероятно да са по-скептични или по-малко отворени към промени, особено ако те не са пряко необходими за подобряване на тяхната работа. Иновациите и новите регулации могат да се възприемат като излишни или дори като потенциално нарушаващи установените процедури. Онлайн служителите и тези работещи в смесен режим е възможно да се чувстват по-изолирани и да имат по-голямо усещане за несигурност. Това може да ги накара да оценяват високо значимостта на регулациите, които гарантират прозрачност и последователност в управлението, като начин да се чувстват по-защитени.

Различията в оценката на практиките за УЧР между различните групи служители отразяват и различни аспекти на тяхната организационна привързаност. Предполага се че различните работни условия (физическа среда, смесен режим и изцяло онлайн) водят до различия в степента на организационна привързаност, формирана от служителите. Работещите във физическа среда се очаква да показват по-високи нива на афективна привързаност поради по-добрите възможности за междуличностно взаимодействие и социална подкрепа в офис средата. Работещите в смесен режим е вероятно да демонстрират по-високи нива на нормативна привързаност, тъй като този модел предоставя както гъвкавост, така и възможности за лични взаимодействия, което може да създава усещане за дълг и лоялност към организацията. От друга страна, при работещите изцяло онлайн е възможно да се наблюдава по-висока инструментална привързаност, тъй като тези

служители могат да бъдат мотивирани предимно от удобството и гъвкавостта, които им предоставя дистанционната работа. Еднофакторният дисперсионен анализ потвърди това предположение, а тестът за множествени сравнения очерта наличието на значими различия между групите по отношение на нормативната привързаност и не така значими, но очаквани, и по отношение на афективната привързаност (Табл. 3).

**Таблица 3.** Различия в организационната привързаност според режима на работа

Подскали	Групи според работната среда	M	SD	F	p	Различия между групите
Афективна привързаност	Смесен режим	22,15	2,160	<b>3,957</b>	<b>0,020</b>	Изцяло онлайн с изцяло в офис
	Изцяло в офис	<b>22,83</b>	2,733			
	Изцяло онлайн	21,25	2,463			
Инструментална привързаност	Смесен режим	22,41	3,991	0,237	0,789	Няма различия
	Изцяло в офис	22,67	3,975			
	Изцяло онлайн	<b>23,00</b>	2,191			
Нормативна привързаност	Смесен режим	<b>22,34</b>	2,745	<b>6,524</b>	<b>0,002</b>	Смесен режим с изцяло онлайн Изцяло в офис с изцяло онлайн Изцяло онлайн с изцяло в офис и в смесен режим
	Изцяло в офис	22,17	2,065			
	Изцяло онлайн	20,00	2,065			

Отчетената междугрупова статистически значима разлика, само по отношение на нормативната привързаност, може да се обясни с няколко ключови аспекта на тази форма на привързаност и характеристиките на различните работни условия. Работещите изцяло онлайн се чувстват по-малко свързани с организацията, тъй като нямат директно физическо присъствие в офиса и не участват в социални и организационни взаимодействия, които обикновено засилват чувството за принадлежност и ангажираност. Това понижава тяхното усещане за задължение към организацията и съответно води до по-ниска нормативна привързаност. Онлайн работещите възприемат своята работа като по-автономна и по-малко зависима от организационната структура и управление. Това усещане за автономност обаче може да намали чувството за задължение и ангажимент към организацията, което е основа на нормативната привързаност. Работещите в смесен режим служители се възползват от предимствата и на двата „свята“ – те имат възможност да участват в офисната култура, социалните взаимодействия и организационната подкрепа, докато същевременно могат да се възползват от гъвкавостта и удобството на дистанционната работа. Това може да засили тяхното усещане за задължение и отговорност към организацията, тъй като те оценяват усилията на организацията да им предостави най-доброто от двата режима на работа. Смесеният режим създава чувство за удовлетвореност, което води до по-силно желание да се отплатят на организацията чрез лоялност и ангажираност. Това обяснява защо нормативната привързаност е най-висока в тази група. Тази група изпитва най-силна привързаност към организацията, защото вижда, че тя се грижи за техните нужди чрез

предоставяне на гъвкавост и адаптивност. Чувството, че организацията се грижи за техния баланс между работа и личен живот, допълнително засилва тяхното усещане за задължение и ангажираност. Тези служители може да се чувстват силно свързани с организацията, поради личното взаимодействие и присъствието на място, но същевременно и да чувстват, че тяхната работа е по-структурирана и контролирана. Това ги мотивира да поддържат високо ниво на ангажираност, но без усещането за гъвкавост, което би могло да засили още повече нормативната привързаност.

Теории като тази на Майер и Алън (1991) посочват, че различните аспекти на УЧР могат да влияят по различен начин върху организационната привързаност. Съществуват допускания, че справедливите системи за възнаграждения и възможностите за кариерно развитие могат да стимулират инструменталната привързаност, при която служителите остават в организацията, заради ползите и ресурсите, които получават. Автори като Уейн и др. (1997) подчертават, че практиките за развитие на кариерата и мениджърския контрол влияят на нормативната привързаност, тъй като служителите могат да се чувстват задължени да останат лоялни към организацията, когато тя инвестира в тяхното развитие. От друга страна, афективната привързаност, която се базира на емоционалната ангажираност и идентификацията със стойностите на организацията, може да бъде по-слабо или дори отрицателно повлияна от практиките за УЧР, особено когато тези практики се възприемат като инструментални или фокусирани върху контрол и регулации. Теоретични изследвания, като тези на Майер и Смит (2000), подкрепят тезата, че когато практиките за УЧР се възприемат като ориентирани към развитието и подкрепата на служителите, е вероятно да доведат до по-висока афективна привързаност.

С цел установяване на начина, по който отношението към различните практики за управление на човешките ресурси може да влияе върху организационната привързаност, е приложен регресионен анализ по метода на стъпковата регресия. Резултатите от него потвърждават в определена степен част от тези допускания, но и чертаха нови тенденции (Табл.4).

**Таблица 4.** Влияние на отделните компоненти на УЧР върху организационната привързаност

Типове организационна привързаност	Системи за УЧР - $\beta$					$\Delta R^2$
	Система за възнаграждения и управленска ефективност	Система за оценяване	Система за осигуряване условия на труд, ресурси и равнопоставеност	Система за кариерно развитие и управленски контрол	Система за регулация и иновационно развитие	
Афективна привързаност		-0,166*			-0,202**	0,061
Инструментална привързаност				-0,161*	0,286***	0,048
Нормативна привързаност		0,293***				0,082

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Получените резултати свидетелстват, че афективната привързаност се влияе макар и слабо от Системата за оценяване и Системата за регулация и иновационно развитие, като е налице инверсна връзка между променливите. Със засилване акцента върху практиките, свързани със Системата за оценяване (например по-строга оценяване, по-чести оценки,

завишаване на изисквания, чести промени в условията и правилата за оценяване), нивата на афективна привързаност на служителите към организацията намаляват. Възприемането на практиките свързани със системата за оценяване като прекалено строги или несправедливи може да доведе до чувство на тревожност или неудовлетвореност, което да намали емоционалната връзка на служителите с организацията. Друга обективна причина за подобен резултат е недоволството от оценката или от самия процес на оценяване. Ако служителите не виждат ясна връзка между усилията им и получената оценка, или ако процесът на оценяване не е достатъчно прозрачен, те могат да се чувстват демотивирани, което води до намалена афективна привързаност. Липсата на признание и обратна връзка при получена висока оценка също може да бъде разгледана като възможна причина, в следствие на което, в някои случаи системите за оценяване могат да бъдат възприемани като формални или рутинни, без да дават на служителите усещането за признание и подкрепа, което може да отслаби емоционалната им ангажираност. Очевидно от резултатите е, че когато организацията акцентира върху регулации и иновации, афективната привързаност на служителите намалява. Усещането за несигурност може да обясни в определена степен този резултат. При въвеждането на нови регулации и иновации, особено ако те се възприемат като нестабилни или неясни, служителите могат да изпитват несигурност и стрес. Това също води до отслабване на тяхната емоционална връзка с организацията, тъй като те се чувстват по-малко уверени в бъдещето и собственото си място в нея. Неуспешното прилагане на иновациите е също възможна причина, тъй като ако нововъведените иновации не са добре комуникирани или нямат очакваните положителни резултати, служителите могат да развият усещане за липса на стабилност, което да компрометира афективната им привързаност към компанията. Възможно е и наличието на конфликт между традиция и иновация. За някои служители, които са свързани с традиционни методи на работа и регулиране, иновациите и новите политики могат да предизвикат негативни емоции. Ако тези служители не се адаптират лесно към промените, това може да доведе до спад в емоционалната им ангажираност. В организации, в които регулациите и иновациите се прилагат формално, без да се отчита човешкият фактор, служителите могат да се почувстват отчуждени или недооценени, което също би намалило емоционалната им връзка с организацията. Резултатите недвусмислено показват, че афективната привързаност се влияе негативно, когато организациите се съсредоточават твърде много върху структурни и иновационни промени, без да балансират това с грижа за емоционалната ангажираност на служителите. Ако организациите поставят прекалено голям акцент върху формализираните системи за УЧР, това може да създаде усещане за бюрократизация и липса на индивидуален подход. Служителите, които изпитват афективна привързаност, често ценят персонализираното внимание и емоционалната подкрепа, а не просто следването на формални процедури. Тези формализирани системи могат да бъдат възприемани като инструментални и студени, което да намалява афективната привързаност. Ако организациите акцентират прекалено на системи, като възнаграждения, оценяване и регулации, без да инвестират в култура и личностни отношения, това може да доведе до по-ниска афективна привързаност. Системите за УЧР, които са фокусирани върху материалните аспекти и управленския контрол, могат да бъдат възприемани като недостатъчно удовлетворяващи емоционалните нужди на служителите. Когато служителите се чувстват емоционално изолирани или неоценени, те може да демонстрират по-ниска афективна привързаност, дори ако формалните системи на УЧР са добре развити. Ако служителите с висока афективна привързаност имат ценности и очаквания, които не съвпадат с формалните практики на организацията, това също може да доведе до отрицателна връзка. Например, ако те ценят

автономността и креативността, но организационните системи са силно регулирани и контролирани, това може да редуцира тяхната привързаност. Системите за УЧР, които са силно регулирани и ориентирани към контрол, могат да предизвикат реакция сред служителите, които ценят свободата и гъвкавостта. Това може да се прояви в намаляване на афективната привързаност, тъй като те могат да се чувстват ограничени или потискани от организационните практики. Възможно е служителите, които поставят висок акцент на афективната привързаност, да бъдат по-малко мотивирани от формалните системи на УЧР. Те могат да се чувстват по-силно ангажирани, когато се фокусират върху емоционалните и социалните аспекти на работната среда, а не върху материалните и формалните практики.

Афективната привързаност се изгражда на основата на лични преживявания, емоционална връзка и чувство за принадлежност. Културата и климатът на организацията играят ключова роля във формирането на тези емоционални връзки. Организационната култура, която насърчава открита комуникация, подкрепа, взаимно доверие и усещане за общност е по-вероятно да засили афективната привързаност, отколкото формалните УЧР практики. Социалните взаимодействия и отношенията с колегите и ръководителите също са важен фактор за афективната привързаност. Формалните УЧР практики, като системи за възнаграждения, оценяване и кариерно развитие, често се възприемат като необходими, но не достатъчни за изграждане на силна емоционална връзка с организацията. Формализираните УЧР практики, особено ако се прилагат строго и без гъвкавост, могат да създадат усещане за бюрокрация и дистанция между служителите и организацията. Това може да доведе до намаляване на афективната привързаност, тъй като служителите могат да се чувстват като "зъбни колела" в механизма, а не като ценни членове на общност. Афективната привързаност се влияе повече от неформалните аспекти на работната среда, като колегиалност, признание от страна на ръководството извън формалните системи и участието в екипни дейности. Тези аспекти често остават извън обхвата на формалните практики, но са критични за емоционалната свързаност. Афективната привързаност може да бъде по-стабилна и устойчива на промени в практиките, тъй като тя се базира на дълбоки, дълготрайни емоционални връзки. Практиките за УЧР могат да играят роля, но те по-скоро могат да укрепят или отслабят вече съществуваща привързаност, отколкото да я създадат. Така че е напълно правдоподобно да се приеме, че афективната привързаност е по-малко зависима от формалните УЧР практики и повече от културата, климата и социалните аспекти на работната среда. Това може да обясни защо в някои случаи формализираните практики дори могат да имат отрицателен ефект върху афективната привързаност.

Инструменталната привързаност се повлиява от отношението към Системата за кариерно развитие и управленски контрол ( $\beta = -0,161$ ,  $p < 0,05$ ) и от Системата за регулация и иновационно развитие ( $\beta = 0,286$ ,  $p < 0,001$ ), като това въздействие не е силно. Резултатите дават основание да направим заключението, че увеличаването на управленския контрол води до намаляване на инструменталната привързаност. Това означава, че служителите, които усещат по-голям контрол върху тяхната работа, вероятно оценяват по-ниско своята привързаност на база на прагматични или утилитарни причини (инструментална привързаност). Възможно е служителите да смятат, че системите за кариерно развитие и управленски контрол не им предоставят достатъчно конкретни ползи или възможности за растеж. Това може да отслаби тяхната инструментална привързаност, тъй като те не виждат как могат да извлекат материални или кариерни облаги от тези системи. Резултатът по отношение на Системата за регулация и иновационно развитие може да се тълкува като индикация, че служителите, които се чувстват обвързани с организацията на база утилитарни или прагматични причини (като възнаграждения или кариерни възможности),

възприемат положително регулациите и иновациите в организацията. Тоест, инструменталната привързаност на служителите се засилва, когато организацията има ясно установени регулаторни системи и се развива иновационно. Това може да се обясни с факта, че добре структурирани и регулирани системи и нововъведения създават усещане за стабилност и предсказуемост в работната среда, което е особено важно за служителите, мотивирани от практическите и материалните аспекти на работата. Те могат да виждат в тези системи възможности за личностно и професионално развитие, и това да увеличава тяхната ангажираност и лоялност към организацията. Системата за регулация и иновационно развитие може да предложи структурираност, сигурност и адаптация към промените, които пряко отговарят на нуждите на служителите с висока инструментална привързаност. В същото време други системи за УЧР, които може би не влияят пряко на тези практични аспекти, не оказват същото въздействие върху този тип привързаност.

Нормативната привързаност се влияе единствено от отношението към Системата за оценяване ( $\beta=0,293$ ,  $p<0.001$ ).

Положителната връзка предполага, че ясно дефинираните и справедливи системи за оценяване могат да засилят чувството на задълженост и отговорност на служителите към организацията. Те вероятно вярват, че такива системи са отразяващи усилията и приноса им, което подкрепя тяхното морално обвързване с организацията. В този случай, прозрачните и добре структурираните оценки на работата могат да засилят нормативната привързаност, тъй като служителите могат да виждат това като справедлив и етичен подход към управлението. Нормативната привързаност може да бъде повлияна от социални и културни норми, както и от личните ценности на служителя. Ако в дадена организация съществуват ясни и справедливи системи за оценяване и кариерно развитие, това може да засили усещането за дълг и морално задължение към организацията. Системата за оценяване играе ключова роля в създаването на усещане за справедливост и признание. Когато служителите смятат, че техните усилия и постижения се оценяват обективно и справедливо, това може да засили тяхното чувство на лоялност и дълг към организацията.

Резултатите от регресионния анализ очертават влиянието на две основни системи – Системата за оценяване и Системата за регулация и иновационно развитие върху организационната привързаност. Тези две системи за УЧР представляват ключови механизми за регулация на поведението и за оказване на влияние върху организационната привързаност. Докато системата за оценяване пряко се свързва с ежедневна работа и възможности за развитие, системата за регулация и иновации отразява стратегическия фокус на организацията и нейното бъдещо развитие, което ги прави основни компоненти за формиране на организационната привързаност. Оценката на представянето и регулацията и иновациите са фундаментални за функционирането на всяка организация. Те структурират начините, по които се управляват човешките ресурси и как се внедряват нови практики, за да се постигат организационни цели. Всяка една от тях пряко влияе върху ключови аспекти на работното място като възнаграждения, кариерно развитие, стабилност и възможности за напредък, които са основни за формирането на организационната привързаност.

## **Заклучение**

Анализът на получените резултати позволява обобщението, че връзката между практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) и организационната привързаност не е еднозначна. Въпреки че Системата за възнаграждения и управленска ефективност и Системата за кариерно развитие и управленски контрол са най-високо оценени от изследваните лица, по отношение на тяхната значимост, най-силно влияние върху привързаността оказват Системата за оценяване и Системата за регулация и иновационно развитие. Това показва, че усилията за въздействие върху ангажираността на служителите не бива да се изчерпват само с финансови стимули или възможности за израстване в йерархията, а зависят също така от начина, по който се прилагат системите за оценяване на представянето и въвеждане на иновации в организацията. Практиките за оценяване и регулация играят централна роля в управлението на организационната привързаност, защото създават директна връзка между усилията на служителите и техните перспективи за бъдещето. Макар възнагражденията и кариерното развитие да са оценени като най-значими, тяхното влияние върху дългосрочната привързаност остава по-слабо. Служителите, които се чувстват недостатъчно оценени или чиято работа не отговаря на иновативните стандарти на организацията, могат да изпитват по-ниска степен на ангажираност, дори ако възнагражденията и кариерните възможности са задоволителни. Организациите следва да създават добре балансирана система, която да съчетава материални и нематериални стимули (като възнаграждения и оценка на представянето), за да поддържат и развиват организационната привързаност. Внедряването на ясни и прозрачни системи за оценяване и същевременно гъвкави и иновативни методи за развитие би гарантирало по-устойчива ангажираност на служителите. Резултатите от настоящото изследване очертават необходимостта от това организациите да инвестират усилия не само във финансови стимули и възможности за кариерно развитие, но и в подобряване на процесите за оценяване и иновационно развитие, които влияят директно на емоционалната и нормативната привързаност на служителите. Постигането на дългосрочна организационна привързаност изисква комплексно разбиране на различните практики за УЧР и техния диференциран ефект върху служителите.

Резултатите очертават и една тенденция към промяна в гледните точки относно влиянието на конвенционалните практики за управление на човешките ресурси (УЧР) върху организационната привързаност, особено предвид новите изисквания на съвременната работна среда и на поколенията, съставляващи основната работна сила на пазара на труда. Макар през последните години утвърдените фактори, като системи за възнаграждения и кариерно развитие, както и традиционните фактори за влияние върху организационната привързаност, като лидерство, организационна култура и климат, все още да са изключително важни на преден план започват да се появяват нови, които могат да бъдат разглеждани като част от модерните практики за управление на човешките ресурси, но които се различават от традиционните УЧР системи. Един от акцентите, около който се формират нови практики за УЧР, е психичното здраве и благополучие. Менталното здраве става ключова тема в организациите. Служителите очакват подкрепа чрез програми за лично и групово благополучие, като консултации, ментални паузи, антистрес програми, уелнес програми и групови активности, и стратегии за баланс между работата и личния живот. Организациите, които активно се грижат за менталното здраве на служителите си, стават предпочитани и печелят привързаността и лоялността им. Гъвкавите и хибридни работни модели също се очертават като желани, а наличието на системи за УЧР, свързани конкретно с тях, стават особено ценени. Възможността за дистанционна работа или хибриден модел на



работа се превръща в основен фактор за задържане и ангажираност на служителите. Гъвкавостта се смята за показател за организационната адаптивност към новите условия и динамика на пазара. Внедряването на практики за УЧР свързани с концепции като Устойчивост и корпоративна социална отговорност (CSR – Corporate Social Responsibility), която обозначава ангажимента на бизнеса да допринася към устойчивото развитие, като едновременно се грижи за благополучието на обществото и околната среда, става все по належащо. Наличието им означава, че организациите не са отговорни само за генериране на печалби, но също така за социалното въздействие и екологичните последици от техните дейности. Организациите, които внедряват CSR, обикновено изграждат по-добра репутация, повишават ангажираността на служителите и увеличават лоялността на клиентите. Много служители оценяват високо организациите, които демонстрират ангажираност към екологична устойчивост, етика и социални каузи. Корпоративната социална отговорност е важен аспект за привличане и задържане на таланти, особено сред младото поколение. Друг акцент в новите направления за развитие и обогатяване на практиките за УЧР са разнообразието, равнопоставеността и приобщаването (Diversity, Equity, and Inclusion – DEI). Това са три ключови концепции, които се използват в организациите и бизнес средите за насърчаване на по-справедлива и инклузивна работна култура. DEI става неизменна и много съществена част от модерните стратегии за управление на човешките ресурси и корпоративна социална отговорност (CSR). Системите за УЧР свързани с предлагането на платформи за непрекъснато обучение и саморазвитие извън формалните кариерни пътеки, също са сред по-новите тенденции в практиките за УЧР и се свързват положително с организационната привързаност. Това създава усещане за личен растеж, което насърчава по-дълбока привързаност и ангажираност.

Тази промяна в парадигмата отразява глобалното развитие на труда и технологиите, което поставя нови предизвикателства пред традиционните УЧР системи. Системите за УЧР все още имат значимо влияние, но тяхното въздействие се променя поради интегрирането на по-модерни концепции, които са по-трудно измерими, но значително влияят върху дългосрочната привързаност на служителите. Тенденцията е УЧР практиките да се адаптират и да включват тези нови фактори в центъра на вниманието, за да отговорят на нуждите на новото поколение работници и на динамично променящата се глобална среда.

## **ЛИТЕРАТУРА**

ИЛИЕВА, С. (1992). *Организационна култура и привързаност към организацията*. Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“. София: Св. Климент Охридски.

ИЛИЕВА, С. (1998). *Привързаност към организацията. Психологически анализ*. София: Издателство „Албатрос“.

ИЛИЕВА, С. (2005а). *Административна реформа и мотивация за работа на държавните служители*. София.

ИЛИЕВА, С. (2006). *Организационно развитие*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.

ИЛИЕВА, С. (2009). *Ценности и трудова мотивация*. София: УИ „Св. Климент Охридски“.

КАЛИНОВ, К. (2013). *Статистически методи в поведенческите и социалните науки*. Нов български университет.

КОЕН, В., & ЛИЙ, Б. (2013). *Основи на статистиката за социалните и поведенческите науки*. София: Изд. Изток-Запад “.

ПРОДАНОВ, М. (2021). Измерване на организационната привързаност. *Годишник на Бургаски свободен университет*, 44(1), 161-169.

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

AMRI, A. (2024). Trends in Human Resource Management and Organizational Behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. Available doi: <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>

BARAN, B. E., & WOZNYJ, H. M. (2020). *Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational dynamics*. Available at doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

BECKER, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

BENNETT, N., & LEMOINE, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.

BENNETT, N., & LEMOINE, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).

BOUNCKEN, R. B., KRAUS, S., & DE LUCAS ANCILLO, A. (2022). Management in times of crises: reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2035-2046.

ILIEVA, S., & TOPUZOVA, I. (2016). Changes in the human resource management practices and work motivation in academic environment. *Achieving excellence in education, employment and human resource management*, 149.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

MACK, O., KHARE, A., KRÄMER, A., & BURGARTZ, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

MEYER, J. P., & SMITH, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319–331.

MILLAR, C. C., GROTH, O., & MAHON, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), 5-14.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

SCHOLL, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.

SINHA, D., & SINHA, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., & LIDEN, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

TASKAN, B., JUNÇA-SILVA, A., & CAETANO, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.

ZHAO, S., WONG, H. C., LOWE, C., MONACO, E., & CORBETT, J. (2021). *COVID-19 pandemic, crisis responses and the changing world*. Springer Singapore.

## REFERENCES

ILIEVA, S. (1992). Organizatsionna kultura i privarzanost kam organizatsiyata. *Godishnik na SU "Sv. Kliment Ohridski", kniga Psihologiya*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski.

ILIEVA, S. (1998). *Privarzanost kam organizatsiyata. Psihologicheski analiz*. Izdatelstvo Sofia: „Albatros”.

ILIEVA, S. (2005a). *Administrativna reforma i motivatsiya za rabota na darzhavnite sluzhiteli*. Sofia.

ILIEVA, S. (2006). *Organizatsionno razvitiie*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski.

ILIEVA, S. (2009). *Tsennosti i trudova motivatsiya*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski.

KALINOV, K. (2013). *Statisticheski metodi v povedencheskite i sotsialnite nauki*. Sofia: Nov balgarski universitet.

KOEN, V., & LIY, B. (2013). *Osnovi na statistikata za sotsialnite i povedencheskite nauki*. Sofia: Iztok-Zapad.

PRODANOV, M. (2021). Izmervane na organizatsionnata privarzanost. *Godishnik na Burgaski svoboden universitet*, 44(1), 161-169.

ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

AMRI, A. (2024). Trends in Human Resource Management and Organizational Behavior. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1011–1027. Available at doi: <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374>.

BARAN, B. E., & WOZNYJ, H. M. (2020). *Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational dynamics*. Available at doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

BECKER, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

BENNETT, N., & LEMOINE, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.

BENNETT, N., & LEMOINE, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).

BOUNCKEN, R. B., KRAUS, S., & DE LUCAS ANCILLO, A. (2022). Management in times of crises: reflections on characteristics, avoiding pitfalls, and pathways out. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2035-2046.

ILIEVA, S., & TOPUZOVA, I. (2016). Changes in the human resource management practices and work motivation in academic environment. *Achieving excellence in education, employment and human resource management*, 149.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

MACK, O., KHARE, A., KRÄMER, A., & BURGARTZ, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

MEYER, J. P., & SMITH, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319–331.

MILLAR, C. C., GROTH, O., & MAHON, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), 5-14.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

SCHOLL, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.

SINHA, D., & SINHA, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., & LIDEN, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

TASKAN, B., JUNÇA-SILVA, A., & CAETANO, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.

ZHAO, S., WONG, H. C., LOWE, C., MONACO, E., & CORBETT, J. (2021). *COVID-19 pandemic, crisis responses and the changing world*. Springer Singapore.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN REMOTE AND IN-OFFICE WORK**

**Abstract.** The comparative analysis of the human resource management practices and the components of organizational commitment in remote and in-office work is presented. With the Questionnaire for approaches to human resources management (Ilieva, 2009) and the Questionnaire for measuring employee commitment to the organization, based on the three-component model of Mayer and Allen, adapted to working conditions in Bulgaria (Ilieva, 1998), 240 persons (28% men and 72% women) aged 25 to 55 were studied. Interdependencies between HRM systems and organizational commitment are also found, as well as group differences in attitudes toward HRM practices among remote and in-office workers.

**Keywords:** organizational commitment; HRM practices; work environment

**Chief Assist. Prof. Irina Topuzova, PhD**

ORCID: 0000-0002-9790-2734

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: itopuzova@ibsedu.bg