

АНГАЖИРАНОСТ НА ПЕРСОНАЛА КАТО ОРГАНИЗАЦИОНЕН ФЕНОМЕН

Милен Е. Динков

Стопанска академия „Д. А. Ценов“
Свищов, България

РЕЗЮМЕ — Целта на настоящата статия е да се разкрие същността на ангажираността на служителите и по-точно на организационната ангажираност, както и нейното въздействие върху поведението на работещите и функционирането на организацията като цяло. В разработката се анализират отделните видове ангажираност, както и факторите, които водят до нейното увеличаване или намаляване. Направен е опит да се систематизират възможните ефекти от въздействието на организационната ангажираност върху поведението на служителите и последиците от това за организацията. Това ще доведе до една обща рамка, чрез която ще се постигат по-високи нива на ангажираност, производителност и удовлетвореност сред работещите.

Ключови думи: афективна ангажираност, въвлеченост, нормативна ангажираност, организационна ангажираност, продължителна ангажираност, производителност

EMPLOYEE COMMITMENT AS AN ORGANIZATIONAL PHENOMENON

Milen E. Dinkov

D. A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria

ABSTRACT – The purpose of this article is to reveal the nature of employee commitment and in particular the organizational commitment and its influence on the behavior of employees and functioning of the organization as a whole. The paper analyzes the different types of commitment and the factors that lead to its increase or decrease. An attempt to systematize the possible effects of the influence of organizational commitment on employee behavior and its consequences for the organization. This will lead to a general framework which will achieve higher levels of commitment, productivity and satisfaction among employees.

Keywords: affective commitment, involvement, normative commitment, organizational commitment, continuance commitment, productivity

1. ВЪВЕДЕНИЕ

В днешният изключително конкурентен свят, всяка организация непрекъснато се изправя пред предизвикателствата свързани с постигане на висока производителност и създаване на ангажирана работна сила. Функционирайки в такива условия, няма организация, която да може да постигне желани резултати без привързаност на персонала към нейните цели. Поради тази причина е важно да се обърне внимание на концепцията за организационната ангажираност и последиците от нейното въздействие върху поведението на заетите. Ако се установи кога и как се развива ангажираността, как тя формира отношения и поведение, организациите ще се намират в много по-добра позиция при ефективно управление на промените. Това, което управлява ангажираността на служителите, е позитивната среда, чрез която може да се постигнат бързи и осезаеми резултати. Поради тази причина е необходимо организациите да разбират важността на ангажираността на своите служители и нейната роля при тяхната мотивация на работното им място.

2. ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ НА АНГАЖИРАНОСТТА

Значението на ангажираността на служителите е очевидно, ако се вземат предвид изследванията в областта на връзките между ангажираността и удовлетвореността, справедливостта на работното място, доверието и лоялността. В миналото, организациите са си осигурявали лоялността на своите служители чрез гарантиране на работното им място. Въпреки това, много от тях са използвали съкращаването на персонала, реструктуриране и трансформация на производството си с цел да избегнат силен конкурентен натиск. Всичко това е довело след себе си и до несигурност в организационният климат. От тук, непрекъснато е нараствал и броят на служителите, които са смятали, че са жертва на нарушени обещания. Едно от предизвикателствата, с което съвременните организации непрекъснато се сблъскват, е поддържане ангажираността на своите служители в настоящата бизнес среда.

Ангажираността включва „поведенчески термини“, с които описват условия, предполагащи ангажираност. По-конкретно, тези условия могат да бъдат под формата на фокусно или дискреционно поведение. Фокусното поведение е вярването на една личност за неразделна част на концепцията за ангажираност към определена цел. То е поведение на един индивид, което се проявява чрез неговата ангажираност. Например, за организационната ангажираност фокусното поведение се свързва с поддържане на членството в организацията. От друга страна, дискреционното поведение е един вид изборно поведение, т.е. служителите имат известна гъвкавост при определяне на поведенческите си условия на своята ангажираност (Meyer, Herscovitch, 2011).

Ангажираността на служителите през годините е била обект на множество авторови интерпретации. Така например, според едни ангажираността се отнася до природата на взаимоотношенията между служителя и системата като цяло (Grusky, 1966). Според други, ангажираността е активна връзка с организацията, при която служителите имат желание да дадат нещо от себе си и да допринесат за нейното благополучие (Mowday, 1982). Според трети, ангажираността е понятие, което включва (1) някакъв вид членство в организацията; (2) което отразява текущата позиция на индивида, (3) което има специфичен потенциал за предсказуемост, предоставящо прогнози относно някои аспекти на изпълнението, мотивацията за работа, спонтанния принос и други свързани резултати; (4) което предполага връзка с мотивационните фактори (Brown, 1969).

От друга страна, ангажираността може да се разглежда като процес, при който организационните цели и тези на индивида се интегрират в едно цяло или стават сходни (Hall и *колектив*, 1970). Ангажираността е състояние на съществуване, при което отделната

личност направлява своите действия за устойчива въвлеченост в организацията (Salancik, 1997).

От така изложените изследователски виждания става ясно, че през годините ангажираността е била определяна по много и различни начини. Всъщност, липсата на консенсус в определението на термина е допринесло за неговото разглеждане като един многоизмерен конструкт. Но, за да се установи основната същност на ангажираността, е необходимо да се потърси сходство между съществуващите концепции в литературата. Изследователите J. Meyer и L. Herscovitch (Meyer, Herscovitch, 2001) са направили опит да систематизират отделните автори виждания, според които ангажираността е:

- стабилизираща сила, която действа с цел поддържане посоката на поведението, когато очакваните условия не отговарят на действителните;
- сила, която стабилизира индивидуалното поведение при обстоятелства, при които индивида ще се опита да промени това поведение;
- сила, която задължава личността да проявява ангажираност, дори когато са налице колебливи нагласи;
- сила, която се отнася до идентифициране на една личност с конкретна организация;
- психологическа привързаност на едно лице към организацията - това ще се отрази върху степенята, до която лицето интернализира или приема характеристиките или перспективите на организацията;
- психологическо състояние, което обвързва индивида с организацията.

Авторите отчитат това, че в основата на всички концепции стои най-важният елемент, а именно силата, която насочва поведението на дадена личност в желаната посока, т.е. силата, която е едновременно и нагласа, и състояние на ума, т.е. психологическото състояние на личността. Но от друга страна, те не са съгласни с естеството на нагласата и с различните дименсии на ангажираността, така както са определени.

От така направеният анализ следва да се посочи, че ангажираността е психологическо състояние, което свързва отделният индивид с организацията, т.е. това е състояние, което характеризира взаимовръзката между служителите и организацията, и оказва влияние върху решението за продължаване на работа в нея. От това следва, че ангажираността се различава от мотивацията или от общите нагласи, тъй като тя може да накара служителите да се държат по различен начин, който да не отчита техните собствени интереси.

Ангажираността може да има както афективни, така и когнитивни елементи. Когнитивните елементи са поведенчески условия и стоят в основата на ангажираността, докато афективните елементи съдържат каквито и да било чувства на специфичен начин на мислене (Meyer и *колектив*, 2006). Ангажираността на работното място се счита за положителна емоционална склонност за спазване на правата на останалите или форма на приети морални правила за работа.

Ангажираността оказва влияние както върху самата организация, така и върху отделните индивиди на две нива: **1. Организационна ангажираност**, която се ръководи от организационните качества и се определя от психологическата и емоционална привързаност на служителите към техните организации; **2. Индивидуална ангажираност** на служителите, която се ръководи от атрибути и пряко влияещи върху личността, от където се определя като психологическа и емоционална привързаност на физическите лица към техните работни места, кариера, работни групи или екипи, колеги и ръководители (Meyer, Allen, 1991).

Съществуват две доминиращи концептуализации за организационна ангажираност в социологическата литература - това са лоялност на работещия към организацията и намерението за оставане в нея. Лоялността е афективен отзвук и идентификация с организацията, основана на чувство за дълг и отговорност. Тя се счита за привързаност и преданост към организацията, и чувство на принадлежност към нея (Shepherd, Mathews, 2000).

Лоялността е важна променлива между структурните условия на труд, ценностите и очакванията на служителите, както и решението им да останат в организацията или да я напуснат.

През годините организационната ангажираност е била във фокуса на многобройни изследвания. Тя се е превърнала в една от най-интензивно изследваните области свързани с отношението към работата и удовлетвореността от нея. Но тук възниква въпросът, защо организационната ангажираност получава такова голямо внимание. В отговор на този въпрос могат да се посочат следните три възможни причини за това. *Първо*, теорията за ангажираността предполага, че ангажираността на служителите към дадена организация трябва да бъде предиктор за определено поведение, особено по отношение на текучеството. *Второ*, концепцията за организационната ангажираност е интуитивно привлекателна както за мениджъри, така и за психолози. *Трето*, изследването на ангажираността може да подобри като цяло разбирането на по-общите психологически процеси, чрез които хората избират да се отъждествяват с обекти от заобикалящата ги среда и да им придават смисъл извън тази среда (Mowday и колектив, 1979).

В края на 90-те години на миналия век тези причини са все още валидни и дори не са само хипотетични или интуитивни. Значителна част от изследванията извършени през 80-те години на миналия век доказват, че ангажираността на служителите е свързана с положителни последици, измерени на ниво отделен индивид. Освен това е било установено, че не малка част от последиците са положителни и за организацията като цяло (Angle, Perry, 1981). От друга страна, липсва такова единодушие по отношение естеството на концепцията. Организационната ангажираност се определя и измервана с помощта на различни инструменти и модели, като значителна част от изследванията използват въпросникът за Организационна Ангажираност. Често много от тях определят ангажираността по отношение на индивидуалната идентификация и участие във фокусната организация, и тяхната скала включва мерки за мотивацията, намерение за оставане в организацията и идентификация. Докато ангажираността по отношение на нагласите се фокусира върху отношенията между индивидите и организацията, поведенческата ангажираност се занимава с процеса, чрез който отделната личност остава свързана или въввлечена в нейното минало, поведение или решения.

3. ВИДОВЕ АНГАЖИРАНОСТ

Началото на концепцията за организационната ангажираност се поставя през 1956 година, с излизането на книгата „The organization Man” с автор William Whyte. След това броят на изследванията свързани с организационната ангажираност непрекъснато се увеличава, но въпреки това тя се счита за най-предизвикателната и предизвикваща непрекъснат интерес концепция в областта на управлението и организационното поведение. Редица изследвания са спомогнали за определяне на видовете ангажираност, като критични конструкти в разбирането на нагласите и поведението на служителите в една организация.

Разглеждайки повече от 25 концепции за ангажираност, авторите J. Mayer и L. Herscovitch считат, че ангажираността на персонала може да се раздели на *организационна ангажираност; ангажираност свързана с работата и кариерна (професионална) ангажираност* (Meyer, J., Herscovitch, 2001).



Фиг. 1. Ангажираност на персонала

С ангажираността се измерва силата на идентификация на един служител с ценностите на други лица или колеги в рамките на организацията (*екипна ангажираност*), а неговата работа (*трудова ангажираност*) и кариера (*кариерна ангажираност*) насърчава останалите да проявяват положително поведение, а не отрицателно. Екипната ангажираност е идентификация и чувство на сплотеност на една личност с останалите членове на групата. Значението на този тип ангажираност се състои в повишаване на социалната въввлеченост, което засилва социалните връзки, както и на индивидуалните форми с организацията (Randal, Cote, 1991).

Организационната ангажираност се определя като отношение на индивида към организацията, което включва: 1) силна вяра и приемане на организационните цели и ценности; 2) желание и готовност за влагане на значителни усилия в полза на организацията; 3) силно желание за принадлежност и членство в организацията, тоест за оставане в нея. Това определение включва както нагласи, така и поведение – един служител, който изпитва силна ангажираност към организацията си, възнамерява да остане в нея и да работи усърдно за постигане на нейните цели (Славянска, 2012). Лицата ангажирани с организацията полагат допълнителни усилия, искат да са част от нея, защитават активите на компанията и споделят нейните цели и ценности. Ангажираността спрямо ръководителя се определя като силата на идентификация с ръководителя и *интернализация* на ценностите на ръководния орган.

Интернализацията възниква, когато подчинените приемат нагласите и поведението на управлението, тъй като отношението и поведението на ръководния орган съвпадат с техните ценностни системи. Ангажираността към организацията е свързана положително с постигане на различни желани работни резултати, както и удовлетворение от работата, повишаване на мотивацията и качество на работа, намаляване на отсъствията от работа и намаляване на текучеството (Mathieu, Zajac, 1990). Организационната ангажираност може да се измерва както по отношение на нагласите на работещите, така и количествено. Нагласата, определяна от някои изследователи за афективна, е емоционалната привързаност на служителя и показва неговата идентификация с организацията (Smith, 2001). Служителите продължават да работят в организацията по собствено желание и се чувстват горди да бъдат част от нея, тъй като се зачитат техните ценности и постижения.

Ангажираността свързана с работата не се отнася нито до организацията, нито до нечия кариера, а до самата работа (Bard, 2002). Към тази форма на ангажираност се отнасят мотивацията за работа, въввлеченост в нея или работата като основна част от живота на служителите (Herscovitch, Mayer, 2002). Независимо от това, че се очаква ангажираността

свързана с работата да бъде свързана и с организационната, и с кариерната ангажираност, в литература се посочва, че тя се различава от тези две форми на ангажираност (Modway, 1998). Ангажираността свързана с работата е най-често срещаната и задълбочена ангажираност. Тя е силата, която свързва един човек с определена посока на действие. „Свързването“ се отнася до запазването на връзката с обекта на ангажираност и се разглежда като най-важният резултат от ангажираността.

Кариерната ангажираност се фокусира върху кариерата на служителите и предаността им към това, което работят. Кариерната ангажираност се разглежда като степен на мотивация на индивида, неговото отношение, вяра и поведенчески намерения към дадена професия или призвание. В литературата се срещат редица подобни концепции като: *трудова ангажираност, професионална ангажираност, кариерата изявеност, професионализъм*. Общото за всички тях е състоянието на ангажираност на един индивид към неговата кариера или професия, а не към организацията, в която работи.

J. Meyer и N. Allen са разработили трикомпонентен модел на организационната ангажираност, който по-късно се превръща в доминиращ и заема централно място в редица изследвания (Meyer, J., Allen, 1991).



Фиг. 2. Организационна ангажираност

Целта при разработването на този модел е била той да се използва за предвиждане действията на персонала, най-вече по отношение на текучеството, поведението им на работното място, производителността, отсъствието от работа и честите закъснения. Концепцията на модела е свързана с твърдението, че организационната ангажираност на служителите едновременно включва три типа ангажираност – **афективна, продължителна и нормативна**. Общото и при трите е това, че ангажираността се разглежда като психологическо състояние, което характеризира взаимоотношенията на работника с организацията и е от значение за вземане на решение за неговото оставане като част от колектива. От друга страна, тези психологически състояния имат различни последици и върху поведението на всяка личност на работното ѝ място.

Афективната ангажираност се отнася до емоционалната привързаност на служителя към организацията, до неговата идентификация и въвличеност в нея. Факторите, които водят до поява на афективна ангажираност могат да се разделят в следните четири групи: *лични характеристики; структурни характеристики (организационни); характеристики свързани с работата; трудов опит*.

Служител, който е развил афективна или емоционална привързаност към организацията, вярва в целта и ценностите на организацията, работи усилено и смята да остане да работи в нея. Афективната ангажираност може да се корелира с трудовия опит, където опитът на служителите води до чувство на психологически комфорт, а това от своя страна до увеличаване на чувството за компетентност.

Продължителната ангажираност се отнася до осъзнаване на разходите, свързани с напускане на организацията. Потенциалните разходи по напускане на организацията включват заплаха от загуба на време и усилия по намиране на нова работа, загуба на знания и умения, загуба на ползи и привилегии, загуба на контакти и взаимоотношения. Отделно от разходите свързани с напускане на организацията, продължителната ангажираност се развива като функция от липсата на възможности за алтернативна заетост. При служителите, чиято основна връзка с организацията се основава на продължителната ангажираност, желанието да останат на работа е свързано с осъзнаване цената на последствията от едно евентуално напускане.

Счита се, че продължителната ангажираност се развива на основата на два фактора: **първо**, на броят инвестиции, които един служител прави в организацията; **второ**, липса на алтернативи за друга работа (Meyer, Allen, 1991). Под инвестиции следва да се разбира всичко, което личността счита за ценно, което я кара да остане на сегашната си работа и би било загубено при едно евентуално напускане. По същият начин, липсата на алтернативи за заетост също увеличават евентуалните разходи, свързани с напускане на организацията. Всичко това води до продължителна ангажираност на служителите. Продължителната ангажираност може да се раздели на ангажираност свързана с високо ниво на саможертва („лична саможертва“ свързана с напускане на организацията), както и на ангажираност с ниско ниво на алтернатива („ограничени възможности“ за друга работа) (Somers, 1995).

Нормативната ангажираност отразява чувството на дълг за оставане в организацията. Служители с високо ниво на нормативна ангажираност чувстват, че те трябва да останат в организацията. Чувството на дълг за оставане в организацията може да бъде резултат от упражняване на нормативен натиск върху служителя още преди неговото постъпване на работа в организацията (семейна или културна ориентация), или след постъпване на работа в организацията (организационна ориентация) (Wiener, 1982). Въпреки това, нормативната ангажираност може да се развива, когато организацията предоставя на своите служители „награди в аванс“ (например заплащане на обучение или повишаване степенята на образование), или извършване на разходи по осигуряване на заетост. Признаването на тези инвестиции кара служителите да проявяват чувство на дълг до момент, до който той не бъде изплатен (Scholl, 1981).

Нормативната ангажираност обхваща чувствата на служителите насочени към управлението в организацията – служителите остават в нея, защото смятат, че така е редно. Нормативната ангажираност е усещане за отговорни и верни служители, които могат да извършват своите задължения дори и при ограничени ресурси и възможности. Индивидуалните и колективни действия оказват влияние върху организационната ангажираност, намерението за оставане в организацията и върху усилията на служителите. Нормативната ангажираност има значителна стойност за организациите и техните човешки ресурси. Тя е новата фаза в организационната ангажираност, която показва моралното задължение на служителите и тяхната вярност към организацията (Bolon, 1997). С право може да се твърди, че нормативната ангажираност е *универсална стойност за вярност и чувство на дълг*.

Към днешна дата, трикомпонентният модел на J. Meyer и N. Allen е претърпял остра емпирична оценка. Моделът интегрира разнообразие от алтернативни концептуализации и противоположни идеи, представени в литературата за ангажираността. От този модел се

вижда, че ангажираността се представя като психологическо състояние, което може да се разглежда и развива както в ретроспективен план, така и в бъдеще.

От казаното до тук следва да се обобщи, че организационната ангажираност олицетворява вяността и усърдието на служителите, необходими за постигане на организационните цели, т.е. тя води до промяна в чувствата и действията на служителите. Нормативната ангажираност допринася за поява на готовност за саможертва в служителите, докато продължителната няма принос за поява на такова поведение. По този начин, направените констатации показват, че трите компонента на организационната ангажираност водят до различно поведение на работното място.

4. ЕФЕКТИ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНОСТ

Днес, организациите се нуждаят от служители, които са готови да дават всичко от себе си при изпълнение на организационните цели. Поради тази причина, редица изследвания продължават да насочват вниманието си към връзката между трите компонента на организационната ангажираност и оценката на поведението на работното място. Установено е било, че оценките на поведението на работното място корелират положително с оценките на афективната и нормативната ангажираност, но не и с продължителната (Meyer, Allen, 1984). От друга страна, афективната ангажираност има значителен принос за прогнозиране на качеството и готовността за споделяне на знания (Randall и *колеktiv*, 1990).

Организационната ефективност зависи не само от едно обикновено поддържане на стабилна работна сила. На практика колкото хора има в организацията, толкова и различни поведения ще има (Славов, 2015). Но от друга страна, служителите трябва да изпълняват надеждно възложените задачи и да са готови да извършват дейности, надхвърлящи техните възможности (Organ, 1990). От това следва, че готовността на служителите да допринесат за организационната ефективност ще бъде повлияна от характера на ангажираността, която те изпитват. Служители, които искат да принадлежат към една организация, да са част от нея (*афективна ангажираност*) е много по-вероятно да положат усилия в името на организацията, от колкото тя служители, които е необходимо да принадлежат (*продължителна ангажираност*) или се чувстват длъжни да го направят (*нормативна ангажираност*). Интересно е да се отбележи и това, че част от изследванията, които доказват положителната корелация между ангажираността и производителността, посочват, че това се постига с използване на мерки свързани с афективната ангажираност. При продължителната ангажираност вероятността да се прояви положителна връзка с производителността, е най-малка. Въпреки, че тази гледна точка дава добра представа за многоизмерната същност на организационната ангажираност, афективното измерение се приема за най-ефективен измерител на този конструкт - *афективността създава много по-силна мотивация за високо равнище на изпълнение и принос, в сравнение с останалите*.

Една от най-широко изследваните поведенческа корелация е между ангажираността и текучеството на персонала в организацията. Насочвайки вниманието към разкриване на връзката между афективната, нормативната и продължителната ангажираност с текучеството на персонала, хипотетично може да се допусне, че и трите компонента имат положителна корелационна връзка с него и значително биха подобрили неговото прогнозиране. Освен това се очаква, че организационната ефективност и производителност ще окажат влияние върху нивото на ангажираност на служителите и появата на текучество сред тях.

От своя страна, установено е било, че съществува отрицателна зависимост между организационната ангажираност и намерението за напускане на работа (Yang, 2010). Отчита се и това, че между организационната ангажираност и желанието за напускане съществува пряка връзка, но не и такава с удовлетворението от работата (Yao, X., Wang, 2006). На практика, много от изследванията показват противоречиви данни по отношение на връзката

между организационната ангажираност и удовлетворението от работата. Това е така, защото ангажираността е свързана с различни нагласи в служителите, т.е. един служител може да показва висока удовлетвореност от своята работа, но да има ниска ангажираност към организацията, в която работи.

От гледна точка на чувствата по отношение на трудовата ситуация, организационната ангажираност и удовлетворението от работата са тясно свързани, тъй като съществува връзка между нормативната и афективната ангажираност, и удовлетвореността (Gunlu и *колектив*, 2010). Може да се каже, че ангажираността към организацията произтича от удовлетворението от работата. Но, според получени данни от някои изследвания, връзката между ангажираността и удовлетвореността е противоположна, т.е. ангажираността води до удовлетворение от работата (Finegan, 2000). Факт е, че ангажираността и удовлетвореността са под влияние на редица общи фактори. Същевременно има някои с подчертан ефект върху единия от двата конструкта. Например, оказва се, че възприеманото съответствие между организационните и индивидуалните ценности, и между организационните ценности и действия, влияе по-силно върху ангажираността, а възприеманата справедливост на възнагражденията – върху удовлетворението от работата. От тук следва, че ангажираността към организацията обикновено се повлиява негативно от възприеманите шансове за намиране на работа в друга компания, докато удовлетворението се смята за детерминирано от практиките за управление на човешките ресурси в рамките на самата организация (Gilbert, Ivancevich, 2000).

Според някои автори ангажираността е предиктор за производителността на персонала (Mowday и *колектив*, 1979). Служители с висока организационна ангажираност проявяват по-високо желание за реализиране на организационните цели, както и да останат на работа в организацията. От своя страна, образователното равнище на служителите е негативно свързано с афективната ангажираност. Тази негативна връзка може да се обясни от гледна точка на техните очаквания. Това означава, че служителите с по-високо образование могат да имат по-високи очаквания по отношение на тяхната работа в организацията и те да се разминават с фактическата действителност, което може да доведе до липса на желание за участие в организационните дейности.

Значението на ангажираността на служителите най-добре може да се обясни с помощта на „теорията за социалната размяна”. Теорията за социалната размяна се основава на общуване, при което се получава взаимодействие между индивидите и обмен на определени ресурси помежду им. Основните положения тук са свързани с това, че връзките, които водят до повече ползи, от колкото разходи, ще донесат трайно взаимно доверие и привличане. Освен това, тези социални взаимодействия включват както материалните облаги, така и психологическите ползи, включително статут, лоялност и одобрение.

Вземайки предвид теорията за социалната размяна, отношенията на работното място могат да се разглеждат като отношения между подчинени и ръководни органи под формата на взаимно изгодни сделки. Социалната размяна предполага неформален договор между служител и организацията, т.е. взаимоотношение като процес на размяна. Резултатите от това се оценяват от служителите като полезни или вредни – ако са полезни, взаимодействието се продължава, но ако са отрицателни, то то се прекратява. Поведението на ръководният орган е от основно значение при определяне на нивото на междуличностно доверие в организацията. Поведението на ръководният орган трябва да включва споделяне на подходяща информация, позволяваща взаимно влияние, признание и възнаграждаване на добрите резултати и незлоупотреба с уязвимостта на останалите. Дефинирани са 11 ключови елемента от поведението на ръководния орган за улесняване на междуличностното доверие, а именно: *наличието на ръководен орган, компетентност, последователност, дискретност, честност, почтеност, лоялност, откритост, обещание за изпълнение, възприемчивост и цялостно доверие* (Butler, 1991).

С помощта на теорията за социалната размяна, могат да се определят два типа личности. *Първият тип* са тези, които се стремят на всяка цена да получат максимална полза за себе си, минимизирайки своите загуби, без да се съобразяват с интересите на другата страна по време на взимодействието. *Вторият тип* са честни и почтени, а при обмена на ресурсите зачитат интересите и достойнството на другите.

Редица изследователи са правили опити да измерят организационната ангажираност, позовавайки се на двете дименсии: *афективна* и *продължителна ангажираност*, отразяващи връзките между служителите и организацията (McGee, Ford, 1987). В организацията, служителите са склонни да проявяват афективна ангажираност, когато се отъждествяват с техните организационни цели или ценности, или има силно желание да работят усилено за тяхната организация (DeCotiis, Summers, 1987). От друга страна, тези служители са склонни да проявяват поведение, с което да подпомагат постигането на целите на организацията. Служителите проявяват продължителна ангажираност, когато постигат личните си цели в организацията или са развили емоционална привързаност към нея. От тук следва, че тези служители имат твърдото намерение да останат на работа в организацията.

По отношение на продължителната ангажираност е било установено, че образованието е инвестиция, която може да увеличи знанията и уменията, които са високо ценени от организацията (Shore и *колектив*, 1995). Следователно, високо образованите служители имат повече възможности за избор на очаквана и желана работа в други организации, отколкото ниско образованите. При служители с високо ниво на образование продължителната ангажираност е слабо застъпена, за разлика от тях с ниско образование.

Служители, които се намират високо в йерархичната структура, получават повече финансови възможности и престиж. Престижът е фактор, който може да доведе до отъждествяване с организацията и да увеличи желанието за оставане в нея, а това води след себе си и увеличаване на афективната и продължителна ангажираност. В допълнение, служители, които се намират на по-високите нива в йерархията, обикновено имат по-силни убеждения в ценностите на организацията, показват по-високи нива на интернализация и по-голяма степен на идентификация. От своя страна, интернализацията и идентификацията могат да се окажат фактор за поява на по-високи нива на афективна и продължителна ангажираност при служители, които заемат висок пост, отколкото тях, заемащи по-нисък.

Обобщено може да се каже, че организациите ще функционират успешно, ако управляват целесъобразно своите служители, техните умения и поведение на работното им място. Често се игнорира значимостта на нормативната ангажираност, независимо от факта, че тя е едно от основните условия, чрез които е възможно да се установи и отговори на нуждите и желанията на персонала при постигане на организационните цели. Ако в една организация има нормативна ангажираност към персонала, то тя ще създаде психологически положителни ефекти върху служителите, което ще подобри и тяхната производителност. Такива ефекти могат да бъдат: лоялност и чувство на готовност, които подтикват служителите да използват пълноценно своята сила, енергия и знания за пълна концентрация в своите действия.

5. ФАКТОРИ НА ОРГАНИЗАЦИОННА АНГАЖИРАНост

Както в бизнес отношенията, така и в личните ангажираността се характеризира с двупосочност. От действията на ръководителя зависи изпълнението на организационните цели (Алексиева, 2015). Ако те искат ангажирани служители, те трябва да бъдат и ангажирани работодатели. Ангажираните служители изпълняват възложените задачи по-качествено и бързо, отколкото неангажираните. Организации с ангажирани служители са финансово стабилни, от организации с неангажирани служители. И все пак, броят на служителите, които се чувстват ангажирани към своето работно място е значително по-малък от останалите. От

тук, всеки работодател е длъжен да намери отговор за това несъответствие. Счита се, че работодателите не ценят лоялността и са готови да пожертват своите служители, запазвайки финансовата стабилност в организацията. Много от тях, във времена на затруднения, гледат на своите служители като на един консуматив, който лесно може да бъде подменен. Ако организациите искат техните служители да бъдат високо продуктивни и да се гордеят, че работят тук, те трябва да приемат факта, че служителите имат нужди – *като работници в организацията и като отделни личности*. Взаимоотношенията между работодатели и служители бележат еволюционно развитие, но за съжаление все още организационните практики не са в крак с променящите се потребности на работниците и служителите.

През последните години човешкият фактор е определящ в управлението. Много организации потвърдиха истината, че най-ценният им ресурс – това са хората и насочиха усилията си към него (Емилова, 2011). От друга страна, работното място се намира под влияние на непрекъснати промени, а търсенето на най-високо качествени продукти и услуги непрекъснато се повишава. За да останат организациите конкурентоспособни, ангажираността на служителите е от решаващо значение. Ползите от добре обучени служители, използващи най-съвременните технологии могат да се обезсмислят от служители, които не искат да използват своите знания и умения в полза на своя работодател. Без ангажираност на служителите не може да се постигне напредък в нито една област на функциониране на организацията.

От резултатите от проучване проведено от *Aon Consulting* в Канада, което разглежда ефективността на организационните практики в изграждането на ангажираността на служителите, са се обособили пет ключови области като: 1. *Безопасност и сигурност*; 2. *Възнаграждение*; 3. *Принадлежност*; 4. *Израстване*; 5. *Хармония между работата и личния живот*. Според получените данни, 60% от служителите считат, че техни колеги са подобрили своите умения с цел по-висок принос към организацията. Освен това, 78% от служителите показват удовлетвореност от обучението в организацията. Една от основните области със засилено внимание е била постигане на хармоничност в релацията *работа – личен живот* (Madigan, Dorrell, 2000).

Могат да се определят следните три основни фактора, които оказват влияние върху ангажираността на служителите в организацията (Bragg, 2002):

➤ **Справедливост** - проблемът при справедливостта се състои в това, че тя е субективно понятие. За да се създаде усещане за справедливост, работодателите трябва да изплащат конкурентни заплати, да създават и администрират обективни политики, да предлагат конкурентни ползи, да осигуряват навременна, точна и полезна оценка на работоспособността, да насърчават високо квалифицираните служители чрез предоставяне на възможност за растеж в йерархията. Предоставянето на възможност на служителите да изразят открито своите виждания, играе жизнено важна роля за гарантиране на интерактивна справедливост

➤ **Доверие** - за да се поддържа високо ниво на ангажираност, работодателите трябва да създадат среда на доверието. Ако желаят да развият и поддържат доверие в организацията, те трябва да правят това, което обещават, да бъдат последователни в своите решения, да имат точно определен модел на поведение, да насърчават въввлечеността на служителите, да позволяват на своите подчинени да вземат решения, които засягат пряко тяхното работно място, да им позволяват да правят грешки, от които да се учат и израстват като високо ефективни специалисти, както и да обясняват причините за взети важни решения.

➤ **Отношение към служителите** - служителите в организацията трябва да се разглеждат преди всичко като хора, а не като фактор за производство. Работодателите трябва да осигуряват сигурност на работните места, до колкото е възможно, да обучават и развиват своите подчинени, да бъдат гъвкави спрямо въпросите за решаване, да бъдат открити, честни и да позволяват на служителите да имат личен живот извън работното им място. Счита се, че

голяма част от служителите усещат липсата на сигурност на своето работно място. Това може да се дължи на факта, че днес в организациите се наблюдават динамични промени, което кара мнозина от работещите да се чувстват несигурни за стабилността на работното си място. От друга страна, голям брой служители посочват, че тяхната организация не се интересува от тяхната лоялност, което още повече увеличава броят на хората, които не биха препоръчали местоработата си като място за работа.

В много организации, все повече се увеличава разминаването в очакванията на работодателите по отношение готовност за работа на техните служители. Причините за намаляване на ангажираността на служителите са най-различни, но най-често срещаната е свързана с провал в управлението по един или друг начин. За да успее да се справи с увеличаващата се конкуренция, организацията трябва да подобри производителността на всички нива. Това изисква ангажираност от страна на всички служители, което може да се постигне само с добри управленски практики. Лошото управление и провал от страна на мениджърите не позволява да се създаде ангажирана работна сила, а това може да доведе до загуба на ценни служители.

Анализирайки организационната ангажираност, през годините целта на редица изследвания е била да се установи дали служителите са по-склонни да проявят ангажираност, от колкото техния работодател (Volino, Turnley, 2003). Според получените резултати, някои служители могат просто да бъдат по-предразположени към проява на организационна ангажираност, от колкото други. По-специално, служители, които са ориентирани към екипната дейност, склонни да поставят общите цели и интереси над собствените, добросъвестни, екстроверти и като цяло с положителен поглед за живота, т.е. оптимисти, е вероятно да покажат по-високо ниво на ангажираност. Мотивиращите особености на работното място, като извършване на значими дейности и задачи, независимост и обратна връзка, максимизират възможността за увеличаване на вътрешната мотивация. Удовлетвореността от чувството за независимост и организационните изисквания, както и от чувството за значимост, са все предиктори на организационната ангажираност (Jernigan и *колектив*, 2002). По този начин, специфичните особености на работата могат да увеличат чувството на отговорност в един служител, а впоследствие и чувството за привързаност към организацията. Разбирането за това как нечия работа допринася за взаимозависими резултати, засилва чувството за отговорност. По същият начин, повишаването на резултатите (обратната връзка) може да доведе до силно чувство на взаимна отговорност. Работа, която позволява по-висока степен на автономност и липса на непрекъснат контрол води до висока отговорност и ангажираност в служителите.

С право може да се каже, че съществува връзка между ангажираността на служителите и степента, до която те вярват, че организацията защитава техните права и интереси. От получените резултати при някои изследвания се вижда, че служителите могат да покажат по-високо ниво на ангажираност, когато организацията им оказва подкрепа в усилията за балансиране на техните работни и семейни задължения, когато им оказва помощ в момент на силно затруднение, както и ползи, които те не могат да си позволят (Volino, Turnley, 2003).

От друга страна, фактори като *съгласие, интересна работа, яснота на целите, равенство/справедливост, овластяване и автономност* са елементи, свързани с организационната ангажираност, които произвеждат психологически състояния, водещи до положителни последици за организацията и индивида. Факторите, които водят до индивидуална ангажираността на служителите са *съответствие, интересна работа, обратна връзка*, както и *независимост*. Съответствието се намира в качеството на споразумение, което съществува между ценностите и интересите на служителя, и тези на организацията. Ако съществува сходство между интересите, предпочитанията, способностите и стойностите, както и организационни фактори в работната среда, служителите стават по-емоционално ангажирани с организацията, което води до повишена производителност. *Съответствието*

между индивида и неговата работа (кариера) увеличава ангажираността към кариерата и/или работата.

Яснотата на целите позволява концентрация на вниманието и усет за посоката на намеренията, идеите, целите и плановите на организацията. Липсата на яснота е в основата на организационната неефективност и неефикасност (Katzenbach, 2000). Организации, в които се наблюдава ясно усещане за посоката, адекватно обяснение на новата политика и цели има високи нива на организационна ангажираност, трудова и индивидуална ангажираност. Обратната връзка е степента, в която служителите получават информация, разкриваща колко добре са се представили по време на работа. Обратна връзка, която насърчава непрекъснатото усъвършенстване и постоянната комуникация със служителите, води до развитие на организационна ангажираност и повишена производителност.

От своя страна, някои автори са изследвали връзката между времето за заемане на определена позиция и отношението на служителите към организацията. Резултатите показват, че при служителите, които са работили дълъг период от време в една организация, вероятността за силна връзка с организацията е изключително висока (Rousseau, Parks, 1993). Това може да се подкрепи с твърдението, че продължителната ангажираност (*цената при напускане на организацията*) има положителен ефект върху афективната ангажираност на служителите.

С право може да се твърди, че социално-икономическият статус може да се окаже един от най-важните предиктори на ангажираността, тъй като високият статус води до увеличаване както на мотивацията, така и до активна въвлеченост. Служителите, които се намират високо в йерархията като цяло имат по-високо ниво на организационна ангажираност. Това е така, защото властовата позиция позволява на хората да влияят при вземането на управленски решения, а с това се показва, че организацията признава тяхната компетентност и цени техния принос за общото благо. Такива служители имат по-голяма свобода и избор на поведение по време на работа, а този избор засилва чувството за контрол, което води и до повишаване на афективната ангажираност към организацията.

В заключение следва да се отбележи, че мениджърите често не са в състояние да оказват влияние върху ангажираността на служителите, поради невъзможността за контрол над отделните лични и позиционни фактори. Но от друга страна, те могат да управляват работните фактори по начин, по който да се постигне увеличаване на ангажираността на работещите.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ангажираността на служителите е тяхно наблюдаемо поведение на работно им място, т.е. тя се изразява с поведение, което е нещо повече и над изпълнението на стандартните задачи. Ангажираността предполага нещо специално, екстра, допълнително или атипично при изпълнение на задълженията и трудовата роля. Това е поведение, което включва иновативност, демонстриране на инициатива, проактивно търсене на възможности да се допринесе за компанията и надхвърляне на това, което стандартно се очаква от служителите при изпълнение на поставените цели.

Както бе посочено, лоялността е положителен знак за това, че служителите ще използват цялото си внимание в своите дейности. Такъв тип служители искат и знаят как да допринесат за развитието на организацията. Те винаги се борят за подобряване както на своята ефективност и производителност, така и на организацията като цяло. Ето защо е необходимо всеки мениджър да се отнася с нужното разбиране по отношение развитието на служителите с нормативна ангажираност. От друга страна, нормативната ангажираност има положителен психологически ефект върху производителността на служителите. Готовността и желанието на служителите подобрява тяхната производителност. Тяхната готовност е

положителен фактор, който поддържа тяхната отговорност при извършване на всички видове дейности.

Резултатите от анализа показват, че трите типа организационна ангажираност (*афективна, нормативна и продължителна*) са пряко свързани помежду си, както и това, че съществува висока степен на корелация между трите независими променливи и устойчивостта на производителността като зависима променлива. Всичко това има пряко значение за насочване вниманието на мениджърите към действия за повишаване нивото на ангажираност. От тук произтича важноста да се разбере, че е необходимо служителите да бъдат силно заинтересовани от своята работа по психологически начин. Това е възможно, когато организациите забелязват и наблюдават нагласата на служителите, тяхното поведение и общуват с тях както на работното им място, така и извън него. Организациите изграждат нормативна ангажираност със своя персонал на основата на тяхната позитивна нагласа, поведение и необходимостта от подобряване на тяхната производителност. Служителите работят усилено, когато организацията ги оценява, възнаграждава, улеснява, уважава и предоставя възможности за тяхното кариерно развитие.

Концепцията за ангажираността на служителите стои в основата на всеки анализ на управлението на човешките ресурси. Всъщност, основната причина за въвеждане на политики за управление на човешките ресурси, е да се повиши нивото на ангажираност, тъй като това ще доведе до постигане на положителни резултати. И все пак, въпреки многото проучвания на ангажираността, все още не е ясно какво мениджърите разбират под “ангажираност”, оценявайки ефективността и мотивация на някой свой подчинен.

7. ЛИТЕРАТУРА

1. Алексиева, Д. (2015). Управленско общуване в съдебна среда. *Електронно списание Диалог*, 2, 51.
2. Емилова, И. (2001). Алтруизъм и егоизъм в поведението на човешкия фактор в управлението. *Електронно списание Диалог*, 2, 46.
3. Славов, С. (2015). Съпротива към организационна промяна в социалнопсихологически аспект. *Електронно списание Диалог*, 1, 2.
4. Славянска, В. (2012). Текущост на персонала като организационен феномен. *Годишник на БСУ. Бургаски свободен университет*, XXVII, 64.
5. Angle, H., Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-17.
6. Bard, K. (2002). Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employee Perceptions of Fairness and the Preference and Their Preference for Company Shares over Cash. *Scandinavian Journal of Management*.
7. Bolon, D. (1997). Organizational citizenship among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
8. Brown, M. (1969). Identification and conditions of organizational involvement. // *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
9. Butler, J. (1991). Toward Understanding And Measuring Conditions of Trust: Evaluation Of A Condition Of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
10. Bolino, M., Turnley, W. (2003). Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-72.
11. Bragg, T. (2002). Improve employee commitment. *Industrial Management*, 44(4), 18-21.
12. DeCotiis, T., Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

13. Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
14. Gilbert, J., Ivancevich, J. (2000). A reexamination of organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 385-396.
15. Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
16. Gunlu, E., Aksarayli, M., Percin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
17. Jernigan, I., Beggs, J., Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.
18. Hall, D., Shneider, B., Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
19. Herscovitch, L., Mayer, J. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of A Three- Component Model. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3), 474-487.
20. Katzenbach, J. (2000). Peak performance, aligning the hearts and minds of your employees. Boston: Harvard Business School Press.
21. Madigan, M., Dorrell, K. (2000). Commitment@work. *Benefits Canada*, 24(9), 71-73.
22. Mathieu, J., Zajac, K. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108.
23. McGee, G., Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
24. Meyer, J., Allen, N. (1984). Testing the "side-bet" theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
25. Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
26. Meyer, J., Becker, T., Van Dick, R. Social Identities and Commitment at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Vol. 27, pp. 665-683.
27. Meyer, J., Herscovitch, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 2001, Vol. 11, pp. 299-326.
28. Modway, R. Reflection on The Study And Relevance Of Organizational Commitment. 1998. New York: Academic Press.
29. Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). Employee – organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academic Press*, New York.
30. Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
31. Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
32. Randal, D., Cote, J. (1991). Interrelationship of work commitment constructs. *Working and Occupation*. 18, 194-211.
33. Randall, D., Fedor, D., Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
34. Rousseau, D., Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organization. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
35. Salancik, G. (1997). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. *New direction for organizational behaviour*, 1-54.
36. Scholl, R. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599

37. Shepherd, J., Mathews, B. (2000). Employee Commitment: Academic vs. Practitioner perspectives. *Employee Relations*, 22(6), 558.
38. Shore, L., Barksdale, K., Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1595-1616.
39. Smith, C. (2001). Ethical Climate's Relationship Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Sales Force. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
40. Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of Work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
41. Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
42. Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality management*, 29(4), 609-619.
43. Yao, X., Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *The international Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.