ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНОСТ КАТО ФАКТОР ЗА ПОСТИГАНЕ НА УСПЕХ НА СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Любимка Андреева[1], Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

Статията разглежда организационната ангажираност като инструмент за постигане на устойчивост на съвременните компании. Тя се фокусира върху изясняването на концепцията за организационната ангажираност и на ефекта от нея като ключова предпоставка за подобряване на организационните резултати, за повишаване на качеството и производителността на труда, както в публичния, така й в частния сектор. Използвани са качествени методи - анализ на научната литература и вторичен анализ на данни, като резултатите целят да очертаят основните предизвикателства и най-вече ползи от използването на ангажираността като ключов фактор за постигане на ефективност на съвременните организации.

Ключови думи: *организационна ангажираност; ефективност; устойчиво развитие; подобряване на трудовия процес.*

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A FACTOR FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS

Lyubimka Andreeva[2], Sofia University „St. Kliment Ohridski“

Abstract

The article examines organizational commitment as a tool for achieving sustainable development in organizations. It focuses on clarifying the concept of organizational commitment and its effect as a key prerequisite for improving organizational performance, increasing the quality and productivity of labor, both in the public and private sectors. Qualitative methods are used - analysis of scientific literature and secondary data analysis, and the results aim to outline the main challenges and, above all, benefits of using commitment as a key factor for achieving efficiency in modern organizations.

Keywords: *organizational commitment; efficiency; sustainable development; work process improvement.*

[1] Любимка Андреева е доктор по политология, главен асистент в катедра „Публична администрация“ на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Занимава се с изследвания в областта на енергетиката и енергийните услуги, публичните политики, публичното управление (регулаторната държава), административните системи и развитие. Преподава по дисциплините „Управление на енергетиката“, „Управление на човешките ресурси“, „Административен капацитет“ и др.

[2] Lyubimka Andreeva holds a PhD in Political Science and is a Senior Assistant Professor in the Department of Public Administration at Sofia University “St. Kliment Ohridski.” Her research focuses on energy and energy services, public policy, public governance (the regulatory state), and administrative systems and development. She teaches courses such as “Energy Management,” “Human Resource Management,” “Administrative Capacity,” among others.

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременните условия проблемите на ангажираността и развитието на човешките ресурси все по-често привличат вниманието поради променящите се характеристики на човешкия капитал (навлизането на поколението Z на пазара на труда), въвеждането на новите технологии – (изкуственият интелект (ИИ)) и смяната на традиционните форми на работа, с нови по-гъвкави и модерни. В същото време именно активното участие на човешкия капитал е с решаващо значение за постигане на успех на организациите. Това налага възраждане на теориите за ангажираността като инструмент за постигане на устойчив успех на съвременните компании. Устойчивото развитие осигурява висока ангажираност на служителите, намалява текучеството и повишава ефективността на компаниите. За публичния сектор това означава усъвършенстване на резултатите, постигани от държавните служители и административните звена при реализирането на политиките, а за частния – повишаване на производителността, а оттам и печалбата на организациите. Средата, в която се формират и осъществяват трудовите взаимоотношения между хората може да бъде както мотивираща, така и демотивираща. Това зависи най-вече от степента на ангажираност на служителите в работния процес. Ангажираността на служителите обикновено се определя като желано състояние, при което служителите са ентусиазирани, ангажирани и отдадени на работата и организацията си, често надхвърляйки основните си изисквания за работа. Тя се характеризира с позитивно, удовлетворяващо и свързано с работата състояние на духа, обхващащо енергия, отдаденост и погълнатост от работата. В тази статия се стъпва на разбирането, че „ангажираността, като психологическо състояние, има поне три отделни компонента, отразяващи (а) желание (афективна ангажираност), (б) нужда (ангажимент за продължаване) и (в) задължение (нормативен ангажимент) за поддържане на заетостта в организацията. Всеки компонент се разглежда като функция на различни предшественици и има различни последици за поведението на работното място“ (Meyer, Allen, 1991, 1). Затова тя трябва да се изследва и анализира, с цел да се разкрият позитивните и негативните фактори, които влияят върху устойчивия успех на организациите, разгледани са също различни теории и автори описващи връзката на ангажираността с продуктивността на организациите.

НЯКОЙ АСПЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНОСТ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ РАБОТАТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ОТ ТЕОРИЯТА КЪМ ПРАКТИКАТА

Дефинициите за организационна ангажираност варират в различните изследвания. Най-кратко, организационната ангажираност се дефинира като психологическа връзка между индивида и организацията, която влияе върху желанието му да остане и да допринася към нея (Mowday, Steers, Porter, 1979). Теориите за ангажираността са разработени от различни автори в различни дисциплини, като психология, организационно поведение, маркетинг, образование и др. Тези теории и автори предлагат различни перспективи за ангажираността в различни контексти, като общото

между всички тях е в намирането на най-подходящия подход към ангажиране на служителите към целите на организацията или предмета на дейност. Организационната ангажираност се счита за най-важния конструкт на привързаността на служителите (Sommer et al. 1996). Meyer и Allen (1997) определят организационната ангажираност като желанието на служителите да останат заети в своята организация. Организационната ангажираност има силна връзка с поведението и представянето на служителите (Benkhoff, 1997).

Уилям Кан (1990) е сред първите, които изследват ангажираността на работното място. Той въвежда концепцията за „personal engagement" като психологическо присъствие в работния процес, като състояние, при което хората напълно се посвещават физически, емоционално и когнитивно на своята работа. Според него съществуват три ключови фактори, които оказват съществено влияние върху продуктивността, а оттам и върху ефективността на служителите и организациите. Това са смисълът (meaningfulness), разбиран като стойността в работата, безопасността (psychological safety), разбирана като психологическа безопасност, тоест чувството за подкрепа или липса на страх и наличността (availability) – наличие на ресурси и енергия. Без тези условия ангажираността на служителите спада, което рефлектира, както върху индивидуалното изпълнение, така и върху организационната ефективност. В соя труд „Психологически условия за индивидуална ангажираност и отчуждаване на работното място" (1990) Кан дефинира ангажираността като моменти, в които хората „влагат себе си" – физически, емоционално и когнитивно в работата си и обратното, моментите когато се отдръпват. Ангажираността не е статично състояние според него, нивата й могат да се колебаят в зависимост от моментната обстановка. В същото време Кан подчертава, че условията за ангажираност се формират най-много в контекста на междуличностните отношения с мениджъри, колеги, подчинени, и че тя може да бъде насърчавана чрез диалог, признание и включване в процеса на работа и вземането на решения.

Самоопределяща теория (*Self-Determination Theory, SDT)* на Едуард Деси (Edward Deci) и Ричард Райън (Richard Ryan)[3] също има основополагащо значение в разбирането на връзката между индивидуалната удовлетвореност и организационната ефективност. Тази теория разглежда ангажираността като резултат от **вътрешна мотивация.** Хората са ангажирани, когато техните основни психологически нужди – автономия, компетентност и свързаност – са удовлетворени. Тук може да прибавим и *Теорията на потока (Flow Theory)*[4], където ангажираността е най-висока, когато човек изпитва "поток" – състояние на пълно потапяне в дадена дейност, при което предизвикателството съответства на уменията. Теорията на потока, разработена от Михали Чиксентмихали, описва психологическото състояние „в зоната", характеризиращо се с пълно поглъщане, интензивна концентрация и вътрешно удоволствие от дейност, която идеално съчетава уменията на човек с предизвикателна

[3] Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Springer, 1985

[4] Mihaly Csikszentmihalyilow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Perennial Modern Classics, 1990.

задача. Ключовите компоненти на състоянието на поток включват ясни цели, незабавна обратна връзка, чувство за контрол и променено възприятие за времето. Постигането на поток може да доведе до повишена производителност, удовлетворение и личностно израстване, което го прави желано състояние в различни области на науката и практиката.

Най-влиятелният модел обаче е този на Мейер и Алън (1991). Моделът на ангажираността на Майер и Алън (Meyer, Allen, 1991) е една от най-известните теории за организационната ангажираност, която разглежда ангажираността като многокомпонентна конструкция, състояща се от три основни измерения[5]:

1. *Афективна ангажираност (Affective Commitment)* – свързана с емоционалната привързаност, идентификацията и участието на служителя в организацията. Хората с висока афективна ангажираност остават в организацията, защото искат.

2. *Продължаваща ангажираност (Continuance Commitment*) – базира се на възприятието за разходите, свързани с напускането на организацията. Тези служители остават, защото смятат, че е прекалено скъпо или рисковано да напуснат.

3. *Нормативна ангажираност (Normative Commitment)* – отразява чувството на дълг и морално задължение към организацията. Служителите с висока нормативна ангажираност остават, защото чувстват, че трябва. За публичния сектор дългът се проявява и към обществото.

Според този модел, най-желаната форма на ангажираност е афективната, тъй като тя води до по-висока мотивация, удовлетвореност и ефективност на служителите, поради емоционалната привързаност с работното място. *Афективната ангажираност* се определя като емоционалната привързаност на индивида към организацията, участието и идентификацията му с нея (Allen, Meyer, 1990). Афективната ангажираност отчита три основни аспекта, а именно: (1) развитие на психологически афинитет към фирмата; (2) асоциация с организацията; и (3) желание да остане член на организацията. Чрез развиване на емоционален афинитет към фирмата, индивидите са склонни да се асоциират с целите на фирмата и да я подкрепят в постигането им (Allen, Meyer, 1990). Когато собствените ценности на служителите са в съответствие с ценностите на организацията, те са в състояние да се идентифицират с организацията и това ще им позволи да усвоят ценностите и целите на организацията. Афективната ангажираност е свързана с широк спектър от положителни резултати по отношение на отсъствията от работа, текучеството, организационното поведение и работата (Meyer, Herscovitch, 2001). Положителни резултати могат да бъдат постигнати чрез афективна ангажираност, която може да се наблюдава чрез намалени отсъствия, намалено текучество, по-добро организационно поведение и организационна ефективност.

Продължаващата ангажираност, ангажиментът за продължаване на работата, вторият конструкт на организационната ангажираност, предложен от Майер и Алън (1990), е

[5] Meyer John P., Allen Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review Volume 1, Issue 1, Spring 1991, Pages 61-89

изграден върху теорията за страничния залог на Бекер. Според тази теория, когато даден човек работи няколко години в организация, той е склонен да натрупва инвестиции под формата на време, усилия в работата и специфични за организацията умения, които са твърде скъпи, за да бъдат загубени. Смята се, че служителите са склонни да развиват ангажимент за продължаване на работата, когато сметнат, че цената на напускане на организацията е висока.

Нормативната ангажираност е най-малко изследвания стълб от модела на Майер. Според Алън и Майер (1990), лицата с високо ниво на нормативен ангажимент смятат, че трябва да продължат да предоставят услугите си на компанията. Нормативна ангажираност съществува, когато служителят се чувства задължен към фирмата, която е инвестирала в него (Randall, Cote, 1991). Според Randal и Cote (1991), служителите чувстват, че когато една организация е инвестирала много време и пари в обучението и развитието им, те имат морално задължение да продължат да предоставят услугите си на компанията. Например, когато една организация е платила за обучението на служителите, докато те са продължавали обучението си за повишаване на квалификацията си, те се чувстват задължени да възстановят на организацията, като продължат да предоставят услугите си. Особено значение нормативната ангажираност има от гледна точка на публичните организации. В контекста на публичната администрация тя се проявява едновременно като обществена мисия и носене на отговорност, но и като йерархия и спазване на правила.

СПЕЦИФИКИ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Държавната администрация има ключова роля за функционирането на обществото и изпълнението на публичните политики. В този смисъл, организационната ангажираност в публичния сектор се влияе от няколко характерни особености:

- Бюрократична структура и регулации – строгите правила и йерархия могат да ограничат инициативността, но осигуряват стабилност и предсказуемост.
- Сигурност на заетостта – постоянните договори и гарантираните социални права повишават продължителната ангажираност.
- Обществено значение на работата – служителите често извличат удовлетворение от факта, че допринасят за обществото.
- Политически влияния и промени – честите структурни реформи могат да намаляват чувството за стабилност и принадлежност.

Основно предизвикателство пред намирането на оптимална ангажираност в работата на държавната администрация е балансирането между бюрократичните и политически ограничения и необходимостта от иновации и гъвкавост. В същото време стабилността, възможността за служба в обществен интерес и принадлежността към институция с дълга традиция могат да бъдат и са мощни мотиватори. Така се формира един модел на поведение, който изисква съчетание между на пръв поглед противоречиви интереси, което засилва още повече необходимостта от прилагането на организационната

ангажираност като инструмент за намаляване на текучеството към частния сектор и подобряване работата на администрацията.

В държавната администрация особено значение има нормативната ангажираност, тъй като служителите възприемат работата си като обществена мисия и носене на отговорност пред гражданите. Специфична за публичната администрация е именно концепцията за Public Service Motivation (Perry, Wise, 1990), която акцентира върху вътрешната мотивация, произтичаща от стремежа за служене на обществото и защитата на обществените ценности. Тази специфика оказва по-силно влияние върху ангажираността в сравнение с материалите стимули. Ангажираността в публичната администрация е многоизмерна концепция, която свързва личните ценности и мотивация с обществената мисия на институциите. Възгледите на Пери и Уайз дават теоретична и методологическа основа за изследване на този феномен, но и практическа посока за усъвършенстване на публичния сектор. Устойчивата и ефективна администрация изисква не просто изпълнение на задължения, а дълбока ангажираност, която гарантира легитимност, доверие и принос към общото благо.

Според последните проучвания, сред факторите, влияещи върху ангажираността в администрацията, се открояват и следните:

1. Лидерство и управленски стил – отворената комуникация, подкрепата и прозрачността от страна на ръководителите повишават емоционалната ангажираност.
2. Възможности за развитие – обучения, кариерно израстване и стимулираща работна среда поддържат мотивацията.
3. Справедливо възнаграждение – въпреки че често в публичния сектор заплатите са по-ниски от частния, справедливостта и прозрачността в системата са критично важни.
4. Климат и организационна култура – доверие, колегиалност и усещане за значимост на труда са решаващи за дългосрочната ангажираност.

Емпиричните изследвания доказват, че възможността за развитие и учене, подходящия лидерски стил, яснотата на организационната мисия и култура, справедливостта при вземането на решения и прозрачността в управлението повишават чувството за смисъл и ангажираност и обратното, тяхната липса, намалява готовността на служителите да инвестират енергия и лоялност към институцията. С най-малко значение е влиянието на материалните стимули. На тази основа се формира и цялостната картина въз основа на която организационната ангажираност следва да влияе.

РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗМЕРВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНОСТ В РАБОТАТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Както стана ясно, ангажираността се разглежда като емоционална връзка на служителя с организацията, която влияе върху неговата мотивация, производителност и склонност да остане в компанията. В световен мащаб съществуват няколко модели за измерване и управление на ангажираността, разработени от консултантски компании. Основополагащ е моделът на „Галъп Организейшън“, по - известен като Gallup Q12

Model. Gallup измерва ангажираността чрез 12 ключови въпроса (Q12), които отразяват най-важните аспекти от преживяването на служителите на работното място.

12-те въпроса на Gallup Q12[6]

1.	Знам какво се очаква от мен на работа
2.	Имам необходимите материали и оборудване, за да върша добре работата си
3.	Всеки ден имам възможност да правя това, което умея най-добре
4.	През последните 7 дни получих признание или похвала за добре свършена работа
5.	Моят пряк ръководител или някой на работа се интересува от мен като личност
6.	На работа има някой, който насърчава моето развитие
7.	Моето мнение изглежда има значение
8.	Мисията или целта на моята компания ме кара да чувствам, че работата ми е важна
9.	Колегите ми са отдадени на качествена работа
10.	Имам най-добър приятел на работа
11.	През последните 6 месеца някой от работа е говорил с мен за напредъка ми
12.	През последната година съм имал възможности да уча и да се развивам

Моделът структурира въпросите в 4 нива (метафора на „пирамидата на потребността“): 1. Основни нужди – ясни очаквания и ресурси (въпроси 1–2). 2.Индивидуален принос – признание и възможност за силни страни (3–6).3. Колективна ангажираност – връзки и ценности в екипа (7–10). 4. Растеж – развитие и бъдещи възможности (11–12).

Следва да отбележим, че самият процес на измерване чрез Q12 не повишава организационната ангажираност – действията след това правят разликата. Въз основа на това се изработват и бъдещите стратегии за повишаване на ангажираността. Организациите, които поддържат висока ангажираност в своите служители показват по-високи резултати, именно за това се смята, че ангажираността е свързана с производителността и организационната ефективност. В допълнение ангажираните служители имат по-висока удовлетвореност и по-ниско намерение да напуснат организацията, вършат своята работа с отдаденост и желание, в синхрон с целите на организацията. В последствие резултатите са по-висока удовлетвореност, по-щастливи и продуктивни служители, лоялност към работодателя, постигане на поставените цели, по-висока производителност и организационна ефективност. Моделът позволява на мениджърите да идентифицират слабите точки и да работят целенасочено върху културата и управлението на екипа.

В държавната администрация в България Институтът по публична администрация (ИПА) ежегодно провежда национално изследване на ангажираността сред държавните служители. Използваният модел е *British Civil Service People Survey*, за разлика от

[6] Превод на оригиналната таблица.

Gallup Q12, който е приложим за частния сектор, но който е приложен още в 2000г. и в администрацията в САЩ.

Резултатите от националното проучване показват, че „през 2025 г. делът на ангажираните служители в администрацията достига най-високото си ниво от 71%, (за изследвания период от 2019 до 2025 г), което показва устойчива положителна тенденция спрямо предходните години. В същото време се отчита спад при високо ангажираните – от 28% през 2022 г. до 15% през 2025 г., което сигнализира за нужда от допълнителна подкрепа и мотивация. Делът на неангажираните остава сравнително стабилен – 13% през последните три години, а активно неангажираните служители са под 2% за целия период. Данните за общото ниво на ангажираност показват стабилни и относително високи стойности през целия период от 2019 г. до 2025 г. Сред факторите, обуславящи ангажираността на служителите в държавната администрация, „Лидерство и управление на промяната“ се откроява като най-значимият и устойчиво влияещ върху ангажираността. Наред с лидерството, повишение отбелязват и факторите: „Моят пряк ръководител“, „Ресурси и работно натоварване“ и „Учене и развитие“. За разлика от тази положителна тенденция, възнаграждението е единственият фактор, който регистрира спад през 2025 г., като индексът намалява с 4 пункта – от 45 през 2024 г. до 41 през 2025 г.. „[7]. Данните на проучването сочат още, че мотивацията на държавните служители през 2025 година е в общи линии сходна с тази през 2024 година. Разлика има при т.нар. високо ангажирани служители, където спадът е с 1% за 2025 г. Трябва да отбележим обаче, че делът на високо ангажираните държавни служители спада трайно по данни на ИПА от „28 % за 2021 до 15 % за 2025 г[8]. Това само по себе си следва да се разглежда като тревожна тенденция, тъй като именно високо ангажираните държавни служители са двигателя на всяка организация. Именно те са носителите на промяната и поддържането на стандартите и качеството в администрацията. Ако делът им продължи да намалява, продуктивността на администрацията също ще намалява. Точно поради тази причина част от препоръките в доклада са в посока изследване на имиджа на държавната администрация, необходимостта държавната администрация да се отвори към повече възможности за кариерно развитие, разнообразие по отношение на лидерските стилове и подходи, както и развие на капацитет на администрацията за прилагане на съвременни форми за учене на работното място. Процесът на учене се променя, а това на свои ред изисква промяна в подхода за изграждане на трайна ангажираност към работното място.

За да бъде повишена ангажираността в публичната администрация са необходими целенасочени политики и управленски практики. Те следва да отразяват спецификите на конкретната организация, но и степента на мотивация и активност на служителите. Ангажираността излиза отвъд обикновеното изпълнение на задачи – тя предполага емоционална и ценностна връзка на индивида с неговата работа и с обществения интерес.

[7] ИПА, налично на: https://www.ipa.government.bg/bg/novini/rezultati-sedmo-nacionalno-prouchvane-barometar-na-angazhiranostta

[8] ИПА, Барометър на ангажираността 2025, София, 2025, с. 43

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ангажираността на работното място е комплексен подход, който интегрира емоционални, когнитивни и поведенчески измерения. Тя играе съществена роля за постигането на устойчиво организационно развитие и за благополучие на служителите, както в публичния, така и в частния сектор. Организационната ангажираност особено в държавната администрация допринася за по-високо качество на услугите, по-ниско текучество и по-силна легитимност на държавата в очите на гражданите. Измерването ѝ чрез утвърдени модели и прилагането на политики за нейното укрепване са стратегически необходими за модерната публична администрация. Развитието на практики за насърчаване на ангажираността е стратегическа необходимост като цяло за съвременните организации. И в двата сектора ангажираността се оказва ключов ресурс, който определя устойчивостта и ефективността на организациите. Разликата е в източниците на тази ангажираност: в публичната сфера тя произтича от обществената мисия и ценности, а в частната – от динамиката на пазара и стремежа към икономически резултати. В съвременните условия границата между двата сектора обаче се размива: публичната администрация все повече възприема практики от мениджмънта на частни компании, а бизнесът търси легитимност чрез социална отговорност и ангажираност към обществото. В това отношение теориите за ангажираността предлагат ценна рамка, която може да бъде адаптирана към разработването и прилагането на ценни модели, където се търси баланс между икономическите резултати и социалната отговорност в посока укрепване на устойчивостта на организациите и благополучието на служителите.

БИБЛИОГРАФИЯ

Becker, T., Randall, D., Reigel, C. (1995) The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. Journal of Management, 21(4), 616-639.

Benkhoff, B. (1997) Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. Human Relations, 50(6), 701-728.

Csikszentmihalyi, M. (1990) The psychology of optimal experience. Harper Perennial Modern Classics.

Gallup (2025) Q12 employee engagement survey. https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/

Kahn, W. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Meyer, J., Allen, N. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Meyer, J., Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Mowday, R., Steers, R., Porter, L. W (1979) The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

Perry, J., Wise, L. (1990) The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50, 367-373.

Randall, D., Cote, J. (1991) Interrelationships of work commitment constructs. Work and Occupations, 18, 194-211.

Ryan, R., Deci, E. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer.

Sommer, S., Bae, S., Luthans, F. (1996) Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. Human Relations, 49(7), 977-993.