

# Фирмени обучения и ангажираност на служителите

Мария Никовска\*

**Резюме:** Основната цел на това изследване е да се изследва взаимовръзката между фирменото обучение (учене по време на работа) и ангажираността на служителите. За целта са анализирани данни от стандартизиран въпросник сред 93 предимно производствени служители от предприятие, което е филиал на голяма международна компания. Въз основа на групиранията на твърденията от въпросника по различните организационни области, идентифицирани от литературния анализ като ключови за ангажираността, са конструирани осем индекса. Променливите, включени в тези индекси, са проверени за надеждност съгласно Алфата на Кронбах.

Според получените резултати, делът на анкетираните, изразяващи по-скоро съгласие или пълно съгласие по повечето твърдения от всички изследвани области (сътрудничество, приемане на различията, ефективност на организацията на труда, отношения с мениджърите, възможности за учене и обучение, системата за признание, благополучието и ангажираността на служителите), е най-често между 80% и 90%. Тези резултати са визуализирани в разпределението на стойностите на съответните индекси и намират обяснение в спецификата както на изследваната компания, така и на извадката. Като филиал на

голяма чуждестранна международна корпорация, изследваната компания прилага *най-развити подходи за управлението на човешките ресурси от компанията майка* с фокус върху обучението и мотивацията на служителите. Резултатите от корелационната матрица показват, че обучението и ученето са свързани позитивно с ангажираността на служителите. Наред с това е разкрито, че ангажираността е свързана в различна степен и с други фактори.

Ограниченията на изследването се отнасят до това, че е проучено мнението предимно на производствени служители само от една компания, която има утвърдена традиция в обучението на служителите си. В тази връзка резултатите от изследването не могат да се екстраполират за друг вид предприятия. Независимо от това, тези резултати биха били от полза за разбиране ангажираността на служителите именно в компании-филиали на международни корпорации.

**Ключови думи:** фирмено обучение, ангажираност, фактори за ангажираност.

**JEL:** M53.

## Въведение

В гнешната динамична, конкурентна и отворена информационна икономическа среда, в която организациите оперират в периоди на растеж или ненадейни кризи, е изключително важно да разчитат на своя човешки потенциал. Служителите са тези, които могат да изведат една организация

\* Мария Никовска е докторант в катедра „Стопанско управление“, Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“.

напред, да я направят печеливша или да излезе от пазара. Вече в глобален план се отчита и факторът *ангажираност* на служителите като фактор за растеж на фирмата. Ангажираността на служителите е ключов индикатор, който участва при вземането на решения за инвестиране и затова работодателите и изследователите се фокусират върху този феномен.

Новите изисквания на пазара на труда в етап на *четвъртата индустриална революция* налагат бързи промени в начина на работата и нагласите на хората. Ангажираността и желанието за учене са част от оценката на потенциала за развитие на служителите. Иновациите, които съпътстват промяната в компаниите, изискват нови компетенции и умения, които могат да бъдат постигнати с адекватно фирмено обучение. Проучвания от Световната банка от 2000 г. насам в над 90 държави показват, че ограниченията в уменията възпрепятстват фирмената ефективност, особено в по-динамична среда. Делът на фирмите, притеснени от неадекватно образование и умения на работниците, е средно около 25% в страните от ОИСР в Европа и в Централна Азия, 40% в Африка и 50% в Източна Азия и Тихия океан. Дори в Европа, където страните се радват на висококвалифицирани таланти, по-голямата част от анкетираните през 2008 г. фирми смятат, че дефицитът в образованието и уменията е основна или сериозна пречка (Mitra, Selowsky, and Zalduendo, 2010).

Редица обобщаващи анализи подчертават значението на инвестиране в служителите за подпомагане на икономическия растеж, иновациите и бизнес резултатите в отговор на нарастващите предизвикателства на бизнес средата. Проучването на Cedefop (2011) „Учене по време на работа“ призовава за по-силно взаимодействие между политиките за иновации, развитие на предприятието и обучението. Повишените знания, умения и компетенции

на служителите улесняват адаптирането на организациите към промяната и правят по-вероятно служителите да прилагат иновации (Cedefop, 2011).

*Основната цел* на това изследване е да се разкрие взаимовръзката между фирменото обучение (учене по време на работа) и ангажираността на служителите. Данните се основават на анкетно проучване посредством стандартизиран въпросник сред 93 служители (предимно производствени) от предприятие, филиал на голяма международна компания, разположено в централната част на Южна България. Получените резултати показват, че обучението и ученето влияят пряко и позитивно на ангажираността на служителите. Наред с това е разкрито, че ангажираността зависи в различна степен и от други фактори.

Структурата на текста включва: литературен преглед, методология на изследването, анализ на резултатите и заключение.

## 1. Литературен преглед

### 1.1. Значение на ангажираността за фирменото представяне

Ангажираността се изразява в поведението, което е нещо повече и над изпълнението на стандартните работни задачи. Това е поведение, което включва иновативност, активно търсене на възможности да се допринесе за компанията и надхвърля това, което стандартно се очаква от изпълнението на трудовата роля (Динков, 2016).

Изследователите, изучаващи ангажираността на служителите през последните десетилетия, показват, че ангажираността на служителите влияе не само върху техните резултати, но и върху финансовите и организационните постижения (Shuck and Wollard, 2010, p. 103). Ангажираността на служителите се възприема като условие за придобиване на конкурентно преимущество в бързо променящите се пазари и динамич-

ни условия на труд. Отчита се, че ангажираните служители се представят по-ефективно от неангажираните си колеги (SHRM Foundation, 2006, р. 2). Ангажираният служител отговаря на нуждите на организацията, поема инициатива, подсилва и подкрепя културата на организацията и нейните ценности, остава фокусиран и вярва, че може да промени нещо (Масеу, 2006).

### 1.2. Определения на ангажираността

Ангажираността на служителите е *сложен конструкт*, който според различните автори има различни измерения. Тези измерения се отнасят до удовлетвореността от работата, мотивацията, лоялността, отговорността и други подобни. Повечето определения на ангажираността реферират към емоционалната връзка с работата, която влияе на поведението. Аон Хюит (2016, с. 2) определя ангажираността като „степен на психологическа инвестиция от служителите в тяхната организация“. Според Костова (2020), „ангажираността на служителите е емоционалната обвързаност на служителя с целите на организацията“.

*Определението за ангажираност* на служителите е представяно по няколко различни начина, което го прави трудно измеримо (Ferguson, 2005). В литературата няма общоприета дефиниция на ангажираност на служителите. Определенията на това понятие включват разбирането на ангажираността като черта, състояние, набор от поведения, характеристики на работната среда или комбинация от тях (Macey and Schneider, 2008).

Кан (1990, р. 694) определя ангажираността на служителите като „постигане на съответствие на членовете на организацията към техните работни роли; в ангажираността хората използват и изразяват себе си физически, когнитивно и емоционално по време на ролеви изпълнения“. Ког-

нитивните елементи стоят в основата на ангажираността, докато афективните елементи са чувствата или начини на мислене (Meyer et al., 2006). От гледна точка на служителите, ангажираността е отношение и емоционално състояние, придобито от опита в компанията и *контролирано от ръководството* (Ганчева, 2012). Стефанова (2015, с. 174) извежда понятието за ангажиран служител от желанието за реализиране на най-високия потенциал на възможностите и силите при осигурени условия за това.

Кирил Димитров (2020) обобщава значението на понятието „ангажираност на служителите“ в две измерения: (1) Сериозно въвлечане – изразено желание от служителя да помага на другите и винаги да се стреми да направи нещо повече, за да повиши трудовото си представяне; и (2) Висока отговорност – развиване на положително усещане и говорене за организацията от служителя.

Mary Hayes и Marcus Buckingham (2020) уточняват, че колкото по-опростена е дефиницията, толкова е по-добра за всички – изследователи и практики. Те разбират ангажираността на служителите като емоционалното състояние на ума, което кара хората устойчиво да вършат най-добре работата си. Според тях, ангажираността е съвкупност от чувства, които хората изпитват към себе си, към работата си, към колегите си, които ги карат да вършат най-добре работата си сега и за в бъдеще. Най-цитираното определение за ангажираност е предложеното от Schaufeli et al. (2002, с. 74). Те дефинират ангажираността като „положително, пълноценно, свързано с работата душевно състояние, което се характеризира с енергичност, отдаденост и въвлеченост“.

На базата на модела от Albrecht (2010), Игнатов (2012, с. 2) предлага схема за *компоненти на състоянието ангажираност*. Схемата включва два вида ангажираност – към работата и към организацията, както и два компонента на състоянието ангажи-

раност – когнитивна и афективна. В резултат от комбинацията на видовете ангажираност със съответните компоненти се получават четири квадранта, отразяващи съответно: синхрон, идентифициране, погълнатост и енергия.

Таур (2016) също обяснява ангажираността с един от популярните модели с три компонента: енергичност, отдаденост, погълнатост. Този модел улавя как служителите преживяват своята работа: като нещо, което ги стимулира и тонизира, готови са да посветят време и усилия (енергичност); като съществена и значима цел (отдаденост); като нещо, което е интересно и върху което са напълно концентрирани (погълнатост).

### **1.3. Фактори за ангажираност на служителите**

Garg и Kumar (2012) измерват нивата на ангажираност на служителите въз основа на следните фактори: възможности за развитие, възнаграждение и придобивки, отношение с прекия ръководител, ефективна вътрешна комуникация, добри отношения с колегите и организационна динамика. Според тези автори, удовлетворението от работата и възнаграждението са основни двигатели за ангажираността на служителите в дадена организация. Резултатите от изследването на Varden (2017) показват също положителна корелация между ангажираността и удовлетвореността от работата. Някои учени обаче не поддържат тази теза и правят важно разграничение между ангажираност и удовлетвореност на работното място. За Масау и Schneider (2009) наличието на доволни от работата служители не означава винаги, че имат емоционална ангажираност с работата си.

Консултантската фирма Aon Hewitt (2012, с. 18, 19) изброява 10 двигатели за ангажираността на служителите: Възможности за кариера; Признание; Репутация на

организацията; Комуникация; Управление на изпълнението; Възнаграждение; Иновативност; Привеждане в съответствие с марката; Практиките по УЧР; Стремение към кариера.

В изследването „Най-добрите работодатели“ (2019) са идентифицирани 14 фактора, които имат влияние върху ангажираността на служителите. Това са:

- Седем ангажиращи фактори – Работодателска марка; Топ мениджмънт, Преки ръководители; Кариерни възможности, Обучение и развитие, Управление на представянето, Възнаграждение и Признание;
- Седем удовлетворяващи фактори – Управление на различията, Таланти и служители, Инфраструктура; Баланс работа и личен живот; Сътрудничество, Автономия, Работни задачи.

Христов (2019) извежда десет фактора, които определят ангажираността на служителите: Отношения с мениджъра; Щастие; (Добри условия на труд и почивка/Благополучие); Хармония с фирмените ценности; Удовлетворение на работното място; Взаимоотношения между колеги; Обратна връзка; Признание; Развитие; Посланичество. Дадено е и детайлно описание на това какво представлява всеки от тези десет източника на ангажираност. Показано е например, че: връзката между мениджър и служител е от критична важност за ангажираността; щастливите служители са по-съпричастни и ангажирани към процесите във фирмата; грижата за здравето и благополучието на служителите (уелнес) увеличава тяхната ангажираност към работата; начинът, по който служителите успяват да изравнят своите лични ценности с фирмените, оказва директно влияние върху ангажираността; удовлетвореността от труда допринася за по-силна ангажираност; добрите взаимоотношения между колегите е силен фактор за ангажираността; фирмите, в които се дава обратна връзка на хората, регистрират по-силна съпричастност на своите служители;

признанието е изключително мощен начин за засилване на вътрешната мотивация на хората и повишаване на тяхната ангажираност и съпричастност; фирмите, които инвестират в обучение и развитие на своите служители, са с по-високи ключови показатели спрямо конкурентни фирми, които не инвестират в израстването на служителите; служителите, които биха препоръчали фирмата за работа на свой приятел, са силни „посланици“ на фирмата.

Изследователите от Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM, 2016) разкриват осем фактора за удовлетвореност и ангажираност на служителите на работното място в САЩ. Тези фактори са: 1. Развитие в кариерата; 2. Възнаграждение; 3. Придобивки; 4. Отношение с ръководството; 5. Работна среда; 6. Условия за ангажиране; 7. Мнение за ангажираност; 8. Поведение на ангажираните. Два от факторите на ангажираността са с най-високи оценки (взаимоотношенията с колежите и възможностите за използване на умения и способности), като близко до тях е и факторът значимост на работата.

Aniña (2014) идентифицира и емпирично тества седем различни фактори, които спомагат за ангажираността на служителите. Тези фактори са: Работна среда; Лидерство; Екипна работа; Обучение и кариерно развитие; Възнаграждение; Организационни политики; и Благополучие на работното място. Резултатите от регресионния анализ показват, че всички фактори са идентифицирани като предиктори за ангажираност на служителите със стойност на коригирания  $R^2 = 67,2\%$ , която е статистически значима.

Значението на различните фактори за ангажираност може да се променя в зависимост от промените в приоритетите и ценностите на служителите (Василева, 2017). От ключово значение за повишаване компетентността на служителите и чувството им за принадлежност към организацията са предлаганите обучения (Килиджийска, 2016).

#### **1.4. Ролята на фирмените обучения**

Обучението е един от най-универсалните методи за подобряване на производителността и представянето на служителите. Неслучайно през 2012 г. САЩ са изразходвали 164,2 милиарда долара за програми за обучение и развитие (Sitzmann, 2015). Една от основните задачи на УЧР на организациите е да предлагат ефективни програми за обучение и развитие, които да допринесат за по-силно ангажиране на служителите и които да им позволят да израстват в личностен план (Lee et al., 2010).

Manuel (2014) проучва как обучението и развитието повишават ангажираността на служителите. Проведено е количествено изследване с постоянни служители на компании в Йоханесбург чрез електронен въпросник с 5-степенна скала. Резултатите показват силна връзка между обучението и ангажираността. Чрез обученията служителите се чувстват оценени и разбират собствената си значимост за организацията, поради което се ангажират повече с компанията (Manuel, 2014).

Huang and Su (2016) оценяват ефекта от обучението на работното място върху нивото на удовлетвореност от работата на служителите и тяхното намерение да останат в организацията (като едно от измеренията на ангажираността). Данните се основават на проучване сред 150 служители, работещи в различни компании от Тайван, които са преминали обучение в техните организации. Изследването показва, че обучението и развитието служат като платформа за осигуряване на успех и напредък на служителите, а също така работят като мощен инструмент за формиране на отношение и мотивация към работата, като по този начин се подобрява нивото на ангажираност на служителите. Sendawula et al. (2018) стигат до извода, че обучението влияе положително върху представянето на

служителите чрез посредническата роля на ангажираността между двете променливи.

## 2. Методология на изследването

### 2.1. Въпросник

На основата на литературния преглед е конструиран въпросник, съдържащ седем фактора/конструкта, за които се допуска, че имат влияние върху ангажираността на служителите. Тези фактори са съответно: *Сътрудничество*; *Приемане на различията*; *Ефективност*; *Управление/лидерство*; *Обучение и учене*; *Признание*; и *Благополучие*. Всеки от тези фактори съдържа по пет твърдения/индивидуални променливи, отговорите на които са по скала от 1 до 5 (1 – „напълно несъгласен“ до 5 – „напълно съгласен“). Голяма част от тези твърдения са взети от предишни изследвания, посочени в литературния анализ. Така, например, факторът *Сътрудничество* включва твърдения, отнасящи се до сътрудничеството между екипите и отделите, взаимопомощта и екипния дух, сътрудничеството от страна на мениджърите за разрешаване на противоречията. Факторът *Обучение и развитие* съдържа твърдения относно възможността за включване и реалното участие на служителите във фирмени обучения, както и за адекватността на предлаганото обучение. По подобен начин са създадени и останалите конструкти. Единствено факторът *Ангажираност* се състои от шест твърдения, адаптирани по Schaufelli et al. (2002), също по скала от 1 до 5.

### 2.2. Анализ на извадката

Интервюирани са 93 служители, в голямото си мнозинство от отдел производство (85 души или 91.4%) и 4 (4.3%) от отделите по поддръжка. Сред тях преобладават служителите – жени (62.5%). Във възрастово отношение групите са сравнително равномерно разпределени – 18.3% са във

възрастовата граница 18-29 години; 28% са на възраст между 30 и 39 години; 32.3% са на възраст 40-49 години; други 20.4% са в границата 50-59 години; и само 1 лице е на възраст 60 и повече години. Най-голям дял имат служителите със стаж в компанията между 6 и 10 години (34.4%); следвани от тези със стаж 1-5 години (30.1%); със стаж 11-15 години (18.3%); със стаж 16-20 и повече години (10.8%); и със стаж по-малко от 1 година (6.5%) (таблица 1).

Общият брой служители в компанията е 800, като съотношението жени-мъже е в пропорция 60 на 40. Разпределението по възраст и стаж на общия брой служители е сходно в сравнение с това в извадката. В тази връзка извадката може да се счита за представителна за компанията.

## 3. Анализ на резултатите

### 3.1. Обобщение на резултатите от дескриптивния анализ

Дескриптивният анализ включва анализ на едномерните и двумерни разпределения на данните, които тук не са показани. Получените резултати показват, че голямото мнозинство от анкетирани (най-често между 80 и 90%) изразява по-скоро съгласие или пълно съгласие с повечето твърдения от областта на сътрудничеството, приемането на различията, ефективността на организацията на труда, отношенията с мениджърите, възможностите за учене и обучение, системата за признание, благополучието и ангажираността на служителите.

В повечето случаи няма значими разлики в отговорите на респондентите в зависимост от пола и възрастта, което потвърждава резултатите от изследването на Society for Human Resource Management от 2016 г. В това изследване също не са открити съществени разлики в отговорите в зависимост от пола и възрастта, но има значими различия между заеманите позиции. Респондентите на ръководни позиции са по-склонни да съобщават, че са

Таблица 1. Характеристика на извадката

Професионална област	Брой	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Производство	85	91,4	91,4	91,4
Човешки ресурси/финанси	1	1,1	1,1	92,5
Доставка и логистика	2	2,2	2,2	94,6
Качество/технически	1	1,1	1,1	95,7
Поддръжка/индустриален отдел	4	4,3	4,3	100,0
Общо	93	100,0	100,0	
<b>Пол</b>				
Мъж	35	37,6	37,6	37,6
Жена	58	62,4	62,4	100,0
Общо	93	100,0	100,0	
<b>Възраст</b>				
18-29 г.	17	18,3	18,3	18,3
30-39 г.	26	28,0	28,0	46,2
40-49 г.	30	32,3	32,3	78,5
50-59 г.	19	20,4	20,4	98,9
60 години и повече	1	1,1	1,1	100,0
Общо	93	100,0	100,0	
<b>Стаж в компанията</b>				
По-малко от 1 година	6	6,5	6,5	6,5
1-5 години	28	30,1	30,1	36,6
6-10 години	32	34,4	34,4	71,0
11-15 години	17	18,3	18,3	89,2
16-20 и повече години	10	10,8	10,8	100,0
Общо	93	100,0	100,0	

Източник: изследването на автора

удовлетворени от условията за ангажиране в сравнение със служителите на по-ниски нива.

Мнозинството от анкетираните в настоящото изследване са производствени

## Икономическо развитие

работници, като само отделият поддръжка включва 4 анкетирани. Поради тази причина в анализа на отговорите не е включен професионалният статус на служителите. Повечето съществени разлики в отговорите на различните твърдения в това изследване са между *служителите със стаж по-малко от 1 година и останалите*. Това е обяснимо, тъй като малкият стаж не позволява на

те) (Cramer's  $V = 0.354$ , *Appr. Sig.* = 0.020); и по отношение на твърдението, че в регулярни срещи с персонала ръководството споделя постижения и плановете (88% спрямо 74% за служителите-мъже) (Cramer's  $V = 0.332$  *Appr. Sig.* = 0.037).

### 3.2. Съставяне на индекси и анализ на техните стойности

Таблица 2. Приносът на ежедневната работа на служителите за постигане целите на компанията в зависимост от пола

		Пол		Общо
		Мъж	Жена	
В3.14. С ежедневната си работа допринасям за постигане на целите на компанията	3		1,7%	1,1%
	4	31,4%	6,9%	16,1%
	5	68,6%	91,4%	82,8%
Общо		100,0%	100,0%	100,0%

Cramer's  $V = 0.330$ , *Appr. Sig.* = 0.006

тези анкетирани да преценяват добре организацията в различните ѝ измерения.

Група на служителите със стаж 16-20 и повече години има системно малко по-ниски дялове сред съгласните и напълно съгласните по повечето въпроси, въпреки че тези дялове като правило са около два пъти повече от тези на служителите с най-малък стаж.

По отношение на някои въпроси се наблюдава и разлика в отговорите между служителите мъже и жени. Така, например, жените преобладават сред напълно съгласните с твърдението, че с ежедневната си работа допринасят за постигане целите на компанията (91% при 69% за мъжете) (таблица 2).

Аналогично, анкетираниите служители жени преобладават сред напълно съгласните с твърдението, че техният мениджър е модел за подражание спрямо ценностите на компанията (91% спрямо 67% при мъже-

Въз основа на групираниите въпроси по различните организационни области бяха създадени съответните индекси. Стойностите на индексите са изчислени като сума от стойностите на отделните твърдения/променливи към всеки индекс, разделена на максимално възможната сума (по скалата от 1 до 5) и умножени по 100. Например стойностите на първия индекс представляват сума от стойностите на индивидуалните променливи за всеки респондент, разделена на максимално възможната сума, която в случая е 25 (5 променливи по максимално възможно стойност 5 за всяка от тях) и умножени по 100. По същия начин са изчислени и останалите индекси. Така получените индекси приемат стойности от 0 до 100.

Броят на променливите в отделните индекси е различен, тъй като тези променливи са проверени за надеждност (*reliability*) според алфата на Кронбах. Някои индекси



Таблица 3. Индекси, съставлящите ги променливи и Алфа на Кронбах

Индекси	Променливи	Алфа на Кронбах
1. Индекс сътрудничество	<p>V1.1. Мисля, че сътрудничеството между екипите и отделите е добро</p> <p>V1.2. В организацията ни се подкрепя взаимопомощта и екипният дух</p> <p>V1.3. Винаги, когато имам възможност, помагам на колежата до мен</p> <p>V1.4. Менеджърите сътрудничат за разрешаване на противоречията</p> <p>V1.5. Всеки момент знам, че мога да получа съвет/помощ от колега/менеджър</p>	Cronbach's Alpha = 0,866
2. Индекс различия	<p>V2.8. По-възрастните служители имат възможност да се възползват от специална социална политика</p> <p>V2.9. Компанията съдейства на служители с по-ниско образование да се включат в образователни програми</p>	Cronbach's Alpha = 0,920
3. Индекс ефективност	<p>V3.12. Процесите и правилата са ясни на всички служители</p> <p>V3.13. Организацията на моята работа е оптимизирана ефективно</p> <p>V3.14. С ежедневната си работа допринасям за постигане на целите на компанията</p> <p>V3.15. Новостите в компанията водят до по-добро изпълнение и представяне</p>	Cronbach's Alpha = 0,879
4. Индекс Менеджмънт	<p>V4.18. Моят мениджър е модел за подражание спрямо ценностите на компанията</p> <p>V4.19. Моят мениджър е компетентен в изграждането и управлението на екипи</p>	Cronbach's Alpha = 0,939
5. Индекс учене	<p>V5.21. Мога да уча и да се развивам в професионален и личен план</p> <p>V5.22. Ученето на работното място като възможност за непрекъснато учене през целия живот</p> <p>V5.23. През изминалата година участвах в обучение, организирано от компанията</p> <p>V5.24. Предварително ми бе обяснено какви са очакванията от мен след обучението</p> <p>V5.25. Компанията осигурява адекватно обучение относно уменията</p>	Cronbach's Alpha = 0,921
6. Индекс признание	<p>V6.28. Чувствам се оценен обективно и справедливо</p> <p>V6.29. Наясно съм как работи системата за признание</p> <p>V6.30. Бонусната система ме мотивира да давам повече от себе си</p>	Cronbach's Alpha = 0,957

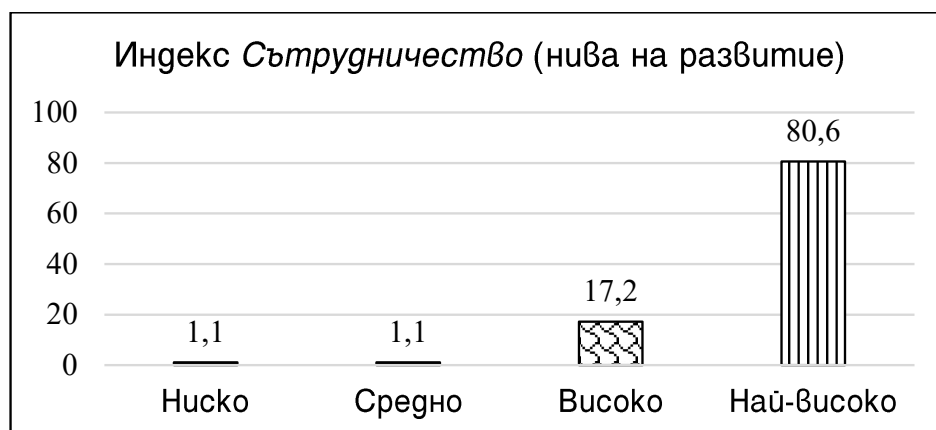
## Икономическо развитие

7. Индекс благополучие	<p>V7.31. Моята организация активно се грижи за благо и интересите на служителите си</p> <p>V7.32. Придобиците, които имаме, са на добро ниво</p> <p>V7.34. Компанията осигурява добра възможност за възстановяване на служителите</p>	Cronbach's Alpha = 0,904
8. Индекс ангажираност	<p>V8.36. Няма да се поколебая да препоръчам компанията на приятел, който търси работа</p> <p>V8.37. При възможност не пропускам да изтъкна работата тук</p> <p>V8.38. Рядко мисля за напускане на компанията, за да работя някъде другаде</p> <p>V8.39. Трябва да се случат много неща, които да ме накарат да напусна компанията</p> <p>V8.40. Компанията ме мотивира да допринасям повече, отколкото се изисква</p> <p>V8.41. Компанията ме вдъхновява да давам най-доброто от себе си всеки ден</p>	Cronbach's Alpha = 0,963

имат по пет и дори шест променливи, докато други имат по две (таблица 3).

Стойностите на индексите позволяват тяхното обособяване в пет групи, както следва. Първата група обединява стойности от 0 до 20, което означава най-ниска степен на развитие на този индекс в организацията.

Висока степен на развитие на индекса и последната, пета група със стойности от 81 до 100 очертава най-висока степен от развитие на съответния индекс. Така, например, разпределението на стойностите на индекс *Сътрудничество* може графично да бъде илюстрирано по следния начин (фигура 1).



Фигура 1. Индекс Сътрудничество

Следващата група включва стойности от 21 до 40 и се интерпретира като ниска степен на развитие на индекса. Третата група със стойности от 41 до 40 формира средната степен на развитие на индекса. Четвъртата група със стойности от 61 до 80 означава

Както показва фигура 1, близо 81% от респондентите оценяват сътрудничеството в организацията на най-високо ниво и още 17% – на високо ниво. Само двама респонденти (2.2%) оценяват сътрудничеството съответно на средно и ниско ниво.

## Икономическо развитие

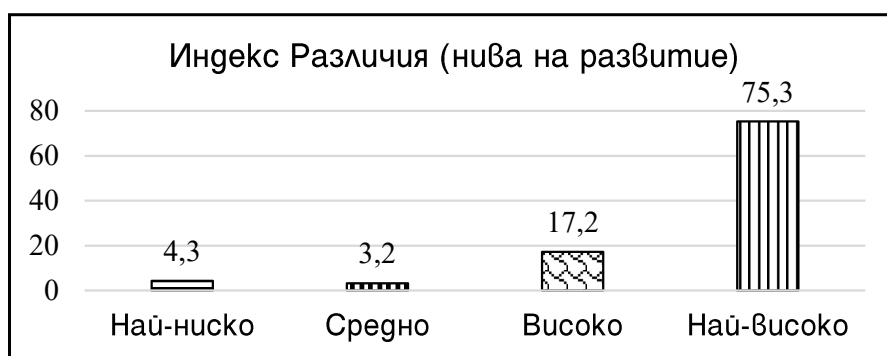
Предвид променливите, включени в този индекс, може да се твърди, че в организацията се подкрепят в голяма степен взаимопомощта и екипният дух; колегите си помагат, когато имат възможност; мениджърите сътрудничат за разрешаване на противоречията; и служителите са убедени, че могат винаги да получат съвет/помощ от колега/мениджър

Нивото на развитие на индекс *Различия* е показано на фигура 2.

## Фирмени обучения

по-висок е дялът на респондентите, които го оценяват на най-ниско (4.3%) и средно ниво (3.2%). Предвид променливите, включени в индекса, това може да се интерпретира като наличие в значителна степен на възможности по-възрастните служители да се възползват от специална социална политика, както и че компанията съдейства на служители с по-ниско образование да се включат в образователни програми.

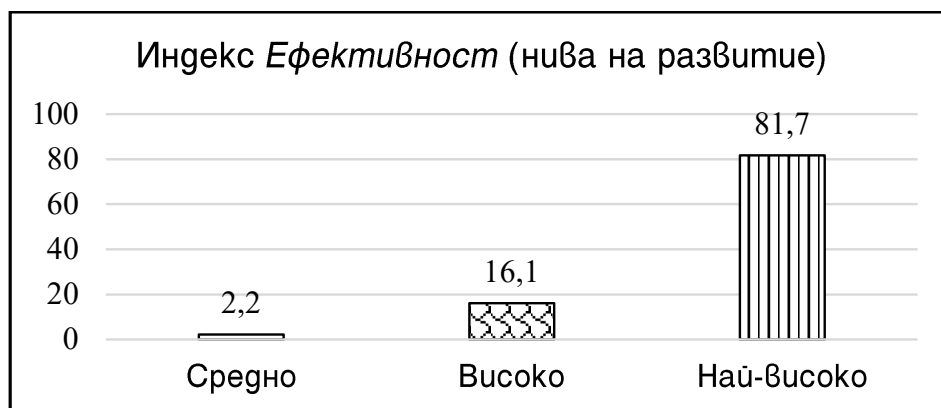
Разпределенията на стойностите на



Фигура 2. Индекс Различия

По отношение на този индекс 75% от респондентите го оценяват на най-висо-

индекс *Ефективност* визуално изглеждат по следния начин (фигура 3).



Фигура 3. Индекс Ефективност

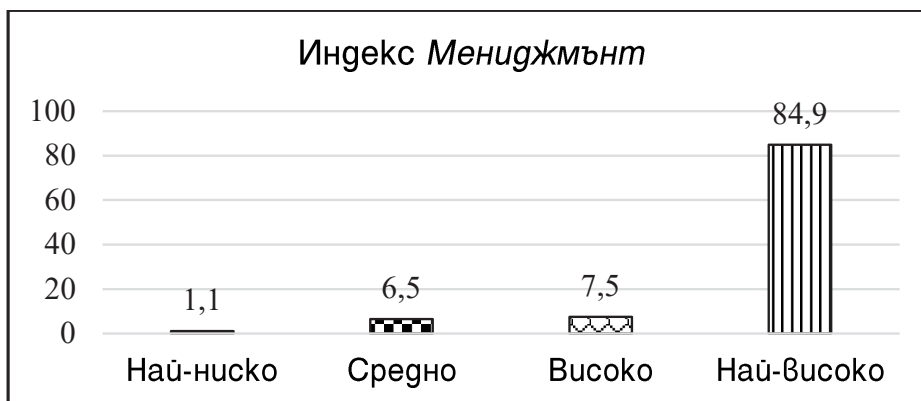
ко ниво, а още 17% го поставят на високо ниво. В сравнение с предишния индекс малко

Вижда се, че близо 82% от респондентите оценяват този индекс на най-висо-

## Икономическо развитие

ко ниво, а други 16% го поставят на високо ниво. Имайки предвид променливите на индекса, интерпретацията се отнася до това, че процесите и правилата са ясни на мнозинството от служителите; организацията на тяхната работа е във висока степен оптимизирана ефективно; голяма част от служителите смятат, че с ежедневната си работа допринасят за постигане на целите на компанията; и че новостите в компанията водят до по-добро изпълнение и представяне.

респондентите оценяват този индекс на най-високо ниво и още 7.5% го поставят на високо ниво. Малко над 6% от служителите са го поставили на средно ниво и само един служител го е оценил на най-ниско ниво. Като се вземат предвид променливите на индекса, тези резултати означават, че мнозинството от служителите виждат в своя мениджър модел за подражание прямо ценностите на компанията, както и че прекия мениджър за повечето от тях е компетентен в изграждането и управле-



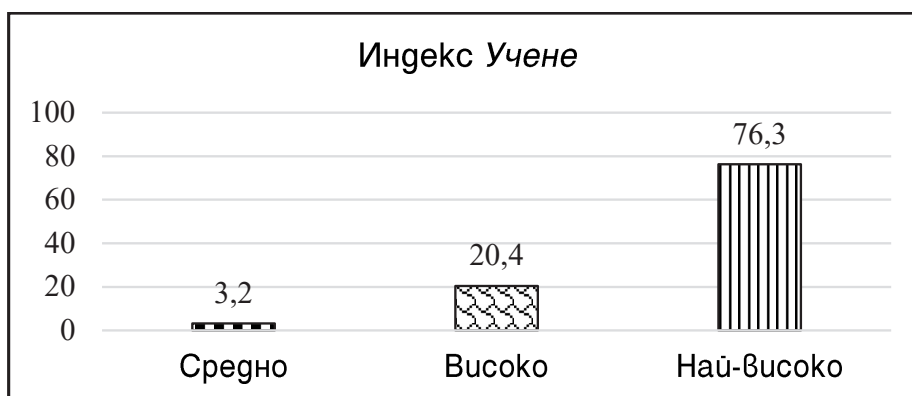
Фигура 4. Индекс Мениджмънт

Разпределението на индекс *Мениджмънт* е представено на фигура 4.

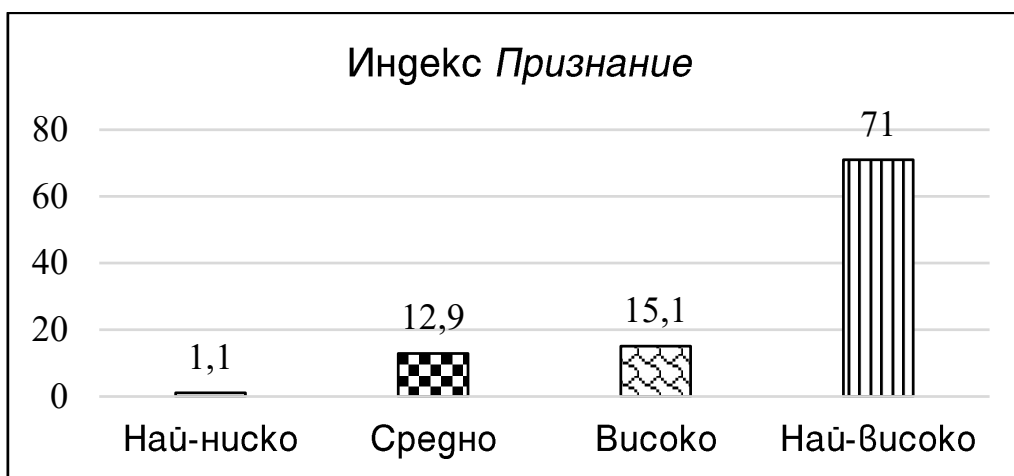
Тази фигура показва, че близо 85% от

нието на екипи.

Разпределението на стойностите на индекс *Учене* е дадено на фигура 5.



Фигура 5. Индекс Учене



Фигура 6. Индекс Признание

Подобно на другите индекси, голямото мнозинство от служителите (76%) оценяват и този индекс на най-високо ниво; други 20% го поставят на високо ниво; и едва 3% от анкетиранияте смятат, че той е на средно ниво. Преведено на езика на променливите от този индекс, това означава, че голяма част от служителите могат да учат и да се развиват в професионален и личен план; ученето на работното място се вижда като възможност за непрекъснато учене през целия живот; мнозинството от служителите са участвали в обучение през изминалата година, организирано от компанията; предварително им е обяснено какви са очакванията от тях след обучението; и компанията е осигурявала адекватно обучение относно уменията.

Обобщената оценка на анкетиранияте за индекс *Признание* е показана на фигура 6.

Вижда се, че над 70% от служителите оценяват най-високо този индекс и още 15% смятат, че се намира на високо ниво. Все пак около 13% го поставят на средно ниво и един служител – на най-ниско ниво. Тези резултати показват, че мнозинството от служителите се чувстват оценени обективно и справедливо; наясно са как работи систе-

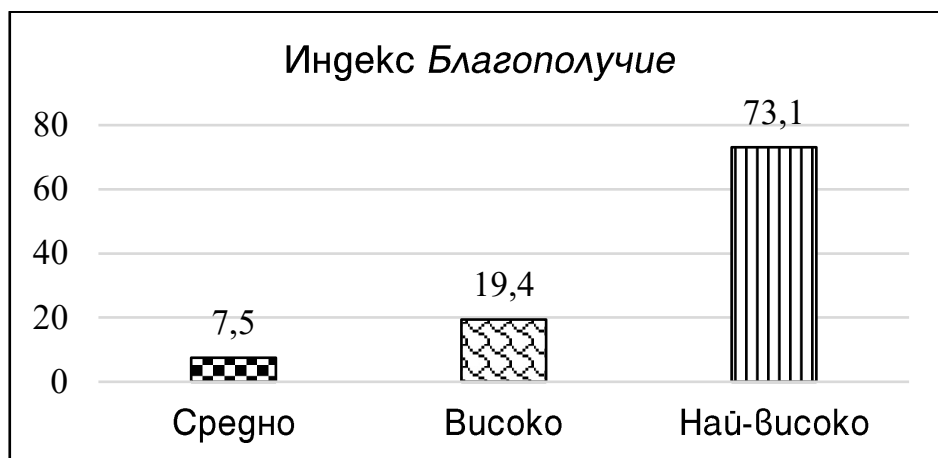
мата за признание; и бонусната система ги мотивира да дават повече от себе си.

Разпределението на стойностите на индекс *Благополучие* е дадено на фигура 7.

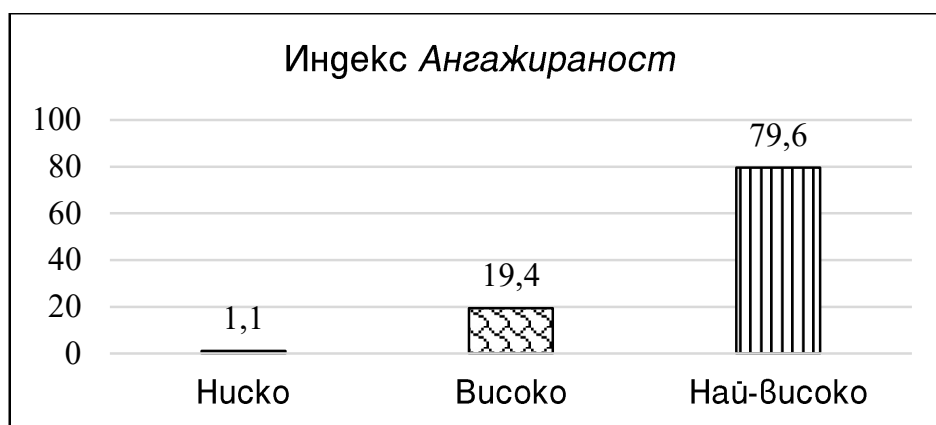
Над 70% от анкетиранияте служители оценяват този индекс на най-високо ниво; за други 19% той е на високо ниво и 7.5% го поставят на средно ниво. Това може да се интерпретира като висока степен на съгласие на запитаните с твърденията, че тази организация активно се грижи за благополучието и интересите на служителите си; придобивките в компанията са на добро ниво; а така също, че компанията осигурява добра възможност за възстановяване на служителите.

Нивата на развитие на индекс *Ангажираност* са представени на фигура 8.

Предвид разпределението на стойностите на предишните индекси, не е за учудване, че близо 80% от анкетиранияте оценяват този индекс на най-високо ниво, като още 19% го поставят на високо ниво. Това означава, че мнозинството от служителите няма да се поколебават да препоръчат компанията на приятел, който търси работа; при възможност не пропускат да изтъкнат работата си тук; рядко мислят за напускане на компанията; трябва да се случат много неща, които да ги накарат да напуснат



Фигура 7. Индекс Благополучие



Фигура 8. Индекс Ангажираност

компанията; тази компания ги мотивира да допринасят повече, отколкото се изисква; и компанията също така ги вдъхновява да дават най-доброто от себе си всеки ден.

Тези резултати е необходимо да се интерпретират във връзка със спецификата на компанията и на извадката. Компанията е филиал на чуждестранна международна корпорация, която произвежда и продава в цял свят своите продукти. Като филиал, компанията се ползва от *най-развити подходи за управлението на човешките ресурси от компанията майка* с особен акцент върху

обучението и мотивацията на служителите. През последните години голяма част от обучението се предлага дистанционно, подкрепено с необходимите учебни материали. Обучението е ясно разделено за различните категории служители – от мениджъри и инженери до производствени работници. Вероятно поради това не са учувващи резултатите относно ученето и особено относно благополучието и ангажираността, където почти не се наблюдава разлика в отговорите в зависимост от демографските характеристики на анкетиранияте служители.

### 3.4. Анализ на корелационната матрица

От корелационната матрица (таблица 4) се вижда, всички корелации са статистически значими (Sig. 1-tailed = 0.000). Индексът *Ангажираност* е свързан най-силно с индексите *Учене* и *Признание* (с коефициенти 0.877 и 0.827), което подсказва, че тези два индекса е вероятно да имат най-силно влияние върху ангажираността.

Таблица 4. Корелационна матрица

		И8	И1	И2	И3	И4	И5	И6	И7
Pearson Correlation	И8. Ангажираност	1,000	,705**	,580**	,610**	,707**	,877**	,827**	,782**
	И1. Сътрудничество		1,000	,729**	,850**	,815**	,698**	,726**	,725**
	И2. Различия			1,000	,724**	,730**	,676**	,714**	,673**
	И3. Ефективност				1,000	,702**	,653**	,768**	,740**
	И4. Менеджмънт					1,000	,715**	,747**	,715**
	И5. Учене						1,000	,858**	,841**
	И6. Признание							1,000	,892**
	И7. Благополучие								1,000

Източник: изследването на автора (N = 93)

В същото време индексът *Ангажираност* е позитивно и сравнително силно свързан и с другите индекси като *Благополучие* (0.782), *Менеджмънт* (0.707), *Сътрудничество* (705), *Ефективност* (0.610) и *Приемане на различията* (0.580). Тези резултати показват, че ангажираността на служителите зависи от множество условия, отнасящи се до грижата на компанията за тях, стила на управление, колегиалните отношения и взаимопомощта, ефективната организация на труда и управлението на различията.

Много други изследвания подкрепят тези резултати. Така, например, Шауфели, Бекер и Жан Ренен (2009) установяват, че когато служителите се намират в процес на обучение, те проявяват по-голяма ангажираност спрямо тази, която проявяват през останалото време. Освен върху ангажираността, обучението и развитието имат благоприятно

влияние върху въздействието и върху възприятията на служителите за организацията и нейното управление. Куваас (2008) потвърждава, че положителните нагласи на служителите, получени благодарение на стимулиращи обучението и развитието практики от УЧР, също подобряват работата и мотивацията.

Резултатите на Afroz (2018) също показват, че общите обучения в банковия сектор подобряват ангажираността на служителите, тяхната мотивация и ниво-

то на удовлетвореност. Анализът на ILO (2002) разкрива, че образованието и обучението подобряват производителността в работата; носят възможности за доходи, мобилност на пазара на труда и разширяват възможностите за кариера. Според Коев (2018), обучението и развитието на служителите повишават мотивацията и носят финансови ползи за организацията. Мотивационният ефект върху служителите, породен от обучението, е свързан с ангажираността, тъй като ангажираността се разбира като мотивационен конструкт. Според Schneider et al. (2009), двигателите за ангажирано поведение са качеството на взаимоотношенията с колегите и чувството на доверие и уважение. Тези източници на ангажираност могат да се контролират от преките ръководители на локално и емоционално ниво.

### 4. Заключение

Основната цел на това изследване беше да се разкрие взаимовръзката между фирменото обучение (учене по време на работа) и ангажираността на служителите. За целта бяха анализирани данни от стандартизиран въпросник сред 93 предимно производствени служители от предприятие, което е филиал на голяма международна компания. Данните бяха обработени чрез едномерни и двумерни разпределения. Въз основа на групиранията по разликите организационни области, идентифицирани от литературния анализ като ключови за ангажираността, бяха създадени съответните индекси. Променилите, включени в отделните индекси, бяха проверени за надежност (reliability) според алфата на Кронбах.

Според получените резултати, гелът на анкетираните, изразяващи по-скоро съгласие или пълно съгласие по повечето твърдения от всички изследвани области (сътрудничество, приемане на различията, ефективност на организацията на труда, отношения с мениджърите, възможности за учене и обучение, системата за признание, благополучието и ангажираността на служителите), е най-често между 80% и 90%. Тези резултати са визуализирани в разпределението на стойностите на съответните индекси и намират обяснение в спецификата както на изследваната компания, така и на извадката. Като филиал на чуждестранна международна корпорация, тази компания прилага *най-развити подходи за управлението на човешките ресурси от компанията майка* с фокус върху обучението и мотивацията на служителите. Получените данни показват, че обучението и ученето са свързани позитивно с ангажираността на служителите. Наред с това е разкрито, че ангажираността е свързана в различна степен и с други фактори.

Ограниченията на изследването се отнасят до това, че е проучено мнението

предимно на производствени служители само от една компания, която има утвърдена традиция в обучението на служителите си. В тази връзка резултатите от изследването не могат да се екстраполират за друг вид предприятия. Независимо от това, тези резултати биха били от полза за разбиране ангажираността на служителите именно в големи компании – филиали на международни корпорации.

#### Цитирани източници:

Василева, А., 2017. Фактори, които влияят върху ангажираността на служителите. *Социално-икономически анализи*, 11, № 2, с. 123-134.

(Vassileva, A., 2017. Faktori, koito vliyayat varhu angazhiranostta na sluzhitelite. *Sotsialno-ikonomicheski analizi*, 11, № 2, s. 123-134)

Ганчева, Г., 2016. Отвъд трудовата роля: ангажираност на служителите със стопанската организация – фактори и тенденции. Софийски университет „Св. Климент Охридски“, [www.uni-sofia.bg](http://www.uni-sofia.bg) [Accessed 25 June 2021].

(Gancheva, G., 2016. Otvad trudovata rolya: angazhiranost na sluzhitelite sas stopanskata organizatsia – faktori i tendentsii. Sofiyski universitet „Sv. Kliment Ohridski“, [www.uni-sofia.bg](http://www.uni-sofia.bg) [Accessed 25 June 2021])

Игнатов, Б., 2012. Обща рамка за разбиране и предсказване на Ангажираността®, *Entalent*. (Ignatov, B., 2012. Obshta ramka za razbirane i predskazvane na Angazhiranostta®, *Entalent*).

Килиджийска, Н., 2016. Иновативното поведение на персонала и неговото влияние върху трудовото представяне в предприятието. *Almanac of PhD Students*, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, vol. 11 (11 Year 2), pp. 510-521.

(Kilidzhiyska, N., 2016. Inovativnoto povedenie na personala i negovoto vliyanie varhu trudovoto predstaviane v predpriyatieto. *Almanac of PhD Students*, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov,



Bulgaria, vol. 11 (11 Year 2), pp. 510-521).

Костова, Е., 2020. Ангажиране на служителите или векът, в който на никоу не му греме, [https://hrindustry.bg/articles/91?fbclid=IwAR2IVf\\_YjLMQmNKo430fcEnlqVhnj0hyJ80jF\\_UFEq5c-1sXi1en4tXi-3Yg](https://hrindustry.bg/articles/91?fbclid=IwAR2IVf_YjLMQmNKo430fcEnlqVhnj0hyJ80jF_UFEq5c-1sXi1en4tXi-3Yg) [Accessed 11 September 2021]. (Kostova, E., 2020. Angazhirane na sluzhitelite ili vekat, v koyto na nikoy ne mu drema, [https://hrindustry.bg/articles/91?fbclid=IwAR2IVf\\_YjLMQmNKo430fcEnlqVhnj0hyJ80jF\\_UFEq5c-1sXi1en4tXi-3Yg](https://hrindustry.bg/articles/91?fbclid=IwAR2IVf_YjLMQmNKo430fcEnlqVhnj0hyJ80jF_UFEq5c-1sXi1en4tXi-3Yg) [Accessed 11 September 2021])

Стефанова, С., 2015. Човешки капитал в Метрика на предприятието: Тенденции и успешни практики. София, Евдемония прогъкъшн ЕООД, с. 174. (Stefanova, S., 2015. Choveshki kapital v Metrika na predpriyatieto: Tendentsii i uspesni praktiki. Sofia, Evdemonia prodakshan EOOD, Sofia, s. 174)

Таир, Е., Е. Цамбова, Х. Христов, 2016. Неформални отношения и ангажираност в работата. В: С. Илиева и др. (ред.), Лидерство и организационно развитие. Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, с. 320-327. (Tair, E., E. Tsambova, H. Hristov, 2016. Neformalni otnoshenia i angazhiranost v rabotata. V: S. Ilieva i dr. (red.), Liderstvo i organizatsionno razvitie. Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“, s. 320-327).

Афроз, Н., 2018. Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, 4(1), 111-124. Available at: <http://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-4-1-9> [Accessed 12 May 2021].

Albrecht, S., 2010. Handbook of employee engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, Chapter 3: A Comprehensive Framework for Understanding and Predicting Engagement.

Anitha, J., 2014, Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Perfor-*

*mance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323.

AON, 2016. Trends in Global Employee Engagement, <http://bestemployerseurope.aon.com/bg/wp-content/uploads/2016/11/Aon-2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> [October, 2017]. Aon Hewitt, Trends in Global Employee Engagement 2012, p. 18-20.

Barden, C., 2017. The Correlation Between Employee Engagement and Job Satisfaction in the Social Security Administration. All Capstone Projects. 365. <https://opus.govst.edu/capstones/365>

Cedefop, 2011. Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office [[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf)] European Commission (2010).

Dinkov, M., 2016. Employee Commitment as an organizational phenomenon, *Eastern Academic Journal* [www.e-acadjournal.org](http://www.e-acadjournal.org) > pdf > article\_16001523, pp. 29-44.

Ferguson, A., J. Carstairs J., 2005. 'Employee engagement': does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences? Organizational Psychology Conference, Australian Psychological Society, 1-3 July 2005.

Garg, A., V. Kumar, 2012. A Study of Employee Engagement in Pharmaceutical Sector. *International Journal of Research in IT and Management*, 2(5), pp. 85 – 98.

Hayes, M., M. Buckingham, 2020. ADP Proprietary Research, 2020.

Huang, W.R., & Su, C.H., 2016. The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42 – 52. <https://dx.doi.org/abs/10.1108/ICT-04-2015-0029>

ILO Learning and training for work in the knowledge society Report IV (1) Geneva, International

- Labour Office, 2002.
- Kahn, W., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* [online] 33 (4), 692-724. Available at: <https://locate.coventry.ac.uk/primo-explore/fulldisplay?> [Accessed 23 April 2021].
- Kuvaas, B., 2008. An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-25.
- Lee, F., Lee, T., & Wu, W., 2010. The relationship between human resources management practices, business strategy and firm performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resources Management*, 21(9), 1351-1372. <https://dx.doi.org/abs/10.1080/09585192.2010.488428>
- Macey, W.H., 2006. Toward a definition of engagement. Society for Industrial and Organizational Psychology 21st Annual Conference, May, Dallas, TX.
- Macey, W., B. Schneider, 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macey, W., B. Schneider, K. Barbera, S. Young, 2009. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. London, England: Blackwell.
- Manuel, F., 2014. The Effect of Training and Development on Perceived Business Performance, Research project for Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria. Available at: <http://hdl.handle.net/2263/44214> [Accessed 3 July 2021].
- Meyer, J., T. Becker, R. Dick, 2006. Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. August 2006 *Journal of Organizational Behavior* 27(5):665-683.
- Mitra, P., M. Selowsky, J. Zalduendo, 2010. Turmoil at Twenty. Recession, Recovery and Reform in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union. Washington, DC: World Bank, p. 237.
- Schaufeli, W, A.B. Bakker, W. Van Rhenen, 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma and A. Bakker, 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schneider, B., W. Marcey, K. Barbera, 2009. Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, Volume 32 No. 2, pp. 23-27.
- Sendawula et al., 2018. Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 2018(5). Available at: <https://dx.doi.org/full/10.1080/23311975.2018.1470891> [Accessed 1 September 2021].
- Shuck, B., K. Wollard, 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sitzmann, T., 2015. Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 20(10), 1–25.
- SHRM, 2016. Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report. Available at: [www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys](http://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys) [Accessed 10 July 2021].
- Stoyan, K., 2018. Impact of employee commitment in improving organizational performance. *Economics and Finance*, pp. 35-43.
- Vance, J., 2006. Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization. ©2006 SHRM Foundation.