

Вихра Найденова

**АНГАЖИРАНОСТ И ОБУЧЕНИЕ  
НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

Хората в организациите –  
потенциал, развитие и принос

София, 2022

© Издателство „Изток-Запад“, 2022

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното писмено съгласие на издателство „Изток-Запад“.

© Вихра Найденова, автор, 2022

© Деница Трифонова, оформление на корицата, 2022

ISBN 978-619-01-1056-9

**ВИХРА НАЙДЕНОВА**

# **АНГАЖИРАННОСТ И ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ  
ПОТЕНЦИАЛ,  
РАЗВИТИЕ И ПРИНОС



Рецензенти

*Проф. д.пс.н. Снежана Илиева*

*Проф. д.пс.н. Ирина Зиновиева*

*Проф. д-р Маргарита Атанасова*

Научен редактор

*Проф. д.пс.н. Людмил Георгиев*

Редактор и коректор

*Доц. д-р Силвия Борисова*

# Съдържание

Въведение .....	9
-----------------	---

## Първа глава

### **Ангажираност на служителите / 14**

1.1. Същност на ангажираността.....	14
1.2. Ангажираност на служителите в Европа и в света.....	24
1.3. Индивидуални различия и ангажираност .....	45
1.4. Подходи за разбиране на ангажираността .....	47
1.5. Психологически подходи към ангажираността.....	70
1.6. Модел на ефективността – ангажираност и условия на труд .....	103

## Втора глава

### **Ангажираността в контекста на развитие на човешките ресурси / 157**

2.1. Ангажираност, трудова представяне и резултати на компанията.....	157
2.2. Управление на трудовото представяне и връзка с ангажираността.....	186
2.3. Учене и развитие на служителите и талантите – ключ към ангажираността.....	201

2.4. Въвеждане в работата и ангажираност .....	215
2.5. Център за оценка и развитие в контекста на ангажираността .....	229

### Трета глава

#### **Емпирично изследване на ангажираността / 250**

3.1. Мотивационни фактори и ангажираност .....	274
3.2. Ангажираност според типа организация .....	277
3.3. Удовлетвореност и ангажираност.....	279
3.4. Взаимовръзки между мотиватори, удовлетвореност и ангажираност.....	294
3.5. Взаимовръзки между обучение, развитие и ангажираност.....	298
3.6. Фактори на влияние върху ангажираността.....	300
3.7. Дискусия и добри примери от практиката .....	318
3.8. Практическо приложение на стратегически план за увеличение на ангажираността .....	329
Приложения. Интервюта от практиката .....	336
Препоръки и бъдещи търсения .....	347
Заклучение.....	348
Литература.....	353

*Посвещавам книгата на моите най-близки – Явор, Георги, майка ми, баща ми, Роси, Маги, Емма, приятелите, на колегите ми и приятелите ми от Софийския университет, както и от организациите, в които съм работила и съм успяла да осъществя много полезни проекти – винаги в екип.*

*Специални благодарности на моите научни редактори и рецензенти, както и на цялата катедра „Социална, организационна, клинична и педагогическа психология“, както и на цялата специалност „Психология“ за подкрепата и вдъхновението.*

*Специални благодарности на всички колеги от Софийски университет „Св. Климент Охридски“ за образованието, вдъхновението, устрема.*

*Благодаря ви!*





## Въведение

След повече от петнадесет години професионален опит и преподаване в сферата на организационната психология, управлението на човешките ресурси и консултирането, както в университетска среда, така и в големи бизнес организации, достигнах до извода, че четирите най-важни неща, които движат хората в организациите, са: ангажираността; ученето и развитието; взаимоотношенията в екипите и значимостта и смислеността в работата – като на първо място бих поставила ангажираността.

Тази книга е замислена още преди няколко години. Направих задълбочен анализ на литературата и на проектите, свързани с ангажираността, а в ролята си на професионалист в две големи компании инициирах програми за измерването ѝ и растежа ѝ съвместно с мои колеги от екипите по управление на човешките ресурси, консултанти, трудови и организационни психолози и обучители, както и с колеги от централите в чужбина.

В монографията са представени основни теории и дефиниции, резултати от емпирични изследвания и анализи, като също е обърнато внимание върху това какви действия предприемат експертите и мениджърите в организациите в посока ангажиране и задържане на своите служители и таланти.

Тук ключът е познаването не само на факторите, важни за ангажираността, но и на индивидуалните ценности, нагласи и мотиватори на всеки един служител: това следва да е цел на преките мениджъри с помощта на специалистите по човешки ресурси (ЧР) и организационните психолози.

Ученето и развитието са от изключително значение като един от двигателите на ангажираността и добавената стойност на компаниите.

Особено по време на Covid-19 успешни са тези екипи и компании, които учат бързо, готови са на промени, проактивни са и могат да се адаптират.

Друг важен фактор, който силно влияе на ангажираността, са добрите взаимоотношения в екипа, за които са отговорни не само мениджърите, но и всички колеги. Една среда може да бъде много приятелска, помагача и конструктивна в зависимост от лидерството и прекия мениджър, но може да бъде и много токсична и непродуктивна.

Затова несъмнено е от първостепенна значимост да се обърне внимание върху ангажираността в организациите в България – тя да се изследва и дискутира. Необходимо е да има план за нейното развитие и повишаване, което е съвместна работа на лидерството, специалистите по трудова и организационна психология и управлението на човешките ресурси. Само колаборацията между бизнеса и професионалистите в сферата на човешки ресурси може да доведе плана до добър изход и да придвижи организациите напред.

Настоящият монографичен труд се състои от три глави. В първата глава се представят същностни характеристики и дефиниции на ангажираността, различни автори и подходи,

резултати от емпирични изследвания. Разглеждат се изследвания, резултати и анализи на факторите, които влияят на ангажираността в различни държави. Обобщени са психологически и поведенчески аспекти на ангажираността, както и това как тя влияе на бизнес резултатите и развитието на компаниите. Изтъкнати са взаимовръзките между развитието на лидерството и ангажираността, както и значението на личностните и организационните фактори.

Във втора глава се прави мост с практиките и процесите по развитие на човешките ресурси и ангажираността. Значението на стратегическото управление на трудовото представяне, учене и развитие, оценката и въвеждането в работата, развитието на компетенциите на лидерите се оказват ключови за развитието на ангажираността на служителите – доказано от научните изследвания и от практиката в организациите.

Третата глава представя резултатите от пет емпирични изследвания на ангажираността и различни фактори, които я обуславят – финансови и банкови институции, компания от сферата на информационните технологии, държавна организация и кол център в български контекст. В това се състои и основният приносен характер на монографията: очертани са най-важните фактори, които влияят на ангажираността в съвременен контекст, тъй като емпиричните изследвания са проведени през последните години в България; също така са разработени и изложени практически проект и конкретни действия за развитието на ангажираността чрез различни мерки в колаборация между професионалисти по ЧР и трудова и организационна психология, лидерите и преките ръководители в голяма организация.

В приложенията са представени две интервюта от практиката, както и начинът, по който професионалистите виждат чисто практическия принос и реализация в действие на знанията от сферата на психологията в трудов и организационен контекст. Тези интервюта са направени най-вече с образователен залог за студентите, които искат да се ориентират за практическата страна на научните принципи и ползите за екипите, лидерството и организациите.

Основна цел на монографичния труд е да се дискутират, изследват, представят, систематизират същностните характеристики на ангажираността на служителите и най-важните фактори, които я обуславят. Цел е също така да се покаже голямата роля, която имат експертите по човешки ресурси и трудова и организационна психология, както и развитието на компетенциите и подготвеността на лидерите в посока познание и целенасочени усилия за увеличението и развитието на ангажираността.

В България частният бизнес се развива едва през последните тридесет години, затова има сериозна нужда от развитие на лидерите и преките мениджъри в посока, допринасяща за ангажираността.

Ключова е и подготовката на експертите по човешки ресурси, които желаят да се развият като партньори и консултанти на бизнеса в областта на най-същностните аспекти на трудовата и организационната психология.

Основна цел на монографията е и да направи връзката между практиките и процесите по оценка и развитие на човешките ресурси и ангажираността, като се представят както теоретични концепции, така и консултантски проекти, а така също и резултати от емпирични изследвания.

В трета глава е описано и провеждането на практически проект за развитие на ангажираността в голяма организация, като се дискутират отличните резултати от провеждането му.

Анализите и изводите от проведените изследвания в монографичния труд, както и практическият проект ще послужат на лидерите и на професионалистите по развитие на човешките ресурси и трудова и организационна психология, на консултантите в създаването на стратегии, концепции и много добри практики в посока ангажираност на служителите: а оттам и до по-добри резултати, трудово представяне, задържане на талантите, по-успешни организации в дългосрочен план.