

ГРАЖДАНСКИ ДОБРОДЕТЕЛИ КАТО АЛТЕРНАТИВНИ ФОРМИ НА ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Биляна ЛЮБОМИРОВА

¹, „Атос Ай Ти Сопушънс енд Сървисис“ ЕООД,

БЪЛГАРИЯ, София, бул. Княгиня Мария Луиза 2,
Бизнес център ЦУМ

biliana.tsv.alex@gmail.com

Резюме. Целта на настоящото изследване е да проучи алтернативни форми на поведение в рамките на организациите, както и фактори, които влияят за появата им. Използван е моделът на Ван Дайн, Грахам и Диенеш за „активния граждански синдром“ (Van Dyne, Graham & Diepsch, 1994). Акцентът е върху доброволния и просоциален характер на различни прояви от страна на служителите в организациите. Разглеждат се три типа гражданско поведение – участие, подчинение и лоялност. Резултатите от проведеното изследване с 359 специалисти от различни сфери на дейност имат добри психометрични показатели. Стойностите и за трите форми на поведение са в рамките на средните: подчинение ($M=3,25$, $SD=0,70$); участие ($M=3,10$, $SD=0,67$); лоялност ($M=2,89$, $SD=0,63$). От изследваните демографски и позиционни фактори влияние оказват възрастта, образованието, общият трудов стаж и сферата на дейност. Направен е анализ и на подходите в управлението на човешките ресурси и взаимодействието им с проявите на граждански добродетели. Ключови стратегически ориентации в УЧР² се оказват изграждането на доверие между служител и организация, организационната структура, възможностите за обучение и развитие, възприемане на ролята и функцията на специалистите по човешки ресурси и формирането на възнаграждението. Получените резултати са практически приложими, давайки насоки за провокиране на активност и инициативност у служителите, а също така и за повишаването на ефективността на работата на специалисти по УЧР, организационни консултанти, мениджъри на различни нива в йерархията и др.

Ключови думи: участие; подчинение; лоялност; управление на човешките ресурси.

¹ Доктор по Трудова психология

² УЧР – управление на човешките ресурси, ЧР – човешки ресурси

Статията да се цитира по следния начин:

Любомирова, Б. (2021). Граждански добродетели като алтернативни форми на поведение в организациите. *Психологични изследвания*, том 24, кн. 2, 2021, 190-205. ISSN 1311-4700 (PrintI); ISSN 2367-9174 (Online).

© Б. Любомирова, 2021

Статията е постъпила през април 2021

Приета за публикуване през юни 2021

Публикувана през септември 2021

Авторът е прочел и одобрил окончателния вариант на ръкописа.

CIVIC VIRTUES AS ALTERNATIVE FORMS OF BEHAVIOR WITHIN THE ORGANIZATIONS

Bilyana LYUBOMIROVA

“Atos IT Solutions and Services” EOOD

BULGARIA, Sofia, 2, Knyaginya Mariya Luiza Blvd.,
Business Center TZUM

biliana.tsv.alex@gmail.com

Abstract. *The main purpose of this research paper is to explore the alternative forms of behavior within the organizations as well as factors that influence their occurrence. The model of Van Dyne, Graham and Dienesch for the “active citizenship syndrome” is followed (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994). The accent is put on the voluntary and prosocial character of different actions of the employees in the organizations. Three types of citizenship behavior are analyzed – participation, obedience and loyalty. The results of the research with 359 specialists from different sectors have good psychometric characteristics. The values for all three behavioral forms are within the mean: obedience ($M=3,25$, $SD=0,70$); participation ($M=3,10$, $SD=0,67$); loyalty ($M=2,89$, $SD=0,63$). From the demographic and positional factors, more influential are the age, education, total working experience and the sector. The human resources management approaches are also analyzed as well as their relation with the occurrence of civic virtues. Key strategic orientations in HRM turn to be building trust between employee and organization, organizational structure, learning and development opportunities, the perception of the role and the function of the HR specialist and the formation of the remuneration. The results have practical implications by directing and provoking activeness and initiative in the employees as well as increasing the effectiveness of the work of the HRM specialists, organizational consultants, managers of different levels in the hierarchy, etc.*

Keywords: participation; obedience; loyalty; human resources management.

The article can be cited as follows:

Lyubomirova, B. (2021). Grazhdanski dobrodeteli kato alternativni formi na povedenie v organizatsiite. [Civic virtues as alternative forms of behavior within the organizations]. *Psychological Research*, Volume 24, Number 2, 190-205. ISSN 1311-4700 (PrintI); ISSN 2367-9174 (Online). (In Bulgarian).

© B. Lyubomirova, 2021

Submitted – April 2021

Revised – June 2021

Published – September 2021

The author has read and approved the final manuscript.

В последните години професионалната роля на човека става все по-водеща и първостепенна за неговата самореализация и утвърждаване в рамките на социума. От осигуряването на базисните потребности и нормален стандарт на живот, до кариерно израстване и самоактуализацията в значим и социално признат образ, всеки от нас посвещава голяма част от личното си време на служебните си „задължения“. Въпрос на percepция обаче е дали работата е просто нещо, което се прави за пари или е смисъл и ценност на съществуването. Все по-често хората започват да се възползват от различни възможности на работното си място. Това включва и излизане извън рамките на стандартната трудова роля и демонстрирането на поведения с доброволчески и просоциален характер. Разкриват се нови полета за изява, креативност, иновативност, проактивност, добавяне на стойност и печелене на дивиденди както за самата личност, така и за цялата организация. Това провокира и изследователския интерес към гражданското поведение в организациите и ползите от него.

Организационното гражданско поведение в смисъла на „активен граждански синдром“

Идеята за организационното гражданско поведение е неизменно свързана с развитието на организационната психология и организационното поведение като цяло. Този специфичен тип поведение се заражда в началото на 20-ти век, но получава солиден изследователски интерес и натрупва значително количество данни през 80-те и 90-те години. Денис Орган е първият автор, който въвежда понятието „организационно гражданско поведение“ (ОГП) и го определя като „индивидуално поведение, което е свободно избираемо, не е директно или експлицитно разпознаваемо от формалната система за възнаграждения и което в крайна сметка повишава ефективното функциониране на организацията“ (Organ, 1988: 4). Поставя се акцент върху това, че такова поведение не е задължител-

но изискване, произлизащо от конкретната роля и длъжностна характеристика, както и от трудово-правните взаимоотношения между служител и организация. То е изцяло доброволен акт и ако не бъде приложено това няма да доведе до наказания (Podsakoff et al., 2000). Няма и изградена система за оценка и възнаграждения, която да бъде прилагана спрямо него. Затова и много често се асоциира с понятия като екстра-ролево (Katz & Kahn, 1966; 1978; Zhu, 2013) или просоциално поведение (Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987), организационна спонтанност и др. (George & Brief, 1992; Van Dyne et al., 1994; Smith et al., 1983). Друго определение твърди, че „организационното гражданско поведение се състои от усилията на членовете на организацията, които подпомагат трудова организация, нейния имидж и цели“ (Ригио, 2006: 255). Т.е. в основата си това поведение е насочено към поддържането и осъществяването на мисията, визията и целите на организацията, чрез индивидуалния принос на всеки служител. Съществуват и редица други дефиниции, които се обединяват около идеята за доброволния характер на организационното гражданско поведение и ползите от него за подобряване на ефективността на организацията (Александрова, 2017).

В процеса на изследване на организационното гражданско поведение се обособяват две основни линии. Според първата, гражданското поведение в организациите се проявява като алтруистичен и просоциален акт, насочен в помощ на другите – колегите, клиентите, външните контрагенти и в подкрепа на имиджа на организацията (Organ, 1988; Smith et al., 1983; Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; Bateman & Organ, 1983). Такъв тип поведение може да бъде възнаградено и стимулирано от организацията, но то не е пряко свързано с подобни очаквания. Мотивацията е вътрешна и служителите са фокусирани върху собствените си приноси и ангажираност със задачите. Ако в последствие организацията реши да ги възнагради, това е допълнителен бонус за тях.

Втората изследователска насока изхожда от политико-философското тълкуване на организационното гражданско поведение като „активен граждански синдром“ (Van Dyne et al., 1994). Той обхваща три взаимосвързани категории граждански отговорности: подчинение, лоялност и участие. Изхожда се от създадените от организацията политики и практики, вътрешния трудов ред, ценностите и организационната култура, които освен че регулират нормативно и формално изпълнението на работните задачи, създават и предпоставки за формиране на привързаност и лоялност към организацията, както и желание за по-голяма активност и включеност в „организационния живот“. Това означава и дейностен подход към иниципирането, поддържането и развиването на различни активности и мероприятия, които освен че оптимизират процесите, подобряват и организационния климат и междуличностните взаимоотношения и повишават ефективността (Илиева, 2000). Именно в този контекст ще разглеждаме и гражданските добродетели в организацията, като алтернативна форма на поведение. Заедно с това трябва да се има предвид и цялостната стратегия за управление на човешките ресурси, част от която е свързана с развиването на служителите, обогатяване на работата и създаването на разнообразни възможности за растеж и развитие.

РОЛЯТА НА УЧР ЗА ФОРМИРАНЕ НА ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Голямо внимание се обръща и на влиянието на подходите за управление на човешките ресурси (УЧР) за формирането на организационно гражданско поведение (Илиева, 2000). Установява се, че практиките по управление на човешките ресурси корелират положително със съгласието (като форма на организационно гражданско поведение), опосредствани са от възприетото влияние на работното място, което пък опосредства индиректно и влиянието на практиките по УЧР върху проявите на алтруизъм. Също така, възприетата организа-

ционна подкрепа от страна на служителите показва, че те приемат организацията си като загрижена за тяхното благополучие, но няма доказателства, че това въздейства върху поведението им. Всъщност, чрез залагането на определени модели за управление на човешките ресурси, свързани с изпълнението на дадена задача, се провокира вътрешната мотивация на служителите и това индиректно би могло да доведе до организационно гражданско поведение (Snape & Redman, 2010).

Освен обаче изпълнението на определените спрямо длъжностната характеристика задължения, компаниите би следвало да провокират и доброволно и спонтанно поведение, повече включеност на служителите при взимането на решения, като това повишава ефективността и стремежа да се ограничават контрапродуктивните прояви, които вредят на постигането на желаните резултати (Wright & Kehoe, 2007). Доста организации използват и т.нар. „работни системи за високо изпълнение“ (high-performance work systems), които са интегративна част от системата за управление на човешките ресурси и организационната стратегия. Те включват селективен подбор, самоуправляващи се екипи, децентрализирано взимане на решения, програми за обучение на служителите, гъвкавост на работните задачи, отворена комуникация, възнаграждения, свързани с изпълнението и др. (Evans & Davis, 2005). Те са и неизменно свързани с организационната структура и системите на управление, създавайки конкурентно предимство пред останалите организации, използвайки успешно човешкия капитал в динамичните условия на пазара. В изследване на организационната ефективност на университетските преподаватели се оказва, че едни от най-мотивиращите фактори са именно аспекти на системите за УЧР като характеристики на самата работа, възнагражденията и аспекти на организационната култура (Илиева & Топузова, 2016).

Друг фактор, който успешно прогнозира високи нива на ангажираност, ефективност, надеждност в изпълнението, е по-

ложителната корелационна връзка между корпоративната култура и колегиалността (организационно гражданско поведение в смисъла на взаимно подсигуриране) (Farmer & Kali, 2016). Екипната ефективност също излиза на преден план, както и синергията между индивиди, работещи в група и преследващи обща цел. Когато тези ценностни ориентации в организацията са ясно и категорично заявени, не е необходимо формализирането и документирането на правилата и нормите на поведение, защото те са имплицитно възприети от индивидите като вътрешно присъщи на организационния климат. Ключова е ролята на културата и заложените практики по управление на човешките ресурси (Илиева, 1999; Илиева, 2006а).

Аз-ефективността, или вярата в собствените способности за изпълнението на дадена задача и натрупването на различни умения чрез опита (Bandura, 1982), също е основен елемент, който влияе върху различни аспекти на управлението на човешките ресурси. Така например в процеса на подбор (особено на високо ефективни служители) е важно да се тества самооценката на индивида и в следствие да се планира неговото развитие и кариерно израстване. Възприетите компетенции на прекия ръководител също оказват въздействие върху аз-ефективността на служителите. Самата компетентност за изпълнение на дадена задача се определя като личностна черта (проактивност, ориентация към ефективност), която води до ефективно изпълнение на задълженията (Boyatzis, 1982). От друга страна, ниските нива на аз-ефективност могат да индикират нуждата от специфични обучения. Влияние има и локусът на контрола и податливостта към моделиране на поведението. При хората с вътрешен локус, които вярват във възможностите си и способността си да променят нещата, аз-ефективността е по-висока. Това повишава и възприемането на равни възможности на развитие. А обратната връзка и бонусите стимулират работата в правилната посока за подобрене на изпълнението (Gist, 1987).

Обученията като част от системите за управление на човешките ресурси също имат въздействие върху ангажираността в просоциално гражданско поведение. Подкрепата за осъществяване на обучения, мотивацията за учене, условията и средата за обучения, ползите от обученията (като елементи на обученията като цяло) корелират положително с организационното гражданско поведение. Организацията може да допринесе за подобряване на изпълнението като създаде подходящите условия, обучители, адекватно анализира нуждите, предлага разнообразни обучения и спомага за повишаване на увереността на служителите си. След приключването на дадено обучение служителите са по-мотивирани да проявяват алтруизъм като отделят от времето си, за да помагат на колеги, да обучават нови служители и т.н. Това повишава и нивата на добросъвестността, склонността да се идва по-рано на работа при нужда, както и спазването на правилата и нормите осъзнато (а не демонстративно), поради вътрешни подбуди. Така се развиват и гражданските добродетели и проактивността към участие в различни събития и срещи, инициирани от организацията, както и учтивост и подход към търсене на общ език и кооперативност (Ahmad K. Z., 2011).

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Въпросник за организационно гражданско поведение (Van Dyne et al., 1994) – отразява интерпретирането на организационното гражданско поведение като многодименсионален конструкт, който съдържа три основни компонента: подчинение, лоялност и участие. След експлораторен факторен анализ, от първоначалната скала от 54 твърдения авторите предлагат инструмент за измерване на организационното гражданско поведение, който съдържа 34 твърдения. Извлечени са пет фактора. Първите два от тях се интерпретират като лоялност и подчинение и потвърждават емпирично наличието на тези аспекти на организационното гражданско поведение

(Илиева, 2006б). Емпиричните резултати за третата основна категория на организационното гражданско поведение – участието, са по-сложни и противоречиви, като разглеждат различни аспекти на участието. Въпреки това, в настоящото изследване се поддържа трифакторното решение, според което участието е една дименсия. Така към подskalата за лоялност има твърдения от типа: „Повечето хора: –представят организацията в благоприятна светлина пред външни хора; – доброволно се съгласяват да работят в извънработно време; – не защитават организацията, когато някои служители я критикуват (обърнат айтем); – активно допринасят за създаване и развитие продуктите на организацията.“ Подчинението се установява с твърдения като напр.: „Спазват стриктно правилата и инструкциите за работа“, „Независимо от обстоятелствата, работата им е от най-високо качество“, „Не спазват сроковете за работа, поставени от ръководството“ (обърнат айтем), „Рядко си губят времето, докато са на работа“. Примери от подskalата за участие са: „Насърчават другите да се изказват на срещи и събрания“, „Често правят творчески предложения на колегите си“, „Присъстват само на задължителни срещи и събрания, свързани с работата“ (обърнат айтем), „Трудно си сътрудничат с другите при съвместна работа и при работа по проекти“ (Илиева, 2006б).

Подskalите показват подходяща вътрешна надеждност – авторите на въпросника установяват, че тя варира от 0,65 до 0,84 за отделните подскали, а за целия въпросник е 0,95. В проведеното изследване коефициентът на надеждност на цялата скала α е 0,92, а при отделните подскали е съответно за лоялност – 0,82, за подчинение – 0,86 и за участие – 0,84.

Въпросник за оценка на подходите в управлението на човешките ресурси – този въпросник е базиран на модела на Дейвид Гест за управление на персонала (УП) и управление на човешките ресурси (УЧР) (Guest, 1987). Въпросникът се състои от 11 айтема, като всеки от тях има два

възможни отговора, отразяващи двата аспекта в подходите за управление на хората в организацияте, като изследваните лица избират единия от тях. Примери за такива айтеми са: „Перспективата за развитие на човешките ресурси е“: 1. „По-скоро краткосрочна“ (УП), 2. „По-скоро дългосрочна“ (УЧР); „Организационната структура е“: 1. „По-скоро йерархична“ (УП), 2. „По-скоро гъвкава“ (УЧР); „Във взаимоотношенията между компанията и служителите има“: 1. „Малко доверие“ (УП), 2. „Голямо доверие“ (УЧР); „Критерий за успех на дейността на специалистите по човешки ресурси е“: 1. „Минимизирането на разходите“ (УП), 2. „Контролиране на разходите и максимизиране на ползите“ (УЧР) и т.н. Коефициентът α на Кронбах от направения айтем-анализ е 0,673, което показва добра стойност на консистентността на въпросника (Александрова, 2018).

ИЗВАДКА

В изследването се включиха 359 човека – 49,58% мъже и 50,42% – жени. Над половината от тях (51,27%) са във възрастовата група между 26 и 35 години, следвани от тези между 36 и 45 години (29,18%). Останалите са разпределени във възрастовите групи 46 – 55 г. (10,48%), до 25 г. (5,67%) и над 55 г. (3,4%). Мнозинството от изследваните лица (80%) са с висше образование – бакалавър или магистър. Най-много от участниците имат общ трудов стаж между 11 и 15 години (26,63%), следвани от тези с между 6 и 10 години (26,35%) до 5 години (20,4%), над 20 години (14,16%) и 16 – 20 г. (12,46%). Стажът в конкретната организация варира между 0 и 35 години със средна стойност от $M = 4,64$ години. По отношение на заеманото ниво в йерархията (295 от ИЛ са посочили такова), най-много са старшите специалисти (25,1%), след това са специалистите (22,8%), служителите на средно мениджърско ниво (12,8%), висши мениджъри и младши специалисти (по 7,2%) и ръководители на екип (7%). По отношение на сферата на дейност най-много представители има от сектор „Информа-

ционни технологии“ – 104 (29%), следват „Строителство, архитектура и монтажни дейности“ (64 ИЛ, 17,8%), „Човешки ресурси“ (41 ИЛ, 11,4%), „Финансови, банкови, застрахователни институции“ (30 ИЛ, 8,4%) и т.н.

ГРАЖДАНСКИ ДОБРОДЕТЕЛИ КАТО АЛТЕРНАТИВНИ ФОРМИ НА ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Изследваните граждански добродетели са: подчинението ($M = 3,25$, $SD = 0,70$); участието ($M = 3,10$, $SD = 0,67$) и лоялността ($M = 2,89$, $SD = 0,63$). Те са част от т.нар. „активен граждански синдром“, за който говорят Ван Дайн и колеги (Van Dyne et al., 1994). Изхожда се от създадените от организацията политики и практики, вътрешния трудов ред, ценностите и организационната култура, които освен че регулират нормативно и формално изпълнението на работните задачи, създават и предпоставки за формиране на привързаност и лоялност към организацията, както и желание за по-голяма активност и включеност в „организационния живот“. Това означава и дейностен подход към иниципирането, поддържането и развиването на различни активности и мероприятия, които освен че оптимизират процесите, подобряват и организационния климат и междуличностните взаимоотношения и повишават ефективността (Илиева, 2000).

Подчинението се изразява в приемане и стриктно спазване на организационните правила и процедури, независимо от това дали някой упражнява контрол или не върху придържането към установения ред. „Добрият самарянин“ не се нуждае от пряка супервизия, за да изпълнява работните си задачи и да надхвърля предварително заложените очаквания. Участието поставя акцент върху взаимодействието с другите, социалния обмен и личните приноси за постигане на резултатите. Лоялността е пряко свързана с привързаността към организацията, дълбоко вкоренено вярване в поведението на служителите. Лоялността се изразява в положително представяне

на организацията пред външни хора, групи и организации и поддържане на нейния имидж. Независимо от условията, организацията, в която работи индивидът е най-доброто работно място и той е склонен да остане в нея и да я подкрепя в дългосрочен план (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; Ригио, 2006).

Лоялността като форма на организационно гражданско поведение има най-ниска средна стойност, което донякъде може да се обясни със сложността на разбирането на понятието и като цяло формирането и поддържането на лоялността към една конкретна организация. Динамиката на пазара на труда вкарва постоянно нови играчи, които са все по-атрактивни и привлекателни от гледна точка на работни условия, възнаграждения и социални придобивки, иновативни подходи в управлението на хората и т.н. Става все по-трудно задържането на кадри, които вече са вложили максималното от себе си в една конкретна организация и търсят нови предизвикателства. Затова цялостната политика, свързана с управлението на човешките ресурси, трябва да се насочи към стратегическо планиране и прогнозиране и изпреварване на новостите на пазара, за да може в дългосрочен план да се гарантира интересна и увличаща работа, повече възможности за проявяване на инициативност и включване в разнообразни дейности и извън изпълняването на конкретно заеманата роля.

ВЛИЯНИЕ НА РАЗЛИЧНИ ДЕМОГРАФСКИ И ПОЗИЦИОННИ ФАКТОРИ ВЪРХУ ПРОЯВИТЕ НА ГРАЖДАНСКИ ДОБРОДЕТЕЛИ

Възрастта като фактор влияе статистически значимо единствено върху подчинението като форма на организационно гражданско поведение ($F = 2,629$, $p < 0,05$). По отношение на средните стойности, най-висока е тя за подчинението при възрастовата група 46 – 55 г. ($M = 3,57$, $SD = 0,71$), следвана от тази над 55 г. ($M = 3,38$, $SD = 0,52$), 26 – 35 г. ($M = 3,24$, $SD = 0,67$), 36 – 45 г. ($M = 3,19$, $SD = 0,72$), а с най-ниска стойност ($M = 3,08$, $SD = 0,84$) са изследваните

лица до 25 г. Тези резултати са получени с малки различия и в други изследвания с българска извадка (Илиева, 2000). Очевидно с нарастването на възрастта служителите са по-склонни да спазват вътрешните правила и политики. Младите хора са гъвкави и ориентирани към краткосрочни резултати, като основни стимули за тях са възнаграждението и бързото кариерно израстване. С натрупването на опит те стават по-уравновесени и проявяват склонност за подчинение и следване на правилата, което им създава чувство на сигурност. Между 46 и 55 години хората са постигнали повечето си цели и са се развили в професионален план. Затова и по-голям акцент вече се поставя на кооперирането, подпомагането на новите служители да се интегрират по-бързо и следването на организационните политики.

Образованието като фактор влияе върху лоялността като гражданска добродетел ($F = 3,460$, $p < 0,01$). Най-висока средна стойност при лоялността имат изследваните лица с полувисше образование (колеж) ($M = 3,06$, $SD = 0,54$), следвани от тези с академична титла ($M = 2,98$, $SD = 0,41$), висше образование (бакалавър или магистър) ($M = 2,94$, $SD = 0,65$), средно образование (вкл. средно-специално) ($M = 2,69$, $SD = 0,51$) и с най-ниска стойност са тези, които имат само основно образование ($M = 2,13$, $SD = 0,55$).

На база на икономическата и образователната система в България в последните 20 – 30 години можем да кажем, че тези резултати не са изненадващи. Много от хората, които са завършили образованието си през 80-те години са започнали да работят на 18 години. Много от тях не са се записали да учат в университет, а в колеж, където образованието е по-кратко като период (3 години). Така те са натрупали и подълъг трудов стаж, който е предпоставка за формирането на лоялност. От друга страна, хората с по-високо образование са развили различни умения и са придобили специфично знание от теоретична гледна точка, което води и до по-добро представяне, по-добри резултати и повече придобивки как-

то за индивида, така и за организацията, което също поражда лоялност и тенденция за по-дълго оставане в една и съща компания. Много често дори са избирани определени специалности – икономика, инженерни дейности, медицина, архитектура и т.н., които са били доста перспективни и модерни (и продължават да бъдат). Съответно за тях е имало шанс и за най-голяма реализация. И именно тези компании, които са осигурили желаната работа на един млад специалист, който едва започва професионалния си път (но със самочувствието на човек с престижно образование), са по-склонни да създават лоялност у тях.

Друг фактор, който влияе върху гражданските добродетели е общият трудов стаж. Стойностите са съответно: подчинение ($F = 4,009$, $p < 0,01$) и участие ($F = 2,543$, $p < 0,05$). С навлизането в активна трудоспособна фаза от живота си, хората отдават повече внимание на научаването на основните си задължения и стриктното им спазване без да се отклоняват много от описаното в длъжностните си характеристики. В периода между 6 и 10 години общ стаж те вече са натрупали определен опит, който им позволява да обърнат поглед и настрани, да са по-активни в различни инициативи и мероприятия в рамките на организацията, да помагат на новите колеги в адаптацията, да следват организационните политики. В периода 11 – 15 години от професионалния опит идва лек спад в тези просоциални нагласи, вероятно поради изместване на фокуса към кариерните възможности и желания за утвърждаване на професионален авторитет, но след това гражданските прояви отново се засилват. Когато един специалист е извървял професионалния си път, той е доста по-освободен да се отдаде на предаване на знанията и уменията си на следващите поколения, да разчита на сигурността от придържането към правилата и да се включва в събития, които ще му донесат признание за постигнатото и ще му дадат възможност да бъде пример за подражание.

Сферата на дейност на изследваните лица влияе върху проявите им на организа-

ционно гражданско поведение. Статистическо значимо влияние сферата на дейност има върху участието ($F = 2,283$, $p < 0,01$) и лоялността ($F = 3,345$, $p < 0,00$). Прави впечатление, че по отношение на участието от формите на организационно гражданско поведение представителите на сферата на дейност „Административни и офис дейности“ имат най-високи средни стойности, съответно $M = 3,36$, като и при лоялността стойностите са от най-високите – $M = 3,06$. „Човешки ресурси“ и „Информационни технологии“ също имат високи стойности: участие – $M = 3,30/M = 3,29$ и лоялност – $M = 3,22/M = 3,04$.

Професии, които пряко работят с хора са много по-ангажирани в дейности, свързани с комуникация, „обслужване“ на другите, подпомагане на служителите по различни въпроси. Те са постоянно активни, кооперативни и отзивчиви. Ангажират се в различни активности, които биха подобрили работните процеси. Този силно изразен социален елемент в работата на специалистите, занимаващи се с административни дейности и човешки ресурси провокира и лоялността на хората и към организацията. Заеманата роля се възприема като граждански дълг (Van Dyne et al., 1994). Тези хора до известна степен отговарят и за изграждането на имиджа на компанията, подготвяйки най-добрите специалности (политиките за управление на човешките ресурси) и осигурявайки им добре организиран трудов ред и дисциплина (административните правила и норми). Затова и склонността им за оставане в компанията за по-дълго време, пораждането на привързаност и идентификация с организацията при тях е по-голяма.

В сферата на информационните технологии много широко застъпена е екипната работа. Това изисква както напасване на умения, така и напасване на характери. Всеки допринася със специфичната си експертиза, но за да успее един продукт или услуга всички трябва да са активно включени, да дават предложения, да подпомагат другите, за да се завършат задачите в срок. Авторството и иновативността в разработването на нови продукти и услуги е едно

от най-силните конкурентни предимства на ИТ компаниите. Затова и формирането на лоялност е ключова за задържането на „гениите“, които с идеите си развиват бизнеса на компанията. Много често такива хора израстват бързо в йерархията и заемат високи технически и оперативни нива, а в определен момент стават и изпълнителни директори. Това показва колко важно е стратегически да са планират различните дейности и да се провокира проактивност, инициативност и готовност за сътрудничество, за да се подготвят стъпките за постигането на желания успех.

Подходи в УЧР и взаимодействие-то им с гражданските добродетели в организациите

На база проведеното проучване се оказва, че почти всички подходи в УЧР си взаимодействат статистически значимо с гражданските добродетели, които се проявяват в организациите. По отношение на перспективата за развитие на човешките ресурси, статистически значими различия има при участието ($t = -3,124$, $p < 0,01$) и лоялността ($t = -3,157$, $p < 0,01$). Средните стойности са по-високи при дългосрочната ориентация, спрямо краткосрочната. Друг аспект на УЧР е свързан с неформалните взаимоотношения между организацията и нейните служители. Значими различия има само по отношение на лоялността ($t = -2,285$, $p < 0,05$). Средната стойност при доброволната отдаденост на служителите е по-висока ($M = 2,99$) от тази при формалното съгласие ($M = 2,79$).

По отношение на фокуса на работните процеси, стойностите са както следва: при подчинението – $t = -2,077$, $p < 0,05$; при участието – $t = -4,282$, $p < 0,00$ и при лоялността – $t = -4,963$, $p < 0,00$. И за трите граждански добродетели средните стойности са по-високи, когато акцентът при процесите за извършване на работните задължения е върху екипната работа, за сметка на серийното производство (фокусът е върху количествените резултати).

При организационната структура, като аспект на управлението на човешките ресурси, всички форми на организационното гражданско поведение показват статистически значими различия, като те са в полза на гъвкавата структура. Въпреки че повечето изследвани лица (190 срещу 105) определят структурата в организацията си като йерархична, то свободата в организирането, възможността за промяна и адаптация провокират екстра-ролево и просоциално поведение. Съответните стойности са: при подчинението ($t = -4,726$, $p < 0,00$); при участието ($t = -6,872$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -7,998$, $p < 0,00$).

Формирането на възнагражденията също е ключов аспект в управлението на човешките ресурси (Guest, 1987; Gomez-Mejia et al., 2012), който има статистически значими различия при всичките форми на организационното гражданско поведение. Доминираща е представата за заплащане, обвързано с индивидуалния принос, изискванията на пазара, личните и екипните резултати за сметка на фиксирани граници, обвързани с конкретната позиция и стандарт, приложим за всички. Стойностите са: при подчинението ($t = -3,045$, $p < 0,01$); при участието ($t = -3,636$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -5,194$, $p < 0,00$).

Всички граждански добродетели се различават статистически значимо и според възприемането на възможностите за обучение и развитие (в полза на разнообразните и достъпни за всички обучителни програми, сертификационни курсове и т.н.), макар че повечето от участниците в изследването (186 срещу 109) ги оценяват като ограничени и недостатъчни. Стойностите за различните форми на организационно гражданско поведение са както следва: при подчинението ($t = -4,220$, $p < 0,00$); при участието ($t = -6,121$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -5,509$, $p < 0,00$).

Като аспект в управлението на човешките ресурси, нивата на доверие се различават статистически значимо при всичките прояви на гражданско поведение (като голямото доверие има по-високи стойности). За подчинението стойностите са: $t = -5,543$,

$p < 0,00$; при участието: $t = -7,227$, $p < 0,00$ и при лоялността: $t = -7,252$, $p < 0,00$.

Друг много важен аспект в УЧР е отношението към самата функция на специалистите, които се занимават с всички процеси, свързани с УЧР. Всичките граждански добродетели имат по-високи средни стойности, когато тази функция се възприема като на консултант и е широко интегрирана в линейния мениджмънт. Стойностите са както следва: подчинение ($t = -4,963$, $p < 0,00$); участие ($t = -5,201$, $p < 0,00$) и лоялност ($t = -5,906$, $p < 0,00$).

По отношение на критериите за успех на дейността на специалистите по ЧР всички форми на организационно гражданско поведение имат по-високи стойности, когато акцентът се поставя върху контрол на разходите, но и максимизиране на ползите. Стойностите са: при подчинението ($t = -1,973$, $p < 0,05$); при участието ($t = -3,527$, $p < 0,00$) и при лоялността ($t = -3,803$, $p < 0,00$).

Друга основна взаимозависимост, която е изследвана, е между подходите в управлението на човешките ресурси и организационното гражданско поведение (Табл. 1). Доверието се оказва ключов аспект в провокирането на гражданска активност в рамките на организацията. Регресионните коефициенти са положителни и варираят между 0,268 и 0,408. Програмите за обучение и развитие не прогнозираят подчинение и лоялност. Функцията на специалиста по човешки ресурси като на консултант и интегрирана в линейния мениджмънт ($\beta = 0,233$, $p < 0,05$) и ролята му, която не е обвързана с благосъстоянието на служителите ($\beta = 0,159$, $p < 0,05$) са предиктор на подчинението като форма на организационно гражданско поведение. Формирането на възнагражденията на база индивидуален принос и екипни резултати пък формира организационна лоялност ($\beta = 0,195$, $p < 0,01$).

Подчинението като форма на организационно гражданско поведение се предсказва от най-много подходи в управлението на човешките ресурси, които обясняват 13% от вариацията му. Най-изразено е влияние-

ТАБЛИЦА 1

Влияние на подходите за управление на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение (N=295)

TABLE 1

IMPACT OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPROACHES ON THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (N=295)

Подходи в управлението на човешките ресурси	Форми на организационно гражданско поведение - β		
	Подчинение $R^2 = 0,133$	Участие $R^2 = 0,218$	Лоялност $R^2 = 0,246$
Доверие	0,268**	0,301***	0,306***
Организационна структура	0,189*	0,333***	0,381***
Обучение и развитие	-	0,239**	-
Функция на ЧР	0,233*	-	-
Роля на ЧР	0,159*	-	-
Възнаграждения	-	-	0,195**

Регресията е значима при ниво на значимост:

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

то на изграждането на доверие, следвано от функцията на специалиста по човешки ресурси като на консултант и интегрирана в линейния мениджмънт, гъвкавата организационна структура и несвързаността на ролята на специалиста по ЧР с благосъстоянието на служителите. В спазването на установените правила и политики в рамките на организацията е много важно те да бъдат ясно и категорично заявени. Насилственото им налагане обаче няма да доведе до желаните резултати, затова на служителите трябва да им се даде максимално много информация какво и защо се прави, за да се адаптират по-лесно. Възможността за свобода и автономност в изпълнението на задълженията им е фактор за доброволното и активно включване в различни организационни процеси. Ключова е и оказваната подкрепа от специалистите по човешки ресурси с ясното разграничение на професионалните аспекти на тази подкрепа (без да се намесва напр. осигуряването на чувство за благополучие на работното място).

Участието се предсказва от няколко подхода в управлението на човешките ресурси, в 22% от случаите, а регресионните коефициенти са положителни и ва-

рират между 0,239 и 0,333. Тези подходи са свързани със създаването на доверие, гъвкава организационна структура и общодостъпни програми за обучение и развитие. За хората в организациите е важно да се чувстват добре и да са оценени. Само положителната им нагласа и склонност за съдействие и отзивчивост не са достатъчни за създаването на добър работен климат и удовлетвореност. В отношенията трябва да има откритост и доверие, приемане на личността и модела на работа на другите в екипа. Адаптацията е взаимна – към хората, към процесите, към правилата. По-гъвкавата структура на трудовата дейност и възможността за по-лесни трансфери между отделите биха подпомогнали комуникацията и взаимодействията в компанията. Това ще насърчи и участието и проактивността на служителите. Виждайки подкрепата на колегите и ръководителите си, хората са по-склонни да дават предложения, да развиват идеите си, да оптимизират работата. В сфери, където има нужда от подобрения, създаването на обучителни програми ще повиши самоувереността и аз-ефективността. С усъвършенстването на наличните и развиването на нови знания и умения

ще се създаде и култура на приемственост и предаване на знанията, ученето от опита и менторството. Това като цяло ще повиши изпълнението, продуктивността и позитивните нагласи на служителите, както и тяхната мотивация и удовлетвореност.

При лоялността, 25% от вариациите се обясняват с изграждането на доверие, гъвкава организационна структура и възнаграждения, формирани на база личния принос и екипните резултати. Създаването на устойчиви взаимоотношения между служител и организация е сложен и многоаспектен процес. Формирането на лоялност преминава през различни фази. От запознаването, през заявяване на очакванията, взаимното идентифициране и достигането до обща визия, организацията и нейните служители извървяват дълъг път. За да възприемат хората компанията като желано работно място, да я промотират и да подкрепят позитивния ѝ имидж в обществото се изисква усилие и от двете страни. Взаимното доверие и откритост стоят в основата на дългосрочните партньорски взаимоотношения. Служителите се стремят към свобода на действието, автономност и обратна връзка за изпълнението си. За тях са важни адекватната оценка и възнаграждение спрямо собствения принос и постигнатите резултати. Когато организацията успее да оправдае очакванията им те започват също на свой ред да допринасят за нейното развитие и позициониране на пазара на труда. А колкото по-гъвкави са организационните системи, толкова повече възможности за креативност, сътрудничество, използване на разнообразни и специфични умения на различните специалисти има.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Гражданската активност е неизменна част от организационния живот във всяка една компания. Служителите не са просто хора зад определена длъжност. Те са експерти със своите знания, умения и опит; те са личности с характер, ценности, очаквания; те са част от една структура, която

има своите специфични особености. Заедно с това, ключов е и приносът на организационното гражданско поведение за повишаване на ефективността, добавяне на стойност и извличане на допълнителни ползи. В още по-мощен план, стратегическото управление на човешките ресурси с фокус върху изграждането на доверие и партньорски отношения между служител и организация, разнообразни и достъпни възможности за обучение и развитие, гъвкавост на структурирането на процесите и системите, адекватно и справедливо формиране на възнагражденията и др. поставя основата за едно дългосрочно и устойчиво развитие на човешкия капитал. Основополагаща е и ролята на самите специалисти, които се занимават с човешките ресурси. Правилното разбиране на тяхната функция и адекватното използване на компетенциите им, включването им в линейния мениджмънт и подпомагане на инициативите им би довело до още по-високи резултати, по-мотивирани и удовлетворени служители, които са успешни в представянето си, граждански активни са, горди и съпричастни са със социалния имидж на организацията, в която работят.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Александрова, Б.** (2017). Организационно гражданско поведение: същност, предпоставки и последствия. (О. Харизанова, Ред.) *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Философски факултет, книга Докторанти, 2016-1*, 196 – 212.
2. **Александрова, Б.** (2018). Подходи в управлението на човешките ресурси за формиране на организационно гражданско поведение. Дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“.
3. **Илиева, С.** (1999). Влияние на организационната култура върху гражданското поведение в организацията. *Годишник на СУ „Св. Климент Охридски“, книга Психология, 92*, 5 – 22.
4. **Илиева, С.** (2000). Гражданското поведение в организацията – критерий за успешно управление на човешките ресурси. *Управлението на човешките ресурси – важен фактор*

- за европейска интеграция, (стр. 181 – 184). Варна.
5. **Илиева, С.** (2006а). *Организационна култура: Същност, функции и промяна*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“.
 6. **Илиева, С.** (2006б). Организационно гражданско поведение – същност, измерване и детерминанти. *Психологични изследвания*, 1, 5 – 21.
 7. **Илиева, С. & Топузова, И.** (2016). Организационна ефективност и мотивация на университетските преподаватели. В: С. Илиева, Й. Янкулова, & М. Р. Маркович (Ред.), *Международна научна конференция „Лидерство и организационно развитие“* (стр. 90 – 98). София: УИ „Св. Климент Охридски“.
 8. **Ригио, Р.** (2006). *Въведение в индустриалната/организационната психология*. София: Дилек.
 9. **Ahmad, K. Z.** (2011). The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world. *Communications of the IBIMA*, 1-11. Retrieved from <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html>
 10. **Alexandrova, B.** (2016). Human resource management and organizational citizenship behavior. In S. Karavidic, S. Ilieva & M. C. Karavidic (Ed.), *Achieving excellence in education, employment and human resource management* (pp. 232 – 243). Belgrade: Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade; Sofia University “St. Kliment Ohridski”.
 11. **Bandura, A.** (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122 – 147.
 12. **Bateman, T. & Organ, D.** (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationships between affect and “citizenship”. *The Academy of Management Journal*, 26, 587 – 595.
 13. **Boyatzis, R. E.** (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
 14. **Brief, A. & Motowidlo, S.** (1986). Prosocial organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 11, 710 – 725.
 15. **Evans, W. R. & Davis, W. D.** (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758 – 775.
 16. **Farmer, A. & Kali, R.** (2016). Collegiality in organizations: an economic approach to organizational citizenship behavior. *Economics and Sociology*, 9(2), 220 – 231.
 17. **George, J. & Brief, A.** (1992). Feeling good - doing good: A conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310 – 329.
 18. **Gist, M. E.** (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472 – 485.
 19. **Gomez-Mejia, L., Ballein, D. & Cardy, R.** (2012). *Managing Human Resources* (7th ed.). Pearson Education.
 20. **Guest, D.** (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503 – 521.
 21. **Katz, D. & Kahn, R.** (1966/1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
 22. **Organ, D.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
 23. **Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. B. & Bachrach, D.** (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513 – 563.
 24. **Puffer, S.** (1987). Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615 – 621.
 25. **Smith, A., Organ, D. & Near, J.** (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 – 663.
 26. **Snape, E. & Redman, T.** (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219 – 1247.
 27. **Van Dyne, L., Graham, J. & Dienesch, R.** (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765 – 802.
 28. **Wright, P. M. & Kehoe, R.** (2007). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *CAHRS Working Paper #07-15*.
 29. **Zhu, Y.** (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23 – 27.

REFERENCES

1. **Alexandrova, B.** (2017). Organizatsionno grazhdansko povedenie: sashnost, predpostavki i posledstviya. [Organizational citizenship be-

- havior: Its nature, antecedents and consequences. (O. Harizanova, Editor) *Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Philosophy, Book PhD Students, 2016-1, 196 – 212*] (In Bulgarian).
2. **Alexandrova, B.** (2018). Podhodi v upravlenieto na choveshtkite resursi za formirane na organizatsionno grazhdansko povedenie. [Human resources management approaches for the formation of roganziational citizenship behavior. PhD Dissertation] (In Bulgarian).
 3. **Ilieva, S.** (1999). Vliyanie na organizatsionnata kultura varhu grazhdanskoto povedenie v organizatsiyata. [Influence of the organizational culture on the citizenship behavior in the organization. *Annual of Sofia University "St. Kliment Ohridski", Book Psychology, 92, 5 – 22*] (In Bulgarian).
 4. **Ilieva, S.** (2000). Grazhdanskoto povedenie v organizatsiyata – kriteriy za uspešno upravlenie na choveshtkite resursi. [Citizenship behavior in the organization – criteria for successful human resources management. *Human resources management – important criteria for European integration*, (pp. 181 – 184). Varna] (In Bulgarian).
 5. **Ilieva, S.** (2006a). *Organizatsionna kultura: Sashnost, funktsii i promyana*. [Organizational culture: Its nature, functions and change. Sofia: University Press "St. Kliment Ohridski"] (In Bulgarian).
 6. **Ilieva, S.** (2006b). Organizatsionno grazhdansko povedenie – sashnost, izmervane i determinanti. [Organizational citizenship behavior; Its nature, measurement and determinants. *Psychological Research, 1, 5 – 21*] (In Bulgarian).
 7. **Ilieva, S. & Topuzova, I.** (2016). Organizatsionna efektivnost i motivatsiya na universitetskite prepodavateli. [Organizational effectiveness and motivation of university teachers. In: S. Ilieva, Y. Yankulova & M. R. Markovich (Eds.), *International scientific conference "Leadership and organizational development"* (pp. 90-98). Sofia: UP "St. Kliment Ohridski"] (In Bulgarian)
 8. **Rigio, R.** (2006). *Vavedenie v industrialnata/organizatsionnata psihologiya*. [Introduction to industrial/organizational psychology. Sofia: Dilok] (In Bulgarian).
 9. **Ahmad, K. Z.** (2011). The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world. *Communications of the IBIMA*, 1-11. Retrieved from <http://www.ibima-publishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html>
 10. **Alexandrova, B.** (2016). Human resource management and organizational citizenship behavior. In S. Karavidic, S. Ilieva & M. C. Karavidic (Ed.), *Achieving excellence in education, employment and human resource management* (pp. 232-243). Belgrade: Faculty of Business Economics and Entrepreneurship Belgrade; Sofia University "St. Kliment Ohridski".
 11. **Bandura, A.** (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*, 122 – 147.
 12. **Bateman, T. & Organ, D.** (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationships between affect and "citizenship". *The Academy of Management Journal, 26*, 587 – 595.
 13. **Boyatzis, R. E.** (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
 14. **Brief, A. & Motowidlo, S.** (1986). Prosocial organizational behavior. *The Academy of Management Review, 11*, 710-725.
 15. **Evans, W. R. & Davis, W. D.** (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management, 31*(5), 758 – 775.
 16. **Farmer, A. & Kali, R.** (2016). Collegiality in organizations: an economic approach to organizational citizenship behavior. *Economics and Sociology, 9*(2), 220 – 231.
 17. **George, J. & Brief, A.** (1992). Feeling good - doing good: A conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*, 310 – 329.
 18. **Gist, M. E.** (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review, 12*(3), 472 – 485.
 19. **Gomez-Mejia, L., Ballein, D. & Cardy, R.** (2012). *Managing Human Resources* (7th ed.). Pearson Education.
 20. **Guest, D.** (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies, 24*(5), 503 – 521.
 21. **Katz, D. & Kahn, R.** (1966;1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
 22. **Organ, D.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
 23. **Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. B. & Bachrach, D.** (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513 – 563.
 24. **Puffer, S.** (1987). Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology, 72*, 615 – 621.

25. **Smith, A., Organ, D. & Near, J.** (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653– 663.
26. **Snape, E. & Redman, T.** (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219 – 1247.
27. **Van Dyne, L., Graham, J. & Dienesch, R.** (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765 – 802.
28. **Wright, P. M. & Kechoe, R.** (2007). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *CAHRS Working Paper #07-15*.
29. **Zhu, Y.** (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23 – 27.

Bilyana LYUBOMIROVA, PhD

“Atos IT Solutions and Services” EOOD

BULGARIA, Sofia, 2, Knyaginya Mariya Luiza Blvd.,

Business Center TZUM

biliana.tsv.alex@gmail.com