ABORDĂRI CONCEPTUALE ALE ANGAJAMENTULUI ASUMAT

CONCEPTUAL APPROACHES TO COMMITMENT

CZU: 005.95:005.32:[159.952.1:316.334.2]

Irina RAEVSKAIA
Moldova State University,
Chisinau, Republic of Moldova
ORCID iD: 0000-0002-7749-1237
E-mail: irinaraevskaia@gmail.com
raevskaia.irina@usm.md

Abstract: *The main objective of the article is to synthesize theoretical approaches to commitment and highlight the complexity and importance of studying it in various fields. From an ethical perspective, commitment is understood as a moral responsibility based on personal values. In legal terms, it involves assuming legally regulated obligations. Psychology analyzes commitment as an expression of internal motivation and affective involvement, while sociology considers it a mechanism for social integration and maintaining collective cohesion. In the organizational environment, commitment is essential for performance and loyalty, and in the existentialist vision, it reflects the freedom and authenticity of the individual. In order to achieve the objective, the following methods were used: bibliographical study, historiographical study, induction, deduction, generalization and systemic approach. As a result of the research, it was found that commitment is a multidimensional concept, essential in personal, social and professional life.*

Keywords: *employees, organization, assumed commitment, commitment development.*

Introducere

Conceptul de angajament asumat al angajaților este complex și important în domeniul managementului și managementului al resurselor umane, se referă la nivelul de implicare și atașament al unei persoane față de o anumită activitate, organizație sau relație, care în contextul studiilor academice și de cercetare a fost explorat și dezvoltat de către mai mulți savanți din diferite domenii, inclusiv psihologie, management și științe sociale. Angajamentul asumat reprezintă un concept-cheie în domeniul comportamentului organizațional, fiind asociat cu loialitatea angajaților, performanța în muncă, retenția personalului și climatul organizațional. De-a lungul timpului, numeroși autori au analizat aceast subiect, contribuind la conturarea unui cadru teoretic complex și multidimensional. Cercetările realizate asupra angajamentului asumat sunt vitale atât pentru înțelegerea comportamentului organizațional cât și pentru dezvoltarea practicilor de management care tind să îmbunătățească satisfacția angajaților și performanța organizațională în ansamblu.

Material și metodă

În vederea atingerii obiectivului cercetării, au fost utilizate următoarele metode de cercetare: studiul bibliografic și istoriografic asupra conceptului „angajament asumat", sinteza, inducția, deducția, comparația, sinteza unor lucrări și publicații care au servit drept surse informaționale specifice temei cercetate, generalizarea și sistematizarea, etc.

Rezultate și discuții

Efectuarea unei incursiuni istoriografice a permis de a constata că, în lucrarea lui **William H. Whyte**, intitulată *„The Organization Man"*, publicată în 1956, care este una dintre cele mai influente analize sociologice ale evoluției istorice a relației individului cu organizația și este prima lucrarea din care se desprinde conceptual de angajament asumat. „Omul organizațional" este descris ca un individ care *sacrifică o parte din autonomia și individualitatea sa* pentru a se integra și conforma normelor și valorilor unei organizații. William H. Whyte susține că individul modern ajunge să *internalizeze valorile organizației* și să creadă că succesul personal depinde exclusiv de *adaptarea la cultura corporativă.*

Lucrarea lui William H. Whyte este una precursivă în înțelegerea angajamentului organizational, dar contribuțiile lui pot fi corelate cu [2]:

- *Angajamentul normativ*: individul simte că trebuie să fie loial organizației pentru că „așa e corect".
- *Angajamentul de continuitate*: adaptarea și dependența față de structura organizațională creează costuri percepute pentru părăsirea acesteia.
- *Angajamentul excesiv*: indivizii să devină „absorbiți" de organizație, pierzând contactul cu propriile nevoi, dorințe și valori.

O contribuție esențială în înțelegerea angajamentului organizațional provine de la **Howard S. Becker**, care definește angajamentul ca fiind *„tendința de a rămâne într-o organizație din cauza investițiilor personale* care s-ar pierde în cazul părăsirii acesteia". Conform acestei viziuni, angajamentul apare atunci când un individ dezvoltă o *serie de „costuri laterale"* asociate implicării sale în organizație – cum ar fi timpul investit, formarea profesională, relațiile sociale și stabilitatea financiară [1].

Un punct de referință în dezvoltarea conceptuală a angajamentului organizațional este oferit de lucrarea lui **Porter et al.**, care definesc angajamentul organizațional ca fiind *„forța relativă a identificării individului cu o organizație și a implicării în activitățile acesteia"*. Această definiție subliniază trei dimensiuni fundamentale ale angajamentului:

- Credința puternică în obiectivele și valorile organizației;
- Dorința de a depune eforturi considerabile în numele organizației;
- Dorința clară de a rămâne membru al organizației.

Spre deosebire de abordarea lui Becker (1960), care se axează pe angajamentul bazat pe investiții („costuri laterale"), Porter et al., (1975) evidențiază o formă de

angajament afectiv, centrat pe identificare și loialitate voluntară. Acest model a stat la baza Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) – unul dintre cele mai utilizate instrumente de măsurare a angajamentului în cercetarea empirică [9].

În continuare unul dintre cele mai influente modele în înțelegerea angajamentului organizațional este cel propus de **Meyer și Allen**, care conceptualizează angajamentul ca fiind un construct *multidimensional*, alcătuit din *trei componente distincte, dar intercorelate: angajamentul afectiv, angajamentul de continuitate și angajamentul normativ, esența acestora fiind redată în continuare [2].*

Angajamentul afectiv reflectă *atașamentul emoțional* al angajatului față de organizație, *identificarea cu valorile, cultura și obiectivele acesteia*, precum și *dorința de a contribui activ* la succesul organizațional. Acesta se manifestă printr-o implicare mai activă în activităţile realizate de companie, identificarea cu organizaţia şi resimţirea unei satisfacţii de la faptul că aparţin organizaţiei respective.

Angajamentul normativ reprezintă *simțul datoriei morale* de a rămâne în organizație, fie datorită *normelor sociale,* fie ca urmare a *recunoștinței* față de sprijinul primit. Conform autorilor acestui model, angajamentul normativ creşte, dacă compania efectuează anumite cheltuieli în avans: traininguri, plătirea studiilor etc. Măsura în care organizaţia depăşeşte aşteptările angajaţilor afectează direct sentimentul lor de obligativitate. Însă, acest sentiment va dura până când personalul va considera că a rambursat cheltuielile efectuate.

Angajamentul de continuitate reflectă o *decizie rațională de a rămâne în organizație, bazată pe percepția că părăsirea ar genera costuri ridicate*, fie financiare, fie profesionale sau sociale. Pe parcursul activităţii sale în cadrul companiei, fiecare angajat a investit timp, efort, anumite abilităţi, care însă pierd din valoarea lor, dacă salariatul părăseşte organizaţia, deoarece nu pot fi transferate în altă companie. Persoana continuă să rămână angajată, deoarece nu are o altă ofertă de muncă corespunzătoare.

Teoria expusă mai sus pornește de la premisa că angajații pot rămâne într-o organizație din motive diferite, care pot varia de la identificarea personală cu valorile organizației, până la calculul rațional al costurilor părăsirii acesteia sau chiar simțul datoriei morale și este legată de teoria „costurilor laterale” formulată anterior de Becker.

În lucrarea "*Angajamentul organizațional"*, autorul propune o analiză aprofundată a modelului tridimensional al angajamentului organizaţional din punc de vedere a mai multor savanți, ce are rolul de a evidenția cum fiecare dintre aceste dimensiuni interacționează și influențează deciziile și rezultatele organizaționale*. (Figura 1).*

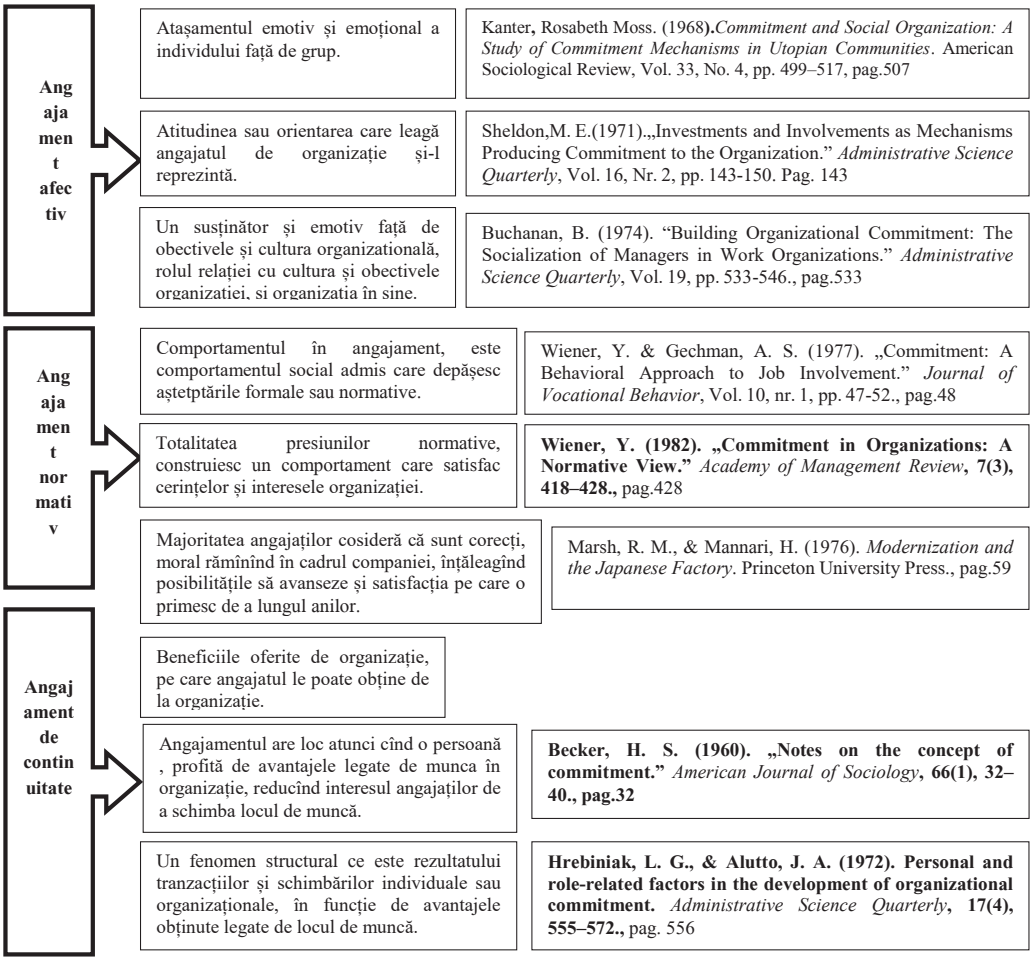


Figura1. Modelul tridimensional al angajamentului organizaţional.

Sursa: Elaborat de autor în baza sursei: Sîli, Gheorghe. Angajamentul organizațional. Conf. UTM 2016 II, Universitatea Tehnică a Moldovei, 2016, pp. 16-18.

Modelul propus de Meyer și Allen este considerat un *cadru comprehensiv și echilibrat* pentru evaluarea angajamentului organizațional, fiind *extins și validat în numeroase studii internaționale*. Spre deosebire de modele anterioare propuse (Porter et al., (1974); Becker, (1960)), care puneau accent pe o singură dimensiune (afectivă sau rațională), acest model *integrează multiple motivații* care stau la baza comportamentelor angajaților. În plus, Meyer și Allen au dezvoltat și un instrument de măsurare standardizat – *Trei scale de angajament organizațional (Three-Component Model Scales*) – utilizat frecvent în cercetările empirice [5].

Contribuția lui **William A. Kahn** constituie un reper semnificativ în literatura de psihologie organizațională. În lucrarea sa *«Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», c*are este considerată a fi punctul de plecare al cercetărilor contemporane privind angajamentul angajaților, oferind

o perspectivă integratoare asupra modului în care indivizii se implică psihologic în activitățile profesionale, Kahn a introdus conceptul de „angajament în roluri" în care sublinia importanța pe care o are sentimentul de identitate și de împlinire a rolului în cadrul organizației pentru angajamentul angajaților. [10]

În viziunea lui Kahn angajații nu se limitează doar la executarea mecanică a sarcinilor și a responsabilităților, ci investesc în condițiile favorabile o parte esențială din identitatea lor personală în activitatea profesională.

Modelul teoretic propus de Kahn identifică *trei condiții psihologice fundamentale* care facilitează angajamentul în roluri (Teoria Angajamentului în roluri) [11]:

- *Sensul* – reprezintă percepția angajaților că activitatea desfășurată este valoroasă, relevantă și coerentă cu valorile personale. Sentimentul de semnificație derivă adesea din natura sarcinilor, autonomia în luarea deciziilor, precum și din recunoașterea socială primită.
- *Siguranța psihologică* – desemnează convingerea angajatului că poate acționa și se poate exprima fără teama de a fi umilit, pedepsit sau marginalizat. Un climat organizațional caracterizat prin deschidere, încredere și suport reciproc susține această condiție.
- *Disponibilitatea psihologică* – se referă la resursele psihice și emoționale disponibile ale angajaților pentru a se angaja în rolul profesional. Nivelul acestei disponibilități este influențat de factori precum stresul, starea de sănătate, echilibrul între viața personală și cea profesională sau relațiile interpersonale. Atunci când aceste trei condiții sunt îndeplinite, angajații sunt mai predispuși să manifeste un nivel ridicat de angajament, caracterizat prin implicare activă, inițiativă și loialitate față de organizație, potrivit lui Kahn. Când este absența acestor condiții, apare fenomenul de *detașare psihologică*, angajații se retrag emoțional și cognitiv din activitatea profesională, ceea ce poate conduce la scăderea performanței, creșterea absenteismului și, pe termen lung, la burnout.

Cercetarea lui Kahn este considerată esențială nu doar din perspectiva conceptuală, ci și pentru că a influențat dezvoltarea ulterioară a altor modele teoretice, precum Modelul Cerințe-Resurse (JD-R) sau teoria burnoutului formulată de Maslach și Leiter. De asemenea, teoria angajamentului în roluri oferă un cadru aplicabil în dezvoltarea strategiilor de resurse umane, training, coaching și design organizațional, fiind relevantă într-o varietate de contexte ocupaționale.

O contribuție semnificativă în literatura de specialitate privind angajamentul organizațional aparține lui **Charles A. O'Reilly**, care propune o abordare diferită față de modelele dominante ale vremii. Spre deosebire de teoriile care definesc angajamentul în termeni de atașament emoțional (afectiv) sau costuri de plecare (continuitate), O'Reilly conceptualizează angajamentul ca fiind *gradul de congruență dintre valorile individului și valorile organizației.*

Potrivit lui O'Reilly, angajamentul organizațional reflectă *identificarea valorică,* iar nu doar o simplă implicare comportamentală sau afectivă. Astfel, un angajat este considerat angajat organizațional atunci când [8]:

- Împărtășește valorile, normele și cultura organizației;
- Se simte integrat într-un sistem social coerent și valoros;
- Consideră că obiectivele organizației sunt aliniate cu propriile convingeri și scopuri personale.

Perspectiva adoptată mai sus este influențată de teoria valorilor și a socializării organizaționale, sugerând că angajamentul apare natural atunci când există o potrivire între identitatea personală și identitatea organizațională.

Modelul propus de O'Reilly a deschis calea pentru cercetările privind *fit-ul valoric (person-organization fit) și angajamentul ca proces de socializare,* oferind un cadru valoros pentru analiza *compatibilității dintre individ și organizație.* În același timp, a influențat indirect componenta afectivă din teoria celor trei componente a lui Meyer și Allen (1991), punând accent pe dimensiunea subiectivă a loialității [8].

Într-un studiu semnificativ, **Lok și Crawford** explorează modul în care *cultura organizațională și stilul de leadership influențează angajamentul organizațional* al angajaților, în special în contextul internaționalizării și al globalizării mediului de afaceri. Cei doi autori susțin că angajamentul nu este determinat exclusiv de factori individuali sau contractuali, ci este *modelat în mod activ de mediul organizațional.* Studiul realizat arată că [3]:

- *Leadershipul transformațional are un impact pozitiv direct asupra angajamentului afectiv;*
- *Cultura organizațională pozitivă, bazată pe încredere, colaborare și inovație, contribuie la consolidarea loialității și implicării angajaților;*
- *Există variații semnificative între organizații în funcție de stilurile de conducere adoptate și de valorile organizaționale dominante.*

Prin urmare, angajamentul angajaților nu este un construct izolat, ci reflectă *interacțiunea dintre conducere, cultură și percepția angajaților asupra mediului de lucru.*

Contribuția lui Lok și Crawford completează modelul lui Meyer și Allen (1991), oferind un cadru explicativ pentru modul în care organizația poate influența angajamentul afectiv.

În cercetarea sa, **Kavita** analizează relația dintre *angajamentul organizațional, satisfacția în muncă și motivația angajaților*, într-un efort de a evidenția faptul că angajamentul nu este doar rezultatul unei constrângeri instituționale sau a unui atașament afectiv, ci și o *construcție psihologică complexă*, influențată de factori interni și externi.

În opinia autoarei [7]:

- Satisfacția profesională este un predictor direct al angajamentului organizațional, în special în ceea ce privește componenta afectivă;

- Motivația intrinsecă este esențială în dezvoltarea unui angajament durabil și autentic;
- Factorii de mediu au rol de mediatori între motivație, satisfacție și angajament. Studiul propune un *model integrat,* în care angajamentul organizațional este înțeles ca un rezultat al *echilibrului dintre nevoile angajatului și răspunsul organizației* la aceste nevoi.

Perspectiva oferită de Kavita se aliniază tendințelor moderne din managementul resurselor umane, care pun accent pe *wellbeing-ul angajaților* și pe importanța *contextului psihosocial* în menținerea angajamentului. Aceasta oferă un cadru util pentru dezvoltarea *politicilor organizaționale proactive*, care nu doar mențin angajații în organizație, ci contribuie la dezvoltarea unei implicări autentice și sustenabile.

Într-un studiu comparativ, **Xiaoming și Junchen** investighează modul în care *cultura națională* influențează tipul și nivelul angajamentului organizațional. Cei doi autori pornesc de la premisa că angajamentul este *un construct modelat nu doar de factori organizaționali interni*, ci și de *valorile culturale dominante* ale societății în care organizația operează.

Studiul menționat mai sus se concentrază pe următoarele accepțiuni [13]:

- În culturile *colectiviste* (ex: China, Japonia), angajații tind să manifeste angajament normativ și angajament de continuitate, deoarece loialitatea față de grup și stabilitatea socială sunt valori importante;
- În culturile *individualiste* (ex: SUA, Marea Britanie), predomină angajamentul afectiv, bazat pe identificare personală și alegeri autonome;
- Percepția asupra autorității, ierarhia socială, și modul de comunicare influențează modul în care angajații se raportează la organizație și la superiori.

Studiul efectuat de Xiaoming și Junchen este extrem de util într-o lucrare care își propune să analizeze angajamentul dintr-o perspectivă internațională sau interculturală și oferă un cadru de analiză relevant pentru organizațiile multinaționale sau pentru cercetările comparative între medii de lucru diferite. Această cercetare sprijină ideea că modelul celor trei componente Meyer & Allen nu trebuie aplicat mecanic, ci trebuie adaptat în funcție de specificul cultural al populației studiate.

Concluzii

Prin sinteza reflecțiilor prezentate mai sus, deducem că analiza teoretică a angajamentului organizațional relevă un concept *complex și multidimensional,* aflat la intersecția dintre psihologia muncii, sociologie, management și cultură organizațională. De-a lungul timpului, abordările privind angajamentul au evoluat semnificativ, de la modele bazate pe *raționalitate economică și costuri de plecare* (Becker), la modele care pun accent pe *identificarea afectivă* (Porter et al.), *compatibilitatea valorică* (O'Reilly) sau *motive morale și sociale* (Meyer & Allen).

Modelul tridimensional propus de Meyer și Allen este considerat unul dintre cele mai robuste și utilizate în literatura de specialitate, întrucât oferă o înțelegere

integrativă a motivelor pentru care angajații aleg să rămână într-o organizație: din dorință (angajament afectiv), din necesitate (angajament de continuitate) sau din simțul datoriei (angajament normativ).

În același timp identificăm semnificația unor contribuții recente în conceptualizarea angajamentului asumat (Lok & Crawford, Kavita, Xiaoming & Junchen) care aduc în prim-plan *dimensiuni complementare* ale acestuia, precum *cultura organizațională, stilul de leadership, satisfacția profesională, motivația intrinsecă și influența factorilor culturali.* În opinia autorilor respectivi, angajamentul nu este doar un rezultat al condițiilor formale de muncă, ci este puternic influențat de *relațiile interumane, de valorile împărtășite și de contextul psihosocial în care angajatul își desfășoară activitatea.*

Analiza comparativă abordărilor teoretice ale mai multor savanți contribuie la înțelegerea complexă a angajamentului asumat și la identificarea perspectivelor cadrului teoretic și empiric pentru manageri și lideri în dezvoltarea practicilor și politicilor care au ca scop să sprijine angajamentul și performanța angajaților în diverse domenii și să contribuie la o productivitate mai mare, la reducerea ratei de fluctuație și la sporirea loialității față de organizație.

Referințe bibliografice:

1. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32–40.
2. Covaş, Lilia. Cultura organizaţională şi dezvoltarea durabilă a întreprinderii: Monografie / Lilia Covaş ; Acad. de Studii Econ. a Moldovei, Fac. "Business şi Administrarea Afacerilor", Dep. "Management". – Chişinău : ASEM, 2019. – 226 p. ISBN 978-9975-75-954-0. https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2094/Covas%20Lilia%20Monografie%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. Journal of Management Development, 23(4), 321–338.
4. Locke, E., A. & Latham, G., P. (2002), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, American Psychologist, Vol. 57, No. 9, pp. 705 –717 DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705
5. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
6. Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, CA. (1993), „Commitment to Organizations andOccupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, vol. 78, pp. 538-551

7. Kavita, S. (2007). Organizational commitment: A study of impact of job satisfaction and motivation. New Delhi: Academic Excellence.
8. O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California Management Review, 31(4), 9–25.
9. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603–609.
10. RAEVSKAIA, I. ANGAJAMENTUL ASUMAT CA FACTOR AL OBȚINERII AVANTAJULUI COMPETITIV PRIN OAMENI. Conferința științifică națională cu participare internațională «Integrare prin cercetare și inovare», dedicată Zilei Internaționale a Științei pentru Pace și Dez voltare, 7-8 noiembrie 2024 / comitetul științific: Igor Şarov [et al.]. – Chişinău: [S. n.], 2024 (CEP USM). Ştiinţe juridice şi economice. – 2024. – 678 p.: fig., tab. – Antetit.: Universitatea de Stat din Moldova, HR Excellence in Research. – Rez.: lb. rom., engl. – Referinţe bibliogr. la sfârşitul art. – ISBN 978-9975-62-798-6 (PDF). Pag. 667-670. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/667-670_1.pdf
11. SAKS, A. M., GRUMAN, J. A. Manage employee engagement to manage performance. In: Industrial and Organizational Psychology. Nr. 4. 2011. 204-207 p.În: https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x , pag. 204-207
12. Sîli, Gheorghe. Angajamentul organizațional. Conf. UTM 2016 II, Universitatea Tehnică a Moldovei, 2016, pp. 16-18. https://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/1530/Conf_UTM_2016_II_pg16_18.pdf?sequence=1
13. Xiaoming, C., & Junchen, H. (2012). A study on organizational commitment and its influencing factors in Chinese enterprises. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(7), 417–428.