

БЪЛГАРСКА АКАДЕМИЯ НА НАУКИТЕ  
ИНСТИТУТ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА НАСЕЛЕНИЕТО И  
ЧОВЕКА  
ДЕПАРТАМЕНТ „ПСИХОЛОГИЯ“

Филип Иванов Филипов

СТИМУЛИ И МОТИВИ ЗА ТРУД В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация

за присъждане на научна и образователна степен „доктор“

Научна специалност: “Психология на труда и инженерна психология”

шифър 05.06.08

Рецензенти:

проф. дпн Снежана Илиева

доц. д-р Лидия Василева

Научен ръководител:

доц. д-р Веселина Русинова

София, 2012г.

Дисертационният труд е обсъден на научен семинар на департамент „Психология“ при Института за изследване на населението и човека към БАН и е насочен за защита.

Обем: 191 страници

Литература: 91 източника

Таблицы: 27

Графики: 5

Материалите по защитата са на разположение на интересующите се в Института за изследване на населението и човека – БАН, както и на неговата интернет страница.

## Съдържание на дисертационният труд

Увод.....	3
<b>I.Теоретична обосновка на дисертационният труд.....</b>	<b>6</b>
1.Измерения на трудовата дейност.....	6
1.1 Трудът като дейност.....	6
1.2 Модели на отношението човек-труд.....	9
1.3 Психологични компоненти на трудовата дейност.....	11
2.Мотивация.....	23
2.1 Същност на мотивационния процес.....	23
2.2 Мотивационни модели за трудова дейност.....	27
2.3 Теории за мотивацията за труд.....	30
3.Стимулиране на персонала в трудовата дейност.....	44
3.1 Основни характеристики на стимулирането.....	44
3.2 Видове стимули.....	48
3.3 Фактори и схеми на стимулиране.....	53
4.Критерии за мотивиране и роля на мениджъра в организацията.....	62
4.1 Личностни характеристики и мотивация за труд.....	62
4.2 Организационни фактори ограничаващи мотивацията.....	78
4.3 Основни постулати за повишаване мотивацията в организациите.....	80
5.Удовлетвореност от труда.....	86
<b>II.Емпирично изследване по темата на дисертационният труд.....</b>	<b>100</b>
1.Характеристика на структурата и дейността на изследваната фирма.....	100
2.Цели, задачи, хипотези, обект и методи на изследването.....	104
3.Резултати и анализ на резултатите от изследването.....	113
3.1 Анализ на мотивите за труд и тяхната диференциация по групи.....	113
3.2 Анализ на резултатите относно предпочитаните видове стимули.....	126
3.3 Анализ на удовлетвореността от различните аспекти на работата и от приложението на стимулационната система в организацията.....	138
3.4 Анализ на взаимовръзката между стимулационната система и мотивите за труд, както и между удовлетвореността и мотивите за труд.....	164
3.5 Анализ на организацията на работа с персонала в изследваната фирма .....	176
Заклучение.....	186

## Увод

Една от основните задачи на персоналния мениджмънт е да съумее да мотивира хората към ефективна работа чрез използване на индивидуалния потенциал. Ето защо познаването на различните виждания за механизмите и начините за мотивация, характера на протичане на процесите на подбудата, са важен елемент от работата на ръководители и специалисти по управление на човешките ресурси. Наличието на разнообразни концепции и възгледи по този въпрос е свидетелство за изключителната сложност на проблема за мотивацията на личността. Върху основата на съответните идеи трябва да се разработват умение и интуиция за действие при конкретни обстоятелства от реалната практика в стопанската организация.

Въпреки че, съществуват дългогодишни изследвания в областта на мотивацията, доказали важни зависимости между нея и поведението в труда, в нашата действителност се наблюдава като че ли изявено нежелание да се обръща внимание на човешкия фактор в организацията от погледа на организационната психология. Слабото приложение на научните методи за работа, респективно мотивиране, могат да се обяснят или с незнание, че те съществуват, или с нежелание да се отделят сили в тази насока. Когато в дадена фирма се появят симптомите, че нещо не е както трябва, например голямо текучество, отсъствия от работа, лошо изпълнение, кражби, това се отчита като липса на професионализъм или морални качества на работниците, а не като слаба организация и липса на познания от страна на мениджмънта за работа с хора.

Хората на ръководни позиции или мениджърите по човешки ресурси, за да си вършат добре работата, да могат да мотивират и после изискват ефективност в трудовата дейност, трябва изключително добре да са запознати с теорията в областта на мотивацията. Тя е изходната точка, чрез която ще трябва да се търси оптималното практичеко действие, което ще допринесе човек да си свърши добре работата и дори да поиска да продължи да я върши. Теоретичната литература в тази област е изключително богата и следващото изложение е само някакъв опит за открояване на по-важните моменти.

Целта на настоящата разработка е да се установи в съвременните условия в България и по-точно в държавното търговско дружество „ВиК“ЕООД-Плевен, взаимовръзката между стимули и мотиви за работа в идеален и реален план, в различни групи лица в зависимост от пола, месторабота в организацията и локализацията на контрола като личностна характеристика и към кои стимули работниците имат положителна нагласа и могат да ги мотивират за успешно изпълнение на трудовите задачи в даденото предприятие.

# I. Теоретична обосновка на дисертационният труд

## *1. Измерения на трудовата дейност*

В първа точка на теоретичната обосновка се разглеждат вижданията на редица автори относно характеристиките на трудовата дейност. Засягат се основни моменти в трактовката на смисъла и значението на труда за личността.

### 1.1 Трудът като дейност

Преглед на различните интерпретации обособява разбирането, че труда е целенасочена, съзнателна, активна дейност, задоволяваща материалните и духовни потребности на обществото чрез създаване на продукти. Трудовата дейност е съзнателна, структурирана и целенасочена последователност от движения, операции и действия за изпълнение на определена трудова задача в рамките на обществено детерминирани взаимоотношения между работна сила, средства и предмет на труда. Той развива физическите, интелектуалните и нравствените способности на личността, стимулира психичните ѝ процеси, свойства и състояния. Това е целесъобразна дейност и предназначението и е да създава определени материални или духовни продукти. Предполага съществени възможности за развитието на личността при взаимовръзката между човек и среда, при което от особено значение са личностните характеристики.

Централното място на трудовата дейност в живота на човек е безспорно. Фактът, че хората прекарват голяма част от живота си трудейки се не означава автоматично, че за тях труда е важен и значим или представлява централен жизнен интерес. Изключителната му важност се обуславя от това, че в активна възраст, хората прекарват значителна част от живота си в труд. Работата позволява на човек да удовлетвори потребността си от активност и участие в създаването на социалнозначими ценности и блага. Изисква използване на неговите умствени и физически сили, умения и способности и представлява по този начин сам по себе си условие за развитието на личността.

### 1.2 Модели на отношението човек-труд

По-известните модели на отношението човек-труд са разгледани в тази подточка. Без да се претендира за изчерпателност, тяхното споменаване е необходимо с оглед пълното разбиране на спецификата на трудовата дейност. Първата исторически възникнала концепция за рационално преустройство на съществуващата в началото на индустриализацията трудова практика, на условията на труд и за промени в управлението на работната сила се предлага от Фр.Тейлър. Той прави опит за създаване и внедряване на научно обоснована система за управление на цялостния процес на производство, която да доведе до повишаване производителността на труда. Твърди се, че научното управление може да се постигне по пътя на системното изучаване и анализиране на трудовия процес и чрез събрания опит да се максимизира производствения резултат. В центърът на анализа на труда попада отделния работник и изпълняваната задача. Неефективността в работата

може да бъде преодоляна посредством разделянето на работата на прости операции, извършвани по стриктното предписание на научноустановения и считан за единствено правилен модел. Всички интелектуални задачи трябва да са отделени от изпълнителските операции.

Психотехниката е направление, възникнало на основата на експерименталната и диференциалната психология. Главната цел, която тя си поставя, е определяне на най-благоприятните условия на труд, адаптиране на човека към труда и оказване помощ, за да се интегрира той в професионалната си група. Двете основни характеристики тук са:

- личностна психотехника – внимание се обръща на въпросите, свързани с анализа на професиите, професионалния подбор и създаването на научни методи за тази цел

- предметна психотехника – акцентира се върху рационализирането и оптимизирането на средствата и условията на труд, оформянето на работните места и елементите на обслужване, процесите в рамките на трудовата дейност

Друг възглед в моделите на отношения човек-труд е теорията за човешките отношения на Е.Мейо. Тя променя гледната точка на изследователите по отношение рационализирането на трудовите дейности и философията за човека. Тя счита, че проблемите, които работниците споделят не представляват оплаквания към условията на труд, а са показатели за лични или социални проблемни ситуации. Значението на някоя промяна от сферата на труда за отделния човек зависи от неговите усещания по отношение на работата. Използването на неформалните структури в организацията за решаване на проблеми на предприятието или труда е една от основните идеи в тази теория.

### 1.3 Психологични компоненти на трудовата дейност

Трудът е взаимодействие между човек и природа, при който се извършва промяна на околната среда чрез активните действия на човек и неговата психика като катализатор на промените. Всяка трудова дейност е психична дейност и като такава се подчинява на определени закономерности. Необходим е анализ на дейността, за да бъдат проследени и открити главните водещи механизми. Протичането на дейността е един от източниците за обективното изучаване на психичните явления в личността, въпреки че тя е единна цялост от наблюдаеми и ненаблюдаеми елементи. Ако трябва да бъдем по-точни, поведението е това, което обхваща само наблюдаемите страни на дейността. Чрез него могат да се правят заключения за вътрешнопсихичните състояния и качества на личността, ако изследователя не разполага с други методи. Дейността е единство на сензорни, двигателни, познавателни и приспособителни механизми. Психиката се проявява чрез нея и може да бъде обективно опозната. Чрез дейността тя се формира и развива. Зад всяка форма на човешка дейност стоят определени потребности. Тя е вътрешно мотивирана и се извършва съобразно индивидуалните или обществените потребности. Характеристика на дейността е двойственият и характер – от една страна, създава външен продукт, предназначен за хората, а от друга формира вътрешни качества в човека. В нея се проявяват и редом с това се формират структурните компоненти на съзнанието на личността. В своята същност дейността е единство между двете форми - външна и вътрешна, които са във взаимна връзка и зависимост. Външната форма се реализира благодарение на вътрешната (психичната), а реализирането на вътрешната е възможно въз основа на външната. В дейността на личността се диференцират две групи

механизми : обективни и субективни. Обективните са *обектът* (предметът) с неговите свойства, връзки и отношения с други обекти. *Задачата*, която възниква в конкретна ситуация и трябва да бъде изпълнена. *Условията*, при които протича дейността и *средствата*, чрез които човек упражнява въздействие върху обекта, съобразно своите цели, интереси и потребности. Субективните са компонентите на психологичната структура на дейността: *мотивите* - вътрешни подбуди за дейността, *целта* - предварителната идеална представа за резултата от дейността; *резултата* - изменение на съществуващи или формиране на нови психологични свойства на личността.

### 1.3.1 Ценности за труд

Мястото на труда в общата система от ценности на личността и значението на отделните аспекти на трудовата дейност, определят ценностното отношение към трудовата дейност. Ценностите са от важно значение, защото стоят в основата на разбирането на нагласите и мотивацията на хората. Ценностите влияят върху цялостното поведение на хората, както и върху реакциите им в определени ситуации. Значимостта на отделните характеристики на ценностите се влияят в голяма степен от особеностите на конкретните ситуации на трудова дейност и определят отношението към извършваната конкретна работа. Отчитането на някои психични очаквания на човек към труда, създава предпоставката за добро изпълнение и изживяване на личностно удовлетворение. Практически дейността е проява на психичната активност на хората и представлява висша специфична форма на поведение, което е насочено към задоволяване на основните потребности. Ценностите за труд могат да се определят като схващания, които имат опосредствана роля между афективната ориентация на личността и външните обекти, предлагащи подходящо удовлетворяване.

На индивидуално ниво системата от ценности остава относително стабилна с течение на времето въпреки промените, които произтичат от формирането на нови или преосмисляне на стари ценности през житейския път на личността. Тя представлява убеждения относно начина, по който е необходимо да се постъпи и поради това тя предопределя форми на поведение. Ценностите са мотивационен конструкт. Те се отнасят до желани, предпочитани цели, които се преследват от носителите им и представляват критерии за оценка и избор между алтернативни поведения, хора или събития. Въпреки многообразието от гледни точки относно ценностната система на личността, трябва да се съгласим, че нейното идентифициране на индивидуално ниво е от определящо значение за ефективността на мотивационните въздействия.

Йерархията на ценностите свързани с труда на обществено ниво варират както според хронологичната възраст на развитие на социално-икономическите отношения въобще, така и на межкултурно ниво. Психологичният анализ на трудовата дейност се осъществява на ниво общопсихологични компоненти, типични за всеки вид труд - потребности, мотиви, цели. Тези три личностни феномена са в основата на всяка дейност и определят поведението на работещия.

## **2. Мотивация**

### 2.1 Същност на мотивационният процес

Мотивацията като личностна характеристика, оказваща съществено влияние върху поведението и активността на индивидите е проблем, който се изследва задълбочено от

психологията. Мотивацията е съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия. Понеже тя не може да бъде наблюдавана директно е изключително трудно да бъде изучавана. Можем единствено да правим заключения за мотивите или като наблюдаваме целенасочено поведение, или като използваме техники за психологично измерване. Свързването на мотивацията с поведението се подчертава в различните дефиниции. Според тях мотивацията е стимулатора, който ориентира човека към подбирането на определена дейност, дава посоката на неговото поведение и поддържа нивото на неговата активност. Мотивацията е сила, която изпълнява три функции: зарежда с енергия и кара хората да действат, насочва поведението към постигане на определени цели и поддържа усилията, влагани в осъществяването на тези цели. В по-общ смисъл мотивацията се определя като детерминираща поведението въобще.

Съществуват различия по въпроса какво са и как трябва да се разглеждат подбудите за човешкото поведение. Голяма част от схващанията са базирани на предпоставката, че мотивите са изначално присъщи на човека, че са относително неизменна даденост, израз на човешки свойства и не зависят от социални и културни детерминанти. Други отричат общата даденост на мотивите и акцентират върху обществената му обусловеност, търсейки ролята на обществените отношения във формиране човешката същност и поведение. Мотивацията е съвкупност от психологични процеси свързани със силата и посоката на поведение като се основава на потребностите на индивида. Може да се разглежда като съвкупност от мотиви, които пораждат и направляват поведението на човешката дейност. Мотивът стои в основата за извършването на определена дейност, с която се удовлетворява дадена потребност. Той е част от мотивационния процес и оказва влияние върху готовността за започване или продължаване на определено поведение. Обикновено се споделя становището, че мотивите са фактори за въздействие върху човешкото поведение. Те са определяни още като подбуди, които често са неосъзнати.

## 2.2 Мотивационни модели за трудова дейност

Постиженията на организационната психология при изследване проблемите на мотивацията и по-специално на мотивацията за труд, са безспорни и доказателство за това са многобройните концепции и теории за разкриване на основните закономерности на мотивационното поведение и възможностите на ръководителите да използват установените от психологията закономерности за ефективно въздействие върху поведението на изпълнителите. Тук са разгледани някои от по-известните модели:

### **Модел на икономическата рационалност**

Според този модел хората са мотивирани преди всичко от икономически възнаграждения.

### **Модел на социалните човешки отношения**

Този модел залага на тезата, че индивида има социални потребности и в мотивацията му за труд стои потребността от принадлежност към някаква група или социална общност.

### **Модел за самообновяването**

Изграден на принципа, че индивидите се мотивират от съвкупност от разнообразни човешки потребности като особено важно значение сред тях имат потребността от себереализация, самообновяване и растеж.



### **Модел на комплексния човек**

В този модел личността се разглежда като система включваща потребности и желания, способности, очаквания, ценности и роли предмети, а системата на околната за индивида трудова среда — като съставена от елементите: технологични фактори, трудови функции, външен натиск, ролева промяна.

### **Японски модел**

Почива върху схващането, че най-добрият начин за мотивиране на индивидите е те да бъдат напълно обвързани с ценностите на предприятието посредством умело ръководство и предоставянето им на възможност за участие във вземането на решения.

## 2.3 Теории за мотивацията за труд

Едно от основните управленски усилия е свързано с това как да се мотивират хората, за да дадат най-доброто от себе си по начин, който да задоволи както техните лични, така и фирмените интереси. В тази точка са разгледани класическите теории за мотивацията за труд. Повече от техните постулати са обосновани първата половина на ХХв, но закономерностите им са валидни и сега.

### *2.3.1 Съдържателни теории за мотивацията*

Някои теории за мотивацията твърдят, че хората имат определени потребности, които са важни в детерминирането на мотивацията. Потребностите включват специфични физиологични или психологични дефицити, които организма е необходимо да задоволява. Потребността от храна е физиологична потребност, а потребността от човешки контакт — психологична. Теориите за мотивацията от гледна точка на потребностите издигат тезата, че мотивацията е процес на взаимодействие между различните потребности и желанието те да бъдат задоволени. Някои от тях са:

- потребностна таксономия** на Х.Мъри
- теория „стимул-принос“** на Саймън
- теория за йерархията на потребностите** на Маслоу
- теория ERG** на Клейтън Олдърфър
- теория за мотивацията за постижения** на Дейвид МакКлилънд

### *2.3.2 Процесуални теории за мотивацията*

Процесуалните теории анализират психичните процеси, които регулират поведението. По-известни от тази категория теории са:

- теория за очакванията** на Врум
- теория за справедливостта** на Дж. Стейси Адамс
- целева мотивационна теория** на Е.Лок
- атрибутивни теории за мотивацията** на Ф.Хайдер и Х.Кели
- теория на утвърждаването (подкреплението)** Б.Ф.Скинър
- базирана на резултата теория** за трудова мотивация с автори Кардона, Лоурънс и Еспейо

### ***3. Стимулиране на персонала в трудовата дейност***

В тази точка са разгледани механизмите на стимулирането, видовете стимули и схемите на стимулиране. Прави се смислово разграничаване на духовни и материални стимули. Проследяват се теоретичните постановки свързани със стимулирането.

#### **3.1 Основни характеристики на стимулирането**

Създаването на система за мотивиране и стимулиране е сложен управленски и творчески процес. Тази дейност е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на служителите, които могат да подбудят мотивите за ефективна дейност при реализиране на целите на организацията. Избраният набор от мотиви и стимули представляват съдържанието на системата за стимулиране. Те трябва да съответстват на съвременното развитие на организацията и на нуждите на нейните служители. Благодарение на йерархията в служебните отношения ръководителите влияят върху поведението на персонала в дадено предприятие. Универсално средство за такова влияние са условията, начините и средствата, чрез които човек задоволява своите потребности.

Стимулите са онези компоненти в мотивационната структура на служителите или работниците, които се формират в резултат на директното въздействие на околната среда и чрез които трудовото поведение на личността получава тласък и посока, определени от организационните потребности и интереси. Стимулите изпълняват изключително важни функции, без които не е възможно направляването на трудовата дейност в дадена организация. Стимулът съществува извън личността. Той е метод, средство за управление, за активизиране на дейността в желана посока. Същественото е, че той е обществено значима ценност. За да изпълнява своята роля, стимула трябва да се превърне в мотив за дадена дейност. В противен случай той съществува обективно, но не изпълнява своето предназначение. Силата на въздействие на определен стимул зависи към каква личностна потребност е насочен. Най-силно е въздействието на стимул, който е насочен към първостепенните потребности. Схемата на стимулиране като процес включва следните фази:

- Уточняване параметрите на желаното поведение, т.е. на онова поведение, което е необходимо условие за нормалното функциониране и развитие на организацията.
- Изработване от ръководните органи в организацията на съвкупност от подходящи стимули, с помощта на които ще се моделира поведението на персонала.
- Упражняване на въздействие на насочените към персонала стимули и трансформирането им в мотиви.
- Контрол и оценка на реалното поведение чрез съпоставянето му с желателното, фактическите с очакваните цели и резултати.

## 3.2 Видове стимули

Класифицирането на стимулите е възможно да се извърши по различни начини, те са добре разработени в теорията, особено в икономическата наука. В организационното управление намират място разнообразни материални, социални, духовни, колективни и индивидуални стимули и санкции. Като средство за управление, за предизвикване, насочване, активизиране и съгласуване на трудовото поведение, стимулирането прилага два инструмента, изразяващи двата противоположни профила на неговата същност – стимули и санкции. Стимулите, това са предоставяните от организациите неща – парични доходи, длъжности, права, предметни награди, престижни атрибути, морални поощрения и други, като възнаграждение за дейност, която иначе не би била изпълнена, докато санкциите са отнемане на същите стимули, като наказание за неизпълнение на желаното от организацията поведение или за изпълнение на нежелано такова. Стимулите са позитивни лостове за въздействие, посредством които дадено поведение се затвърждава и катализира на основата на положителна обратна връзка, а санкциите са външни за служителите, негативни лостове за въздействие, чрез които определено поведение се затормозява, ограничава или ликвидира на базата на осъществена отрицателна връзка.

Много автори признават наличието на две основни групи стимули: духовни и материални. Чрез формите и начините на материално и духовно стимулиране се осигурява такова поведение на индивида, което предполага постигането на точно определени резултати от дейността. Системата за материално и духовно стимулиране е от решаващо значение в набора от механизми, методи и средства за управление на персонала в трудовата му дейност. Тя трябва да се изгражда като отворена, динамична система, за да може да отразява промените в общата икономическа ситуация, техническия прогрес и спецификата на средата. Основният начин за материално стимулиране е чрез трудовото възнаграждение. Материалното стимулиране може да мотивира, но може и да възпитава нагласи и отношения. За да се направи такъв извод обаче, трябва да се отчитат и индивидуалните личностни характеристики. Развитието и самореализацията далеч не са цел за всички служители. В такъв случай намаляването на мотивиращата сила на заплащането следва да се търси например в монотонията или в привикването с високото ниво на възнаграждение.

Духовните стимули са насочени към създаване на чувство за благополучие и удовлетвореност в служителите. Трудно е да бъде направена единна класификация на духовните стимули. Съгласие съществува върху разбирането, че те са насочени към въздействие върху духовни потребности. Влияят върху потребността от самореализация, свързана със стремежа за обществено признание.

## 3.3 Фактори и схеми на стимулиране

Каквито и да са видовете прилагани стимули, тяхната значимост и ефективност като мотиватори в трудовата дейност се определя от спазването на някои принципи. Структурата на действащите стимули да се намира в състояние на съответствие със структурата на актуалните потребности и интереси на служителите, към които те са насочени. Това съответствие е динамично, тъй като самите потребности и интереси на хората се променят във времето, а и имат тенденция на непрекъснато повишаване. Спазването именно на този принцип на стимулирането осигурява условията за трансформацията на стимулите в мотиви. Стимулирането, както и вида на стимула, играе важна роля при определяне на поведението на служителите в организацията. Изградената

ценностна система в голяма степен детерминира към кой вид стимул човек ще е почувствителен.

Стимулирането на персонала може да се разграничи основно на две нива:

- индивидуално стимулиране
- групово стимулиране

Всяко от двете нива има специфични схеми на стимулиране, които се прилагат в зависимост от характеристиките на трудовата дейност. Казано с други думи, това представлява начин за определяне на заплащането по избран критерии.

#### ***4. Критерии за мотивиране и роля на мениджъра в организацията***

В дисертационният труд е заложено разбирането, че за да бъде ефективна мотивационната система, трябва да се отчитат организационните особености на трудовата дейност и личностните характеристики на служителите. Резултатът от мотивационните въздействия няма да бъде еднакъв с оглед на двете променливи. В тази точка се разглеждат някои личностни характеристики, като акцент се поставя на локализацията на контрола. В изследователската част се търси нейното влияние по отношение на мотивите за труд и удовлетвореността от стимулационната система в организацията.

##### **4.1 Личностни характеристики и мотивация за труд**

Мотивацията на хората в трудовата дейност е свързана преди всичко с отговор на въпросите защо и как работят хората. Отговорите на тези въпроси разкриват конкретните движещи сили на индивида в труда. За да мотивираш, трябва да накараш хората да се движат в посоката, която е определил мениджмънта на фирмата. Целта е хората да бъдат мотивирани така, че да постъпват в своята дейност по начин, който е най-добър за фирмата. Процесът на подбуждане към ефективна трудова дейност закономерно се свързва и с постигане на личните цели и интереси на всеки член на персонала. Изграждането на системата за мотивиране предполага създаване на стимулационна система, насочена към вътрешните потребности и индивидуалните различия на хората, работещи във фирмата. Тя представлява съвкупност от действия и подходи, които стимулират персонала не само за работата, за която получават заплащане, но най-вече за старателност и активно желание да работят именно в тази фирма, за получаване на високи резултати от своята дейност, за лоялност по отношение на ръководството.

Същността на мотивацията за труд може да се характеризира като взаимодействие на:

- вътрешна мотивация
- външна мотивация (стимулиране)

Вътрешната мотивация за труд и упражняване на определена трудова дейност е свързана с потребностите и индивидуалността на човек.

Стимулите трябва да бъдат обществено и личностно значими. Също така, те трябва да са съобразени с мотивационната нагласа на личността, която е обект на тяхното въздействие. Следователно, няма да е ефективна общовалидна стимулационна система, която шаблонно да бъде прилагана към всички екипи или личности.

**Ценностната система** на човек характеризира неговата представа за това, което той цени като работа, като трудова дейност. Той сам дефинира собствени ценностни аспекти към работата. Ценностната система влияе значимо и върху потребностите, обуславя приоритета на задоволяването им.

Процесът на мотивация започва със съзнателно или несъзнателно идентифициране на незадоволена потребност. Потребностите са динамични и след удовлетворяването на една потребност възниква друга. В този ред на мисли, с цел ефективното персонално мотивиране на служителите е необходимо да се познават техните **потребности** и да се създават условия за тяхното удовлетворение.

Освен различните видове потребности, друг критерий, който би намерил място при избиране на подходи за мотивиране на персонала са характеристиките на личността. В този смисъл, може би на първо място трябва да се отбележи **темперамента** на човека като генетичен фактор. Трябва да се има в предвид, че чертите на личността се променят с възрастта, развиват се контрол, самообладание и ред други качества, но в определени ситуации може да бъде провокирано дадено поведение, резултата от което ще бъде предопределен от заложения темперамент и може да се окаже, че не винаги ще бъде най-рационално.

**Самоувереност и устойчивост** в поведението на някои личности в голяма степен произлиза от типа темперамент. Липсата им се проявява в лесно отстъпване пред препятствия в работата и особено след поражения или скрита съпротива и несъгласие от страна на колегите или подчинените.

Върху поведението на служителя във фирмата, върху това как той се справя с професионалните задачи и взема решения, влияе и неговия **стил на мислене**. По този фактор могат да бъдат определени няколко типа хора: аналитици, прагматици, реалисти, критици и идеалисти. Мотивационният процес във всеки един от тях би протичал различно, с различна сила и бързина и съответно ще се нуждае от различни стимули, за да се мотивира в оптимална степен.

Съществуват някои **теории за мотивацията, свързани с личностни характеристики**.

*Теорията „Х“ и „У“* на Д. МакГрегор. В теория „Х“ се твърди, че изпълнителите по природа са пасивни, инертни, склонни са да проявяват егоизъм и са безразлични по отношение на потребностите на организацията. За да се предизвика необходимата активност в трудовата дейност е необходимо да се използват механизмите на наказанието и награждаването. В теория „У“, МакГрегор предлага модел за трудово поведение, съгласно който изпълнителите са активни, готови са да поемат отговорност и да развиват своите умения в съответствие с изискванията на организацията.

*Теорията за мотивацията на база постижения* води началото си от разработките на Аткинсън. При нея се различават две основни ориентации на човешкото поведение:

- стремеж към успех (мотив за търсене на успеха)
- стремеж за избягване на неуспеха

В зависимост коя ориентация е водеща, изпълнителите се разделят на търсещи успех и избягващи неуспеха.

**Локализация на контрола** – обобщените очаквания на човека в каква степен подкреплението зависи от неговото собствено поведение (интернален локус) и в каква се контролира от външни сили (екстернален локус). Лицата с вътрешна локализация на контрола разчитат на себе си за успех и реализация в работата в по-голяма степен в сравнение с лицата с външна локализация на контрола, които вярват, че въздействието на външните фактори за успеха е определящо. Заради това вярата в екстерналния или интернален контрол може да се разглежда като черта на личността в смисъла на индивидуалните различия.

## 4.2 Организационни фактори ограничаващи мотивацията

Съществуват фактори, които ограничават личната мотивация и възможностите на служителите да постигат високи резултати. Този вид фактори са свързани с работата и имат основен, структурен характер, като не се поддават на влиянието на прилаганите стимули за повишаване на мотивацията и на тях трябва да се противодейства конкретно в зависимост от характера им.

- Липсата на професионални качества и квалификация
- Трудови и длъжностни несъответствия
- Изисквания за висока за длъжността квалификация или неподходящо определени способности
- Липса на обратна връзка за резултатите от труда
- Несъответствие между отговорностите и правата
- Ограничаване на инициативността
- Неясни цели и задачи

## 4.3 Основни постулати за повишаване на мотивацията в организациите

Не съществува универсална теория или подход към мотивацията. Макар че всеки подход за мотивация има своите положителни и отрицателни страни, никой от тях не може да бъде възприет като единствено верния път. Ако се направи преглед на стопанската практика, вероятно биха се открили някои правила за ефективно поведение на мениджърите при упражняване на техните ръководни функции по мотивиране на персонала. Да започнем с *осигуряване на адекватно признание на направените усилия*. Всички хора очакват да получат признание за работата си, но в по-големите фирми на индивидуалните постижения не се обръща достатъчно внимание. Предоставяне на подчинените *възможност за избор и гъвкавост* в работния процес. Служителите е добре сами да вземат някои решения свързани с трудовата им дейност. *Оказване на помощ*. Трябва да се подхожда така, че служителите да чувстват и да не се колебаят да се възползват от подкрепата на мениджъра. *Делегиране на отговорности*. Тези отговорности, разбира се, трябва да съответстват на обема, вида и трудността на служебните задължения на служителите. *Уведомяване на служителите* за това, как техните задачи се обвързват с целите на фирмата, а също и *предоставяне на възможност за постигане на собствени цели*. По такъв начин може да се стимулира и активното участие на хората в процеса на изясняване, определяне и доразвиване на целите на самата организация. *Подходяща комбинация от „външни“ и „вътрешни“ мотивиращи фактори*. Както многократно беше отбелязано, материалните стимули не са достатъчни, за да мотивират за дълго време работещите. Хората се нуждаят и от вътрешна удовлетвореност, която е резултат от работата на по-интересни, разнообразни, сравнително кратки и подходящо трудни задачи. *Индивидуален подход за контролиране работата и резултатите*. Някои хора се нуждаят от по-голям контрол, отколкото други. По-добро мотивиране може да се постигне при прилагането на дозиран контрол. *Бърза и точна обратна връзка*. Това ще помогне на служителите да подобрят бъдещата си дейност, защото по този начин те ще научават своевременно за постигнати успехи или извършени нарушения. *Доверие и по-голяма възможност за реализация*. На всеки подчинен трябва да се даде възможност да

постигне резултат или да допринесе значително за общия успех. *Демонстрация на собственото мотивиране чрез поведение и отношение.* Хората трябва да виждат, че техния ръководител се идентифицира с организацията и е енергичен в усилията си за достигане на фирмените цели.

## ***5. Удовлетвореност от труда***

В тази точка се разглеждат вижданията на редица автори относно същността на удовлетвореността от труда. Съществуването на богато разнообразие от теоретични постановки, напълно кореспондира със сложността на изследваната променлива. Достига се до извода, че удовлетвореността от труда е обобщено афективно отношение на работника към свойствата на конкретната дейност и елементите в организацията. Състои се от чувствата и нагласите, които човек има към собствената си работа, като всички аспекти на определена длъжност допринасят за развитие на чувство на удовлетвореност или на неудовлетвореност. Тя е желано и позитивно емоционално състояние, което е резултат от оценката на работата и преживяванията в нея . Възгледите за мотивацията за труд отразяват най-общо начините, по които се разбира удовлетвореността и се определят факторите за нейното повишаване. Хърцбърг в своята двуфакторна теория търси връзката между мотивацията и мястото на удовлетвореността в трудовата дейност. Теорията предложена от Портьър и Лоулър, разкрива вид зависимост между изпълнение на задачите и удовлетвореността от това. Твърди се, че не само удовлетвореността води до по-висока ефективност, но и обратното - доброто изпълнение създава чувство за преживяна компетентност и задоволство от собствените постижения и в резултат на това удовлетвореността от работата нараства. Тъй като вътрешните чувства следват от добрата работа на изпълнителя, удовлетвореността от наградите е по-тясно свързана с изпълнението, когато се извършват задачи със силна автономия, предизвикателство и обратна връзка. Ако външните награди не съответстват на равнището на постигнатия резултат, възниква недоволство и обратно, ако съответстват на неговото равнище, поражда задоволство. Мотивацията да се изпълнява работа и удовлетвореността от нея са причинени от взаимоотношението между това, което човекът влага в работата и онова, което получава от нея под формата на награди.

## **II. Емпирично изследване по темата на** **дисертационният труд**

### ***1. Характеристика на структурата и дейността на изследваната фирма***

Емпиричното изследване е проведено в държавното предприятие „ВиК“ЕООД — Плевен. Дейността на дружеството е свързана основно с експлоатацията на водопроводни и канализационни мрежи и съоръжения, като обхваща територията на 10 общини: Плевен, Долна Митрополия, Долни Дъбник, Искър, Червен бряг, Гулянци, Никопол, Левски, Пордим и Белене, включващи 13 града и 106 села с общ брой население по статистически данни 282 556 човека.

Управленската и производствена структура е организирана в четири функционални направления:

1. Направление „Производствено-техническа дейност“
2. Направление „Пласмент“
3. Направление „Икономика“
4. Направление „Административно-стопански дейности“

Във фирмата към настоящия момент работят 923 служители.

Дружеството притежава някои специфични характеристики, от гледна точка на организация и методи на работа, които представляват интерес за изследване.

### ***2. Цели, задачи, хипотези, обект и методи на изследването***

#### **Цел на изследването:**

Целта на изследването е да се анализира взаимовръзката между стимули и мотиви за работа в идеален и реален план, в различни групи лица в зависимост от пола, местоработата в организацията и локализацията на контрола като личностна характеристика

#### **Задачи:**

1. Да се определи спецификата на мотивите за работа като цяло на изследваните лица и в диференцираните групи по пол, местоработата и локализация на контрола
2. Да се анализират видовете стимули, които се предпочитат от изследваните групи лица
3. Да се анализира удовлетвореността от приложението на стимулите за работа в реални условия в организацията при изследваните групи лица



4. Да се открие връзката между предпочитаната от лицата стимулационна система в идеален и реален план и мотивите за работа в дадената организация, както и взаимодействието между удовлетвореността и мотивите за труд

5. Да се определят характеристиките на организацията за работа с персонала в конкретното дружество

### **Хипотези:**

I. Генерална: Предполагаме, че взаимовръзката между стимулите за работа и мотивацията за труд е диференцирана по степен на изява в зависимост от спецификата на стимула и групата лица, към които е насочена.

1. Предполагаме, че мотивите за труд ще бъдат в различна степен изявени в диференцираните групи по пол и месторабота, както и че локализацията на контрол ще оказва влияние върху върху мотивите за труд

2. Допускаме, че първостепенно значение за изследваните лица ще имат материалните стимули за труд. В зависимост от спецификата на изследваната група, ще се прояви разлика в предпочитаните стимули за работа

3. Допускаме, че удовлетвореността от използваните стимули за работа няма да бъде висока, а нейното равнище ще зависи от характера на групата и изследвания аспект

4. Предполагаме, че взаимозависимостта между предпочитаните стимули и мотивите за труд в идеален план ще бъде по-силно изразена в сравнение със зависимостта между стимулите и мотивите в реален план. Удовлетвореността ще корелира умерено с мотивите за труд

5. Допускаме, че при анализа на различните параметри на организацията на работа с персонала ще се очертаят силните, респективно слабите страни, които вероятно са в областта на заплащането и взаимоотношенията с ръководството. Изясняването на определени пропуски в управлението би трябвало да даде основание за тяхното преодоляване

### **Обект на изследване**

В проучването участват 335 души, от които 184 мъже и 151 жени. От тях 144 са с висше образование, 149 със средно и 42 с основно. За целите на изследването, служителите са разделени на две групи. Едната е по пол. В табличен вид изглежда така:

<b>Критерии</b>	<b>Брой лица</b>
<b>пол</b>	
мъже	184
жени	151
<i>общо</i>	335

Другият критерий е мястото, където се упражнява трудовата дейност. В описателната част касаеща предприятието беше посочено, че в структурно отношение то се състои от много на брой направления, звена и отдели. За целите на разработката ще се използва по-окупнено разделение, което да обхваща основните производствени дейности и да включва разнородни длъжности.

Критерии	Брой лица
<b>месторабота</b>	
Пречиствателна станция за отпадни води	148
Автобаза	62
Обособени стопански подразделения	125
<i>общо</i>	335

Описание на Пречиствателна станция за отпадни води и характеристика на нейните служители:

Станцията се намира на 20-на километра от Плевен на територията на съседна община. Представлява относително самостоятелна структура в общата дейност на предприятието. Тя е единствена по своя род и изпълнявани функции. Там се пречистват каналните води от няколко селища и се заустват в приемника река Вит. Станцията е на 24 часов режим на работа. Персоналът е разнороден: общи работници, строителни работници, техници, инженери, шофьори, ръководител и зам.ръководител. Притежава собствена столова, бюфет, денонощна охрана. Осигурен е служебен превоз при смяна на дежурните работници. Хората, които полагат своя труд там са разделени на звена и са заети с поддръжката и функционирането на станцията.

Описание на Автобаза:

Дружеството притежава голям брой тежки, лекотоварни и леки автомобили, които му подсигуряват функционалната дейност. Всички те са съсредоточени в Автобазата. Тя притежава и собствени ремонтни работилници, където се осъществява поддръжката. Освен шофьори, монтьори и механици, там работят и жени-тарифьори, които издават и контролират пътните листове, разхода на гориво и оформят документацията по ремонтите на автомобилите. Базата се ръководи от началник и главен механик.

Описание на Обособени стопански подразделения:

Под обособени стопански подразделения се има в предвид експлоатационните райони на дружеството. Разделени са според административно-териториалното деление на страната като обхващат територията на една община. Имат ръководител, технически сътрудник, собствена складова база, значителен брой водомайстори и помпиери, които отговарят за снабдяването с вода по населените места, а при нужда отстраняват и аварии. В центровете на общини има и инкасатори, които ежемесечно отчитат консумираната вода. В малките населени места с тази дейност се занимават водомайсторите. Връзката между висшия мениджмънт и служителите от подразделенията се осъществява единствено чрез началник-района.

### **За целите на изследването са използвани следните методики:**

1. Методика за изследване на мотивите за труд, съставител Русинова В. Състои се от 26 айтъма разделени на 5 подскали, а именно:

- *Съдържателна страна на труда*
- *Организация на работата*
- *Физически условия на труд*
- *Взаимоотношения на работното място*
- *Отношение личност – труд – семейство:*

Измереният коефициент на надеждност по Алфа на Кронбах, за целия въпросник е .851, като най-висока стойност има подskalата „Взаимоотношения на работното място“ с .828, следвана от подskalата „Организация на работата“ съответно с .780

2. Методика за изследване организацията на труда, разработена от Русинова,В., Петров,Пл., Жильова,С., Определя характеристики на работата и нейната организация, състояща се от 86 айтъма, разделени на две групи.

Измереният коефициент на надеждност по Алфа на Кронбах, за целия въпросник е .851 Най-висока стойност бележи подskalата „Безопасност, хигиена и условия на труд“ с .841, следвана от „Взаимоотношения с колеги, администрация и ръководство“ с .798

3. Методика за изследване удовлетвореността от организацията на труда, разработена от Русинова,В. и колектив, състояща се от 55 айтъма, разделени на 9 подскали, измерващи:

- *удовлетвореност от работата като цяло*
- *удовлетвореност от организацията, контрола, планирането и информирането*
- *удовлетвореност от възможността за повишаване на квалификацията и реализация*
- *удовлетвореност от заплащане и стимулиране*
- *удовлетвореност от взаимоотношенията „работа-личност“*
- *удовлетвореност от хигиената и безопасността на работното място*
- *удовлетвореност от стила на ръководство*
- *удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място между колеги, администрация и ръководство*
- *удовлетвореност от работата на ръководството за развитие на организацията и за добро качество*

Измереният коефициент на надеждност по Алфа на Кронбах, за целия въпросник е .958 Подskalата с най-висок коефициент е „Удовлетвореност от стила на ръководство“ с .891

4. Методика за изследване локализация на контрола на Пол Спектър, модифицирана и адаптирана за българските условия от Русинова,В., Василева,Л., Жильова,С. Съдържа 16 айтъми (напр.: това, което вършиш в работата си, зависи само от теб; да намериш желаната работа е преди всичко късмет), със скала за отговори от 1 до 6 като по-високите стойности означават по-изразена външна локализация на контрола.

Измереният коефициент на надеждност по Алфа на Кронбах за целия въпросник е .633

5. Въпросник за изследване личното предпочитание на служителите към различни видове стимули. Създаден от Русинова,В.,Филипов,Ф., състоящ се от 19 айтъма Измереният коефициент на надеждност Алфа на Кронбах за целия въпросник е .786

6. Въпросник за удовлетвореността от приложението на различните стимули в изследваната организация. Създаден от Русинова,В.,Филипов,Ф., състоящ се от 20 айтъма

Измереният коефициент на надеждност по Алфа на Кронбах за целия въпросник е .858

### ***3. Резултати и анализ на резултатите от изследването***

#### **3.1 Анализ на мотивите за труд и тяхната диференциация по групи**

Чрез методиката за изследване мотивите за труд се търси отговор на въпроса кои мотиви са най-силно изразени в конкретната трудова ситуация на анализираната фирма.

##### ***3.1.1 Анализ на мотивите за труд като цяло в изследваната група лица***

В отговор на първа задача са анализирани средните стойности на методиката за изследване на мотивите за труд общо за изследваните лица.

Изследваните лица определят твърденията във всяка една от подskalите като значително мотивиращи за тях. Средните стойности получени от емпиричните данни са над средния теоретичен бал и може да се твърди, че като цяло методиката за изследване мотивите за труд е засегнала важни съставни елементи от мотивацията на личността за извършване на трудова дейност, в частност сред служителите на изследваната организация.

Ако се вземе в предвид близостта на резултатите до теоретичния максимум на всяка подскала от методиката, то тогава изследваните лица са определили твърденията от подskalата „Физически условия на труд“ като имащи най-голямо значение за мотивирането им в трудовата дейност. Условието, при които служителите полагат своя труд, биха мотивирали в голяма степен трудовото поведение. „Взаимоотношенията на работното място“ също са сред по-предпочитаните мотиви за труд. Хората желаят да бъдат уважавани на работното място, да имат добри взаимоотношения с колегите и ръководството да се отнася справедливо с тях. „Отношения личност-труд-семејство“ са поставени на трето място в предпочитаните мотиви за труд. Работата трябва да отговаря на квалификацията им, да е интересна и да дава възможност за съчетаване на служебните с личните ангажменти. „Организация на работата“ заема следващото място в отговорите на изследваните лица. Тук твърденията предимно се отнасят до възможността за повишаване на квалификацията, израстване в йерархията, постижения в бъдеще, удобното работно време, а също и доброто заплащане и са определени като сравнително слабо предпочитани. На последно място служителите са поставили подskalата „Съдържателна страна на труда“. Те определят, че най-слабо ги мотивира работа, която е престижна, ръководна, разнообразна или творческа. Ранжираните по този начин мотиви показват, че вероятно за по-голяма част от изследваните лица водещи са потребностите за надеждност и безопасност, физическа, емоционална или икономическа.

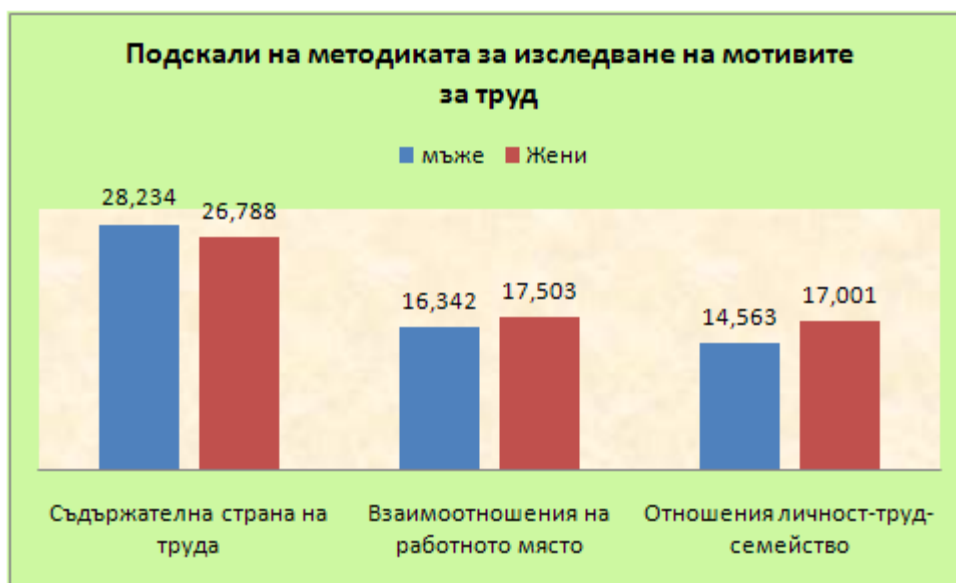
##### ***3.1.2 Анализ на мотивите за труд на групи, диференцирани по пол***

Чрез анализ е потърсено дали има статистически значими разлики между групи по

пол и месторабота по подskalите на методиката за изследване на мотивите за труд.

На Графика №1 са нанесени резултатите от първата обособена група, между мъже и жени.

Графика №1



Видно от графиката е, че подскала “Съдържателна страна на труда“ с нейните компоненти е оценена от групата на мъжете като имаща по-голямо значение за личното им мотивиране при изпълнение на трудовите задължения. Тук в по-висока степен са оценени характеристиките на работата имащи отношение към нейното естество, а именно: работата да е престижна, да е сигурна, относително самостоятелна и даваща ръководни функции. Мъжете служители обръщат в по-голяма степен внимание на съдържателната страна на труда, като изглежда чрез нея те се стремят към постигането на по-висок статус в организацията.

Резултатите в субскала “Взаимоотношения на работното място“ показват по-голямото значение, което жените отдават на междуличностните отношения. Те биха били мотивирани да изпълняват трудовите си задължения по-усърдно, ако във фирмата съществува добър психологичен климат. Съдържанието на тази субскала включва твърдения нямащи пряко отношение към трудовия процес, но засяга вътрешнопсихични предпоставки за изпълнение на задълженията. За групата на жените е важно в по-голяма степен да бъдат уважавани на работното място, както и те от своя страна да уважат ръководителите си, да съществуват добри взаимоотношения с колегите.

При подскала “Отношения личност-труд-семејство“ групата на жените отново показва по-високи статистически значими резултати. Значението на семејството и възможността трудовия процес да не пречи на семејните задължения се определя като по-мотивиращ фактор от жените в сравнение с мъжете. За първите е по-важно работата да е удобна за семејството, като същевременно да отговаря на способностите и квалификацията им и да бъде справедливо оценена.

При подскали „Организация на работата“ и “Физически условия на труд“ полът не оказва статистическа значимост върху тях. Силата на мотивите за труд свързани с организацията на работата и физическите условия на труд не зависят от пола.

От илюстрираните резултати на подскалите на методиката за изследване на мотивите за труд се вижда, че групата на мъжете е мотивирана и би могла да бъде мотивирана чрез методи, осигуряващи на служителите по-висок организационен статус или ръководна роля, съдържанието на работата да дава възможност за изява на лични качества и умения. Резултатите от проявлението на способностите им, трябва да се възнаграждават с израстване в йерархията или публично показване на признателност, за да може мотивиращата сила на съдържателната страна на работата да не намалява с времето. От друга страна, жените служители се чувстват повече мотивирани от добрите взаимоотношения на работното място, като израстването в йерархията или по-високия статус не са от водещо значение. Ръководната роля не е първостепенна. Сигурността и съчетаването на служебните с личните ангажименти се определят като по-важен мотиватор. Създаването на благоприятен организационен климат, както и структурирането на трудовите задължения в подходяща форма и време, за да не пречат на семейните отговорности, би мотивирало тези служителки в голяма степен.

### 3.1.3 Анализ на мотивите за труд на групи, диференцирани по месторабота

Графика №2



Обработката на подскалите на методиката за изследване на мотивите за труд по месторабота показват само един статистически значим резултат, а именно отношенията личност-труд-семејство. При останалите подскали, местоработата не е фактор, който определя разликите в мотивите за труд между работещите в отделните стопански подразделения на предприятието.

Служителите от обособените стопански подразделения имат най-висока статистически значима стойност в интензитета на мотивите от подскала „Отношения личност-труд-семејство“, следвани от служителите в пречиствателната станция за отпадни води и на последно място са хората от автобазата. Служителите от автобазата са с най-ниски статистически значими стойности на подскалата “Отношения личност-труд-

семейство“. Почти всички анкетирани от това звено са мъже и както беше посочено в разсъжденията към Графика №1, мъжете в по-малка степен намират за мотивиращи компонентите в субскалата.

### *3.1.4 Анализ на влиянието на локализацията на контрол върху мотивите за труд*

Освен разделени на групи по пол и месторабота, се прави опит да бъде определено влиянието на локуса на контрол върху мотивите за труд. Локуса на контрол е разделен чрез средни стойности и стандартно отклонение на две групи крайно ляво (вътрешен локус) и крайно дясно (външен локус). Тези от изследваните лица, които не попадат в тези две групи отпадат от анализа.

От регресионният анализ се вижда, че локуса на контрол е предиктор с добри стойности за подскалата отношения личност-труд-семейство. Коефициента на регресия е умерен в границите на статистическата значимост. С повишаване на външния локус на контрол, се повишава и мотивиращата сила на твърденията от дадената подскала.

Взаимоотношенията на работното място показват нисък отрицателен регресионен коефициент с локализацията на контрол. Резултатът е с по-ниска статистическата значимост, но все пак, ако би следвало да се тълкува, трябва да се отбележи че засилването на вътрешния локус прави взаимоотношенията на работното място по-мотивиращи.

Чрез Т-тест се търси значимост на разликите между групите лица с изразена вътрешна и външна локализация на контрола.

Със статистическа значимост са разликите отново само по две подскали – взаимоотношенията на работното място и отношенията личност-труд-семейство. Резултатите показваха, че локализацията на контрол не е предиктор по отношение на твърденията в три от подскалите: съдържателна страна на труда, организация на работата и физическите условия на труд.

Индивидуалните различия във възприемането и интерпретацията на източниците на причинност (външни-вътрешни), обуславят съществени различия в субективното възприемане на действителността, в организацията и протичането на когнитивните процеси, в развитието на личните умения и диференцирането на вътрешната мотивация на специфични подбуди както и използваните стратегии на поведение. Настоящото изследване конкретизира тези разлики с оглед и на характеристиките и организацията на работата.

Съгласно резултатите може да се обобщи, че мотивите за труд са в различна степен изявени в диференцираните групи и локализацията на контрол оказва влияние върху предпочитаните мотиви за труд. Първата хипотеза се потвърждава. Достатъчно ясно са определени мотивите за труд, което дава основа за определяне на мотивационния профил на служителите и методите за неговото повлияване.

## 3.2 Анализ на резултатите относно предпочитаните видове стимули

Чрез въпросника за изследване личното предпочитание на служителите към различни видове стимули е направен опит да бъдат диференцирани в смислово отношение айтемите отнасящи се към нематериалните и материалните стимули. В първата група попадат твърдения като: възможност да получи публично добра оценка от ръководството; възможност самостоятелно да организирам работата си; предоставяне на условия за справедлива оценка на трудовата ми дейност; възможност да изказвам мнение и

предложения относно подобряване на трудовата дейност в организацията и др. Във втората група влизат айтъми като: социални придобивки за семейството; повишаване на заплащането; премии; подобряване на условията за работа; възможност да се ползва по-голям платен отпуск и др.

С получените резултати от Т-тест, сравняване по двойки, се цели да бъде определено кои от двата вида стимули са по-предпочитани от служителите в изследваната организация. Сравнението е чрез емпиричните средни, получени от отговорите на всички изследвани лица. Резултатите са посочени в таблица №2:

Таблица №2 Статистическа значимост на разликите между предпочитани нематериални и материални стимули

	N	Предпочитани стимули нематериални		Предпочитани стимули материални		t	p
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
<i>Изследвани лица</i>	329	3.115	4.602	3.000	2.915	75.443	.000

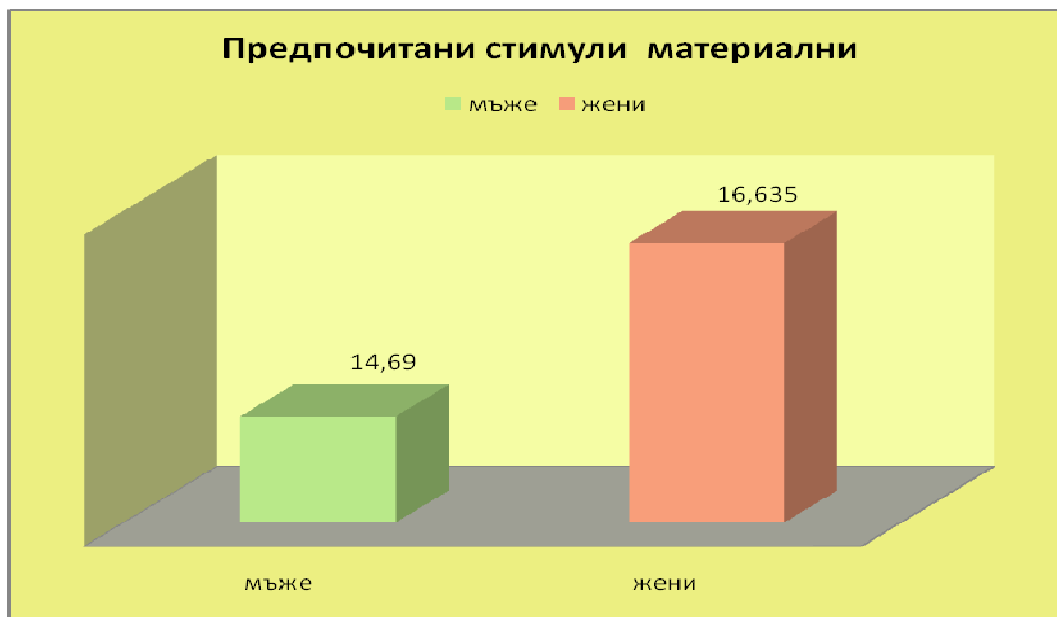
При сравнението се наблюдават статистически значими различия между предпочитаните нематериални и материални стимули, като първите са в по-голяма степен предпочитани от изследваните лица. Служителите определят като по-ценни и важни за тях съдържанието на дейността, признанието, постиженията, отговорността, т.е. всичко, което е свързано с работата, която те извършват. Фактори като заплащането, ползването на по-голям платен отпуск или социалните придобивки за семейството остават на втори план в личния избор. Допускам че това е така, защото в изследваната организация материалните придобивки се считат за нещо постоянно, нормирано по вид и размер чрез вътрешен правилник и отпускано в точно определен момент. Върху тях е почти невъзможно да се повлияе чрез индивидуални трудови действия или резултати. В такъв случай служителите започват да ценят в по-голяма степен нематериалните стимули, каквито са например взаимоотношенията на работното, или се повишава нуждата им от уважение от страна на прекия ръководител. Силата на въздействие на определен стимул зависи към каква личностна потребност е насочен. Най-силно е въздействието на стимул, който е насочен към първостепенните потребности. Нематериалните стимули са в по-голяма степен предпочитани от изследваните лица, което не потвърждава първата част на заложената хипотеза.

### *3.2.1 Анализ на резултатите относно предпочитаните видове стимули на групи, диференцирани по пол*

Диференцирането на изследваните лица по даден критерии спомага за открояване на разликите между групи, което от своя страна е предпоставка за по-точното насочване на мотивационните методи към сегменти, които биха били най-податливи на конкретното въздействие.



Графика №3

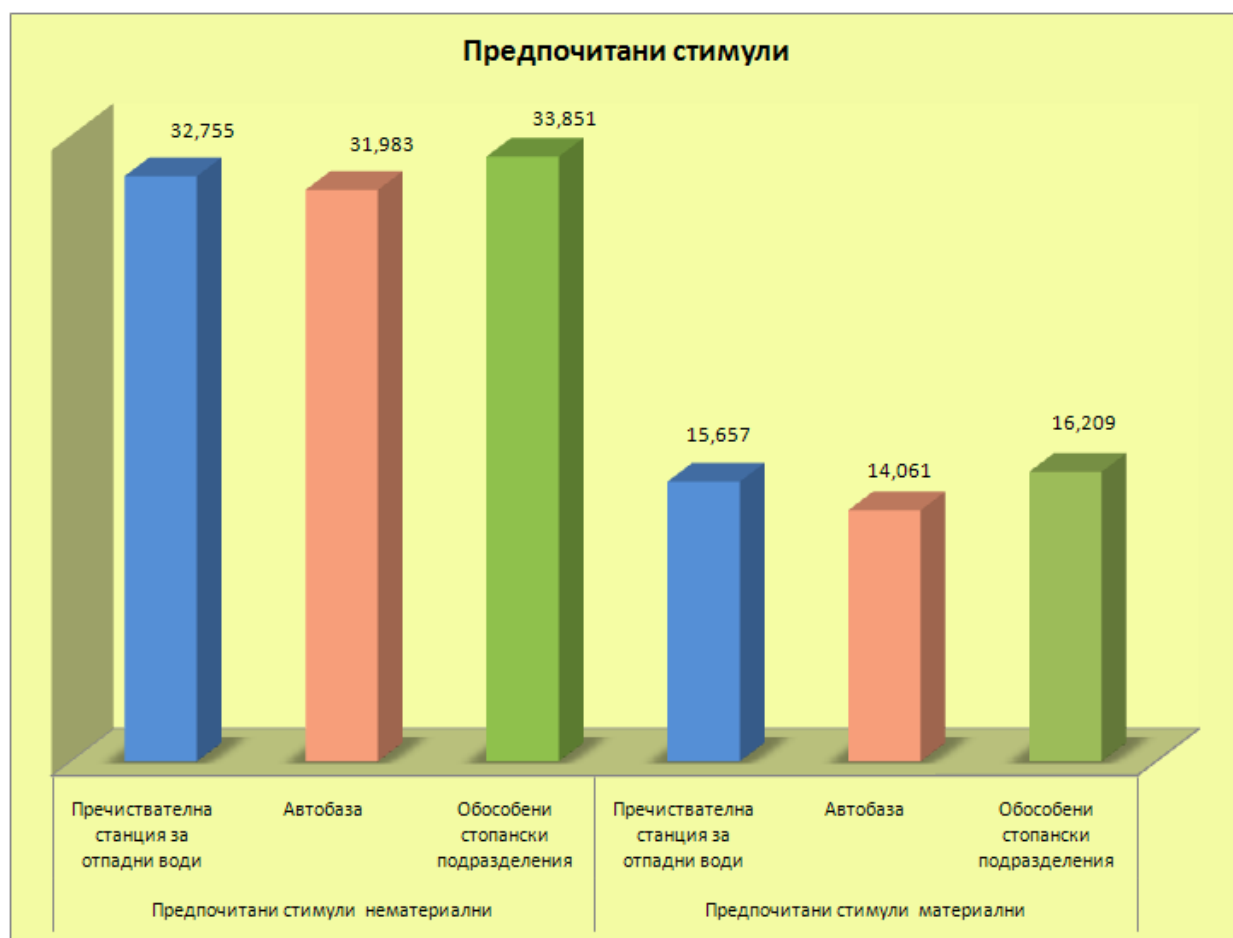


Изводи от резултатите на дисперсионния анализ относно предпочитанията на изследваните групи към нематериални или материални стимули могат да се направят само по отношение на материалните такива. Полът не оказва статистическа значимост по отношение на предпочитаните нематериални стимули. По-високите статистически значими стойности в групата на жените по отношение на материалните стимули показват, че те в по-голяма степен се стремят към тях и оценяват материалните придобивки по-високо, в сравнение с мъжете. Правилното стимулиране на трудовата дейност чрез използване на желани стимули ще доведе до по-висока ефективност и производителност на труда.

### 3.2.2 Анализ на резултатите относно предпочитаните видове стимули на групи, диференцирани по месторабота

Какъв вид стимул да бъде използван, на ниво организационно звено с цел подобряване резултата от работата му при нужда, може да бъде определен въз основа резултата от анализа на предпочитаните стимули по месторабота. Данните са илюстрирани на Графика №4

Графика №4



Както е видно от графиката, статистически значимите стойности на служителите работещи в обособените стопански подразделения са най-високи, както в предпочитаните нематериални, така и при материалните стимули. Групата от пречиствателната станция за отпадни води и при двата вида стимули е на второ място, а средните стойности на хората от автобазата са с най-ниска стойност. И при двете групи предпочитани стимули, разликата в резултатите между служителите от обособените стопански подразделения и тези от автобазата е най-голяма. Вижда се, че мотивационната структура се определя не единствено от индивида, но и от организацията на работната ситуация. Чрез промяна в работната среда е вероятно да се постигне една повече или по-малко голяма промяна в мотивационната структура. Системата за материално и духовно стимулиране е от

решаващо значение в набора от механизми, методи и средства за управление на служителите в трудовата им дейност. Тя трябва да се изгражда като отворена, гъвкава система, която да може да отразява настъпващите промени в трудовата среда или персонала.

### *3.2.3 Анализ на влиянието на локуса на контрол върху вида на предпочитания стимул*

Чрез регресионен анализ е проверено в каква степен локализацията на контрол е предиктор, който влияе на вида предпочитани стимули. Редица изследвания показват, че веднъж формирана, локализацията на контрол дава отражение върху много страни на човешкото поведение.

Най-напред общо за изследваните лица в конкретната фирма се оказва, че локализацията на контрол е предиктор, който влияе на това, какъв вид стимул ще бъде предпочетен. Стойността на регресионния коефициент Бета показва, че локуса на контрол оказва съществено влияние върху предпочитаните материални стимули и по-ниско влияние върху нематериалните такива. Колкото повече се повишава външната локализация на контрола, толкова повече са предпочитани материалните стимули. Същото, но в по-малка степен важи и за предпочитаните нематериални стимули. Лицата с изразена външна локализация на контрола предпочитат материалното стимулиране. Това се потвърждава и от Т-теста, сравняване по групи. Може да се говори за значими различия между групи с изразена външна и вътрешна локализация на контрола относно предпочитаните стимули. Служителите с външна такава в по-голяма степен заявяват предпочитанието си както към материални, така и към нематериални стимули. На основа резултатите може да се каже, че интерналите и екстерналите имат различна субективна картина за заобикалящия ги свят, в частност конкретните условия на труд и вероятно тяхното място в него. На база резултатите получени от анализа на диференцираните групи е уместно да се обобщи, че предпочитаните стимули за работа са различно изявени като критериите пол и местоработата са статистически значими фактори. Локусът на контрол оказва статистически значимо влияние върху вида на предпочитания стимул. Втората хипотеза е частично потвърдена. Проявява се разлика в предпочитаните стимули за работа в зависимост от групата, но за изследваните лица първостепенно значение имат нематериалните стимули за труд.

### 3.3 Анализ на удовлетвореността от различните аспекти на работата и от приложението на стимулационната система в организацията

Организацията на работа е един от най-значимите източници за развитие и ефективност на трудовата дейност. Факторите, които въздействат пряко върху поведението на хората в труда са многобройни и е добре те да бъдат изследвани комплексно. Въздействията на факторите не са изолирани, те си взаимодействат. Необходимо е те да бъдат изследвани не само чрез реално отчитане на резултатите от работата, а и чрез субективна оценка на въздействието върху поведението на работещите. В зависимост от

личните цели, ценности и резултати от дейността може да се наблюдава по-голяма или по-малка степен на удовлетвореност.

Сравняването на теоретичните данни с емпиричните на методиката за изследване удовлетвореността от работата позволява да се отбележи, че изследваните лица намират настоящата си работа за удовлетворяваща във всички аспекти на организацията, които са предмет на изследването. Емпиричната средна на всяка подскала е в различна степен по-голяма, отколкото теоретичния бал. Следва да се твърди, че служителите са в различна степен удовлетворени при осъществяване на трудовата си дейност и съществуващите условия.

Близостта на емпиричната средна (М) до теоретичния максимум на всяка подскала дава представа от кой аспект на трудовата дейност изследваните лица са в най-голяма степен удовлетворени. На първо място, най-висока удовлетвореност има от твърденията в подскала „Удовлетвореност от възможността за повишаване квалификацията и реализация“. Тук са събрани твърдения, касаещи възможността за развитие и реализиране пълноценно в работата, усилията на ръководството да насърчава професионалното развитие, както и възможността служителите да са спокойни за бъдещето си в организацията. Удовлетвореността от хигиената и безопасността на работното място е поставена на второ място, а удовлетвореността от работата на ръководството за развитие на организацията и добро качество е следваща по ред. На четвърто място е подскала „Удовлетвореност от заплащане и стимулиране“, следвана от „Удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място, между колеги, администрация и ръководство“. „Удовлетвореност от стила на ръководство“ заема предпоследно място и може да се тълкува, че служителите са отчели слабости при управлението на трудовата дейност от страна на ръководителите. Това е емоционалната оценка на служителите към мениджърският екип. „Удовлетвореността от организацията, контрола, планирането и информирането“ е на последно място. Ниската удовлетвореност по тази подскала говори за слабости в организационната структура преди всичко.

### *3.3.1 Анализ на удовлетвореността от различните аспекти на работата на групи, диференцирани по пол*

За да се анализира удовлетвореността от работата в реални условия в организацията при изследваните групи лица се използва дисперсионен анализ. Резултатите сочат, че в подскалата за удовлетвореността от работата като цяло се наблюдават статистически значими по-високи стойности при жените, което вероятно е свързано с различието в условията и съдържанието на работата им.

### *3.3.2 Анализ на удовлетвореността от различните аспекти на работата на групи, диференцирани по месторабота*

Анализирант се резултатите на същата методика, като този път изследваните лица са групирани по месторабота. При това групиране единствените статистически значими резултати касаят подскалите относно удовлетвореността от възможността за повишаване квалификацията и реализация, удовлетвореността от взаимоотношенията „работаличност“ и удовлетвореността от хигиената и безопасността на работното място. При трите субскали персонала от обособените стопански подразделения има най-високи статистически значими стойности. Служителите от автобазата показват най-ниски. Местоработата не е статистически значим фактор за твърденията от останалите подскали.

### *3.3.3 Анализ на влиянието на локализацията на контрол върху удовлетвореността от различните аспекти на работата*

Дали локализацията на контрол оказва влияние върху отделните подскали на методиката за изследване удовлетвореността от работата и в каква посока е разгледано в тази подточка. От нея става ясно, че съществува влияние на локуса на контрол върху изследваните параметри на удовлетвореността от работата в почти всички подскали на използваната методика. Изключение поради статистическата си незначимост има относно подскалите на удовлетвореността от възможността за повишаване на квалификацията и реализация и удовлетвореността от взаимоотношенията на работното място, между колеги, администрация и ръководство. Две подскали са на границата на статистическата значимост, но резултатите могат да бъдат взети под внимание. Те са удовлетвореността от организацията, контрола, планирането и информирането, и удовлетвореността от хигиената и безопасността на работното място.

Може да се обобщи, че локализацията на контрол е предиктор за удовлетвореността от работата, като в конкретния случай стойността на коефициентите е близка до средната. Също така прави впечатление отрицателната стойност на повечето от тях. Това говори, че по-изразената вътрешна локализация води до по-висока удовлетвореност от труда.

### *3.3.4 Анализ на удовлетвореността от вида на прилаганите стимули*

За да се конкретизира съществуващата стимулационна система ще бъде използван въпросника за определяне на удовлетвореността от използваните материални и нематериални стимули. Изследваните лица сами определят в каква степен прилагането на стимулационни техники ги удовлетворява.

Въпросникът за удовлетвореността от съществуващите и прилагани стимули в организацията беше разделен смислово на материални и нематериални видове стимули. Този въпросник е конструиран така, че твърденията в него по съдържание са същите както във въпросника за изследване личното предпочитание на служителите към определени видове стимули, но тук от хората се изисква да дадат личната си оценка на провежданата мотивационна политика. В групата на нематериалните стимули попадат твърдения като: дава се възможност да получа публично добра оценка от ръководството; дава се възможност самостоятелно да организирам работата си; предоставят се условия за справедлива оценка на трудовата ми дейност; дава се възможност да изказвам мнение и предложения относно подобряване на трудовата дейност в организацията и др. В групата на материалните стимули влизат айтъми като: осигуряват се социални придобивки за семейството; осигурява се повишаване на заплащането; дават се премии; осигурява се подобряване на условията за работа; дава се възможност да се ползва по-голям платен отпуск и др. Чрез Т-тест се потърси и сравни удовлетвореността на хората към двете групи стимули. Резултатите са посочени в таблица №3.5

Таблица №3.5 Статистическа значимост на разликите между удовлетвореността от приложението на материални и нематериални стимули в конкретната организация

	N	Удовлетвореност от прилаганите нематериални стимули		Удовлетвореност от прилаганите материални стимули		t	p
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
<i>Изследвани лица</i>	332	2.231	5.312	1.742	3.075	84.228	.000

По-високите средни стойности отговарят на по-висока удовлетвореност. Както се вижда от таблицата, анкетираните лица са определили прилаганите нематериални стимули като по-удовлетворяващи, отколкото прилаганите материални такива. Това може да се дължи на нуждата на персонала от адекватни материални придобивки, като съществуващите такива са оценени като недостатъчни или почти непроменени.

### 3.3.5 Анализ на удовлетвореността от вида на прилаганите стимули на групи, диференцирани по пол

Анализираните са величините на средните стойности и стандартните отклонения разпределени по пол. Целта е да се определи удовлетвореността на сегментирани групи служители и когато се изработва мотивационна стратегия, тя да бъде съобразена с получените данни.

В резултат на анализа на удовлетвореността от прилаганите материални и нематериални стимули се стига да извода, че мъжете са в по-голяма степен удовлетворени, както от групата на нематериалните, така и от групата на материалните стимули. При жените статистически значимите стойности на отговорите са по-ниски. Това кореспондира с резултатите от въпросника за изследване на предпочитаните от служителите стимули, където жените в по-голяма степен от мъжете предпочитат материалните стимули, като обяснението за това е, че те може би в по-голяма степен емоционално са свързани с отглеждането на децата и осигуряването на семейството. В такъв случай е нормално те да желаят в по-висока степен увеличаване на материалните придобивки и да са по-слабо удовлетворени от съществуващите.

### 3.3.6 Анализ на удовлетвореността от вида на прилаганите стимули на групи, диференцирани по месторабота

В подточката се коментират резултатите от същия въпросник, само че групирането на изследваните лица е в зависимост от местоработата им.

Може да бъде тълкувана само подскала „Удовлетвореност от прилаганите материални стимули“, другата подскала показва статистически незначим резултат. Тук удовлетвореността от прилаганите материални стимули е най-ниска при служителите от обособените стопански подразделения, следвани от пречиствателната станция за отпадни

води и най-висока удовлетвореност проявяват хората от автобазата.

Анализът на удовлетвореността от приложението на стимулите за работа в реални условия говори за нееднозначното им приемане от страна на хората. Съществува разлика в удовлетвореността между нематериалните и материалните стимули. По-високата удовлетвореност от първата група показва наличието на организация на труда, която в голяма степен е способна да идентифицира служителя с фирмата, да мотивира и вероятно да задържи работника за по-дълъг период от време. По изнесените данни, материалното стимулиране е по-скоро неудовлетворяващо за хората. Това може да се дължи както на вида и размера му, така и на начина, по който се предоставя.

### *3.3.7 Анализ на влиянието на локализацията на контрол върху удовлетвореността от вида на прилаганите стимули*

Освен върху вида на предпочитания от служителите стимул, локусът на контрол влияе и върху удовлетвореността от прилаганите стимули в организацията. Отбелязват се високи отрицателни коефициенти на регресия, в границите на статистическата значимост.

Колкото повече се засилва вътрешния локус на контрол, удовлетвореността от прилаганите стимули, материални и нематериални, нараства. Лицата с изразен вътрешен локус се чувстват по-удовлетворени от стимулационната система като цяло. Потвърждение на този извод може да бъде направен и от сравнението по двойки. То е статистически значимо и от него се виждат по-високите средни стойности на лицата с вътрешен локус на контрол. Тази група е в по-голяма степен удовлетворена от прилаганите стимули.

### *3.3.8 Анализ на взаимовръзката между удовлетвореността от различните аспекти на работата и удовлетвореността от вида на прилаганите стимули*

Чрез корелационен анализ е потърсена взаимовръзката между удовлетвореността и удовлетвореността от прилаганите стимули в организацията. Това дава възможност да се проследи дали е налице взаимозависимо влияние между удовлетвореността от работата и съществуващите и използвани техники за насърчаване на желано трудово поведение.

Може да се обобщи, че се наблюдават по-високи коефициенти на корелация при всички подскали на анализираната методика с удовлетвореността от използваните нематериални стимули в организацията. Вътрешното преживяване на удовлетвореност от труда е във взаимозависимост с удовлетвореността от използваните стимули. Положителните корелации определят еднаквата им посока на изменение. При повишена удовлетвореност от прилаганите стимули, вероятно ще се наблюдава и повишена обща удовлетвореност от различните аспекти на труда.

В третата хипотеза се предполага, че удовлетвореността от използваните стимули за работа няма да е висока и това се потвърждава от резултатите. Средните стойности са над теоретичните средни на методиката за измерване на удовлетвореността, но отстоянието им до максималния възможен бал е голямо. Наблюдава се диференциране на удовлетвореността в зависимост от характера на групата и изследвания акцент. На

индивидуално равнище личностната характеристика локализация на контрол също оказва влияние върху нея.

### 3.4 Анализ на взаимовръзката между стимулационната система с мотивите за труд, както и между удовлетвореността и мотивите за труд

#### *3.4.1 Анализ на взаимовръзката между предпочитаните от изследваните лица видове стимули и мотивите за труд*

За да бъде открита взаимовръзката между предпочитаните стимули и мотивите за труд в идеален план, се направи корелационен анализ между въпросника за изследване личното предпочитане на служителите към различни видове стимули и подskalите на методиката за изследване мотивите за труд. Видно е, че предпочитаните нематериални стимули имат по-високи коефициенти на корелация при три от подskalите. Изключение правят подskalите относно взаимоотношенията на работното място и отношенията личност-труд-семејство. Всички коефициенти на корелация са положителни и статистически значими. Мотивите за труд са във взаимозависимост с предпочитаните видове стимули. Посоката им на изменение е еднаква. В идеален план на по-голямо предпочитане към даден вид стимул би следвало да отговаря по-висока мотивация за труд.

#### *3.4.2 Анализ на взаимовръзката между удовлетвореността от прилаганите видове стимули и мотивите за труд*

Чрез корелационен анализ е потърсена взаимовръзката между методиката за изследване мотивите за труд с въпросника за изследване удовлетвореността от прилаганите стимули в организацията. Приемаме, че удовлетвореността от работата е съставена от чувства и нагласи към редица елементи на труда, които обхващат цялостната дейност на организацията. В случая ще бъде използван само един аспект от тях, а именно този, който има най-голямо отношение към мотивите за труд – прилаганите стимули. Това би дало възможност да се очертаят границите в реален план на мотивационната система, резултата от съществуващите и използвани техники за насърчаване на желано трудово поведение.

Изводът, който се налага при разглеждане на илюстрираните данни е, че съществува взаимозависимост между удовлетвореността от прилаганите стимули и мотивите за труд. Като се отбележи, че съдържателната страна на труда не корелира нито с материалните, нито с нематериалните стимули, може да се направи извода, че на високата неудовлетвореност от прилаганите стимули в организацията отговаря ниска мотивация за труд при служителите. По-ниската удовлетвореност от използваните материални стимули повишава отрицателния коефициент на корелация.

Ако се приеме, че в идеалния вариант задача на мотивацията е да постигне чувство за обща цел и да осигури желанията и нуждите на организацията, и желанията и нуждите на нейните членове да бъдат в хармония, то тогава в реалните условия това не е



изпълнено. Необходимо е да се оцени мотивационната среда във фирмата, като се намерят отговори на въпросите дали съществува действаща система от мотивиращи мероприятия и ако тя съществува, създава ли подходяща мотивационна среда.

Оказва се, че мотивите за работа и взаимозависимостта им с предпочитаните нематериални и материални стимули в идеален план е по-силна в сравнение със зависимостта им в реален план. Това беше предположено в четвъртата хипотеза и се потвърди от резултатите. В идеален план се наблюдават единствено положителни корелации, докато в реален всички са отрицателни.

### *3.4.3 Анализ на взаимовръзката между удовлетвореността от различните аспекти на работата и мотивите за труд*

Представена е корелация между съществуващата удовлетвореност на служителите от различните аспекти на тяхната работа и видовете мотиви за труд. Въпреки сравнително ниските коефициенти на корелация, в няколко от подskalите отрицателни, може да се каже че съществува взаимовръзка между удовлетвореността от работата и мотивите за труд сред изследваните лица. Неудовлетвореността от някои аспекти на работата рефлектира върху важността на определени мотиви за труд. Също така, както беше отбелязано в теоретичната част на изложението, задоволените потребности губят от мотивиращата си сила. Отрицателните коефициенти на определени подскали с мотивите за труд, могат да се тълкуват в тази посока.

Потвърждава се четвъртата хипотеза в частта, че удовлетвореността корелира умерено с мотивите за труд. Взаимовръзката е по-скоро ниска до умерена. Високата неудовлетвореност не мотивира, но в същото време удовлетвореността от труда мотивира слабо.

## 3.5 Анализ на организацията на работа с персонала в изследваната фирма

Оценката и развитието на човешкия фактор е специфична управленска дейност. Тя предполага анализ на организацията и спецификата на труда, анализ на текучеството, психофизиологична оценка на персонала, изготвяне на критерии за пригодност и ред други специфични дейности. Анализ на характеристиките на организацията на труда е възможно да бъдат направени на няколко нива. На индивидуално ниво целта е да се изследва и разбере трудовата роля, в която е служителя и организацията като детерминираща тази роля. Именно тя очертава рамката на взаимодействие, на срещата между служител и организация. На ниво група или подсистема, анализа ще разкрие взаимодействието между личността и другите или между индивидуалната и другата подсистема.

За да се пристъпи към анализ на работата в конкретната организация, първо ще се разгледат получените резултати от отговорите на анкетираните лица. Съпоставят се емпиричните средни с теоретичните балове на всяка подскала. По този начин ще се отбележи личното мнение на служителите по редица характеристики на работата и нейната организация.

Емпиричните средни по всички подскали са по-високи от теоретичните. Това показва, че изследваните лица дават добра оценка на характеристиките на организацията

и съдържанието на труда. Методиката дава възможност на служителите да оценят различни аспекти от организацията и протичането на трудовата дейност. Ранжирането на подskalите в зависимост от получените резултати дава представа за силните и слабите страни на организацията на дейността със служителите, което ще представлява оценка на ръководния екип.

На първо място е поставена подskalата за баланс между личните и служебните ангажименти. Предполагам, че служителите в организацията успешно съчетават трудовата си дейност със семейните отговорности. Това зависи както от спецификата на самия труд, така и от неговата организация. Следват планиране и яснота на задълженията и изискванията на работата, съдържателни аспекти на труда, показващи че персоналет е наясно какви са трудовите му задължения. Следват оценките по подскала „Взаимоотношения на работното място“, които показват, че съществуват добри взаимоотношения между колеги, администрация и ръководство. Организацията на режима на работа е на пето място, което подсказва не дотам добра организация, което може да се тълкува като желание нещо да бъде променено. В същия смисъл се разглеждат и следващите подскали: предоставяне на свързана с работата информация, безопасност, хигиена и условия на труд, както и контрола и отчетността на работното място. Характеристиките на прекия ръководител и стилът на ръководство също не са оценени високо. Заплащането и стимулирането на дейността заема предпоследно място, като квалификацията и професионалното развитие е на последно.

Обобщения поглед върху резултатите на методиката веднага дава отправната точка за коригиране на някои дейности в управленския процес. Потвърждава се заложеното в последната хипотеза, че заплащане и стимулиране на дейността би било открито като незадоволително от изследваните лица.

Тук също така се разглежда дали полът е фактор, който оказва статистическа значимост върху оценката на организацията на работата, предимно в частта относно работата с персонала.

По-високите стойности съответстват на по-добра оценка на изследваните характеристиките. Може да се обобщи, че според оценката на служителите, разделени на групи по пол, могат да се открият силни и по-слаби звена в параметрите на работата с човешкия фактор в организацията.

Полът не е фактор, който показва статистически значим резултат върху твърденията от подskalите: положителни характеристики на работата, обща оценка на работното място, квалификация и професионално развитие, безопасност, хигиена и условия на труд, взаимоотношения с колеги, както и характеристика на прекия ръководител.

Проследяват се и данните, получени при анализа на организацията на труда между групите диференцирани по месторабота.

Служителите от обособените стопански подразделения отбелязват най-високи статистически значими стойности в подскала „Планиране и яснота на работното място“. Те в по-висока степен определят положително поставянето на цели и организацията на трудовите задачи в сравнение с тези от пречиствателната станция за отпадни води и от автобазата, които са на последно място. *Контролът и отчетността* са оценени по-високо отново от служителите в обособените стопански подразделения. Най-ниски стойности имат хората от автобазата. Те оценяват контрола в работния процес като по-занижен. При *организацията на режима на работа*, с почти еднакви значими стойности са две групи служители, от пречиствателната станция за отпадни води и от обособените стопански подразделения. Служителите на автобазата определят, че режима на работа е в по-малка степен ефективен. В тази подскала са включени твърдения относно спазването на работното време, изискванията за труд и почивка, както и дисциплинарните нарушения. При *заплащането и стимулирането на дейността*, служителите от автобазата имат най-високи статистически значими стойности. Те в голяма степен оценяват положително

прилаганото материално и нематериално стимулиране, следвани с малка разлика от хората в пречиствателната станция за отпадни води и на последно място са работниците от обособените стопански подразделения. *Взаимоотношенията с ръководството* са оценени най-високо от служителите в обособените стопански подразделения като най-ниски стойности се регистрират при тези от автобазата.

При останалите подсказки на методиката, местоработата не е фактор, който показва статистическа значимост върху характеристиките на работата.

## Заклучение

Изследването на мотивационната среда в организацията, което по същество представлява изпълнението на горните задачи, е добра основа да се провери доколко мотивационната система влияе върху служителите и дали ги мотивира. След като е изградена и съществува система за мотивиране на персонала, е необходимо да се изберат най-ефективните стимули и мотиви. Трябва да се отбележи, че системата за мотивиране може да бъде персонална, насочена към един служител, сегментирана (за отдел, стопански звена и др.), както и организационна. И при трите случая е нужно да се потърси мотивационния профил и как той се формира. Ако се разработват стратегии за мотивиране на даден служител, необходимо е да се определи неговата доминираща потребност в настоящия момент, в течение на какъв период от време е необходимо да бъде удовлетворена тя и чрез помощта на кои персонални мотиватори. Освен основните, трябва да се отчитат и съпътстващите потребности на служителя. Дори и да не може да се удовлетвори основната потребност веднага, удовлетвореността на второстепенните също може да мотивира в определена степен.

За определяне на мотивационният профил на даден отдел или звено, е необходимо да се знае какво иска мнозинството от служителите, какви са доминиращите потребности на повечето от тях, както и кои са второстепенните им такива.

Определянето на мотивационният профил на организацията като цяло е свързано с разкриването на водещите потребности на персонала, изясняване дали мотивационната система ги покрива и ако не, да се предприемат действия по разработване на подходящи мотиватори в перспектива.

## Справка за основните приноси на дисертационният труд

1. Поставя се ясно разграничаване между стимули и мотиви за труд.
2. Разработени са две нови методики за изследване на стимулационната система в дадена фирма: “Въпросник за изследване личното предпочитание на служителите към различни видове стимули” и “Въпросник за удовлетвореността от приложението на различните стимули”.
3. Подкрепи се с научни доказателства предположението, че локализацията на контрол влияе върху мотивите за труд и удовлетвореността от работата.
4. Доказа се в хода на изследването, че материалните стимули не винаги са предпочитани в сравнение с нематериалните. Предпочитането на определен вид стимул се влияе от локализацията на контрол, като значение имат и фактори на организацията на работа.
5. Стимулите и мотивите за труд се сравняват в два плана: идеален и реален. Това дава възможност да се анализира в какво фактическо положение се намира стимулационно-мотивационната система на фирмата спрямо желаното от служителите.
6. Дисертацията е с практико-приложна насоченост. Представява цялостен модел на анализ в дадена фирма на стимули и мотиви за труд, удовлетвореност от работата и организацията на работа с персонала.

## Публикации свързани с темата на дисертационният труд

1. Филипов,Ф.(2011), Локусът на контрол и ролята му при избиране на подходи за мотивиране на персонала, в: Тематичен сборник , 4-та Национална школа за докторанти и млади изследователи, БАН, София (под печат)
2. Филипов,Ф.(2011), Анализ на взаимовръзката между “мотиватори” и “хигиенни фактори” с мотивацията и удовлетвореността от работата, в: Приложна психология и социална практика, т.1,Варна