

**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ**

**КАТЕДРА РЕГИОНАЛНА ИКОНОМИКА**

**ИЛИЯНА АЛЕКСАНДРОВА ЯНЕВА**

**РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ТЯХНАТА  
МОТИВАЦИЯ КАТО ВОДЕЩ ФАКТОР ЗА  
РАЗВИТИЕТО НА СУ“СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА  
ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“**

**ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ  
3.7 АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ**

**Рецензенти:**

Проф.  
Доц.

**Научен ръководител:**

Проф. д-р Климент Найденов

СОФИЯ

2022

# I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

## 1. Въведение в проблематиката и актуалност на изследвания проблем

Предизвикателствата, налагани от съвременната изключително конкурентна и динамична демографска, технологична и икономическа реалност изискват все по-целесъобразно и насочено да се изучават, търсят и прилагат техники, методи и средства за задържане и мотивиране на хората, работещи в организациите<sup>1</sup>. Работа от разстояние, он-лайн комуникация, глобализация на пазари, засилена външна миграция, регионалният дисбаланс, а сега и промените настъпили под влияние на извънредната епидемиологична обстановка във връзка с мерките, ограничаващи разпространението на Ковид-19, преобърнаха представите ни за уседналост и традиции. Светът и мисленето се променят и на преден план излизат нови потребности и ново отношение към труда и човешките ресурси. Бързата адаптация и намирането на пътища за задържането и вдъхновяването на служителите се превръщат в първостепенна необходимост и основна цел, постигането на която е от съществено значение за осигуряването на устойчиво развитие на организациите.

Мотивацията на човешките ресурси<sup>2</sup> е една сравнително нова област на изследване в българската икономическа и психологическа наука, но набираща все по-голяма сила и привличаща огромен интерес. Мотивите, подтикващи хората да предоставят своят труд по-възможно най-рационалния и най-ефективния начин са обект на изучаване от различни научни области: икономика, управление на човешките ресурси, организация на труда, регионална икономика, трудова и организационна психология, лидерство, коучинг теории и др. Интердисциплинарния характер на мотивационните анализи е един от факторите, обуславящи актуалността и значимостта на изследвания проблем.

Управлението и мотивацията на човешките ресурси в образованието и в частност в университетите се подчиняват на общите закономерности на управлението, но наред с това разкриват и някои специфични особености, обусловени от естеството на

---

<sup>1</sup> В дисертационният труд понятията „организация“, „фирма“, „предприятие“, „стопанска единица“ се разглеждат като синоними

<sup>2</sup> В дисертационният труд понятията „човешки ресурси“, „персонал“, „човешки капитал“, „кадри“, „служители“, „таланти“ се разглеждат като синоними

организационното управление, от дейността, която осъществяват, от законодателството, с което са обвързани и ценностите, които изповядват. Изследването на този въпрос е важно от теоретична и практико приложна гледна точка, тъй като социалното значение на университетите е от голямо значение за развитието на обществото и подобряването на управлението и мотивацията на човешките ресурси в тях, би осигурило по-голяма ефективност и ефикасност на образователния процес, което ще има синергичен ефект за обществената практиката.

Фокусът на настоящият дисертационен труд е именно върху факторите, определящи мотивацията за работа на преподавателите и служителите в СУ „Св. Климент Охридски” и анализ на тяхната структура и йерархия, върху търсенето на начини за въздействие върху тях, както и върху взаимовръзката между средствата за мотивация, очакванията на преподавателите и служителите, степента на тяхната удовлетвореност и постигането на целите на ръководството. Актуалността му се определя както от предметната му насоченост, обхват и съдържание, имащи комплексен характер и значение, така и от факта, че до този момент почти няма направен подробен анализ на структурата и въздействието на мотивационните фактори, оказващи влияние върху работа на университетските преподаватели и служители. Едновременно с това съществуването на многобройни концепции и възгледи за човешката мотивация за труд, доказват нейната сложност и значимост, както за отделният индивид така и за всяка организация.

## **2. Предмет и обект на изследването**

**Предмет на научния анализ** на дисертационния труд са управленските и организационните аспекти на дейността, свързана с мотивацията на човешките ресурси в СУ „Св. Климент Охридски“. Човешката същност и поведение са най-трудния и непредвидим обект за изследване. Анализирайки, политиката и средствата за мотивация на работещите в Университета и начините за въздействие и синхронизиране на потребностите и интересите им с тези на Ръководството е направен опит да се очертаят пътищата за увеличаване на тяхната ефективност, за въвеждането на нови методи и похвати за увеличаване на мотивираността и ангажираността на преподавателите и служителите в Университета.

**Обектът** на настоящия труд е организацията и управлението на човешките ресурси, работещи на основен трудов договор в СУ „Св. Климент Охридски”.

### **3. Цел и задачи на дисертационната работа**

Целта на дисертационния труд е да се открият факторите, които оказват влияние върху мотивацията на преподавателите и служителите в Университета, да се анализира същността на провежданата мотивационната политика и да се предложат научнообосновани решения, методи и препоръки за повишаване на мотивацията на преподавателите и служителите в СУ „Св. Климент Охридски”, които да увеличат заинтересоваността на отделния индивид за постигане на общите цели на организацията.

Целта на настоящето дисертационно изследване бе постигната, чрез решаване на следните изследователски задачи:

1. Анализ на научната литература, разкриваща характеристиките и проблемите на мотивацията на човешките ресурси и извеждане на научнообосновани изводи за тяхната приложимост при съвременните икономически, демографски и социални условия и в частност при управлението на човешките ресурси в СУ „Св. Климент Охридски” .
2. Изследване на политиката, методите и средствата за мотивация на работещите в Университета.
3. Изследване и анализиране на мотивационните нагласи и потребности на служителите и преподавателите, работещи на основен трудов договор в Университета.
4. Изследване степента на информираност и удовлетвореност от политиката за мотивиране в СУ „Св. Климент Охридски”
5. Извеждане на научнообосновани изводи и препоръки за прилагане на мотивационен подход, методи и средства по отношение на преподавателите и служителите, работещи в СУ „Св. Климент Охридски”.

### **4. Теоретични и емпирични основи на изследването**

За теоретична основа на дисертационния труд са използвани изследванията на наши и чуждестранни учени в областта на управлението на човешките ресурси, икономиката, психологията и др. Сред тях може да посочим: А. Maslow, С. Alderfer, D. McClelland, D . Guest, F. Herzberg, M. Armstrong, D. McGregor, V. Vroom, S. Adams, F.

Locke, H. Murray, F. W. Taylor, E. Mayo, W. Ouchi и др., а от българските автори принос имат: Димитър Шопов, Снежана Илиева, Маргарита Атанасова, Йосиф Илиев, Марин Паунов, Драгомир Бояджиев, Маргарита Харизанова, Надя Миронова, Цветан Давидков, Сава Джонев, Петко Димитров, Олимпия Ведър, Климент Найденов, Динко Господинов и др.

За емпирична база на дисертационния труд послужиха резултатите от проведено емпирично изследване на вътрешни нормативни документи, правилници, доклади, преписки и други, имащи отношение към управлението и мотивацията на човешките ресурси в СУ „Св. Кл. Охридски“, както и проведеното анкетно проучване на преподавателите и служителите, работещи на основен трудов договор в СУ „Св. Климент Охридски“.

Темпорално изследването обхваща периода от 01 Януари 2020 г. - до 01 Април 2021 г. и протича през следните етапи: планиране, провеждане, анализ на събраната информация и извеждане на теоретични обобщения.

## **5. Методология на изследването**

За събиране на емпирична информация за разкриване на данни за проверка на издигнатите научни хипотези е конструирана анкетна карта, която е насочена към преподавателите и служителите в отделните факултети, департаменти и звена на Университета. Анкетното проучване се осъществи чрез уеб базираната платформа Google Forms. Резултатите от емпиричното изследване са обработени и обобщени, в резултат, на което са изведени научнообосновани изводи, имащи отношение към целта и задачите на дисертационния труд.

При извършеното изследване са използвани две групи научно-изследователски методи: за събиране на емпирична информация и за обработка на емпирична информация.

1) Проучване на документи – този метод е използван за събиране на емпирична информация от различни документални източници на информация в СУ, отнасящи се до мотивацията на човешките ресурси. Наред с това, методът е използван при неформализирано проучване на аналитични материали, нормативни документи, публикации в средствата за масово осведомяване и други източници;

2) Описание – методът е използван за фиксиране и систематизиране на резултатите от извършеното събиране на емпирична информация, по отношение на

значимите страни на обекта на изследване – организацията и управлението на човешките ресурси в СУ и съществуващите форми за мотивация на персонала;

3) Сравнение – методът е използван при изследване свойствата и признаците на отделни обекти, които са съпоставяни за установяване на сходство или различие между тях: фактическите данни за отделни страни на дейността по мотивация на човешките ресурси или негови структурни елементи; данни за особеностите на отделните действия по управление и организация на човешките ресурси; обобщени фактически данни с научни понятия, категории, научно-информационни модели и др.;

4) Моделиране – използвано е при изграждане на модел на съществуващата картина за системата на организация и управление на човешките ресурси, почиваща на събраните данни от емпиричното изследване;

5) Структурно-аналитичен метод – използван е при анализ на методи и средства за мотивация на персонала, с оглед спецификата на организацията и управлението на човешките ресурси в СУ;

6) Типологизиране – методът е използван при изследването на съществуващите методи, средства и организационни подходи за мотивация на персонала. Така са идентифицирани онези значими черти, които са присъщи за обектите на изследването, като по този начин са разграничени едни от други и присъщите за отделни, единични случаи;

7) Метод на групирането и относителните величини – с помощта на посочените методи е обработена получената емпирична информация за откриване на специфичните особености и характерни страни на дейностите за мотивация на персонала.

8) Анализ и синтез – тези методи са използвани при обработката на емпиричната информация за групиране и разделно изследване на получените емпирични данни, с цел разкриване на тяхната същност.;

9) Индукция и дедукция – използвани са в настоящето изследване при разкриване на съществуващото състояние на системата от методи и средства прилагани за мотивация на човешките ресурси и за разкриване на проявяващите се връзки между тях и техния характер;

10) Кибернетични методи – използвани са за събиране на емпирични данни, чрез провеждане на онлайн анкета с респонденти от СУ. За тази цел е използван програмен продукт Google forms . Методът е използван и за обработка на получената

емпирична информация, чрез статистически пакет SPSS за разкриване на някои статистически показатели на събраните емпирични данни.

## **II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Глава първа Теоретични аспекти на управлението и мотивацията на човешките ресурси**

Първа глава на дисертационния труд представлява теоретична постановка на изследвания проблем. В нея се разкрива същността на управлението и мотивацията на човешките ресурси, еволюцията в тяхното възприемане и съвременните тенденции при формирането на стратегии и политики за повишаване мотивацията и ангажираността на работещите.

#### **§1. Същност на управлението на човешките ресурси**

Тази част от теоретичното изложение разглежда еволюцията на управлението на човешките ресурси, тяхното възприемане и отношението към тях. Интересът към използването на човешките сили и възможности започва в дълбока древност с експлоатацията на човешкия труд, преминава в стремеж да се регламентират точни правила и механизми за изпълнение на трудовите задачи и стига до осъзнаване на огромната роля и значение на човешкия потенциал за развитието, конкурентноспособността и просперитета на всяка една организация.

Днес съвременният междиджмънт изгражда своята политика на базата на познанието, че хората са най-важният и най-ценният ресурс, но те са и най-динамично променящият се, най-оскъдния, най-взискателния, имащ своите очаквания, потребности и цели, най-нетърпеливия, но същевременно бързо развиващ се, с неизчерпаем прилив на енергия и идеи, който изисква непрекъснати грижи и поддържане на подходяща среда и условия, в които да разгръща своя творчески и трудов потенциал и да реализира успех и печалба.

В тази част на изложението са представени и основните функции на управлението на човешките ресурси: анализ и проектиране на длъжностите, планиране и прогнозиране на необходимостта от човешките ресурси, набиране и подбор; назначаване, обучаване, развитие и оценяване, възнаграждаване, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, мотивация, провеждане на анализ и подобрения на системата за

управление на човешките ресурси. Всички те са взаимно свързани и очакванията към тях са изискват създаването и поддържаането на високо конкурентна, мобилна, гъвкава и непрекъснато развиваща се работна сила.

Изграждането на успешни екипи, които да отстояват на съвременните динамични технологични и икономически условия, е възможно чрез прилагането на ефективна политика за управление и мотивиране на сътрудниците.

Отчитането на индивидуалните характеристики и възможности на хората е предпоставка за създаване на такава среда, в която всеки да може да демонстрира способностите си и да проявява творчество и креативност, да се насърчава инициативността и ангажираността му във взимането и изпълнението на решения, да се мотивира стремежът му към развитие и усъвършенстване.

## **§2. Мотивацията на служителите предпоставка за растежа и успеха на организациите**

### **2.1 Същност и съдържание на някои основни понятия, свързани с мотивацията**

Първата точка на вторият параграф разглежда същността и съдържанието на някои основни понятия, свързани с мотивацията на човешките ресурси и нейната роля за постигането целите и задачите на организацията.

Направен е преглед на научната литература по отношение на понятието „мотивация“, което произхожда от латинската дума „*movere*“, която означава действам, подтиквам към действие. Става въпрос за избор на действия и механизми, които насочват и определят човешкото поведение.

Разкрита е неговата интердисциплинарност, която провокира интересът на психолози, биолози, икономисти, мениджъри, социолози и т.н.

Разкрита е психологическата му същност, както и специфичното съдържанието от гледна точка на управленската наука.

Изведен е извод, че когато психолозите използват термина „мотивация“, те най-често имат предвид всички фактори, които подтикваат човека да се държи по определен начин в конкретни ситуации. Фактори, намиращи се както „вътре“ в личността, така и в обкръжаващия човека свят. Тези фактори са много и разнообразни – това са гените, знанията, възможностите, личностните особености, възпитанието, опита и др.

По-конкретно те дефинират мотивацията като физически и психологически процес, който ни движи към постигането на определена цел. Този динамичен



психофизиологичен процес управлява поведението на човека и определя неговата насоченост, организираност, активност и устойчивост<sup>3</sup>.

От гледна точка на управлението мотивацията се разглежда като способ за осъществяване целите на организацията, чрез синхронизирането на нейните цели с индивидуалните цели на членовете ѝ. Тя е съвкупност от доброволни, осъзнати или инстинктивни решения, определящи силата и посоката на поведението на индивида. „...мотивацията е сила, която изпълнява три функции: зарежда с енергия или кара хората да действат, насочва поведението към постигането на определени цели и поддържа усилията вложени в достигането на тези цели”<sup>4</sup>. Тя има субективен характер и се свежда до възприемането и личната оценка на всички въздействия върху него. Характерът на човека, неговата емоционалност, възпитание и заобикаляща среда предопределят неговите реакции и направляват поведението му. Те, заедно с потребностите, които иска да задоволи са неговия движещ механизъм. Човек прави нещо, защото има необходимост от него, стреми се да постигне някакви резултати, има определени желания, вътрешни убеждения и ценности, които го карат да избира това поведение. „Мотивацията е процес, основанията за който са в съществуването на неудовлетворени потребности на индивида, на хората“<sup>5</sup>.

От прегледа на научната литература, може да бъде направено научно обобщение, че мотивацията за труд се обвързва с наличието на определени стимули и мотиватори, които подтикват и задвижват човешкото поведение. Те според отделните изследователи могат да се дължат на вътрешноприсъщи за човека характеристики, които са неизменна даденост и не се променят под влиянието на външни въздействия. За други, определящи поведението на човека се оказват наличието на определени икономически, социални и обществени детерминанти. В действителност човешките действия често са смесица както от присъщи, вътрешни за него (темперамент, емоционална интелигентност), така и от външни фактори, които могат да въздействат едновременно и ако са насочени в една посока се увеличава техният положителен ефект. Откриването на факторите, въздействащи върху трудовото поведение на човека е основополагащо във всички мотивационни проучвания и изследвания.

---

<sup>3</sup> Марков Кр., Психология. Шуменски университет „Епископ Конstantин Преславски“. Център за дистанционно обучение. Шумен, 2013. <http://shu.bg/tadmin/upload/storage/1368.doc>.

<sup>4</sup> Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, ДИЛОК, 2006

<sup>5</sup> Илиев, Й., Управление на човешките ресурси. Велико Търново, Издателство „Абагар“, 2005

Извършеният анализ в тази част на изследването, достига до извода, че мотивацията е изключително динамична и променлива. Зависи и от конкретната ситуация, в която се намира човек, от неговите предпочитания и нагласи в този момент. Едни и същи фактори могат да въздействат по-различен начин в друго време или на друг човек в аналогична ситуация. Това определя трудността и сложността на мотивационния процес, както и нестихващият интерес към изучаване на човешкото поведение и търсенето на методи за въздействие, моделиране и насочване в желаната посока.

Всеки човек притежава различна индивидуалност и свои разбирания за заобикалящия го свят и стремежите и очакванията са различни. Целта на работодателите е да създадат такава икономическа и социална среда, която да предразположи служителите да отдават своя труд в най-пълна и ефективна степен. Едновременно с това тази среда трябва да бъде привлекателна и задържаща, предизвикваща и задоволяваща потребности, предразполагаща към творчество и иновативност.

## **2.2 Школи и теории за управление и мотивация на хората в организациите.**

Пътят за изграждане на стратегии и подходи за мотивиране в организацията минава през анализа на теориите за мотивацията, които са основа за разработване на различни мотивационни модели. Голяма част от тях са изградени върху идеята, определяща хората като продукт на стимулите, които получават от външния свят. В зависимост от това, дали индивидът се награждава или санкционира, той възприема определено поведение, което може да се превърне в постоянно, ако въздействието също има постоянен характер. Това поведение, в зависимост от характера на стимула, води до положително или отрицателно утвърждаване на личността.

В тази част на дисертационното проучване са разгледани част от основните научни модели за управление на човешкото поведение, като систематизирано е направен обобщен анализ на достигнатите резултати, посочени са техните предимства и недостатъци и са изведени възможностите и трудностите за тяхното прилагане.

**Модел на икономически рационалния човек или традиционен модел** – залага на виждането, че хората се мотивират преди всичко с икономически възнаграждения. Привърженици на тези идеи са Фредерик Тейлър, Харингтън Емерсън, Анри Файол, Фенри Форд, Макс Вебер. Мотивацията според тях предполага натиск, формализиране – спазване на определени правила и процедури, рационално поведение - идеята за пръчката и моркова, възнаграждение според заслугите.

**Модел на човешките отношения** – с представител като Елтън Мейо. Този модел залага на тезата, че в основата на човешката мотивация за труд стои задоволството от извършената работа, признанието и чисто човешката потребност от принадлежност към някаква група или социална общност.

**Модел на самообновяването (или себerealизацията).** Видни представители на това течение са Е. Маслоу, Ф. Хърцбърг, Д. Макгрегър, Крис Аргирис, Д. Макклеланд и др. Те се обединяват около идеята, че най-ценна е мотивацията, задоволяваща нуждите от самоизява и самоусъвършенстване. Хората се стремят да участват във вземането на решения на работното им място, те искат да са полезни и да допринасят за успеха на организацията. Взаимния интерес увеличава производителността и води до постигането на целите.

**Моделът на комплексния човек** на Лоулър и Портър. Мотивацията е сложен и многопластов процес, който налага комбинирането на различни характеристики като потребности, възприятия, очаквания, ценности и способности, които от своя страна се намират под влиянието на външни, технологични, икономически и социални въздействия.

**Японски модел на мотивацията** с представители У. Оучи, Акио Морита. Характерни черти на този модел са колективен подход към работата и отговорността; почти пожизнено наемане на персонала и висока степен на отъждествяване на индивида с организацията. Най-важната задача на японския ръководител е да създаде добри, здрави отношения с подчинените си, да осигури семейна атмосфера в предприятието, да утвърди чувството, че работниците и ръководителите споделят еднаква съдба.

Откриването на подходящи средства и техники за въздействие върху мотивацията на персонала е приоритет на всяка организация и управление. Стремешът е развитието и поддържането на високо мотивирани и ангажирани хора, които да допринасят за постигането на целите и реализирането на успех. Този подход обаче е строго индивидуален и характерен за всяка организация. Ефективният мотивационен модел в една организация може да се окаже неприложим или слабо ефективен в друга, макар тя да има сходна структура или цели. Причините за това могат да се открият в същността на дейностите, които извършва, в нейната организационна култура и принципи, но най-вече в индивидуалните характеристики на хората, работещи в нея.

Във втората част на тази точка е извършен обстоен преглед на водещи мотивационни теории, като е спазено тяхното разграничаване в зависимост от обекта на тяхното изследване съдържателни мотивационни теории, които дават отговор на въпроса какво се

мотивиращи и процесуални мотивационни теории, при които определящ е въпросът как се мотивира.

Разгледани са съдържателните теории, които се фокусират върху потребностите, инстинктите и удовлетвореността като фактори детерминиращи човешкото поведение и мотивация. Те подобно са анализирани, като част от основните положения в тях са отчетени при анализа, като са послужили за научната интерпретация на резултатите от изследването. Това са: теорията на Хенри Мъри за демонстриране на потребностите; теорията за йерархията на потребностите на Ейбрахам Маслоу; теорията на Клейтън Алдерфер, теорията на Дейвид Маккелелънд; двуфакторният модел на Фредерик Хърцбърг; теорията на Дъглас Макгрегър.

Теорията на **Хенри Мъри** е опит да систематизират основните човешки потребности. Основната му теза е, че само разнообразието от потребности може да мотивира поведението на човека за определено време.

Връзката между човешките потребности и желанието за тяхното задоволяване е отразена в може би една от най-известните и дискутирани теории за трудовата мотивация, а именно **теорията за потребностите на Ейбрахам Маслоу**. Според него потребностите са неизменна част от човешката същност, вседствие на което ги извежда в пет главни категории на принципа на относителната им сила<sup>6</sup>: физиологични, потребност от сигурност, социални, престижни и потребност от себеактуализация и развитие. Тези потребности са йерархични, възникват последователно и са в основата на мотивиране на човешкото поведение.

Представени са и някои от критиките към неговата теория, които се основават на липсата на сериозен емпиричен анализ за доказване на валидността на йерархичния модел и не отчитане на влиянието на други фактори като: възраст на хората, социално положение, убеждения, външна среда, неформалните отношения в работната среда и т.н.

Следващата изложена теория е тази на **Клейтън Алдерфер**, която може да бъде разглеждана като опит да се направи по-разбираема теорията на Маслоу и да се обвърже по-силно с емпиричните изследвания. Тук отново се касае за групирането на потребностите на човека, но са сведени до три основни групи (ERG теория -Existence, Relatedness, and Growth): потребност да съществува – базисни потребности за

---

<sup>6</sup> Маслоу Ейбрахам, Мотивация и личност, Кибса, 2001

съществуване, храна, подслон и др.; потребност да общува с други хора, да споделя и чувства, да създава контакти; потребност от личностно развитие и израстване.<sup>7</sup>

Основната разлика във вижданията му е, че движението на потребностите се осъществява двупосочно, а не единствено от основата към върха на пирамидата и, че всички потребности може да са активни във всеки един момент и някои от тях могат и да се усилят успоредно със степента на тяхното удовлетворяване.

Друго основополагащо виждане за мотивацията на човешкото поведение е **Теорията Х и теорията У на Дъглас Макгрегър**. Концепцията му съчетава две противоположни виждания. В теорията Х е застъпено, че хората по природа са мързеливи, с малки амбиции и не обичат да поемат отговорности, затова ръководителят трябва да използва по-авторитарен подход за управление, работниците да бъдат контролирани, в т.ч. да бъдат заставяни със сила или заплашвани с различни наказания, за да изпълнят поставените задачи. Точно обратна е позицията на теорията У. Тук презумцията е, че хората обичат да работят, отговорни са, стремят се да участват при вземането на решения и обичат предизвикателствата. Мотивират се чрез съпричастност и възнаграждения, свързани с техните постижения и усилия.

Съвременният анализ приема, че като цяло стилът на управление на ръководителите, привърженици на Теорията Х е по-неефективният, но че и той има своето приложение в по-големи организации, в масово производство и/или при служители с ниска компетентност.

Друга теория разглеждаща характера на човешките потребности е теорията на **Дейвид Макклезънд**. Основната теза при нея е, че потребностите не са биологични и универсални, а социално придобити в хода на съществуването на всеки човек. Според него водещи са три основни групи потребности, но от по-висш порядък: потребност от власт, потребност от постижения, потребност от принадлежност и обвързване.

В теоретичният анализ с особено внимание е отделено на **Двухфакторната теория на Фредерик Хърцберг**. Той също доразвива теорията на Маслоу, като извежда две основни групи фактори, определящи трудовата мотивация и ги обвързва с наличието на удовлетвореност. „Хигиенни фактори“ свързани са с условията на работа и са „външни“ по отношение на нея, като: сигурност на работното място, заплащане, условия на труд, безопасност и др. Ако те липсват, то се създава чувство на неудовлетворение от труда. Ако присъстват, то те водят на чувство на липса на неудовлетворение, а не до

---

<sup>7</sup> Alderfer C., Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, 1972, p. 33

чувство на удовлетворение от труда. „Мотиватори“, които спомагат за повишаване на мотивацията и създаване на удовлетворение от труда. Тук спадат: предизвикателства, постижения, признание, отговорност, автономия, развитие и т.н. Те са израз на потребността от себеразвитие и себеизява на личността. Липсата на условия за тяхното проявление не създава чувство на неудовлетвореност, но наличието им предизвиква чувство на удовлетвореност. На базата на тези свои виждания Хърцбърг и други негови последователи разработват практически управленски методи за повишаване на мотивацията, известни като „обогатяване на труда“, „разширяване на труда“ и „ротация“, които са актуални и се прилагат и днес.

Освен към съдържателните, научен интерес е проявен и към процесуалните теории за мотивация. Те обясняват мотивацията в поведението чрез взаимодействието между личността и средата, с акцент върху възнагражденията, познанието и характеристиките на работата и търсят отговор на въпроса как да се предизвика, насочва и поддържа трудовата мотивация.

Основни теории от този вид са: теорията за справедливостта на Джон Стейси Адамс; теорията за очакванията на Виктор Вруум; теорията за мотивацията на Л. Портър и Е. Лоуръл и теорията за целите на Латам и Лок. В хода на изследването част от техните виждания са интерпретирани за обосноваване на получените резултати.

**Теорията за справедливостта на Джон Стейси Адамс** защитава тезата, че хората се стремят да постигат баланс между усилията, които влагат и възнагражданието, което получават за това. Чувството за справедливост определя тяхното поведение и активност.

**Теорията за очакването на Виктор Вруум** се базира на разбирането, че мотивираността на служителите зависи от тяхното очакване, възможности за изпълнение на даден труд и реалността да бъде изпълнен и поставените цели. Върху мотивацията оказва влияние ценността на постигнатите резултати. Ако резултатът е значим, то мотивацията за реализирането на дейността е висока и обратно.

Като продължение на теорията на Виктор Вруум се явява **теорията на Лимън Портър и Едуард Лоулър**, чията основна теза е: „Желанието на един човек да изпълни добре своята работа не може да обясни достатъчно пълно силата, характера и съдържанието на неговата мотивация. Необходимо е още да се има предвид и как самият той възприема своите реални възможности, за да се справи успешно.“<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Porter L., E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1968, p. 17

**Теорията за мотивацията чрез цели на Едуин Лок** се базира на схващането, че мотивираността и изявата са по-високи когато пред човека са поставени точни и ясно определени цели, със значителна трудност, но приети и когато има изградена обратна връзка и усилията са признати. Тази теория предизвиква значителен интерес както в научните среди, така и навлиза широко в практиката. Разработват се програми и стратегии за мотивиране и управление чрез полагане на цели, които са изключително популярни и се прилагат и днес.

Независимо от разликите в различните школи, направления и теории за изследване на мотивацията, изводът от всички е еднакъв – мотивацията движи индивидът напред, а оттам и цялото човечество. Приносът от успехите на мотивирания човек са за всички: индивид – организация – общество. Осъзнаването на тази обвързаност би спомогнало за повишаване стремежът към ефективно управление и мотивация на всички институционални и професионални нива.

### **2.3 Съвременни фактори и похвати, оказващи въздействие върху мотивацията на човешките ресурси.**

Целта на този етап от дисертационното проучване е да се очертаят основните трудности и предизвикателства на икономическата, демографската и социална заобикалящата среда, да се изведат определящите фактори на въздействие и да се посочат актуални и научнообосновани пътища за повишаване мотивацията и ангажираността на човешките ресурси в наши дни.

#### **2.3.1 Въздействие на заобикалящата среда**

В тази точка са посочени съвременните предизвикателства и трудности, с които се налага да се справят организациите в това число и висшите училища. Те са многобройни и различни по своя характер. Върху поведението на хората заети в организациите оказват влияние както вътрешни за самата организация фактори и условия, така и външни. Икономическата политика, демографската криза, засилената външна миграция, стагнацията на пазара на труда, отдръпването от образователния процес, регионалният дисбаланс, а сега можем да добавим и неизвестностите и притесненията от пандемията от Сovid -19 са част от съвременните фактори на заобикалящата среда, които оказват неблагоприятно влияние върху мотивацията за полагане на труд.

Въздействията на заобикалящата среда и ограниченият брой добре подготвени и мотивирани специалисти засилват конкуренцията между отделните организации и те са

принудени да преосмислят своята политика, да отделят значителни средства и да полагат огромни усилия за привличане и най-вече задържане на човешки ресурси.

Изграждането на стратегически предимства налага извършването на постоянен одит на отношението на сътрудниците към работата, на техните потребности и очаквания, на социалния климат, на връзките и взаимоотношенията в организацията и тяхното отражение в трудовия процес. Провеждането му е свързано с ангажираност от страна на ръководството за подобряване на работните условия, системите за възнаграждения, комуникацията и взаимоотношенията. Поставят се основи за поддържане и развитие на взаимноизгодно сътрудничество и партньорство.

### **2.3.2 Основни компоненти на мотивационния процес<sup>9</sup>**

Познаването на целият мотивационен процес, на неговите компоненти, на факторите, които му въздействат и средствата за неговото регулиране е от съществено значение за ефективното управление на мотивацията на човешките ресурси в всяка една организация.

В тази част е отделено внимание на мотивационния профил. Споделено е разбирането, че разработването на мотивационен профил на човешките ресурси в една организация е съвременен метод и средство за анализ и подобряване на мотивацията на служителите. Той представлява една обобщена картина на индивидуалността, потребностите и очакванията на отделния служител и степента на тяхното задоволяване.

Застъпено е виждането, че всеки човек има изградена собствена пирамида на потребности и начин на възприемане. Тук са разгледани отделните личностни, психологически, социални и културни фактори, които оказват влияние за нейното формиране. Направена е връзка с организационните фактори, определящи мотивацията им - система на заплащане, условия на труд, социален пакет, ефективна комуникация, позитивна колегиална среда, престижност на извършваната работата; възможност за израстване и кариера, възможност за самореализация, предизвикателства и възможност за творчество, участие при вземането на решения, отговорности и др.

Изграждането на мотивационния профил на служителите може да се извърши посредством анкетно допитване като се съблюдава степента на значимост и важност на отделните мотивационни фактори и се съпостави със степента на удовлетвореност на анкетиранияте служители по всеки един от мотивационни фактори. По този начин се

---

<sup>9</sup> Адаптирано по Джонев С. и Димитров Пл., Организационно консултиране, мениджмънт, управление на човешките ресурси том III, София 2015



открояват факторите с висок мотивационен потенциал и се търсят пътища за тяхното ефективно използване.

Човешкото поведение винаги е съвкупност от влиянието на множество фактори, затова е необходимо и отчитането на фактори, които могат да окажат отрицателно въздействие и да доведат до негативни последици както за отделната личност, така и за организацията като цяло. Като демотиватори в работния процес могат да бъдат посочени: неефективен контрол и вмешателство от страна на прекия ръководител, липса на комуникация и обратна връзка, незачитане на положените усилия и постигнатите успехи и други свързани с конкретната организация и управление.

Обърнато е внимание и на проблема за мотивационния климат. Обосновано е, че **съдържателно това понятие представлява** – част от мотивационната проблематика, засягаща въпроси за цялостната политика на мотивация на персонала, за нейната ефективност и удовлетвореността от нея. Намира се в пряка зависимост от нагласата на служителите за работа, от тяхната удовлетвореност и ангажираност, от степента на комуникация в организацията, от прозрачността, достъпността, разбирането и отношението към мотивационните лостове и инструменти.

Аргументирано е, че изследването на мотивационния климат в една организация дава възможност да се открият основните несъответствия между желанията и очакванията на служителите за мотивационно въздействие и фактически осъществявано въздействие. Проучването може да се реализира чрез попълване на анонимна анкетна карта, която да разкрие мнението на служителите относно:

- степента на запознатост със системата на мотивация и стимулиране прилагана в организацията,
- необходимите усилия и постижимост на стимулите;
- признанието за труда и усилията им;
- удовлетвореността от системата на възнаграждение и стимулиране;
- степента на идентичност с организацията.

По-нататък в работата е отделено внимание на мотивационните лостове. Застъпено и подкрепено е виждането, че след като са проучени индивидуалните потребности на служителите и е изградена представа за общия мотивационен климат в организацията трябва да се подберат и най-рационалните лостове за въздействие, поддържане и повишаване на мотивацията на работещите. Това е комбинация от материални и

нематериални елементи, от чието умело съчетаване и внедряване зависи ефективността и развитието на организацията като цяло.

Структурата на използваните мотивационни лостове за създаване на ефективна мотивационна среда трябва да съответства на структурата на актуалните потребности и интереси на служителите. Това съответствие е динамично, тъй като самите потребности и интереси на хората се променят във времето, а и имат тенденция на непрекъснато повишаване. Използването им налага непрекъснато актуализиране и разнообразяване и зависи от принципите, възможностите и спецификата на отделната организация.

Съществено значение е отдадено на въпроса за мениджърските умения и подходи за управление на мотивацията. Хармонизирането на интересите и целите на организацията с тези на хората, с които тя разполага е сериозна задача за нейното ръководство. Затова мотивацията започва от него. То трябва да е силно заинтересовано и мотивирано, за да увлече и поведе хората. Ролята на преките ръководители е огромна. От тяхното поведение зависи изграждането на правилна комуникация във и между екипите, както и правилното поставяне на задачите и отчитане на резултатите. Поведението е на ръководителя е посочвано като един от водещите фактори, оказващи влияние върху трудовата мотивация на служителите.

В дисертационния труд са разгледани отделни стилове на управление, анализирани са техните предимства и недостатъци, както и факторите, които определят тяхното използване. Отделните теории предлагат различни решения, целта на които е да повишат постиженията и удовлетвореността на служителите, но ефективността на използвания подход се основава на спазването на определени принципи: създава условия за ефективна двупосочна комуникация; ориентиран както към задачите, така и към взаимоотношенията и потребностите на служителите; делегира отговорности и включеност; оказва подкрепа и доверие; признава положените усилия и постигнатите успехи; демонстрира лична ангажираност, вяра и всеотдайност.

Дисертационното изследване отделя специално място на системата за мотивация и стимулиране.

Застъпено и аргументирано е виждането, че изграждането на система за мотивиране на хората, работещи в една организация е сложен управленски и творчески процес. В тази част на анализа са разгледани принципите, на които трябва да отговоря съвременната система за мотивация, така че да стимулира не просто трудово поведение и изпълнение на задачите, но и ангажираност и старателност за получаване на високи резултати, както и да формира лоялност и желание за принадлежност и идентичност.

Засегнати са въпроси за нейното развитие и дизайн, за бюджетирането, планирането на разходите и определянето на източниците на финансиране, за нейната яснота и достъпност, както и непрекъснатия мониторинг и съобразяване с промените на средата и потребностите на служителите.

Следващ важен момент, свързан с разглежданата проблематика е въпросът за мотивационната стратегия. Разработването и внедряването на система за мотивация на човешките ресурси трябва да бъде основано на възприета мотивационна стратегия. Тя поставя целта, определя планът за действие, т. е. средствата и начините за постигането на целта, както и времето за което трябва да бъде постигната. Залага критериите, по които да се извършва мониторинг за определяне ефективността на изпълнението. Представява визията за развитие на организацията.

Следвайки набеязаните цели и задачи в мотивационната стратегия, организациите разработват план за дейностите, които ще извършат за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в рамките на една година. Това е план, по който се осъществяват мотивационните събития през годината – заплати, премии, обучения, чествания, екскурзии, грамоти и награди – всичко, което има отношение към мотивационната система на организацията. За целта в конкретни детайли се планират дейности свързани с необходимите ресурси, време и изпълнители

### **2.3.3 Създаване на ефективна мотивационна среда**

В тази точка на дисертационния труд подробно са разгледани условията и възможностите за използване на отделните мотивационни лостове за въздействие върху трудовото поведение на служителите и изграждане на ефективна мотивационна среда.

На научен анализ са подложени различните форми за мотивация на персонала. В съвременното материално общество първият способ за привличане на интерес и задържане на мотивацията, за който се сещаме е стимулиране чрез **трудовето възнаграждение**. Затова и анализът започва с неговото разглеждане и извеждане на основните му характеристики. Размерът на трудовото възнаграждение и допълнителните материални придобивки – бонуси, ваучери за храна и облекло, допълнително застраховане и осигуряване, карти за пътуване и спорт, премии, награди и др. винаги са сред водещите фактори, оказващи силно влияние върху трудовата мотивация. Високото възнаграждение оказва влияние при избора на организация, където да отдадеш своя труд, както и вероятността да се задържиш дълго там. Очакваното възнаграждение е фактор,

който позволява задоволяването на определен кръг потребности, свързани най-вече със самото съществуване и определяне на жизнен статус – прехрана, дом, семейство, обществено положение и др.

Изборът на система за заплащане на труда е основополагащ за съществуването на всяка организация. Той е свързан с нейната професионална област, структура, големина, икономическа осигуреност, законови рамки и др., но за да бъде ефективна и мотивираща, тя трябва да бъде прозрачна, да е основана на точни и ясни правила, да зачита принципите на справедливост и да е съобразена с нагласите и потребностите на служителите.

Посочени са източниците за финансиране в системата на висшето образование и нормативните документи, които го регламентират.

Подробно е разгледан въпроса за справедливостта на получаването възнаграждение и посланията, които носи. Застъпено е виждането, че разписаните правила и процедури за получаване на трудово възнаграждение, гарантират неговия размер и сигурността за получаването му, както и справедливостта при определянето му. Важно е също така, то да е съобразено както с възможностите на организацията, така и с ситуацията на трудовия пазар и конкурентните организации, със сходните позиции и нивата на заплащане вътре в самата организация, със самооценката на човека за неговото ниво на умения и най-вече с с инвестираното усилие и полученият резултат.

Направено е заключение, че днес все по-голямо внимание се обръща на нематериалните похвати за повишаване на мотивацията и ангажираността на служителите. Финансовите и материалните придобивки са важни предпоставки при изборът на професия, при изборът на организация, за която да работиш, но определено не са водещи, когато става въпрос за задържане, повишаване на мотивацията в дългосрочен план, приемане мисията и целите на организацията и т.н. За ползотворното и взаимноизгодното сътрудничество е необходимо много повече, а именно: добра организационна среда, открити взаимоотношения, лесна комуникация, интересна и предизвикателна работа, възможност за участие при взимането на решения, за допълнително обучение и придобиване на нови знания и умения, за кариерно развитие и израстване, за участие в управлението и разпределението на благата, признание, колегиалност и т.н. в зависимост от личните ценности и разбираня на всеки човек, от неговите потребности и от оценката му за тяхната значимост.

Обсъден е въпроса с въвеждането на **гъвкави работни графици**, като все по-често използван похват за повишаване на мотивацията на служителите, чийто специфики на

въвеждане и прилагане са разгледани в настоящото изследване. Работата в условията на пандемията от Ковид-19, наложи и доказа ефективността на гъвкавото работно време. Преобръщайки представите ни за уседналост, за съвсем кратък период от време се откриха нови методи и средства на комуникация и организация на работния процес. Електронното общуване и придвижване на документи навлязоха бързо и сигурно в нашия живот и осигуряват възможност за достъпност, гъвкавост и развитие на работната среда.

В дисертационния труд е застъпено и общоприетото и научно обосновано виждане, определящо като един от най-силно мотивиращите и задържащи фактори за повечето хора наличието на **добри междуличностни отношения, добър социален климат**, спокойна работна среда, екипност, разбиране, взаимопомощ и т.н. Човекът е социално същество и в повечето случаи търси контакт и взаимоотношения с хората, с които работи. Обграждането със „сродни души“ намалява напрежението и стресът при изпълняването на трудовите задължения, повишава доброто настроение и желанието за работа, развива творчеството и креативността, ускорява стремежът за постигане на целите и намалява загубите и изтичането на „таланти“.

Освен тези „традиционни“ средства за мотивиране на персонала в дисертационното изследване са разгледани и последните тенденции в търсенето на иновативни подходи за приобщаване, вдъхновяване и мотивиране на човешките ресурси в организацията. Те обикновено не са свързани с допълнителни разходи за организацията, но разчупват рутината, съдействат за подобряване на социалния климат, сближават колективите, увеличават желанието за принадлежност към екипа, както и удовлетвореността от постигнатото. Като такива са посочени: поставянето на задачи със състезателен елемент или конкурси, ден без задължително представително облекло, подарък за новодошлите служители, табела с името на служителя, организиране на фирмени партита, екскурзии и тимбилдинги, отбелязване на годишнини от присъединяването към организацията, участие в организирани спортни прояви на браншово, местно, национално и дори международно равнище, участие в благотворителни или природоопазващи акции, организиране на неформални срещи като посещение на театър, кино, танци..., всякакви форми на групови забавления, осигуряване на възможност за семейна почивка в общи бази и хотели и организиране на детски лагери е друга разновидност на грижата за служителите и тяхното сближаване и т.н.

В края е направен извод, че извършеният научно-теоретичен анализ е подчинен на виждането, че управлението на човешките ресурси е непрекъснат и целенасочен процес

за подбор на най-подходящите служители, тяхното обучение, мотивиране и развитие. Този процес е съпроводен и с усъвършенстване на работната среда и условията на труд, които да гарантират сигурност на работното място, добро и справедливо възнаграждение, адекватно на постигнатите резултати, възможност за обучение и развитие в кариерата, добри служебни и човешки взаимоотношения, зачитане и признаване на положените усилия и постигнатите успехи.

## **Втора глава Характеристика на дейността, организацията на управление и мотивационната политика на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.**

**В първи параграф** е проследено историческото развитие на СУ „Св. Климент Охридски“ - първото българско висше училище, неговата мисия и визия за развитие.

**Във втори параграф** е представена структурата и органите на управление на Университета. Съгласно Правилникът за устройството и дейността на Софийският университет „Св. Климент Охридски“ приет на 30 юни 2003 г. и последно актуализиран на 20 ноември 2019 г. той е държавна, образователна и научна институция, избрала пътя на развитие на изследователски университет. Университетът осъществява дейността си върху принципа на академичната автономия в съответствие с Конституцията и законите на Република България. Тази автономия му осигурява възможност самостоятелно, свободно и независимо да решава всички въпроси, които се отнасят до академичното преподаване, самоуправление и неприкосновеност на територията на Университета.

**В трети параграф** са разгледани принципите на действащата мотивационна политика, както и вътрешните нормативни документи, регламентиращи нейното функциониране. Посочени са методите и средствата използвани за повишаване на мотивацията на преподавателите и служителите, работещи в Университета.

Осъзнавайки че „поведението на всеки от нас по отделно и като цяло е от особено значение, както за мотивацията на нашите служители, така и за отношението към нас от страна на нашите клиенти и конкуренти“<sup>10</sup>, Ръководството на Университета заявява своята готовност за „подобряване работата, мотивацията на персонала и неговата собствена удовлетвореност“<sup>11</sup> като задължителен елемент за постигане мисията и целите на СУ.

---

<sup>10</sup> Декларация на Ректора на СУ от 18.09.2018 г. , Наръчник по качеството, вер.3/16.09.2020 г.

<sup>11</sup> Декларация на Ректора на СУ от 18.09.2018 г. , Наръчник по качеството, вер.3/16.09.2020 г.

Разгледани са вътрешните нормативни документи, които определят структурата и размера на работната заплата, видовете допълнителни възнаграждения и възможностите за получаването им, условията на труд и осигуряването на безопасност при изпълнението на трудовите задължения, разпределението на работното време, размерът на платеният годишен отпуск, социално битовите условия и социална защита, както и възможностите за повишаване на квалификацията, за придобиване на нови знания и професионални умения, за развитие и кариерно израстване.

Представени са и условията за преподавателска мобилност и активно европейско и международно сътрудничество, за участие в международни проекти, конференции и семинари.

Със установяването на всички тези правила и процедури ръководството на СУ „Св. Кл. Охридски“ се стреми да изгради и поддържа привлекателна и ефективна работна среда, чрез която да стимулира преподавателите и служителите в Университета за качествено изпълнение на трудовите задачи и високомотивирано и ангажирано поведение.

## **Глава трета Методика и данни от проведеното емпирично изследване**

### **§1. Теоретичен модел на емпиричното изследване**

В този параграф са разгледани основни теоретични въпроси, послужили, като основание за провеждане на изследването. Аргументирана е целта на изследването, а именно да бъдат разкрити факторите, детерминиращи мотивацията за работа на преподавателите и служителите в СУ „Св. Климент Охридски“, да се анализира тяхната структура и йерархия, с което да предложат адекватни механизми за мотивиране и подобряване условията на труд и повишаване на неговата ефективност.

### **§2. Метод за събиране на емпиричен материал**

Фокусът в този параграф е поставен върху използването на анкетата, като форма за провеждане на емпиричното проучване. Обоснован е изборът на тази форма за събиране на емпирични данни, които е продиктуван от възможностите, които предоставя онлайн анкетирването, изразяващо се в достъп до по-широк кръг респонденти, провеждането му в удобно за тях време и място, което само по себе си провокира по-голяма ангажираност

и задълбоченост при даване на отговорите и свобода при изразяване на лично мнение, гарантиране на изследователска обективност и спазване на действащите епидемиологични мерки.

Разкрита е използваната форма за анкетиране - формализирана, онлайн анкетна карта, състояща се от четиринадесет въпроса. За целта е използвана платформата Google forms, която предоставя възможност за анонимно събиране, обработване и анализиране на данните от всички анкети, а така също за верифициране на отделните анкети и обобщените резултати.

Покани за участие са отправени към над 1500 преподаватели и служители на Софийския университет, като отговори са получени от 397 от тях. Изборът на респондентите е направен на случаен принцип.

Времевият период на анкетирането 1 Януари – 1 Април 2021 г. не предполага въздействие на ситуационни фактори по отношение на събития и явления, които могат да въздействат върху резултатите от анкетирането.

Анкетата е конструирана със закрити и открити въпроси. При закритите (затворени) въпроси са предложени най-малко четири възможни варианти на отговори, при което се изисква от анкетирувания да избере един от тях. При откритите въпроси, респондентите са оставени свободно да посочат отговор и да го запишат. Превес в анкетата е даден на закритите въпроси, с цел да бъдат преодолени нежеланието и резистентността на целевата група от участие в анкетите, което често се среща при анкети, съдържащи открити въпроси. Основната част на въпросите е от вида на т. нар. „Ликертова скала“, при който се изисква оценка, с която респондента може да се съгласи или да не се съгласи в различна степен. Този подход е избран с оглед възможността за по-точна оценка на съдържанието на въпросите и тяхното съпоставяне с контролните въпроси.

### **§3. Предметно съдържание на изследването**

Мотивиран е изборът на контен-анализа като метод за логическа обработка на информацията. Обособени са цел, хипотези и задачи на изследването. Посочен е обектът на изследването, както и значение на използваните работни понятия.

Представени са и **работните хипотези**, които бяха издигнати и на основата, на които бе разработено и съдържанието на анкетните карти:

1. Факторите, влияещи на мотивацията на преподавателите и служителите в университета имат специфичен характер, в сравнение с други организационни единици.
2. Факторите, мотивиращи преподавателите и служителите се различават се



различават по признак пол, трудов стаж и заемана длъжност, което предполага диференциран подход за тяхната мотивация.

3. Удовлетвореността от вътрешните мотивационни фактори неутрализира и намалява неудовлетвореността от външните мотивационни фактори.

4. Удовлетвореността от изпълняваната работа и заеманата длъжност е гаранция за задържането на работещите, намаляване на текучеството и загубата на специалисти.

5. Постигането на синхрон между потребностите и желанията на служителите и целите на организацията е средство за по-високо ангажиране и по-висока ефективност при изпълнение на задачите и е условие за лоялност и задържане на работното място.

#### **§4. Методика на изследването**

Понятиите и емпирични индикатори са оформени в анкетна карта, която съдържа блокове, обхванати в два модула на класификатора.

Класификаторът е формиран в структурата на анкетната карта и включва в себе си основните разпределения на въпросите към респондентите, в съответствие с разработените научни хипотези. Той съдържа две части: паспортна част и основна част. Паспортната част отразява в себе си параметрите, идентифициращи професионални данни за респондентите, дата на въвеждане на картата в статистически пакет SPSS и номер на редовете от същия, в които са разположени количествените показатели от картата.

Основната част се състои от въпроси, свързани с въпросите за мотивацията, условията на труд, перспективите и други личностни въпроси, свързани със състоянието на работната среда. Кодировъчната карта съдържа и графи с надпис „забележка“, въпросните графи представляват хипервръзка, свързваща картата със специално подготвен текстови документи, в които ще се отбелязват експертните констатации на изследователя с оглед анализа им при изготвяне на дисертационния труд.

Методиката на регистрация е свързана с набирането на емпиричната информация за анализа, който е извършен чрез предварително подготвена анкетна карта. Следва самостоятелното ѝ попълване от респондентите. В уводната част на анкетната карта се съдържа пълна и изчерпателна информация към респондентите за същността и целта на анкетата, спазването на етичните стандарти за научни изследвания и контакти за обратна връзка.

Моделът и обема на извадката предполагат изчерпателно набиране на емпиричен материал. За целта е установена генерална съвкупност, включваща общо 2863 лица,

които работят в Софийския университет по основен трудов договор.

Предвид големия брой служители, представляващи генералната съвкупност е осъществена математико-статистическа процедура и приложен извадков подход. За изчисляване обема на извадката ( $n$ ), гарантиращ представителността ѝ, следва да бъде установена оценката на стандартното отклонение от съвкупността. Поради липса на предходни изследвания на проблема не са налице статистически данни. Това налага изчисляване на стандартното отклонение ( $\sigma$ ) от микроизвадка, осигурена чрез пилотно изследване. За целта са проучени и въведени данните от 30 респонденти в статистически пакет SPSS. Чрез изследване е установено стандартното отклонение при всеки един от въпросите от анкетната карта. Общия сбор по този показател е разделен на броя на въпросите в изследването и е получена крайна оценка на стандартното отклонение  $\sigma = 0,308$ . Обема на извадката е изчислен по формулата

$$n = \frac{Z^2 \times \sigma^2}{\Delta^2} = \frac{1,96^2 \times 0,308^2}{0,05^2} = 146$$

Във формата условните обозначения имат следният смисъл:

$n$  – обем на извадката

$z$  – гаранционен множител (коефициент)

$\Delta$  – максимално допустим размер на грешката

За нуждите на изследването приемаме, че случайната грешка следва да е в размер на 5% и гаранционна вероятност 95%, поради което стойността на гаранционния коефициент  $z = 1,96$ .

Обработката на информацията се извърши със статистически пакет SPSS в едномерни, двумерни, многомерни разпределения, установяване на зависимости и определяне на тяхното направление и размера на силата им.

## **§5. Участници в изследването**

В този параграф е представена описателна извадка на участниците в изследването.

Правилната интерпретация на получените резултати е постигната, чрез тяхната диференциация въз основа на предварително определени, детерминирани характеристики на участниците. В проведеното изследване са взели участие 397 лица, от които 261 жени, 133 мъже, а 3 от тях не посочили своя пол. С други думи 66% от анкетираните са жени и 34 % мъже. По данни на отдел „Човешки ресурси“ към

01.01.2021 г. в СУ работят на основен трудов 2 863 лица, от които 1 810 жени или 63,22% от общият брой работещи в СУ лица са жени. Това дава основание да се смята, че структурата по пол на респондентите, отразява общата характеристика на персонала, което гарантира представителност на изследването по този показател.

В зависимост от длъжността, която изпълняват анкетираните респонденти се разпределят по следният начин: 65 души, които заемат длъжност в администрацията, изискваща висше образование; 9 души, служители от администрацията със средно образование; 7 служители от администрацията, заемащи ръководна длъжност, хабилитирани лица на академична длъжност – 146 души; нехабилитирани лица – 131 души, ръководна длъжност в основно звено<sup>12</sup> на висшето училище – 37 души. Като се има в предвид, че условията за заемане на ръководна длъжност в катедра, факултет или друго основно звено на висшето училище налагат наличието на хабилитирана длъжност, то може да се обобщи, че най-голям е дялът на участниците хабилитирани лица / доценти и професори/. Предвид общата представителност на изследването се отчита, че дялът на хабилитираните преподаватели, участващи в анкетата съответства на техния общ дял в университета.

От събраните емпирични данни се формират няколко извода.

## **§6. Резултати от изследването**

В изложението на този параграф са представени установените резултати от извършения системен анализ на събраните данни и изведените статистически зависимости. Анализът обхваща открояването на водещите мотивационни фактори за преподавателите и служителите в СУ, тяхното съпоставяне с възможностите за тяхното задоволяване чрез работата им в университета и разкриването на степента на тяхната удовлетвореност, идентичност и припознаване с организацията на СУ „Св.Кл. Охридски“

### **1.1 Водещи мотивационни фактори**

В първата част анализът се фокусира върху установаването на водещите мотивационни фактори т.е. общите нагласи и очаквания на респондентите, по отношение на онези условия на работната среда, които са най-привлекателни за тях и които обуславят желанието им за работа в определена организация. В тази част на анкетата са обособени 14 възможности, които отразяват най-често срещаните мотивиращи фактори.

---

<sup>12</sup> Тук попадат лицата, заемащи длъжности „Ръководител катедра“, „Зам.-декан на факултет“, „Декан на факултет“

Очакването един от основните фактори за определяне привлекателността на работното място да е **справедливото заплащане на труда** се потвърждава. Резултатите от показват, че 1% от респондентите определят справедливото възнаграждение, като фактор, който няма значение за тях, 2% като фактор с малка степен на значение, 13% приемат, че възнаграждението от средна степен на значение, 50,3% смятат, че има значителна степен, а 33,6% смятат, че има най-голяма степен на значение. Обобщението на тези данни, показва, че общо 83,9% от анкетиранияте смятат, че възнаграждението е от съществено значение при мотивацията за работа в определена организация.

При анализът на данните за отношението на респондентите към възможностите за получаване на **допълнително възнаграждение** се запазва същата тенденция, както към общия въпрос за възнаграждението: само 2.3% го определят като най-малко значимо, 5.3% с малка степен на значение, 15.3% със средна степен, 49.4% значително и 27.7% с най-голяма степен или отново забелязваме, че за преобладаващата част от анкетиранияте лица - 77.1% допълнителното възнаграждение е силен мотивационен фактор.

Друго обстоятелство, имащо отношение към мотивацията на служителите е свързано с оценка на възможността **за работа при гъвкаво работно време и почивки**. Резултатите показват, че този фактор е сред водещите мотивационни фактори за персонала: 48.7% от анкетиранияте са я определили със най-висока степен на важност, а 38.6 % като значителна, 9.8% със средна, 2% в малка степен и за 0.9% е без значение. Факторът време е изключително ограничен ресурс в съвременния начин на живот. Затова възможността за изпълнение на служебните задължения при гъвкав режим на работа е високо търсена и ценена. Резултатите от емпиричното изследване показват, че гъвкавото работно време се определя, като фактор от най-голямо значение, най-вече от жените и лицата с трудов стаж над 15 в СУ. Интересен е фактът, че този фактор е особено търсен и ценен от всички категории персонал: служители, преподаватели, лица, заемщи ръководни длъжности. До същия извод достига и изследване на Националния статистически институт, направено през 2010 г. в България.<sup>13</sup>

В рамките на проведената анкета се изследва и въпроса за отношението на работещите в Университета към условията на труд. Резултатите показват, че физическите показатели на работната среда като **безопасни условия на труд, материална и техническа осигуреност, локация на работното място** са определени

---

<sup>13</sup> КРИБ, Системи за гъвкаво работно време, Добри практики, Ръководство, ноември 2013, достъпно на [http://ophrd.krib.bg/bg/wp-content/uploads/Guide\\_Flex\\_Time\\_NOV\\_2013.pdf](http://ophrd.krib.bg/bg/wp-content/uploads/Guide_Flex_Time_NOV_2013.pdf), 10.06.2021 г.

като съществени за мотивацията на голяма част от анкетиранията лица. Като на първо място те посочват материалната и техническата осигуреност (75,7% от анкетиранията лица), а с най-малко значение се оказва локацията на работното място.

Характеристиката и динамиката на съвременния живот извежда на преден план потребността от сигурност работното място. Този факт се потвърждава и от направеният анализ: 87,8 % от анкетиранията лица са определили показателят **сигурност и стабилност на организацията** като особено важен и значим за тяхната мотивация (43,4 % значително и 42,4% в най-голяма степен). Този фактор винаги е бил с голяма притегателна сила, както за привличането така и за задържането на персонал. Той включва в себе си очаквания за редовно изплащане на трудовото възнаграждение, добра работна атмосфера, възможности за развитие, както и добър имидж и престиж.

Друг показател, който е определен с голяма степен на значимост за мотивацията на служителите във всяка една организация е възможността за **работа в екип и добри междуличностни отношения**. 51.9% от респондентите го определят като показател с най-голяма степен на значение, 35 % го посочват като значителен, а само за 1% е с най-малка степен на значимост. Отново преобладаващата част от изследваните лица (над 80%) го поставят сред водещите фактори на работната среда, които въздействат върху тяхното поведение и мотивация. Не буди учудване фактът, че наличието на добри междуличностни отношения са посочени като съществени и значими за всяка една категория персонал. Независимо от пола, придобитият трудов стаж или позицията, която заемат всички се стремят към работа в спокойна и приятна работна атмосфера, без напрежение и междуличностни конфликти, място, където всеки дава своя принос за постигане на общата цел.

Спрямо показателя **ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител** положителното отношение се запазва. И тук 54.2% от анкетиранията го определят като показател е с най-голяма степен на значимост, 35.5% значително и само за 1% той е с най-малко значение. Многобройни са теориите и изследванията, които разкриват огромното значение на връзката ръководител-подчинен. Всеки ръководител е уникален човек със специфични качества, възприятия и способности. Всеки има свой подход и отношение. Стилът на управление се формира при взаимодействието на ръководителя с екипа под въздействието както на обективни, така и на субективни условия на управление в съчетание с индивидуалните психологически характеристики на личността.

Разгледаните до тук показатели се причисляват към външните за човека мотиватори. Те са външни за неговата същност и се използват, за да въздействат на неговата мотивация, да го задвижат в правилната посока за постигане целите на организацията.

Нататък анализът продължава с проследяване на отношението на респондентите към вътрешните мотивационни фактори. Те са генетично заложили в човека и са резултат от неговото възпитание, среда, начин на възприемане на света, емоционална интелигентност, интуиция. Продиктувани са от интереса и удовлетворението от изпълнението на самата задача, а не от обществото или организацията.

Резултатите от емпиричното изследване показват, че 90,4% от изследваните лица определят факторът **интересна и предизвикателна работа** като съществен и значим за тяхната мотивация за работа. 58,1% в най-голяма степен и 32,3% значително. За тях предизвикателствата, свързани с работата, динамиката, общуването, възможностите за новаторство и иновации ги вдъхновяват и мотивират. Дори служителите в администрацията търсят възможности за разчупване на рутината и обогатяване и разширяване на обхвата на своята дейност, а за хората с трудов стаж над 15 години в Университета, този мотиватор е доказал своята ефективност. 49,6% от респондентите, посочили този фактор с най-голяма степен на значимост са лица с трудов стаж над 15 години в СУ. Безспорно доказателство за задържането и ангажираността им.

Следващият показател с голям интерес от страна на изследваните лица е **възможността за кариерно развитие** 38,3% от тях го определят като значим в най-голяма степен, 40,1% значително и 16,8% средно. Работата в научните среди предполага непрекъснато усъвършенстване и развитие. Затова високият процент на заинтересованост към кариерно израстване е реален и разбираем. Прави впечатление обаче различното възприемане на този показател от мъжете и жените. За жените възможностите за кариерно развитие излизат на преден план и са определени като значителни, докато мъжете заемат средна позиция и не отдават толкова голямо значение на този факт. Това може да се обясни с положителната роля на еманципацията на жените, на техния стремеж за себедоказване и развитие. За съжаление все още в световен мащаб жените продължават да нямат равни права и възможности с мъжете. Все още има места и организации, където въпреки законодателните рамки, разделението съществува. Тук се откроява една силно положителна тенденция: СУ „Св. Климент Охридски“ е организация, която се стреми да предоставя и гарантира равни възможности за развитие и кариера, независимо от пол, възраст, религиозна или политическа ориентираност. Това са неизменни принципи заложили в неговата академична свобода, в неговите ценности и

визия за развитие. Културата на равенството е мощен двигател на иновативния начин на мислене, на творчество и позитивни резултати.

По информация, предоставена от отдел „Човешки ресурси“ в СУ към 01.01.2021 г. длъжност „професор“ заемат 298 лица, от които 148 са жени, длъжност „доцент“ заемат 548 лица, от които 301 са жени. Данните показват почти равен брой на мъжете и жените, заемащи длъжности за хабилитирани лица.

Потребността от себеутвърждаване и самооценка е характерна черта на съвременния човек. Свързана е с себеуважанието, чувството за собствено достойнство, но и с желанието да си харесван и ценен от другите. **Признанието на личните постижения и усилия** е показател с висок мотивационен потенциал и определен като особено значим от изследваните лица. Над 80% от тях са му поставили висока и най-висока оценка (в най-голяма степен 41,3%, отново същият процент 41,3% като значителен и едва за 1% като най-малко значим). Това е фактор, който мотивира в най-голяма степен хабилитираните лица и тези с трудов стаж над 15 години в СУ.

Поемането на отговорност е свързано с делегирането на правомощия и с **възможността за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност**. Желанието за автономност при изпълнението на задачите е силен мотиватор и се забелязва в преобладаваща част от изследваните лица. 91,2% от тях го извеждат на предна позиция с голяма степен на значимост. Това трябва да се оценява положително от ръководството на Университета, защото предполага отговорно отношение и ангажираност при изпълнение на работните задачи.

Следващият фактор открил се като значим и определящ за мотивацията на хората, работещи в СУ е **възможността за творчество** в работния процес. 60,7% са го определили с най-висока степен на значимост, 28,2% като значим и само 1% с най-ниска степен на значимост. Възможността за използването на нови и креативни идеи и практики е търсена и ценена, и от работодатели, и от служители. За едните тя е средство за ефективно изпълнение на задачите, за другите е източник на положителни емоции и удовлетворение.

След извършеният до тук анализ и отчетените резултати са изведени факторите, които са оценени най-високо и са определени като най-значими и съществени за мотивацията на хората, работещи в СУ „Св. Кл. Охридски“. Отличаването им предоставя възможност да се подберат най-подходящите лостове за въздействие и допринеся за балансирането на интересите на работещите с тези на ръководството на Университета.

Мотиваторът, който непреднамерено биха посочили мнозина, че заплащането е най-важния фактор, всъщност не се потвърждава. С най-голямо значение се оказват фактори като: **възможност за творческа дейност, разнообразие и предизвикателност в работата, самостоятелност при вземането на решения и ефективното управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител.** Този градация и ранжиране на доминиращите мотивационни фактори дава основание да се счита за доказана първата изследователска хипотеза, че факторите, влияещи на мотивацията на преподавателите и служителите в университета имат специфичен характер, в сравнение с други организации.

Изграждането на ясна и пълна представа за обхвата и силата на въздействие на тези фактори, изисква извършването на по-обстоятелен анализ от гледна точка на пол, трудов стаж и заемана позиция на изследваните лица. Идеята да се открият съществуват ли различия в степента на значимост на отделните фактори в зависимост от тези статистически показатели е свързана с концепцията за прилагане на индивидуален подход за въздействие върху тяхната мотивацията, както и с доказването на изведената хипотеза, че факторите, мотивиращи работещите в СУ се различават, по признак пол, трудов стаж и заемана длъжност.

Като цяло се предполага, че полът на изследваните лица не оказва съществено влияние във възприемането и отношението на отделните мотиватори и направеният сравнителен анализ потвърждава това. Разлика се открива единствено към показателя допълнително възнаграждение за постигнати резултати, където мъжете показват по-висока степен на значимост от жените, а при показателите ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител и възможност за кариерно развитие обратното жените демонстрират по-висока степен на мотивираност.

Изводът, които се утвърждава след анализът на получените резултати, е че не се налага прилагане на различен подход за въздействие върху мотивацията на работещите в Университета от гледна точка на техния пол.

При направената съпоставка и сравнителен анализ на факторите, определени като най-значими за лицата с трудов стаж до 5 г. в СУ на преден план излизат: ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител, възможност за творчество, работа в екип, сигурност и стабилност на организацията, гъвкаво работно време и почивки, възможност за кариерно развитие и за самостоятелно взимане на решенията.



Изводът, който е постигнат е, че за новопостъпилите и хората с кратък трудов стаж в Университета с по-голяма степен на въздействие се оказват външните мотиватори. Разбира се, ръководени от вътрешният си усет и стремеж към откриването на нови хоризонти, те проявяват значителен интерес към възможностите за развитие, усъвършенстване и творчество.

За лицата с трудов стаж от 6 до 15 години в СУ факторите с най-голяма степен на значимост за тяхната мотивация са почти сходни: ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител, интересна и предизвикателна работа, възможност за самостоятелно взимане на решенията, възможност за творчество, работа в екип, гъвкаво работно време и почивки и справедливо възнаграждение за труда.

Изводът тук е, че с придобиването на все повече опит и професионален стаж, хората развиват своята увереност, нуждата от контрол и напътствия постепенно отслабва, изградени са добри и успешни връзки и отношения, отчитат се предимствата на стабилната и престижна организация и усилията им се насочват към самоусъвършенстване и откриване на нови възможности и предизвикателства.

За третата група изследвани лица, тези с трудов стаж над 15 години в СУ най-важните показатели, с най-голяма степен на важност за мотивацията са: възможност за творчество, интересна и предизвикателна работа, възможност за самостоятелно взимане на решения, гъвкаво работно време и почивки, ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител, признание за лични постижения и усилия и сигурност и стабилност на организацията.

Хората, работещи повече от 15 години в една организация, предизвикват възхищение и интерес. Те са най-ценния капитал на една организация. Изминали са дълъг път в своето професионално развитие и кариера, имат установени ценности, изисквания и стремежи и причината да продължават да изпълняват трудовите си задължения в Университета се крие във възможността за задоволяване на техните индивидуални потребности и най-вече в удовлетвореността, която постигат. Стремежът на ръководството трябва да е насочен към задържане на техния интерес и провокиране на нови предизвикателства. По този начин ще се запази изградената дългогодишна връзка и ще се постигне удовлетвореност и за двете страни.

За формулиране на научно обосновани изводи е направена проверка доколко тези показатели действат с еднаква сила и имат еднаква степен на значимост за отделните категории персонал. За целта е направен подробен факторен анализ и са изведени доминиращите мотивационни фактори за всяка една категория персонал.

Според тези данни с най-голяма степен на значимост за мотивацията на служителите излизат: ефективното управление и коректните взаимоотношения с прекия ръководител 14,2%, работата в екип и добрите междуличностни отношения 12,2%, сигурност и стабилност на организацията 10,9%, безопасни условия на труд 10,2% и материална и техническа осигуреност 8,9%, а с най-ниска са посочили: възможност за кариерно развитие 3,8%, възможност за творчество 6,1% и допълнително възнаграждение за постигнати резултатите в работата 6,4%.

За нехабилитираните преподаватели, съответно показателите с най-голяма степен на значимост за мотивация са: интересната и предизвикателна работа 19,3%, следван от почти в еднаква степен от възможност за творчество 18,6% и ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител 18,5%, гъвкавото работно време и почивки е също сред показателите с голяма степен на значимост 17,7%, както и възможността за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност 17,6%. Най-слаб е интересът на нехабилитираните преподаватели към локацията на работното място 3,8%, допълнителното възнаграждение за постигнати резултати в работата 8,7% и възнаграждението 10,4%.

Като показатели с най-голяма степен на значимост за своята мотивация хабилитираните преподаватели определят: възможността за творчество 29,6%, интересната и предизвикателна работа 25,9%, възможността за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност 25,1%, работата в екип и добрите междуличностни отношения и възможността за работа при гъвкавото работно време и почивки са с еднакви стойности 18,2%. Както и при нехабилитираните преподаватели и тук най-нисък интерес има към локацията на работното място 6,4%, допълнителното възнаграждение за постигнати резултати в работата 10,5% и възнаграждението 12,7%.

За лицата, заемащи ръководни позиции водещите мотиватори са почти сходни: възможност за творчество 6,4%, работа при гъвкаво работно време и почивки 5,6%, интересна и предизвикателна работа 5,3%, възможност за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност 5,1%, а с най-ниска мотивационна сила за тях са: локацията на работното място 2,2%, материалната и техническата осигуреност и допълнителното възнаграждение за постигнати резултати в работата 2,1%.

Изводът, до който се достига след обобщението на резултатите е, че на преден план в йерархията на мотивите на преподавателите в СУ стоят основно фактори, обусловени от тяхната вътрешна мотивационна нагласа. Стремещт към творчество и

усъвършенстване, работата в интересна и предизвикателна работна среда и възможността за свобода при определяне на програмите, средствата и начините за обучения и научна дейност са вътрешни мотивационни аспекти, характеризиращи стремежът на личността към себеизява, развитие и усъвършенстване. Те са оценени най-високо и се явяват доминиращи за преподавателите в сравнение с външните мотиватори като заплащане, работна среда и взаимоотношения.

За разлика от тях изпълнението на работните задачи служителите е свързано с изпълнението на определени правила и процедури и затова съвсем логично с най-голяма мотивираща сила те определят взаимоотношенията с прекия ръководител, работата в екип, сигурността и стабилността на организацията и добрите условия на работната среда.

Друг съществен извод от изследването е необходимостта от прилагане на диференциран подход за насърчаване мотивацията на персонала, в зависимост от продължителността на трудовия стаж. Резултатите недвусмислено разкриват различия в потребностите и мотивационните механизми по този критерий, което е основание да бъдат предложени мерки за насърчаване на мотивацията, съобразени със стажа на преподавателите и служителите

Анализът на данните и направените заключения като цяло потвърждават изведената работна хипотеза, че факторите, мотивиращи преподавателите и служителите се различават по признак пол, трудов стаж и заемана длъжност. Това налага прилагането на диференциран подход за мотивация. В този смисъл, мерките за стимулиране на работещите следва да бъдат приоритетно насочени към създаване и поддържане на тези условия, а в случаите на подбор на персонал, да бъдат представяни и популяризирани възможностите, които представя Университета по тези направления.

Анализирането на мотивационният профил на отделната личност дава ясна представа за това какво и доколко я мотивира в организацията. Определя се като свъкупност както от потребностите, ценностите и интересите на служителите, така и от наличностите в организацията, с които тя ги задоволява.

Идентифицирането на причините за разминавания между очаквания и осигуреност, позволява да се открият възможности за тяхното премахване или минимизиране. Намалването на неудовлетвореността няма да подобри активно мотивацията, но хората няма да могат да бъдат мотивирани ако проблемите не бъдат отстранени.

В хода на анализа на данните за наличността и съпоставката им с тези за очакване и потребност е забелязана разлика в оценката и начинът на ранжиране на отделните показатели. Оценките на показателите, разкриващи очакванията на респондентите са доста сходни и окрупнени, докато тези оценяващи степенята на тяхната осигуреност при работа в СУ е по-диференцирана между отделните степени. Докато първите резултатите са съсредоточени основно в степените: значително, най-голяма и средно, (в много случай над 50% от анкетираните лица са посочили тези степени) то тук респондентите показват различна степен на удовлетвореност и се ориентират предимно към степените: средно и значително (няма показател определен с най-висока степен на значимост над 50%). Очакванията за степента за мотивиране и реалната оценка на дадения фактор значително се разминават.

За откриването на тези разлики изследването подробно и самостоятелно разглежда всички мотивационни фактори.

Резултатите от извършеният анализ доказват, че с най-висока степен на задоволеност са определени факторите: възможност за творчество, интересна и предизвикателна работа, сигурност и стабилност на организацията, локация на работното място, възможност за самостоятелно взимане на решенията в рамките на длъжностната компетентност и възможност за кариерно развитие. С най-ниска степен на задоволеност излизат: справедливото възнаграждение, възможностите за допълнително възнаграждение и материално-техническата осигуреност.

Получените резултати разкриват, че работата в СУ осигурява по-висока задоволеност на вътрешните, отколкото на външните мотивационни фактори. Те както вече беше доказано стоят в основата на мотивацията на преподавателите в Университета и са основната причина за тяхното задържане и лоялност. Наличието им намалява неудовлетворението от ниското заплащане и липсата на добра материално-техническата работна среда. **С това се потвърждава и третата поставена хипотеза, че удовлетвореността от вътрешните мотивационни фактори неутрализира и намалява неудовлетвореността от външните мотивационни фактори.**

В изпълнение на поставените дисертационни задачи за откриване на пътища за подобряване на мотивационната политика е направена съпоставка на данните от анализът на потребностите, които са определени като значими в най-голяма степен за хората работещи в СУ и степента на тяхната удовлетвореност от работата им в СУ. Целта е от изведените факторите с най-голямо значение за мотивацията им да се открият разминаванията между очаквания и реалност и на тази база да се посочат решения за

тяхното преодоляване. „Логиката е следната: силна значимост + ниско равнище на удовлетвореност от фактора са сигнал за фактор с висок (значим) мотивационен потенциал. Обратното: ниска значимост + високо равнище на удовлетвореност от фактора би трябвало да говорят за фактор с нисък (недостатъчно значим) мотивационен потенциал“.

В съответствие с логиката на изследователската процедура, факторите, при които е налице разлика с по-голяма абсолютна стойност, притежават по-голям мотивационен потенциал.

Отрицателна разлика се наблюдава при фактори, при които е удовлетвореността е в по-голяма степен от значимостта, която носят за мотивацията на респондентите. Това са фактори с нисък мотивационен потенциал, те или не оказват силна мотивираща роля за лицата, или потребността от тях е задоволена в пълна степен и не е необходимо влагането на допълнителни усилия за повишаване на тяхното въздействие. Според анализа на данните това са факторите: **локация на работното място и сигурност и стабилност на организацията.**

Малка разлика и близост на очакванията и удовлетвореността от тях откриваме при показателите: **възможност за кариерно развитие, безопасни условия на труд и работа при гъвкаво работно време и почивки.** За тези фактори, ръководството е изградило правилна стратегия на управление и съумява успешно да балансира между потребност и реалност. Посоката е правилно определена и трябва просто да се следва, без драстични изменения и нововъведения.

Не така стои въпросът с повечето от анализирани фактори: **възнаграждение и допълнително възнаграждение, материална и техническа осигуреност, работа в екип и добри междуличностни взаимоотношения, признание на лични постижения и усилия, ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител, възможност за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност, интересна и предизвикателна работа и дори възможност за творчество.** При тях има съществени разминавания между значимост и ниво на удовлетвореност. Оценени са с по-висока степен на важност, но се характеризират със значително по-ниска степен на задоволеност. Това са факторите с висок мотивационен потенциал, на които е необходимо да се обърне внимание и да се предприемат мерки за тяхното задоволяване.

За пълнота на получените резултати, анализът продължава със изследване на степента на тези разминавания спрямо характеристиките пол, заемана длъжност и продължителност на трудовия стаж в СУ.

Отново се предполага, че полът не оказва съществено различие при оценката и възприемането на отделните фактори и действително направения анализ доказва това.

Обобщението, което се направи в резултат на съпоставянето и анализирането на данните за потребностите на изследваните лица и тяхната наличност и удовлетвореност при работата им в СУ е, че в повечето случаи при оценките на жените се наблюдава по-голямо разминаване, отколкото при мъжете. От една страна това може да се обясни със същността на тяхната природа – те са по-емоционални, вдъхновяват се по-лесно, изпитват по-голяма нужда от свобода при изпълнение на своите професионални задължения и очакват по-голямо признание за положените усилия. От друга страна това отново повдига въпросът за равните права и липсата на дискриминация. Необходимо е ръководството на Университета да отчете този факт и да поддържа среда, която гарантира автономност, коректност, етичност и най-вече признание за положените усилия и постигнатите успехи.

Относно значимостта за получаването на справедливо възнаграждение и допълнителни плащания и мъжете и жените имат по-високи очаквания. Това отново са фактори с висок мотивационен потенциал. Осигуряването на източници за допълнително финансиране чрез работа в международни и европейски проекти е добра възможност за положително въздействие на този фактор.

Лицата с продължителен трудов стаж (над 15 години) в СУ са групата, на която трябва да се обърне по-голямо внимание. Техният професионален опит и кариера преминават в Университета и допринасят за неговото обогатяване, развитие и успех. Тези усилия и отдаденост трябва да бъдат положително оценени и стимулирани. Задържането на хора, доказали своя професионализъм и отдаденост е гаранция за успеха на всяка една организация.

При обобщението на данните спрямо заеманата длъжност факторите с най-висок мотивационен потенциал за всяка категория персонал са следните:

- **за служителите това са факторите:** ефективно управление и коректни взаимоотношения с прекия ръководител, работа в екип и добри междуличностни отношения и справедливо възнаграждение на труда;
- **за нехабилитираните преподаватели** на преден план излизат: справедливо възнаграждение за труда, работа в екип и добри

междупличностни отношения и допълнително възнаграждение за постигнати резултати в работата;

- **за хабилитираните преподаватели:** справедливо възнаграждение за труда, признание на лични постижения и усилия възможност за самостоятелно взимане на решения в рамките на длъжностната компетентност, допълнително възнаграждение за постигнати резултати в работата;
- **за лицата, изпълняващи ръководни длъжности** това са: справедливо възнаграждение за труда, работа в екип и добри междупличностни отношения и допълнително възнаграждение постигнати резултати в работата

Отчетените разлики между ценностите възприемани като очаквания и наличните в Университета средства за удовлетворяването им може да се възприеме и като положителна черта. Наличието на дефицити от порядъка на 5-10 единици, всъщност стимулират индивида да полага повече усилия за задоволяването на своите потребности, а за организацията е възможност за въздействие чрез конкретни мотивационни лостове. Разликите над 15-20 единици се определят като демотивиращи и обезсърчаващи и трябва да се предприемат мерки за тяхното редуциране.

Въз основа на резултатите от направената мотивационна диагностика е изграден цялостен мотивационен профил на преподавателите и служителите в СУ, изведени са факторите с висок мотивационен потенциал и са определени се групите за въздействие и посоката, която да следва ръководството на Университета, за да постига по-висока удовлетвореност и мотивираност у тях.

### **6.3 Мотивационен климат, удовлетвореност и мотивация**

В тази точка са представени резултатите от проучавено на мотивационния климат, удовлетвореността и степента на ангажираност на респондентите.

Мотивационният климат в една организация е в пряка зависимост от нагласата на служителите за работа, от степента на тяхната ангажираност, от комуникацията в нея, от прозрачността, достъпността, разбирането и отношението към мотивационните лостове и инструменти.

Проверката на последните две хипотези, заложи в дисертационния анализ и определянето на степента на ефективност на цялостната мотивационна политика на СУ изисква провеждането на анализ и на мотивационния климат в СУ. Анализирването на

удовлетвореността на работещите е от съществено значение за разбирането на тяхната мотивация.

При анализ на въпроса „**одобрявате ли формите за стимулиране и мотивация в Университета**“ 42.3 % от респондентите отговарят „частично“, 20,8% в голяма степен, 19,8 в малка степен, 13,7% не одобряват изобщо и само 4% ги одобряват напълно. На пръв поглед представените данни са тревожни и говорят за неефективност на използваните похвати и средства за въздействие върху мотивацията на работещите в СУ. Едва 4% от анкетирания одобряват в най-голяма степен провежданата мотивационната политика. От друга страна се вижда, че преобладаваща част от изследваните лица са заели една средна, по-скоро неутрална позиция. Тя се потвърждава и от резултатите от емпиричното изследване на мотивационния профил на респондентите, което разкрива потребностите, които остават незадоволени и към които ръководството на Университета трябва да преразгледа своята политика и да създаде условия за тяхното удовлетворяване. Недостатъчната удовлетвореност от тях провокират и неодобрението към мотивационната политика на СУ.

Сравнително ниското одобрение на формите за стимулиране и мотивация в Университета е възможно да се дължи и на слабата информираност и непознаването им. Съществено условие за ефективността на една мотивационна система е нейната достъпност и прозрачност. Използвайки всички канали за комуникация тя трябва да бъде сведена до знанието на всички преподаватели и служители. Важно е също така, представители на персонала да бъдат включени в отделните етапи от нейното изготвяне и внедряване. По този начин ще се провокира техния интерес, ще се повиши ангажираността и отговорността им и това ще допринесе за повишаване на нейната ефективност.

Част от проблема за неодобряване на системата за мотивация може да се открие във въпроса за признанието и оценката на положените усилия. Светът е устроен така, че всеки човек очаква да получи определен резултат от своите действия. Признанието може да има различен характер и форма - получаване на справедливо възнаграждение, бонуси за постигнати високи резултати в труда, добри условия на труд, награди и допълнителни придобивки, коректни отношения с прекият ръководител, публично признание за положените усилия и постигнатите успехи, делегиране на отговорности и т.н., но основната цел, която трябва да постигне е създаването на позитивно емоционално усещане. Чувството, че си разбран, ценен и подкрепян, че си част от екипа и действията



ти са съществен елемент за постигането на общата цел е основен фактор за повишаване на мотивираността, ангажираността и лоялността на всеки човек.

На въпроса „Цени ли се доброто изпълнение на служебните задължения“ респондентите отговорят така: 11,9% не считат, че то е оценено изобщо, 17,9% в малка степен, 36,9 % частично, за 26,8% то е оценено в голяма степен и само за 6,5% доброто изпълнение е напълно оценено и признато. Отново процентът на хората, които смятат, че положените от тях усилия изобщо не се оценяват подобаващо е почти двоен на тези, които смятат, че усилията им са оценени напълно. Този факт е притеснителен, затова чрез допълнителен анализ данните са разгледани от гледна точка на пол, заемана длъжност и трудов стаж в Университета.

Анализът на данните от гледна точка на пола на изследваните лица не установява съществени различия в поставените оценки.

Анализът в зависимост от заеманата от респондентите длъжност открива следното: служителите, хабилитираните лица и тези, заемащи ръководни длъжности заемат по-скоро средни позиции, за разлика от нехабилитираните преподаватели, които заемат най-голям дял от лицата поставили оценка в най-голяма степен. В същото време те са и групата лица, заемащи най-голям дял сред поставилите оценка „изобщо“ не се оценява доброто представяне. Докато при другите длъжности отговорите са съсредоточени към средните стойности при тях се наблюдава ориентиране към по-крайните оценки и в положителна и в отрицателна посока. Този факт би могъл да се дължи на обстоятелството, че голяма част от нехабилитираните преподаватели се намират в началото на своята професионална кариера и може би все още са силно емоционално обвързани с постигнатите от тях резултати. Една част са доволни от постигнатото и се чувстват подобаващо оценени, за друга част този момент все още не е настъпил и те търпят разочарование и изпитват неудовлетворение от положените усилия. Изключително важно е този факт да бъде отчетен и да бъдат направени последващи анализи за откриване на точните причини за това разминаване.

Спрямо продължителността на трудовия стаж в СУ най-добре оценени се чувстват лицата с най-кратък стаж. Положителната страна на този факт е, че новопостъпилите млади специалисти са удовлетворени от отношението към тях и това безспорно допринася за по-лесната им адаптация и води до увеличаване на тяхната мотивация за постигане на по-добри резултати и лично представяне. Тази тенденция е положителна и трябва да бъде запазена. От друга страна при лицата с продължителен

трудов стаж в Университета се забелязва ориентиране към средните оценки и по-голям дял от анкетиранията лица с трудов стаж над 15 години в СУ са поставили оценка „не изобщо“ отколкото оценка „напълно“ (18,6% частично, 4,1% не изобщо, 2,7 напълно). Тези данни разкриват разочарование и неудовлетворение, което е предпоставка за намаляване на мотивацията и личната им ангажираност за високи трудови постижения. Осигуряването на възможност за прилагането на добрите научни практики и придържането към стандартите, установени в европейската и международната научна общност е добра предпоставка за намаляване на това неудовлетворение.

От ключово значение за изграждане и поддържане на високо мотивиран екип от специалисти е изследването на тяхното удовлетворение от длъжността, която заемат и задачите, които изпълняват. Редица проучвания показват, че когато работещите са удовлетворени, то е налице подобрена производителност, високи нива на енергия и креативност, внимание към качеството, устойчивост на стрес, намален брой отсъствия, текучество и бърнаут, добри взаимоотношения и повишаване на нивото на задържане

При анализа на данните за удовлетвореността на респондентите от заеманата длъжност се установява, че преобладаващата част (76,5%) показват висока степен на удовлетвореност.

Удовлетворението от заеманата позиция е пряко свързано и оказва влияние на бъдещите намерения и очаквания за месторабота в бъдеще, с ангажираността и лоялността към организацията.

И тук резултатите от проведеното допитване показват, че преобладаващата част (75,3%) от анкетиранията лица са удовлетворени от настоящата си работа и нямат намерение и очаквания да търсят друга. Тяхните бъдещи намерения са свързани с работа в СУ.

Отчетените високи положителни резултати на въпросите, свързани с удовлетвореността от работа и заеманата длъжност дават основание **заложената хипотеза, че удовлетвореността от изпълняваната работа е гаранция за задържането на работещите и намаляване на текучеството и загубата на специалисти, да се счита за доказана.**

Въпреки, че голяма част от анкетиранията лицата нямат намерение да напускат, съществуват и такива, които са неудовлетворени и търсят възможности за нова реализация. Анализът на резултатите показва, че в тази група попадат основно служителите.

Причината за това неудовлетворение се търси в няколко посоки. Административна работа е свързана с изпълнението на еднотипни, повтарящи се операции, които водят до отегчение и дори раздразнение, получаването на неясни задачи, липсата на комуникация, непрекъснатият контрол при изпълнението на задачите, лошите взаимоотношения с прекия ръководител са фактори, които значително намаляват желанието и мотивацията за изпълнението им. Т.е. видът и характерът на работата определя нивото на удовлетвореност и мотивацията на служителите. Корегиращи действия в тази насока са допълнителното обучение, разширяване обхвата на дейността, предоставянето на възможност за участие в проекти, семинари, обсъждания, делегиране на допълнителни правомощия и отговорности, ефективна комуникация и стимулиране изграждането на екипи. В същото време възможностите за въздействие чрез получаване на по-високо възнаграждение или допълнителни доходи са силно ограничени. Тук положителна роля могат да окажат предоставянето на допълнителни услуги като карта за пътуване, възможности за спорт, гъвкаво работно време, преференциални условия за ползване на почивните бази на Университета, подобряване на материалната база и най-вече позитивно лично отношение и внимание от страна на прекия ръководител и създаване на условия за подкрепа и сътрудничество.

Не се забелязват различия в поставените оценки от гледна точка полът на изследваните лица. А при анализът на данните в зависимост от продължителността на трудовия стаж съвсем логично доказва, че лицата с трудов стаж над 15 години в СУ са най-удовлетворени от настоящата си работа и не смятат да си търсят друга такава.

Последната част от анкетата съдържа отворени въпроси, чиято цел е да разчупи рамката на анализа и да се предостави възможност за свободно определяне на допълнителни фактори, оказващи влияние върху мотивацията и степента на удовлетвореност на преподавателите и служителите в СУ. Изследваните лица сами посочват факторите, стимулите и нагласите, които оказват съществено влияние върху задоволеността им от работното място, от професията и са определящи за задържането им в Университета.

Важна част е и възможността респондентите свободно да дадат своята оценка, да определят и обосноват вижданията и предложенията си за промени и усъвършенстване на мотивационната политика на СУ с цел повишаване на тяхната удовлетвореност, мотивираност и отдаденост.

Обобщаването на резултатите в тази част на анализа затвърждават направените до този момент изводи, че основните фактори, оказващи най-силно влияние върху

мотивацията и задържането на работещите в СУ са свързани с творческия характер на работата, с възможността за свобода при избора на вземане на решения, с предизвикателствата в работния процес и възможността за развитие и непрекъснато усъвършенстване, със сигурността и стабилността на организацията, с възможността за работа при гъвкаво работно време и съчетаването на личните със служебните задължения, с добрите междуличностни взаимоотношения. На преден план излизат още: любов към професията, преподаването и науката, доброто име и престиж на Университета, възможност за участие в европейски и международни конференции, семинари, проекти, работа в интелигентна работна среда, възможност за общуване с млади хора. Голяма част от отговорите са изключително емоционални, трогателни и позитивни. Имат силно мотивиращо въздействие и разкриват основните насоки за поддържане на висока мотивираност, привързаност и лоялност от страна на преподавателите и служителите в Университета.

Едновременно със силното положително въздействие на мотивационните фактори, свързани с естеството на работата, неудовлетвореността на изследваните лица произтича от незадоволеността от външните мотивационни фактори. Отговорите на отворения въпрос за препоръки и насоки за подобряване на мотивационна политика на СУ са свързани предимно с тях. Отново заплащането на труда, допълнителните възнаграждения, условията на труд, подобряването на материално-техническата база, възможността за справедливо оценяване и отчитане на положените допълнителни усилия, признанието за постигнатите успехи, коректните взаимоотношения с колегите и ръководството са сред препоръките и желанията на респондентите.

Съпоставяйки всички тези резултати още веднъж се потвърждава факта, че за ефективността на мотивационната политика не са достатъчни само добри работни условия и заплащане, а подкрепяща среда, която осигурява възможности за постижения, признание и развитие.

Последният въпрос търсец отговор на въпроса за емоционална обвързаност и ангажираност на респондентите с институцията, в която работят разкрива висока степен на удовлетвореност и привързаност към СУ. 38% от изследваните лица изпитват гордост, когато съобщават къде работят, а за 44,1% работата в СУ е източник на самочувствие и увереност. Стремещт за идентичност с организацията, в която работиш е предпоставка за удовлетвореност, лоялност, агажираност и висока мотивираност. Чувството на гордост, че принадлежиш към нещо стойностно и значимо, че си част от успешните, че

усилията ти допринасят за постигането на високите резултати е фактор с безспорен мотивационен ефект.

Високите положителни оценки, разкриващи силната емоционална обвързаност на работещите с институцията СУ са резултат от установените традиции и ценности, издържали проверката на времето, от успешната управленска политика, създаваща условия за непрекъснато развитие и успехи, и усилията и отдадеността на всеки един преподавател и служител за ефективно постигане на общите цели.

Получените резултати от проведеното анкетно проучване и достигнатите изводи доказват и последната изследователска хипотеза, че постигането на синхрон между потребностите и желанията на служителите и целите на организацията е средство за по-високо ангажиране и по-висока ефективност при изпълнение на задачите и е условие за лоялност и задържане на работното място.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В **заключението на дисертацията** са обобщени основните изводи от проведеното теоретично и емпирично изследване относно факторите, определящи мотивацията на човешките ресурси в СУ „Св. Климент Охридски“. Систематизирани са основните насоки за подобряване и усъвършенстване на мотивационната политика на Университета и създаване на условия за изграждане на нова управленска култура, в която се преплитат традиции и ценности и се установяват принципи като етичност, приемственост, лоялност и ангажираност за реализирането на неговата мисията и визията за развитие.

#### **IV. НАУЧНИ И НАУЧНОПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Резултатите от проведените в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд теоритични и емпирични изследвания имат своите ограничения, но все пак позволяват да се изведат следните **научни и научноприложни приноси**:

**1.** Дисертационният труд е самостоятелно изследване, в монографичен обем, посветено на факторите, определящи мотивацията на преподавателите и служителите във висше учебно заведение.

**2.** Направен е преглед на научните публикации по въпроса и са изведени обобщения и изводи по отношение на мотивацията на персонала, които са специфично насочени и относими към работната среда във висше училище

**3.** Дисертационното изследване представлява първи опит за системен, научен анализ на мотивационния профил на преподавателите и служителите в СУ „Св. Кл. Охридски“, въз основа на представително социологическо проучване.

**4.** На базата на получените резултати от изследването са изведени научнообосновани изводи, за основните характеристики на мотивацията на служителите и преподавателите в СУ, които са диференцирани по различни критерии

**5.** Получените резултати от изследването имат практико-приложен характер и могат да бъдат използвани за целите на политиката в областта на човешките ресурси в университета, за подобряване на мотивацията, ефективността на работата и при набирането и развитието на персонала.

**6.** Направените теоретични изводи и получените емпирични резултати обогатяват управленската наука с нови знания за мотивацията в работната среда, които могат да послужат за развитие на нейната теория и да я обогатят с нови знания, свързани с една специфична среда, каквато е висшето училище.