

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

Катедра „Мениджмънт и маркетинг“



ФИЛИП РАЙЧОВ ИВАНОВ

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА
МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ по докторска програма
Икономика и управление /индустрия/

Научен ръководител

доц. д-р Мариана Ушева

Благоевград, 2021 г.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 261 стандартни страници. Използвани са 167 литературни източника, като 114 са чуждестранните автори. В текста са включени 15 таблици и 26 фигури. Към дисертационния труд има 1 Приложение в обем от 13 страници.

Авторът на дисертационния труд е редовен докторант в катедра „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 20...год. от часа в зала на Стопанския факултет. Материалите по защитата са на разположение в катедра „Мениджмънт и маркетинг“, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“, гр. Благоевград.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Мотивацията е психологически процес, описващ и детерминиращ до голяма степен поведението на хората. Тя ангажира мисълта, научните и практическите изследвания на учените от дълги години. Откакто има организирани общества и хората започват да се събират в по-големи групи, може да се говори за различни модели на поведение, породени от различни подбуди, което е до голяма степен израз на мотивацията. Смята се, че в началото на развитието на човешкия вид, мотивацията се оповава на чисто примитивните, първични, дори животински инстинкти. Единствен подбудител за хората е чувството им за самосъхранение и оцеляване - когато човек почувствал глад, отивал да ловува, а основната причина да се организира в по-големи групи произтича от силната необходимост от по-висока безопасност на съществуване. С напредването на човешката цивилизация, и подбудителите на поведението се променят. Основната теза на едно от базовите течения в теорията за мотивация е, че когато едни потребности са задоволени, индивидът започва да осъзнава други, по-висши такива. Така с еволюцията на обществото, с все по-голямото изобилие от ресурси и тяхната достъпност, осигуряващи удовлетворяването на базовите потребности, започва и развитието, напредъка и усъвършенстването на множество различни изкуства, научни и научно-практически направления.

От своя страна, науката за мотивацията се развива особено бурно от края на деветнадесети и началото на двадесети век. В началото на своето развитие множество автори разглеждат *мотивацията като част от философската, а по-късно от психологическата теория*. В началото на двадесети век тя се обособява по-скоро *като отделна дисциплина в сферата на психологията*. Силното и динамично развитие на

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

идеите и постулатите, свързани с мотивацията, би могло да се обясни с огромното ѝ значение в множество направления. В частност, в сферата на мениджмънт, науката за мотивацията е особено ценна, тъй като предоставя различни по вид конкретни практически насоки за формиране на мотивационен климат, благоприятстващ по-добрата реализация и ефективност на труда. В тази връзка, мотивацията на работното място също се обособява като отделно направление, но като компонент от науката за организационна психология, занимаваща се изследването на хората като част от организационните структури.

Основното разглеждане на мотивацията в съвременните индустриални отношения е *в ролята ѝ на процес*. Повечето автори я описват като *логична последователност от събития, които имат за крайна цел индивида да придобие определено благо, което той приема като ценно*. Разбира се, това не изчерпва и не обяснява цялостната и комплексна същност на мотивацията в обществото, а така също и на работното място. Различни автори си поставят за цел да обяснят мотивацията като *част от сложно и динамично взаимодействие на индивида със заобикалящата го среда*. Като плод на това взаимодействие може да се разглежда *целенасоченото поведение на хората*, което се дефинира като *мотивирано поведение*.

С други думи, *мотивацията е сложен процес на преследване на желаното, но в същото време, плод на силно взаимодействие между индивида и средата*. Следователно, индивидът действа първично, когато идентифицира потребност, но в същото време се влияе от голям набор от фактори, които му въздействат.

Мотивирането на човешките ресурси, би могло да се свърже и с различните подходи в управлението. При приложението на един от първите подходи, формите на мотивация се свеждат до голяма степен единствено до материални стимули и наказания. С развитието на науката за

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

управление динамично се развиват и мотивационните похвати. В по-съвременен аспект, фокусът се измества от материалните стимули към човешките взаимоотношения, които доказано подбуждат хората да работят по-добре, най-вече посредством подобряване на работната и социалната среда. От друга страна, най-новите възгледи за мотивацията изместват почти напълно фокуса и го насочват към вътрешното себемотивиране на работниците и служителите. Учените вече твърдят, че материалното стимулиране дори е в състояние да намали драстично мотивацията в определени условия.

Въз основа на направеното теоретично проучване на различни литературни източници, следва да направим извода, че мотивацията е един от най-важните аспекти от човешкото поведение в сферата на организационните взаимоотношения. Мотивацията е в състояние да подбуди хората да работят за успеха на организацията, но е способна и да подбуди хората към себични и егоистични цели, които е възможно да са в ущърб на организацията, в която те са заети. Следователно, мотивацията трябва да се разглежда като съществена и неразривна част от управлението на организациите.

Мотивацията е обект на изследвания от страна на множество автори по целия свят. По-горе обосновахме големия интерес именно с огромното значение на проблематиката за обществото и бизнеса. Трудно бихме изброили всички автори, занимаващи се изследването на аспектите на мотивацията, но като най-влиятелни можем да посочим - Х. Мъри, Е. Маслоу, К. Алдърфър, Ф. Хърцбърг, Д. МакКлелънд, Л. Декерс, К. Пиндер, Г. Латам, Д. МакКлелънд, Е. Деси, Р. Раян, А. Олафсен, Е. Лоуър, Л. Портър, С. Адамс, Р. Хакман, Г. Одлъм, Б. Скинър, А. Кон, Й. Илиев, Р. Стаматов и др.

Обемът на разработките за мотивацията е изключително голям и обхваща огромно количество научни трудове. Нашето изследване показва обаче, че в България науката за мотивацията не се развива също толкова динамично, както на Запад.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Повечето популярни мотивационни теории са развити на основата на проучвания на Западния свят. Правени са опити да се сравни мотивацията на български работници и служители и западни такива¹, но по наше мнение, мотивацията в България не е засегната в достатъчна степен в аспекта на емпирическото субективно проучване на работници и служители. След проведения теоретичен анализ, ние не установихме масово изследване на мотивацията в България и влиянието ѝ върху реалните последици в работата на хората, заети на територията ѝ.

Актуалността и значимостта на темата на настоящата разработка се определят от:

1. Практическото значение на мотивацията в аспекта ѝ на приложение в реална работна среда;

2. Постоянно увеличаващото се значение на човешките ресурси за успеха на организациите, без значение от вида им или от географската им локация;

3. Засилващата се необходимост от мотивирани, енергични, инициативни и работоспособни хора в условията на силно влошени икономически условия, каквито наблюдаваме в България и които се очакват в следствие на поредната вълна от COVID-19;

4. Подчертаване на изключително важните форми на мотивация в България. Оценяване на ефективността на прилаганите мотивационни похвати в съвременните предприятия на територията на страната.

Актуалността, научната и практическа значимост на проблематиката за мотивацията и недостатъчното ѝ засягане и проучване на територията на страната, както и интереса на

¹ Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E., Ten Horn, L., (2000), A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model, *Applied Psychology: An International review* 49 (4), pp. 658-687

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

автора към естеството на проблема, обосновават избора на тема на дисертационния труд.

Предмет на настоящето дисертационно изследване е оценката и влиянието на мотивацията върху реални последици от реализацията на труда на работници и служители в България.

Обект на изследването са работници и служители от различни сектори на икономиката като – производствена промишленост; транспорт и логистика; енергетика; търговия; високи технологии; различни услуги и административни служители. Най-голямата група от респонденти бе от ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“, по-конкретно на административния персонал, зает в различни подразделения на компанията в страната.

Основната научна теза на дисертационния труд е, че формите на мотивация в съвременни условия в компаниите, които станаха обект на изследване е неефективна. От друга страна, неефективността на мотивацията, влияе негативно на крайните резултатите от труда, изразени като реални последици върху трудещите се в предприятието.

Основната цел на научното изследване е да се устои и проследи влияението на мотивацията на работното място върху реалните последици и резултати от работата на работниците или служители в съвременните предприятия.

За постигане на целта на изследването бяха поставени следните **задачи**:

- Да се изведат, систематизират и обобщят най-важните и основополагащи теоретични концепции за мотивацията на работното място;
- Да се установят най-значимите форми на мотивация в процеса на реализация на труда, от гледната точка на работниците или служителите;
- Да се констатира основните форми на мотивация, използвани в изследваните предприятия;

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

- Да се провери реалното съвпадение между значимостта и реалното използване на конкретните мотивационни похвати в предприятията;
- Да се проследи влиянието на евентуалното несъответствие върху реалните последици от труда на работниците или служителите, които изследваме;
- Да се установи дали реалните последици взаимодействат помежду си.

Използваните методи за постигане на целите на изследването са следните: метод на анализ и синтез, контент анализ, анкетно проучване, различни статистически методи, включително регресионен и корелационен анализ. За създаването на база данни и обработка на информацията е използван софтуерен продукт EXCEL на Microsoft, както и Google Формуляри.

Настоящото изследване **е ограничено по време, място, методология и обхват**. За осъществяване на анализа са използвани данни от анкетно проучване проведено през Февруари – Юли 2020 г. Използвани са научно обосновани методи за оценка на мотивацията, както и бяха създадени такива на основата на различни литературни източници. Направен е опит да се даде отговор на най-важните въпроси, без да се претендира, че са оптимално изчерпани и разработени. Методите, които бяха съставени за оценка на съпадението между значение и използване на различните форми на мотивация, притежават известна условност, тъй като изследване от подобен тип се прилага за пръв път. Следователно, възможно е то да не е напълно свършено и научно обосновано.

Ограничения в практическото изследване:

1. Не бяха представени данни по отношение на множество сектори от икономиката, както и различни по тип на длъжността заетост;
2. Изследването в НКЖИ позволи да се проучи мотивацията предимно на административния персонал, тъй като

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

разпращането на анкетата трябваше да стане по електронен път, а повечето от служителите на терен, не разполагат с компютър или телефон с достъп до интернет.

Разработването на дисертационния труд беше съпроводено с някои **затруднения**, по-съществени от тях са:

1. Затруднения с намиране на достатъчно на брой респонденти, които да попълнят анкетата;

2. Затруднения, свързани с разпращане на покани за участие в изследването. В процеса на организация и търсене на различни компании, които да вземат участие, бяха разпратени покани по и-мейл на приблизително 200 – 300 компании от цялата страна;

3. Въпреки, че имахме намерението да осъществим много по-масирано проучване, не успяхме да убедим повече компании и лица да вземат участие в проучването. От огромният брой покани и от гледна точка на изцяло електронното попълване на анкетните карти, очаквахме да реализираме по-голямо проучване, но за съжаление това не се осъществи.

2. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 261 стандартни страници. Използвани са 167 литературни източника, като 114 са чуждестранните автори. В текста са включени 15 таблици и 26 фигури. Към дисертационния труд има 1 приложение в обем от 13 страници.

Структурата на съдържанието е следната:

УВОД

ГЛАВА I: ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ

1. Развитие на възгледите за мотивацията и стимулирането на труда

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Основни мотивационни теории

Съдържателни теории

Процесуални теории

2. Теоретични основи на мотивацията и стимулирането на труда

Стимулиране на труда – основни форми за материална стимулация. Основна форма и тенденции

Стимулиране на труда – основни форми на нематериална мотивация. Основна форма и тенденции

ГЛАВА II: РЕАЛИЗАЦИЯТА НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕДА

2.1. Икономическата същност на мотивацията

Мотивационни методи в трудовата мотивация

Мотивационни стратегии

2.2. Човешкият фактор – обект на мотивационните взаимоотношения

2.3. Управлението като фактор на реализация на мотивацията

Теоретични постулати на ръководството и лидерството

Влияние на лидерството върху трудовата мотивация

ГЛАВА ТРЕТА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

3.1. Методология на проучването

3.2. Оценка на мотивацията на служителите от съвременните индустриални предприятия

3.3. Изследване на основните форми на мотивация, използвани в съвременните индустриални предприятия

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

3.4. Сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

Списък на таблиците в дисертационния труд

Списък на фигурите в дисертационния труд

Приложения

Справка за приносите в дисертационния труд

Списък на публикациите по дисертационния труд

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ

Първа глава на дисертационния труд обхваща основните теоретични въпроси на мотивацията. Предмет на изследване в **първия параграф** са теоретичните постановки на мотивацията. Авторът е подчертал големият интерес към проблематиката сред множество автори по света и през различни периоди от академичната история. Също така, обосновано от големия интерес по темата, авторът извежда и множество и различни по своята същност определения за мотивацията. Основните две течения при учените, занимаващи се с изследване на мотивацията е, че тя може да бъде следствие от постоянен стремеж за придобиване на нещо желано, изразено с ясни или недотам ясни потребности . С други думи, едно от основните виждания свързани с мотивацията е, че човекът е постоянно нуждаещо се същество и се чувства добре единствено, когато задоволява своите потребности. Фокусът при това течение е по-скоро върху потребностите, заложили у индивида вследствие на биологично унаследяване или в следствие на силно социално взаимодействие или влияние.

Диаметрално различно е виждането на други автори, които определят мотивацията като процес на динамично взаимодействие на индивида със средата, в

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

която той съществува. Авторът явно подчертава различията между двете виждания и обективно разглежда работата на представителите и на двете теоретични течения.

На основата на разглеждането на множеството определения за мотивацията, авторът я приема като:

Насочващ поведението психологически процес, изграден от разнообразни енергетични сили, имащи за цел да въздействат на поведението по начин, определящ посоката, интензивността и устойчивостта на поведението на индивида. По отношение на трудовата мотивация, тя следва да се приема като процес, насочващ трудовото поведение на работника в желаната от работодателите посока. Също определящ интензивността и устойчивостта на определено поведение в работата.

Следователно, това становище е заложено като базово при разглеждане на мотивацията в целия Дисертационен труд.

Авторът разглежда и основните характерни особености на мотивацията като – потребности; черти на личността; ценности; стимули; награди. Освен това, мотивацията се разглежда и като външна, изразена по-скоро с влиянието на средата и външни за индивида стимули и като вътрешна, изразена със себемотивирането, автономността и ценностите на индивида.

В първи параграф, авторът на Дисертацията разглежда и различните подходи на управление като ги пречупва през призмата на мотивационната теория. Заложено е становището, че различните подходи на управление прилагат съответстващи форми на мотивация,

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

които отговарят на основните постулати в тях. В тази връзка, представяме Таблица 1:

Таблица 1. Преобладаващи форми на мотивация в различните подходи на управление

Класически подход в управлението	Преобладаващи форми на мотивация
<i>Школа на научното управление</i>	Материални стимули; натрапчив контрол
<i>Административна школа</i>	Административен ред, регулиращ поведението; детайлно разпределяне на задачите
Поведенчески подход	Преобладаващи форми на мотивация
<i>Школа на човешките отношения</i>	Колективност; благоприятен социален климат;
<i>Школа на организационното поведение</i>	Колективност; приемственост; ненатрапчив контрол

Източник: Систематизация на автора

От таблицата става ясно, че авторът на Дисертацията подчертава и разкрива преобладаващите форми при различните подходи на управлението и школите, които ги прилагат. Освен това, е ясно подчертано преминаването от по-скоро материално

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

стимулиране при по-ранните подходи, към нематериално стимулиране в съвременните управленски подходи.

Авторът анализира и различните **мотивационни теории**. Както бе споменато по-горе, основните течения, които авторът разглежда са, за мотивацията като постоянен стремеж към задоволяване на определени потребности, които са заложили у индивида или са следствие на социално взаимодействие. Другото основно течение дефинира мотивацията като динамично взаимодействие между индивида и средата в която той съществува. Двете течения, свързани с мотивацията, формирали се като част от организационната психология водят до формулирането на най-общо два различни вида теории – *Съдържателни*, приемащи цялостният процес на мотивация и мотивиране като непрекъснат стремеж за задоволяване на потребностите на индивида; *Процесуални*, приемащи цялостния процес на мотивация и мотивиране като следствие от непрестанно и динамично взаимодействие на индивида със средата, която го заобикаля.

На тази основа, авторът разглежда достатъчно детайлно двата вида мотивационни теории, като извежда основните автори, които се занимават респективно със съдържателните и процесуални теории.

Към съдържателните теории, авторът разглежда като основоположник и даващ началото на съвременната наука за мотивация, *Хенри Мъри*. Подчертано е, че теорията на автора признава двадесет базови потребности, които биват подредени по азбучен ред. Макар и несъвършена, теорията на Мъри се определя като особено ценна за науката и се приема, че дава началото на бурното развитие в областта през началото и средата на двадесети век.

Авторът на дисертационния труд, определя теорията на *Ейбрахам Маслоу* като най-влиятелна в сферата на организационната психология и мениджмънта. Маслоу определя пет групи базови потребности, като ги подрежда йерархично в

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

неговата известна пирамида, което всъщност се явява и големия му принос в областта. Освен това, той въвежда т.нар. фрустрационно-прогресивен процес, който се определя с поетапна изкачване в неговата своеобразна пирамида на потребностите.

В дисертационният труд се разглежда също така и теорията на *Клейтън Алдърфър*. Надграждайки теорията на Маслоу, той разработва т.нар. ERG модел, който признава три групи потребности – от съществуване, обвързване и растеж. Според автора на модела, индивидът приема за най-мотивиращи към даден момент, потребностите, които са най-конкретни. По този начин той въвежда и фрустрационно-регресивен процес, според който индивидът преминава към потребности, които може да са и по-нисши според дефиницията на Маслоу, но към даден момента да се явяват по-конкретни, следователно и по-мотивиращи.

Като основоположник на изследванията конкретно на трудовата мотивация, в дисертационния труд се приема теорията на *Фредерик Хърцберг*. Според автора на теорията, в процес на мотивация на персонала действат две групи фактори – хигиенни и мотивиращи. Хигиенните способстват единствено за липсата на незадоволеност, но не допринасят за наличието на задоволеност. От своя страна, мотивационните фактори са единствения източник на задоволеност у индивида. Авторът на Дисертацията, подчертава, че работната заплата може да играе ролята на хигиенен при някои групи работници или служители, но също така може да въздейства и мотивиращо на работниците или служителите.

В дисертационният труд се защитава виждането на *Дейвид Маклеланд*, че единственият начин хората да се развиват, а следователно и обществата да израстват е именно стремежа към растеж. Маклеланд разглежда мотивацията като набор от три групи потребности – постижения, власт и принадлежност. Подобно на останалите съдържателни теории, единственият

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

начин, по който човек може да се мотивира е да се стреми и евентуално да осъществи тяхното задоволяване.

Авторът отбелязва, че към момента в науката за мотивация преобладава приемането на мотивацията като вътрешен процес за индивида. На тази основа той разглежда една от най-влиятелните в съвременен етап теории за мотивацията – *Теорията за самоопределението на Едуард Деси и Ричард Раян*. Авторът разглежда множество изследвания на автори, които използват постулатите на теорията в своите разработки. В дисертационният труд се приема становището, че при определени условия материалните стимули биха могли да допринесат малко за ефективното мотивиране на персонала, а в определени условия са в състояние дори да влошат мотивацията на персонала. Поставен е акцентът и на значението на това как се налагат целите в работата. Подчертава се, че наложени отвън цели се приемат по-трудно от страна на работниците или служителите. Набляга се на виждането, че при условията на високо майсторство и кореспондираща автономност в работата, работниците или служителите са склонни да повишат своите резултати в работата. Прието е виждането, че теорията за саморегулация на Едуард Деси и Ричард Раян е ценна за мениджмънта най-вече с отбелязването на огромната дисфункция на реално използваните методи за мотивация и препоръчваните от науката.

След разглеждането на съдържателните теории, авторът разглежда и *Процесуалните теории за мотивацията*. Според авторите, които се занимават с разработки в тази насока, медиацията трябва да се приема като непрекъсващ процес на взаимодействие между индивида и средата. Често пъти това взаимодействие спомага за формирането на по-благоприятна среда за развитието на мотивацията на работното място, но често пъти може да се твърди и обратното.

Първата разгледана от автора на Дисертацията процесуална теория е *Теорията на очакванията* разработена от

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Виктор Вруум, а след това усъвършенствана и допълнена от Лаймън Портър и Едуард Лоулър. В основата на теорията лежи разбирането, че мотивацията на хората се влияе от очакваните резултати от действията им. Авторът на дисертационния труд възприема становището, че очакванията са основна предпоставка за подемането на определена посока на действие от страна на работниците или служителите. От тази гледна точка, постулатите, заложиени в теорията на очакванията се приемат като основополагащи в сферата на формиране на организационните отношения в предприятията.

Следващата процесуална теория, разгледана в Дисертацията е *Теорията на справедливостта*, разработена от Стейси Адамс. Тук фокусът се измества от очакванията, за да се насочи към реалното разпределение на ресурсите в работата. В дисертационния труд се приема становището, че в условията на несправедливост в работата, изразяваща се в различни условия на труд или възнаграждения, могат да доведат до намаляване на усилията у служителите. Подчертава се също, че колкото по-голямо е несъответствието между усилията и получените облаги, толкова по-голяма е фрустрацията на работното място. Следователно, като основен способ при формиране на мотивационния климат се определя внимателната оценка кое е справедливо за повечето работници или служителите така, че това да гарантира кореспондиращо ниво на усилия и старание в работата от тяхна страна.

Като една от най-влиятелните и значими за науката и практиката на мениджмънта на човешките ресурси се приема *Теорията на целеполагането*, формулирана от Едвин Лок и Гари Латам. Авторът защитава вижданията на учените занимаващи с тази теория и приема техните виждания почти безусловно. Основна причина за това е, че постулатите на тази теория се прилагат и при формулирането на разнообразни изследвания, свързани с други теории за мотивацията, но същественото е, че често пъти тези изследвания са в ползва на

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

вижданията за целеполагането в работата. Авторът на Дисертацията приема целеполагането като съществен елемент от работата на всяка организация, независимо от нейния вид. Защищава се тезата, че целите трябва да бъдат добре формулирани, достатъчно сложни, но и в същото време постижими.

В дисертационният труд се разглежда и теорията за *характеристиките в работа* на Ричард Хакман и Грег Олдъм. Авторът приема като съществени характеристики в работата предложените от Хакман и Олдъм, а също така разглежда и други модели, свързани с характеристиките в работата. С други думи, в дисертационният труд е залегнало виждането, че това какви характеристики притежава една длъжност тя може значително да повлияе мотивацията на работниците или служителите. Авторът подчертава, че това може да има различно влияние върху различните служители, въз основа на техните характерологични и личностни черти.

Последната разгледана процесуална теория в Дисертацията е теорията на *Закрепващото въздействие*. Авторовото виждане е, че има неразривна връзка на постулатите на разгледаната теория и най-използваната стратегия за стимулиране на персонала – плащане срещу добро представяне. Постулатите на теорията се срещат и при други форми на стимулиране в процеса на осъществяване на трудовите задължения.

Във **втори параграф** се разглеждат различни теоретични основи на мотивацията и стимулирането на труда. Авторът разглежда мотивационните профили на служителя, мотивационния климат, мотивационните лостово, мениджърските умения за управление на мотивацията и други аспекти на реалното практическо стимулиране на персонала. Авторовото виждане е, че тези аспекти от мотивационната организация в предприятието, трябва да присъстват в по-голяма или по-малка степен при управлението на всяка организация.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Следователно, върху проучване на мотивационния климат и установяване на точния мотивационен профил, следва да се обърне достатъчно внимание, но не за сметка на пренебрегване на останалите аспекти от мотивирането на персонала. Всички елементи от процеса трябва синергетично да се допълват и да допринасят за цялостното и добро мотивиране на персонала.

Авторът разглежда и факторите, влияещи върху мотивационния профил на служителите в процеса на реализацията на мотивацията в реална работна среда. Той ги разделя на общи и непосредствени. Като общи се определят факторите с по-косвено влияние върху индивида. Следователно, като непосредствени се приемат факторите с директно влияние в процеса на работата. В научния труд се защитава виждането, че при процеса на мотивиране, мениджърите са в състояние да формират влиянието на непосредствените фактори. С други думи, те са пряко свързани с работата в организацията, която се явява работодател на индивида.

В Дисертационният труд се разглеждат и основните форми на мотивацията при реализацията ѝ в реална работна среда. Авторът подчертава виждането, че най-общо тя бива – **материална и нематериална**. Като основен елемент на материалното стимулиране се приема работната заплата. Разглеждат се различните нейни елементи и функции, както и се подчертава, че в съвременните предприятия със стопанска цел, тя е задължителен елемент от работата на хората. Авторът защитава тезата, че работната заплата не бива да бъде единствен способ за мотивиране на персонала. Това си съждение защитава чрез доводите на множество теоретици, занимаващи се с изследване на мотивацията на работното място. Въпреки това, подчертава, че в процеса на реализация на труда, по-благоприятен ефект би имало обвързването на работната заплата или допълнителните възнаграждения с представянето на персонала. Авторът твърди, че това ще бъде вярно в определени условия и при определен тип длъжности. Подчертава се силната

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

зависимост от страна на по-високата сложност и майсторство в работата и въздействието на материалните стимули върху мотивацията.

Като форми на нематериална мотивация се описват всички нестойностно измерими стимули в работата. Според автора на Дисертацията, именно невъзможността нематериалните стимули да се оценят стойностно, ги прави трудно осезаеми от работниците или служителите. Въпреки това, се защитава тезата, че те притежават по-дългосрочно и устойчиво въздействие. Авторовото виждане е, че при необходимост от интензивно мотивиране на персонала за изпълнение на определена задача, то в почти всякакви условия, по-добра ще се окаже материалната стимулация. За сметка на това, ако целта е дългосрочно мотивиране на персонала и ангажирането с цялостния успех на организацията, то нематериалните стимули, трябва да вземат превес. Поради тази причина, авторът подчертава, че в съвременните предприятие е необходимо да се измести фокусът от почти изцяло материално стимулиране и да се насочи също така и към нематериалното такова.

ГЛАВА II: РЕАЛИЗАЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕД

В първия параграф се разглежда икономическата същност на мотивацията на персонала. Авторът смята, че при формирането на мотивационните стратегии те задължително трябва да са съобразени с това как реално приложението им ще рефлектира върху ефективността на предприятието. Подчертава се значението за количествена оценка на евентуалните ползи от приложението на съответната стратегия, когато това е възможно.

В параграфа се разглеждат различни методи, като се защитава тезата, че при формиране на програми за мотивиране

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

на персонала трябва да се използват разнообразни способности. Авторът подчертава ясната и силна връзка на различните методи за мотивация, наложени се научната литература, свързана с управление на човешките ресурси и различните мотивационни теории. Всеки от разгледаните методи, малко или много кореспондира на една или няколко от разгледаните в Първа глава мотивационни теории.

В настоящия параграф се разглеждат и някои мотивационни стратегии. Критично се разглежда стратегията „Стимул и наказание“, като се подчертава, че в определени условия тя може да се окаже изключително неблагоприятна. Авторът защитава тезата, че наказанието в процеса на реализация на труда би могло да има невъзвратими негативни последици върху работата на служителите. Въпреки, че безспорно някаква форма на негативно закрепяне трябва да присъства, когато посоката на поведение на служителите не отговаря на целите на компанията. Авторът подчертава, че въпреки силно положителните аспекти от награждаването за добрата работа, наградите могат да имат и негативен ефект върху мотивацията и цялостното представяне на персонала.

Като по-устойчива при формиране на мотивацията на персонала се приема стратегията за мотивация чрез самата работа. При нейното прилагане, според автора, хората ще се склонни да се самотивират. Когато благоприятно формулираните длъжности са съпътствани с високо ниво на майсторство и кореспондиращо ниво на автономност, работниците или служителите ще са склонни да вложат повече усилия в работата, без да се отчитат евентуалните възможни материални придобивки за добро изпълнение на задачите. Подобен вид мотивиране се приема като по-благоприятно в дългосрочен план за целите на организацията.

Като друга форма на мотивиране на основата на висока автономност в работа, авторът разглежда Едноминутното управление. Заложено е виждането, че в определени условия по-

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

високата автономност, заложена в постулатите на този вид управление на персонала е от ключово значение при успешното мотивиране на персонала.

Във **втория параграф** от Дисертацията се разглежда човекът като обект на мотивационните взаимоотношения. Авторът приема виждането, че основно това как хората реагират върху налаганите форми на мотивация в предприятието, в най-голяма степен зависи от измеренията на техните личностни черти – невротизъм, екстраверсия, отвореност към преживявания, добросъвестност, сътрудничество.

Заклучава се, че високи нива на невротизъм по-скоро възпрепятстват мотивирането и представянето на персонала, освен при силно ограничени случаи. Екстравертността от своя страна, в определени условия може да допринесе за благоприятното мотивиране и доброто трудово представяне, когато те са свързани с взаимодействие с други хора. Защишава се тезата, че при екстравертни личности по-въздействащи са похвалата и възможността за социално взаимодействие в процеса на реализация на трудовите задължения.

Отвореността към преживяванията се свързва със стремеж към научаване на нови неща и известна автономност в работата. Следователно, при хора с високи нива на тази черта, е необходимо да се отдаде възможност за свободна изява. Авторът подчертава, че именно тази личността черта е от ключово значение при изпълнението на разнообразни и често променящи се задачи.

По отношение на добросъвестността на хората, авторът заключава, че в голяма степен тя би определила интензитета на усилията при изпълнение на задача, който ще се запази сравнително устойчив в процеса на изпълнение на задачата, от което следва и по-доброто изпълнение. Ниската отдадена стойност на изпълнението (валентността), говори и за високи нива на вътрешна мотивираност за изпълнението. Тоест, индивидите с високи нива на добросъвестност, по-скоро се

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

стремят към съвършенство на изпълнението, за да удовлетворят себе си, а не да получат висока субективна стойност от него.

Сътрудничеството се разглежда като социален феномен и се подчертава силната му зависимост от социалните норми, заложили на работното място. Авторът заключава, че хора с високи стойности на сътрудничество биха спазвали и биха се повлиявали в по-голяма степен от неформално наложилите се норми на поведение на работното място. Следователно, при служители с високи нива на сътрудничество, следва да се прилагат форми на мотивация свързани с екипната работа и прилагащи се върху цялостните фирмени резултати и високи нива на вътрешна мотивация.

Освен устойчивите личностни черти, авторът на Дисертацията обръща внимание и върху моментите настроения на работниците или служителите. Зачитава се тезата, че настроенията могат да влияят върху разнообразни аспекти от работата като – помагане на колегите, предпазване на организацията конструктивни предложения и др. Следователно, и моментните психологически състояния трябва да се имат предвид, когато това е възможно, при прилагане на мотивационните способности.

В Дисертационният труд се разглежда и силното значение на жизнения цикъл като фактор, определящ мотивационните реакции на работниците или служителите. Авторът насочва фокусът към силното значение на възрастта при реакцията върху определени мотиватори, използвани при мотивиране на персонала. Заключава се, че възрастта и цялостното житейско развитие на индивида е в състояние на увеличи или намали реактивността към определен вид мотивация на работното място. Следователно, при формиране на мотивационните стратегии, трябва да се отчита и жизнения цикъл на работниците или служителите в организацията.

Освен гореизложените фактори, които са част от човешката природа и имат отношение в мотивационните

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

взаимоотношения, авторът разглежда и някои социални аспекти от човешката същност. Защи́тава се тезата, че социалното взаимодействие е в състояние да облекчи или утежни процеса на мотивация. Като основен теоретичен постулат при разглеждането на социалните аспекти се приема теорията на Алфред Бандура. В Дисертацията внимателно се разглеждат аспекти от нея и се определят като изключително важни в процеса на реализация на мотивацията на работното място. В най-голяма степен се защитава тезата, че самоефективността на работното място влияе най-силно на мотивацията. Това се осъществява чрез влияние върху избора на дейности, усилията, постоянството, постиженията и саморегулацията. С други думи, самоефикасността влияе на мотивационните резултати чрез влияние върху поведенческите процеси на индивида. Като друг силно влияещ елемент със социален смисъл се приемат социалните сравнение. Важен механизъм при социалното сравнение е степента на съвпадение между сравнявания и модела. Съответно, ако съпадението е силно (еднаква възраст, пол, социален статус и т.н.), вероятността социалното сравнение да доведе до появата на стремеж към определена цел и силно мотивирано поведение е по-голяма. Авторът разглежда също така и ценностите на индивида като силно въздействащ фактор върху мотивацията.

В **третия параграф** се разглежда управлението като фактор на реализация на мотивацията. Цялостното виждана в този параграф е, че управлението е ключов способ за приложение на мотивацията на работното място. Управленците са основният субект, който е отговорен за изпълнението на дейности, свързани с формирането и приложение на мотивационни стратегии и методи.

Авторът разглежда някои теоретични постулати на лидерството и ръководството. Достатъчно подробно и изчерпателно се разглеждат различни виждания относно двете понятия от страна на множество автори. Защи́тава се виждането,

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

че лидерството и ръководството са свързани, но и различни по своята същност. Авторът разглежда различни примери, свързани с различията между лидерството и ръководството.

В Дисертационният труд се подчертава огромното значение на лидерството като неформален феномен като част от фирмената култура за формиране на вътрешна мотивация. Лидерът е определен като основна фигура и при формиране и задоволяване на някои от потребностите в процеса на извършване на трудовите задължения. Ръководителят от своя страна се приема като формално овластен орган в структурата на организацията, който е в състояние да прилага конкретни мотивационни методи за повишаване на мотивацията и представянето на персонала.

Освен разглеждането на различия между ръководството и лидерството, авторът насочва вниманието и върху различните лидерски стила. Разглеждат се различни формулировки на стиловете на управление, но в крайна сметка се заключава, че най-общо те могат да се делят на стилове насочени към задачата и насочени към хората. Авторът прави връзката на различните стилове и съответстващите им подходи на управление и различните преобладаващи форми на мотивация в работата. Тази връзка систематизира мотивационните подходи в зависимост от приложението съответно на стил насочен към задачата или респективно, към хората. Систематизацията представяме на Таблица 2, представена по-долу.

Подсилващото лидерство се разглежда като феномен, който е в състояние да спомогне в значителна степен представянето на хората. Това следва да се реализира чрез емоционална подкрепа, но не за сметка на материално техническата такава. На основата на разгледаните научни трудове в тази част от Дисертацията, авторът заключава, че ръководството е в състояние значително да повлияе мотивацията на работното място, както в директна форма, така и чрез косвеното си влияние върху някои аспекти от

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

работата, които имат отношение към мотивацията на работното място.

**Таблица 2. Систематизация на мотивационните подходи на
база на насочеността на лидера**

<i>Насоченост към задачата</i>	<i>Насоченост към хората</i>
- Мотивиране на база на изпълнението; - Заплащане за добро представяне; - Краткотрайно формиране на мотивацията за изпълнение на конкретна задача; - Материални способности на мотивация; - Общ подход върху мотивацията на персонала (системи и програми за мотивация); - Мотивация на базата на по-нисши, дори физиологични човешки потребности; - Използване на хигиенни фактори като мотивационни способности; - Мотивацията се приема като следствие от интроектирани цели; - Целите се припокриват със задачите; - Разпределение на ресурсите на база на текущо изпълнение на задачите; - Длъжностите се моделират на базата на успешно изпълнение на задачите.	- Мотивиране на база дългосрочно представяне; - Поведенчески подход към мотивацията; - Нематериални способности за мотивиране; - Индивидуален подход към мотивиране (насочен към конкретния човек); - Мотивация на базата на развитие, растеж и висши човешки потребности; - Цел на мотивацията е да формира устойчива вътрешна мотивация, на основата на силна ангажираност; - Мотивация по-скоро чрез свързаност и растеж; - Мотивацията се приема като следствие от интегрирани цели; - Целите се свързват с хората; - Стремение към справедливо разпределение на доходите; - Длъжностите се формират на база благоприятно развитие на личността.

Източник: Систематизация на автора

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

В по-нататъшното изложение на Дисертацията се разглеждат конкретни примери, свързани с влиянието на лидерството и ръководството върху мотивацията. Авторът предлага разнообразни емпирични изследвания, доказващи, че начинът, по който се управляват хората в организацията в състояние да повлияе значително емоционалното им състояние. Освен това се защитава тезата, че ръководителят трябва да допринесе в най-голяма степен за развитието на персонала. Авторът подчертава, че това трябва да се реализира чрез отдаване на съответстващи нива на автономност в работата, достатъчно възможности за свързаност и майсторство.

ГЛАВА III: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

В **първия параграф** на дисертационния труд се разглежда методологията на проучването, проведено за целите на научния труд. Определени са три главни цели:

1. Да установи най-значимите мотиватори на работното място, от гледната точка на служителите, които полагат своя труд в организацията;
2. Да установи най-често използваните мотиватори на работното място, от гледната точка на обекта на прилагането им, а именно хората, заети в организацията;
3. Сравнение на двете величини, изготвяне на условен коефициент на съвпадение и установяване на влиянието му върху някои конкретни аспекти в работата на хората.

За да се постигнат целите, изложението на резултатите се провежда в три фази. Първо, се представят най-важните

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

мотиватори за хората. След това се представят най-използваните мотиватори. И трето, се сряняват двете величини и се формулира т.нар. „коефициент на съвпадение“.

Събирането на информацията за изследването се осъществява чрез анкетен метод посредством използването на анкетна карта. Според автора, този метод на събиране на данни е най-подходящ с оглед на целите на проучването. Като други методи, използвани в проведеното проучване се посочват теоретичен анализ, сравнителен анализ, корелационен и регресионен анализ.

За целите на проучването бяха подбрани въпроси, кореспондиращи на определени мотиватори в работата на респондентите. Въпросите свързани с мотивацията бяха разделени на различни модули, за да се улесни оценката на мотивацията за конкретен аспект от работата. Авторът формулира следните модули и ги описва по следния начин:

1. **Работна среда (РС)** – въпроси свързани с различни аспекти на работното място (ергономия, здравословни условия труд, социална подкрепа и др.);
2. **Възнаграждение (В)** – различни форми на материални възнаграждения;
3. **Безопасност (Б)** – безопасни работни условия, стабилна социална политика на предприятието, сигурност и спокойствие в работата и др.;
4. **Личностно развитие (ЛР)** – личностно и професионално израстване, обучение, възможност за реализация и др.;
5. **Принадлежност и социални аспекти (ПСА)**– колегиални взаимоотношения, колеги приятели, екипна работа и др.
6. **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство (УС,ИП,АЛ)** – въпроси свързани с аспектите от наименованието на модула. С формулирането на този

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

модул се опитахме да изразим вътрешната мотивация на респондентите, както и някои от по-висшите им потребности.

Въпросите, свързани с оценка на гореизложените модули са 38, като в две различни секции, респондентите са подканени да посочат най-значимите за тях аспекти от работата, а в друга секция да определят кои осезаемо се използват в процеса на реализация на труда им. С цел по-голяма обективност на резултатите, свързани с мотивацията, авторът не разделя въпросите модулно в анкетната карта.

Общият брой на въпросите в анкетната карта е 91, разделени в следните секции:

1. *Демографски данни* – пол, възраст, образование, семеен статус, трудов стаж (общо и текущата организация), позиция в йерархията;
2. *Предпочитани мотиватори на работното място* – тук задаваме въпросите подбрани за изследване на мотивацията в аспекта на най-предпочитани от страна на работниците или служителите;
3. *Най-използвани мотиватори на работното място* – тук задаваме същите въпроси, но в аспекта на реалното им прилагане на работното място, от гледната точка на работниците или служителите;
4. *Реалните последици* – склонност за напускане на работа, условия на психическо напрежение, авторитет (гордост) от работата в компанията, ангажираност с работата, удовлетвореност от работата, инициативност в работата.

За целите на разпространение на анкетата са използвани: и-мейл, Facebook, вътрешнофирмена комуникационна система, а самата анкетна карта се попълва он-лайн посредством платформа на Google – Google Forms.

Разпращането към разнообразни по заетост респонденти започна в началото на 2020 година и завърши през месец Април

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

същата година. Сътрудничеството с НКЖИ, започва през Юни 2020 и проучването там се реализира до края на месеца. Общия брой на получени попълнение анкети е съответно различни по вид заето респонденти 145 и анкети попълнение от служители на НКЖИ 449, с общ брой от 594 коректно попълнени анкети. Извадката, използвана в проучването не е репрезентативна, а има за цел да установи тенденции, свързани с мотивацията в българското предприятие, без да е ангажира с общата им валидност за цялото заето население. Първата група респонденти са представители на различни предприятия, данни за които ще бъдат предоставени по-долу. Втората група респонденти са част от компания занимаваща се с поддържане и изграждане на националната железопътна инфраструктура. По-конкретно в по-голямата си част са представители на административния персонал.

Във **втория параграф** се разглежда реалната оценка на мотивацията от гледна точка на значимостта на формулираните модули за респондентите, попълнили анкетата. На първо място се разглеждат резултатите, свързани с респондентите, част от разнообразни организации, които авторът нарича „обща група“. Първо се представят демографски данни на респондентите по отношение на – възраст; пол; степен на образование; брой на деца, за които се полагат грижи от респондента; трудов стаж и трудов стаж в настоящата организация; позиция в йерархията, както и сферата на работа на респондентите от общата група.

Авторът описва процеса на анализ на получените резултатите от субективните оценки на значимостта на елементите от модулите и представя резултатите. След направените изчисления се заключава, че най-малко предпочитан модул са **възнагражденията**, а най-силно предпочитани са елементите от **принадлежност и социални аспекти**. Резултатите по отношение на субективната значимост на модулите в „общата група“ се представят на Таблица 2:

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

**Таблица 3: Описателна статистика за субективната
значимост на модулите в общата група**

PC		B		Б		ЛР		ПСА		УС, ИПАЛ	
Mean	3,71	Mean	3,22	Mean	3,59	Mean	3,62	Mean	3,84	Mean	3,65
Standard Error	0,06	Standard Error	0,08	Standard Error	0,08	Standard Error	0,09	Standard Error	0,07	Standard Error	0,08
Median	3,83	Median	3,33	Median	3,75	Median	3,80	Median	4,00	Median	3,91
Mode	3,83	Mode	4,00	Mode	3,50	Mode	4,40	Mode	4,60	Mode	4,36
Standard Dev.	0,76	Standard Dev.	0,94	Standard Dev.	0,95	Standard Dev.	1,04	Standard Dev.	0,87	Standard Dev.	0,90
Sample Var.	0,57	Sample Var.	0,88	Sample Var.	0,89	Sample Var.	1,08	Sample Var.	0,76	Sample Var.	0,82
Kurtosis	1,18	Kurtosis	-0,77	Kurtosis	-0,34	Kurtosis	-0,41	Kurtosis	-0,07	Kurtosis	0,36
Skewness	-0,83	Skewness	-0,30	Skewness	-0,46	Skewness	-0,68	Skewness	-0,74	Skewness	-0,93
Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	3,80	Range	3,82
Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,20	Minimum	1,18
Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00
Sum	537,23	Sum	466,20	Sum	520,58	Sum	525,10	Sum	556,60	Sum	528,57
Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00

Източник: Собствено Проучване

Чрез регресионен анализ, авторът изследва и статистически значимите влияния от страна на демографските данни върху значимостта на модулите. След провеждането на анализа се установява, че *работната среда* се повлиява от позицията в йерархията на респондентите. Значимостта на *възнагражденията* повлиява от позицията в йерархията на респондентите. Значимостта на *безопасността* се повлиява отново от позицията в йерархията. При разглеждане на *личностното развитие* се заключава, че то се повлиява от позицията в йерархията, семейният статус и образованието. При *принадлежността и социалните аспекти* се наблюдава повлияване от страна на трудовия стаж в настоящата организация, както и от позицията в йерархията. При *последния модул* се установява влияние от страна на позицията в йерархията, семейният статус и полът. Следователно, авторът доказва статистически значима връзка между демографските характеристики и различната субективна значимост на модулите. Конкретните стойности по отношение на статистическа значимост и корелационни коефициенти представяме на Таблица 3:

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

**Таблица 4: Статистически значими корелационни
коефициенти на влиянието на демографските
характеристики върху значимостта на модулите в общата
група**

<i>Модул/ Демогр .</i>	Пол	Възр.	Образ.	Сем. Стат	Бр. деца	Общ труд.	Трудов в органи- зация	Позиц- ия в йерар.
РС	-	-	-	-	-	-	-	0.19*
В	-	-	-	-	-	-	-	0.23**
Б	-	-	-	-	-	-	-	0.05*
ЛР	-	-	0.24**	-0.09*	-	-	-	0.31***
ПСА	-	-	-	-	-	-	-0.21**	-0.13*
УС, ИП, АЛ	-0.08*	-	-	-0.11*	-	-	-	0.28***

Бележки: $P < 0.05$. *; $P < 0.01$ **; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.60$

Източник: Собствено проучване

На основата на резултатите, показани на Табл. 3 се заключава, че позицията в йерархията е един от най-значимите аспекти, които стават предмет на проучване. Както е показано на таблицата, позицията в йерархията, статистически значимо повлиява значимостта на всеки модул. Интересно е, че при преминаването към по-висока позиция, намалява потребността от социално взаимодействие. По наше мнение това се дължи на преобладаващо по-високата значимост на други модули с преминаването на по-висока позиция в йерархията. Подобна е тенденцията и при нарастване на трудовия стаж в организацията. В дисертационния труд се подчертават единствено статистически значимите коефициенти, както са представени и тук. В крайна сметка се заключава, че е

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

налище, макар и слабо въздействие от страна на някои демографски показатели върху значимостта на формулираните модули.

Следващият анализ върху, към който се насочва вниманието е на регресионен и след това корелационен анализ на взаимодействието на различните субективни значимости при съответните модули. Основната хипотеза на автора в случая се доказва и той представя доказателства, че при определено повишаване на значимостта на един модул, е възможно да се повиши значимостта и на друг. Резултатите от което се представят в таблица, както следва в Таблица 5, по-долу.

В общи линии се установяват общо пет основни момента:

Първо – значимостта на **възнагражденията** има силна и статистически значима връзка с **работната среда** и **безопасността**. Следователно, когато значимостта на този модул се повишава, значимостта на работната среда и безопасността нараства.

Второ – значимостта на **безопасността** силно и значително си въздейства и с **работната среда** и **личностното развитие**. Тоест, с повишаване на значимостта на този модул се повишава значимостта и на другите два. При корелационния анализ се изразява двустранна връзка, следователно *тенденцията на нарастване на значимостта на статистически значимо въздействащите си модули е в двете посоки.* *Трето* – **личностното развитие** силно и статистически значимо взаимодейства с **възнагражденията** и **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Макар, че личностното развитие е израз на вътрешната мотивация и е част от по-висшите потребности на индивидите, изследването показва, че те го свързват с получаване на по-високи доходи за дейността. По отношение на взаимодействието с най-сложния модул (УС, ИП, АЛ), който изразява вътрешната мотивация и по-висшите човешки

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

потребности, личностното развитие, очаквано взаимодействия силно, тъй като по наше мнение те са част от една и съща форма на мотивация. Следователно, *взаимодействието на личностното развитие с най-сложния от модулите е напълно нормално.*

Както се вижда на Табл. 5 коефициентите на корелация са високи, тоест, *може да се потвърди силна корелация между посочените величини.*

**Таблица 5: Корелации между значимостта на
модулите в обща група**

	<i>PC</i>	<i>B</i>	<i>Б</i>	<i>ЛР</i>	<i>ПСА</i>	<i>УС,ИП,АЛ</i>
PC	1					
B	0,67****	1				
Б	0,71****	0,71***	1			
ЛР	0,59	0,69*	0,69**	1		
ПСА	0,50	0,52	0,58**	0,52	1	
УС,ИП,АЛ	0,60	0,71**	0,68	0,78****	0,62****	1

Бележки: $P < 0.05^*$; $P < 0.01^{**}$; $P < 0.001^{***}$; $P < 0.0001^{****}$

Алфата на Кронбах = 0.82

Източник: Собствено проучване

Четвърто – принадлежността и социалните аспекти взаимодействат силно и значително с **безопасността и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Следователно, с увеличаване на значимостта на този модул се увеличава и значимостта на другите два и обратно. Още едно доказателство за наличие на фактори, повишаващи вътрешната мотивация е силното взаимодействие на принадлежността и най-сложния модул. В изложението на Първа и Втора глава, бе споменато, че и свързаността с други индивиди е една от потребностите и се

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

явява основен фактор за формиране и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация. Взаимодействието между принадлежността и безопасността, говори за силна връзка между двата аспекта на мотивацията. По наше мнение, *това взаимодействие е израз на силното значение на социалното взаимодействие за хората и в частност за чувството им за безопасност.*

Пето – уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство силно и статистически значимо си взаимодействат с **възнагражденията, личностното развитие и принадлежността и социалните аспекти.** Връзката между личностното развитие и принадлежността до голяма степен бе обяснена в предишния абзац. Относно взаимодействието му с възнагражденията, по наше мнение, *това изразява силния стремеж на служителите да получават по-високи доходи, когато се развиват и започват да чувстват по-голямата си преговорна сила в следствие на развитие на някои от аспектите, които се предполагат при най-сложния представен и разглеждан модул.*

След като се разглеждат резултатите относно значимост на модулите в общата група, авторът насочва вниманието към групата респонденти, заети в **НКЖИ**. Отново на първо място се представят демографските данни на респондентите и след това се преминава към реалната оценка на мотивацията.

При тази група респонденти като най-значим модул се определя **принадлежността и социалните аспекти**, а като най-малко значим – **възнагражденията**. В общи линии резултатите и при двете групи се потвърждават в това си отношение. Отново се представя описателната статистика, свързана със значимостта на различните модули в групата, заето в НКЖИ. Показваме я на Таблица 6, по-долу. Резултатите се различават в известна степен, в сравнение с общата група, но това по-скоро в стойността на осреднените оценки. В общи линии значимостта на модулите остава същата и в двете групи. На основата на това,

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

може да се твърди, че най-значим модул на работниците или служителите, засти в България е социалното взаимодействие. От друга страна, най-ниско предпочитна форма на мотивация е материалната. Освен това, се наблюдава значително по-висока средна оценка на други модули, които по своята същност нямат общо с материалните възнаграждения. Следователно, дори в държави с влошени икономически показатели и нисък стандарт на живот, материалната стимулация на персонала, не се смята за най-значима от субективната гледна точка на работниците или служителите.

**Таблица 6: Описателна статистика при различните
онни на значимост на модулите в общата група**

PC		B		Б		ЛР		ЛСА		УС,ИП,АЛ	
Mean	3,64	Mean	3,07	Mean	3,66	Mean	3,54	Mean	3,94	Mean	3,63
Standard Error	0,04	Standard Error	0,05	Standard Error	0,05	Standard Error	0,05	Standard Error	0,04	Standard Error	0,04
Median	3,75	Median	3,00	Median	3,75	Median	3,60	Median	4,00	Median	3,73
Mode	4,17	Mode	2,17	Mode	5,00	Mode	4,60	Mode	4,00	Mode	3,73
Standard Dev.	0,93	Standard Dev.	1,12	Standard Dev.	0,97	Standard Dev.	0,97	Standard Dev.	0,81	Standard Dev.	0,83
Sample Var.	0,87	Sample Var.	1,25	Sample Var.	0,93	Sample Var.	0,95	Sample Var.	0,66	Sample Var.	0,68
Kurtosis	-0,75	Kurtosis	-1,15	Kurtosis	-0,66	Kurtosis	-0,52	Kurtosis	0,46	Kurtosis	-0,09
Skewness	-0,38	Skewness	0,06	Skewness	-0,35	Skewness	-0,48	Skewness	-0,82	Skewness	-0,56
Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00
Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00
Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00
Sum	1631,97	Sum	1375,72	Sum	1641,92	Sum	1585,38	Sum	1763,20	Sum	1626,30
Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00

Източник: Собствено проучване

По примера на анализите в предишната група, регресионни анализи на влиянието на демографските данни върху субективната значимост на модулите следва.

При тази група значимостта на *работната среда* се повлиява от броя на деца, за които респондента полага грижи. Значимостта на *възнагражденията* се повлиява от позицията в йерархията и пола на респондентите. При *безопасността* се разглежда влияние от страна на възрастта. Резултатите показват и статистически значимо влияние от страна на позицията в йерархията и възрастта върху *личностното развитие*. При разглеждане на значимостта на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* се

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

установява, че тя се повлиява трудовия стаж в организацията; позицията в йерархията и възрастта. Резултатите по отношение на конкретните корелационни коефициенти, статистическа значимост и надеждност представяме в Таблица 7, по-долу.

Резултатите от регресионния анализ значително се различават от тези в общата група. Авторът на дисертацията обяснява това със спецификата на заетостта в държавно предприятие, каквот е НКЖИ. В общи линии, най-силно влияние се наблюдава отново от страна на позицията в йерархията.

**Таблица 7: Статистически значими корелационни
коефициенти на влиянието на демографските
характеристики върху значимостта на модулите в НКЖИ**

<i>Модул/ Демогр.</i>	Пол	Възр.	Обр	Сем. Стат	Бр. деца	Общ труд .	Трудов в органи- зация	Позиц- ия в йерар.
РС	-	-	-	-	-0.10*	-	-	-
В	-0.07*	-	-	-	-	-	-	0.06*
Б	-	0.12**	-	-	-	-	-	-
ЛР	-	-0.07***	-	-	-	-	-	0.25***
ПСА	-	-	-	-	-	-	-	-
УС, ИП, АЛ	-	-0.05*	-	-	-	-	0.10*	0.13*

Бележки: $P < 0.05$.*; $P < 0.01$ **.; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.60$

Източник: Собствено проучване

Както се вижда на Табл. 7, значимостта на личностното развитие се повишава с увеличаването на позицията в йерархията на организацията. От друга страна, влиянието върху значимостта на възнагражденията е много ниско. Последното

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

авторът обяснява със силното нормативно регулирано формиране на възнагражденията в компанията. Друг основен момент в разглеждането на резултатите е, че *принадлежността и социалните аспекти* не се повлияват статистически значимо от нито една от демографските характеристики. Авторът заключава, че във всички демографски групи значимостта на този модул се запазва относително висока. Основен момент и в настоящите анализи е, че с преминаването на по-висока позиция и увеличаването на стажа в настоящата организация, се наблюдава и увеличение на предпочитаемостта на модули, които не са свързани или са слабо свързани с материална стимулация на работното място.

Силната връзка между модулите на основата на динамичното им взаимодействие при формиране на субективната им значимост, остава релевантна и при групата, заети в НКЖИ. Резултатите, за което се представят в Таблица 8:

**Таблица 8: Корелации между значимостта на
модулите в НКЖИ**

	<i>РС</i>	<i>В</i>	<i>Б</i>	<i>ЛР</i>	<i>ПСА</i>	<i>УС,ИП,АЛ</i>
РС	1					
В	0,77****	1				
Б	0,80****	0,80****	1			
ЛР	0,69	0,73****	0,74**	1		
ПСА	0,61	0,60	0,64*	0,65	1	
УС,ИП,АЛ	0,75****	0,72	0,77****	0,81****	0,72****	1

Бележки: $P < 0.05^*$; $P < 0.01^{**}$; $P < 0.001^{***}$; $P < 0.0001^{****}$

Алфата на Кронбах = 0.84

Източник: Собствено проучване

Налични са статистически значими корелации, първата от които е връзката между **работната среда и възнагражденията**. Както се вижда, двата модула си взаимодействат силно, надеждността на регресионния модел е

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

висока, а самият модел е с висока статистическа значимост. Корелационният коефициент от 0.77, изразява силно взаимодействие между двата модула, от което следва, че при увеличаване на значимостта на единия модул, нараства същата и на другия.

Следващата връзка, която идентифицира статистическа значимост е между **работната среда и безопасността**. Статистическата значимост отново е висока, надеждността също, а корелационния коефициент (0.80) доказва силно взаимодействие между значимостта на двата модула. От което следва, че *при увеличаване на значимостта на елементите на работната среда, се увеличават същите на безопасността на работното място*.

Друга връзка с висока статистическа значимост и надеждност е фиксирана между **работната среда и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**, а корелационният коефициент (0.75) доказва силно взаимодействие между значимостта на двата модула. По своята същност някои от елементите на УС, ИП, АЛ могат да се приемат като част от работната среда. Следователно, е логично силното им взаимодействие именно с този модул. Освен това, най-сложно формулираният модул има за цел да изрази вътрешната мотивация, силно свързана с различни аспекти от работната среда, което също допринася за силното взаимодействие, което се наблюдава.

Следващата статистически значима и надеждна връзка е между **възнаграждението и безопасността**. Както се вижда на Табл. 8 връзката между значимостта на двата модула отново е силна ($r = 0.80$). Следователно, респондентите от групата, заети в НКЖИ, подобно на респондентите в общата група, свързват безопасността и сигурността с възнагражденията, които получават. До голяма степен това е логично, тъй като именно финансовите средства гарантират в известна степен сигурността и стабилността в днешно време.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Друга интересна, а същевременно и статистически значима и надеждна връзка е между **възнагражденията** и **личностното развитие**. Както се вижда на Табл. 7, връзката отново е силна ($r = 0.73$), следователно, респондентите в тази група свързват личностното развитие най-вече с получаване на по-големи доходи от трудовата си дейност. Сравнено с резултатите от общата група това взаимодействие е по-силно. Това може да се дължи на факта, че в държавно предприятие обикновено доходите се формират на базата на нормативни рамки, които най-често се свързват с позицията в йерархията, а това, от своя страна, е израз на развитието на личността в трудовата дейност.

Изследването показва, че **безопасността** се свързва статистически значимо и надеждно с **личностното развитие**. Връзката между двата модула е силна ($r = 0.74$), което доказва, че личностното развитие, в частност в работата, се свързва с безопасността и сигурността в нея. Сравнено с резултатите от общата група, тази тенденция е по-силно изразена настоящата. Това може да се дължи на по-силното обвързване на развитието в работата на служителите от НКЖИ и тяхното чувство за сигурност и безопасност в работата. Като цяло, можем да се твърди, че с увеличаването на значимостта на личностното развитие се увеличава същата и на безопасността и обратно.

Безопасността също се свързва статистически значимо и надеждно с **принадлежността** и **социалните аспекти**. Както се вижда на Табл. 8, връзката отново е относително силна ($r = 0.64$), следователно с увеличаването на значимостта на безопасността се увеличава значимостта на принадлежността и социалните аспекти. Това може да се дължи на факта, че ефективното социално взаимодействие много често се свързва със сигурност и безопасност. Това, както бе отбелязано по-горе в дисертацията, е плод на хиляди години човешко развитие. Индивидите показват тенденция да се сближават и социализират - това им дава и висока степен на чувство за безопасност, което

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

в случая обяснява силната връзка между значимостта на модулите.

Следващата статистически значима и надеждна връзка е между **безопасността и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Както се вижда на Табл. 8 връзката отново е силна ($r = 0.77$). За разлика от резултатите в общата група, тук тази връзка е с висока статистическа значимост, т.е., при заетите в НКЖИ, се наблюдава обвързване на двата модула. Това може да се обясни отново със силната връзка на позицията в компанията и сигурността, което това дава на служителите в държавно управлявана компания.

Най-силната статистически значима и надеждна връзка, която се наблюдава при анализа на значимостта на модулите, е между **личностното развитие и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Тази тенденция се наблюдава и при резултатите в общата група, от което следва, че при разнообразни трудови условия, елементите на двата модула са силно и неразривно свързани. С други думи, когато значимостта за даден служител е висока за един от двата модула, значимостта на другия, също се очаква да бъде висока.

Последната връзка, която е важна в контекста на процеса на анализиране на значимостта на модулите в изследването е между **принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Както показва Табл. 8, връзката е статистически значима, надеждна и силна ($r = 0.72$), което означава, че *при нарастване на значимостта на единия модул, нараства значимостта на другия*. По наше мнение, това се обяснява с факта, че някои елементи от най-сложно формулирания модул се обясняват и силно зависят от елементите на социалната среда. Именно това може да обясни силното взаимодействие между модулите.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

В **третия параграф** авторът представя реално прилаганите елементи на мотивацията в процеса на реализация на труда на респондентите. Това е реализирано чрез подканване на анкетираните лица да посочат степента, в която се използват вече разгледаните модули на мотивацията. Авторът смята, че, тъй като, мотивацията трябва да бъде насочена към работниците или служителите, именно те трябва да оценят нейното присъствие. Следователно, ако то е осезаемо за тях, значи елементите от модулите се прилагат достатъчно ефективно, в противен случай ефективността е много ниска и се приема, че съответния елемент не се прилага в процеса на управление на персонала.

Подходът за разглеждане на резултатите е отново разделен в две групи. В общата група, като най-използван модул се определя *принадлежността и социалните аспекти*, а като най-малко използван, *възнагражденията*. Авторът предлага осреднени оценки и за всеки от останалите модули, които в известна степен не отговарят на предпочитаемостта, изследвана в предишния параграф. На това несъответствие се обръща специално внимание в четвъртия параграф на настоящата глава.

В тази част от Дисертацията се реализират регресионни анализи относно използването на формулираните модули и евентуалното им въздействие върху „реалните последици от работата“. На основата на регресионните анализи се установяват статистически значимите влияния от страна на използването на модулите. В общи линии, резултатите се изразяват в:

- Влияние от страна на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* върху *склонността за оставане на работа*. Авторът приема този модул като израз на по-висшите човешки потребности и вътрешната мотивацията. следователно при недостатъчното прилагане в процеса на работа, анкетираните от общата група да напуснат своята работа;

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

- Статистически значимо влияние е установено от страна на използването на *безопасността* и степента на *психическо напрежение в работата*. Авторът доказва обратна корелация между двете величини. Следователно, когато модуълът се прилага в по-голяма степен, степента на психическо напрежение намалява;
- Степента на приложение на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* статистически значимо повлиява и *гордостта от работата в организацията*. Авторът, установява, че корелацията е права и с увеличаването на използването на модула, се увеличава и степента на *гордост в работата*.
- Установява се, че степента на използване на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* и *безопасността* положително влияят върху *ангажираността* с резултатите на фирмата;
- Силно положително влияние от страна на степента на използване на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* и *възнагражденията* е установена върху *удовлетвореността от работата*;
- От своя страна, *цялостната удовлетвореност* се влияе единствено от *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство*. То отново се определя като силно и положително;
- Последната категория, която се изследва е *инициативността и желанието за работа*. Положително и силно тя се повлиява отново от *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство*.

Обобщени резултатите представяме в Таблица 9:

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Таблица 9: Статистически значими корелационни коефициенти на влияението на използваемостта на модулите върху реалните последици в общата група

Модул / Последици	Ост. на раб.	Психол. ог. Напрежение	Горд	Ангаж.	Удовлетвореност	Цял. Удовлетвореност	Инициативност
РС	-	-	-	-	-	-	-
В	-	-	-	-	0.55*	-	-
Б	-	-0.45***	-	0.18*	-	-	-
ЛР	-	-	-	-	-	-	-
ПСА	-	-	-	-	-	-	-
УС, ИП, АЛ	0.61**	-	0.67**	0.49***	0.57**	0.62***	0.51***

Бележки: $P < 0.05$.*; $P < 0.01$ **.; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.70$

Източник: Собствено проучване

На основата на резултатите в общата група, авторът заключава, че степента на използване на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* е от ключово значение в процеса на реализация на труда на респондентите от общата група.

В следващ етап от изложението се представят резултатите по отношение на използваемостта на модулите в групата респонденти, заети в НКЖИ. Представени са резултати за средните оценки за всеки модул и се заключава, че най-използван е *принадлежността и социалните аспекти*, а най-малко използвани в процеса на реализация на мотивацията са отново *възнагражденията*. Интересното в случая е, че оценката на възнагражденията е изключително ниска, което свидетелства за много ниското им използване като мотиватор в процеса на реализация на труда. Този феномен се обяснява от автора със спецификата на формирането на възнагражденията в държавните предприятия, каквото е и НКЖИ.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Регресионен анализ е проведен и с резултатите за използваемост на модулите в групата, заето в НКЖИ и реалните последици в работата им. На тази основа се установяват следните статистически значими влияния:

- *Склонността за оставане на работа*, статистически значимо и положително се повлиява от степента на използване на *принадлежността и социалните аспекти*. Влиянието е определено като силно. Следователно, при повишаване на степента на използване значително следва да се повиши и склонността за оставане в организацията. Това свидетелства за голямото значение на социалния климат в организацията.
- *Психическото напрежение в работата* статистически значимо и силно негативно се повлиява от – *работната среда; възнагражденията; безопасността; личностното развитие; принадлежността и социалните аспекти*. Следователно, с увеличаване на степента на използване на елементите от посочените модули, намалява степента на психическо напрежение в работата;
- *Гордостта* от работата се повлиява статистически значимо и положително от степента на използване на *принадлежността и социалните аспекти*. Това авторът обяснява чрез високата значимост на модула в процеса на реализация на труда;
- Статистически значимо влияние се установява върху *ангажираността* от страна на степента на използване на следните модули – *личностно развитие; принадлежност и социални аспекти; уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство; работна среда*. Влиянието се описва като положително и умерено до силно;
- *Удовлетвореността от работата* статистически значимо се и положително повлиява от *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство*.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Влиянието на модула се определя като силно, следователно, с повишаването на използването на този модул, се повишава и удовлетвореността от работата, която съобщават респондентите;

- *Цялостната удовлетвореност*, от своя страна, статистически значимо силно и положително се влияе от - *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство; личностното развитие; принадлежността и социалните аспекти*. Следователно, по-скоро висшите потребности и възможността за развитие в процеса на реализация на труда са по-значими за цялостната удовлетвореност;
- При последната категория, а именно *инициативността и желанието за работа*, е установено статистически значимо влияние от страна на - *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и принадлежността и социалните аспекти*. Влиянието и при двата модула се определя като силно и с увеличаване на степента на приложение, се увеличава и инициативността и желанието за работа в организацията.

Представяме обобщени резултатите по отношение на регресионните анализи в Таблица 10:

Таблица 10: Статистически значими корелационни коефициенти на влиянието на използваемостта на модулите върху реалните последици в НКЖИ

<i>Модул/ Последици</i>	<i>Ост. на раб.</i>	<i>Психол-огич. Напрежение</i>	<i>Гордост</i>	<i>Ангаж.</i>	<i>Удовл.</i>	<i>Цял. Удов.</i>	<i>Иниц</i>
РС	-	-	-	0.21**	-	-	
В	-	-0.39**	-		-	-	
Б	-	-0.43*	-		-	-	
ЛР	-	-0.23***	-	0.38*	-	0.53**	

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Таблица 10: Продължение

ПСА	0.48***	-0.40***	0.04***	0.22**	-	0.51**	0.51***
УС, ИП, АЛ	-	-0.41*	-	0.43***	0.48***	0.60***	0.54***

Бележки: $P < 0.05$.*; $P < 0.01$ **; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.70$

Източник: Собствено проучване

На основата на направените регресионни анализи в НКЖИ, по отношение на влиянието на степента на използване на модулите върху реалните последици, можем да заключим, че най-значимив това отношение са принадлежността и социалните аспекти и най-сложния модул, имащ за цел да опише вършата мотивация и по-висшките човешки потребности.

В изложението на **четвъртия параграф** авторът насочва фокусът към реалното съвпадение между значимостта на модулите и реалното им приложение в работата. За целта, авторът формулира условен коефициент, който цели да изрази числово съвпадението. Нарича го „коефициент на съвпадение“ и се пресмята като разликата между оценките относно значимостта на модулите и реалното използване в процеса на работа. Следователно, когато коефициентът е единица, се наблюдава пълно съответствие, когато надвишава единица се наблюдава несъответствие, изразяващо се по-висока значимост и недостатъчно използване на съответния модул. Тоест, когато коефициентът е по-нисък от единица, свидетелства за несъответствие на мотивирането в ползва на по-високата използваемост на съответните модули.

Отново се разглеждат резултатите в двете групи по отделно. За да се установи влиянието на коефициента на съвпадение върху реалните последици в работата, се реализират регресионни анализи първо с коефициентите на съвпадение по

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

модули, а след това и между цялостните коефициенти на съвпадение и реалните последици.

При анализиране на резултатите в *общата група* се установява следните статистически значими влияния на коефициентите на съвпадение по модули върху различните, формулирани реални последици в работата:

- *Коефициентът на съвпадение на работната среда и принадлежността и социалните аспекти* статистически значимо, умерено и негативно влияе върху *склонността за оставане на работа*. С други думи, при увеличаването на несъответствието в полза на по-високата значимост за сметка на по-ниска използваемост на посочените модули, намалява и склонността за оставане на работа при респондентите от общата група;
- *Коефициентът на съвпадение на работната среда* статистически значимо, умерено и положително повлиява *степенята на психическото напрежение в работата*. Тоест, с увеличаване на несъответствието при приложението на този модул, се увеличава и психическото напрежение, което се съобщава от респондентите в общата група;
- *Отново коефициентът на съвпадение на работната среда* статистически значимо, негативно и умерено повлиява *гордостта от работата в организацията*. Следователно, при увеличаване на несъответствието, намалява гордостта, която се съобщава от респондентите;
- Статистически значимо, умерено и негативно влияние се установява от страна на коефициентите на съвпадение на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и работната среда върху удовлетвореността от работата*. С други думи, увеличаващото се несъответствие, спомага намаляването на удовлетвореността от работата на респондентите;

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

- Същата е тенденцията и при изследване на *цялостната удовлетвореност*. Влиянието на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и работната среда* отново се описва като умерено и негативно и с увеличаването на несъответствието, се намалява цялостната удовлетвореност от работата.

Обобщаваме конкретните корелационни коефициенти с представена статистическа значимост и надежност на модела в Таблица 11:

Таблица 11: Статистически значими корелационни зависимости на коефициента на съвпадение по модули и реалните последици в работата в общата група

<i>Коеф. модул и/Последици</i>	<i>Оставане на работата</i>	<i>Психолог. Напрежение</i>	<i>Гордост</i>	<i>Ангаж.</i>	<i>Удовлетвореност</i>	<i>Цял. Удовлетвореност</i>	<i>Инициативност</i>
РС	-0.29*	0.19*	-0.38***	-	-0.38***	-0.29*	-
В	-	-	-	-	-	-	-
Б	-	-	-	-	-	-	-
ЛР	-	-	-	-	-	-	-
ПСА	-0.30*	-	-	-	-	-	-
УС, ИП, АЛ	-	-	-	-	-0.32*	-0.34*	-

Бележки: $P < 0.05$.*; $P < 0.01$ **; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.50$

Източник: Собствено проучване

В по-нататъшното изложение на Дисертацията, фокусът на внимание се насочва към изследване на цялостния коефициент на съвпадение в общата група респонденти. Авторът подчертава, че несъответствието в по-голямата си част е в ползва на по-високата значимост на модулите, за сметка на по-ниската използваемост. Той съобщава за някои екстремни

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

стойности при резултатите, които свидетелстват за силно мотивационно несъответствие. За установяването на реалната връзка на коефициента на съвпадение с реалните последици, е извършен регресионен анализ. Статистически значимите влияние на коефициента на съвпадение върху реалните последици в работата представяме, както следва:

- *Коефициентът на съвпадение* статистически значимо, умерено и негативно повлиява *склонността за оставане на работа*. Следователно, с увеличаването на цялостното несъответствие в мотивирането, склонността, респондентите от общата група да запазят текущата си заетост, намалява;
- *Коефициентът на съвпадение* статистически значимо, умерено и негативно повлиява *гордостта от работата* на респондентите от общата група. Тоест, с увеличаване на общото несъответствие в мотивирането на респондентите, намалява и гордостта, която те съобщават;
- *Коефициентът на съвпадение* статистически значимо, умерено и негативно повлиява и *удовлетвореността от работата*. Следователно, при увеличаване на несъответствието в мотивирането, намалява и удовлетвореността, която е съобщена;
- При *цялостната удовлетвореност* тенденцията е същата. С увеличаването на несъответствието се очаква да се намали и цялостната удовлетвореност на работниците или служителите;
- Слабо влияние се установява и от страна на *коефициента на съвпадение* върху *инициативността и желанието за работа*. Отново влиянието е негативно, тоест, при увеличаване на несъответствието в мотивирането, се очаква да се намали инициативността и желанието за работа на работниците или служителите.

Освен връзката на мотивирането на персонала и реалните последици, авторът на Дисертацията установява и

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

силно взаимодействие между самите реални последици. Чрез регресионен анализ се установява реално статистически значимите връзки, а чрез корелационен, се описва силата на влияние на последните. Резултатите се представят в Таблица 12, както следва:

**Таблица 12: Корелации между реалните последици в
общата група**

	<i>ОСТ</i>	<i>ИНИЦ</i>	<i>ПСИХ НАПР</i>	<i>ГОРД</i>	<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	<i>АНГАЖ</i>	<i>УДОВ</i>
<i>ОСТ</i>	1						
<i>ИНИЦ</i>	0,59***	1					
<i>ПСИХ НАПР</i>	-0,39***	-0,15*	1				
<i>ГОРД</i>	0,76****	0,59*	-0,34	1			
<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	0,61	0,63****	-0,32*	0,62	1		
<i>АНГАЖ</i>	0,37	0,36	0,03**	0,37	0,37	1	
<i>УДОВ</i>	0,55	0,56**	-0,25	0,59**	0,73****	0,34	1

Бележки: $P < 0.05^*$; $P < 0.01^{**}$; $P < 0.001^{***}$; $P < 0.0001^{****}$; Алфа на Кронбах $\alpha = 0,76$

Източник: Собствено проучване

Първото статистически значимо взаимодействие е между **склонността за оставане на работа** и **инициативността**. Зависимостта между двете величини е статистически значима, а корелационния коефициент доказва силно взаимодействие между двете величини. С други думи, с повишаването на инициативността се повишава и склонността за оставане в настоящата компания. Твърдението важи и за обратното – по-високата склонност за оставане на работа повишава инициативността. По наше мнение, това се дължи на

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

косвена корелация идваща от взаимодействието на склонността за оставане на работа и някои от другите формулирани величини.

Следващата тенденция, която бе установена като статистически значима е между **склонността за оставане на работа и психическото напрежение в работата**. Както се вижда на таблицата, коефициентът на корелация е с отрицателен знак, а стойността му може да опише взаимодействието като умерено. По-конкретно, с увеличаването на психическото напрежение, се очаква намаляване на склонността служителя да остане в настоящата си компания. И обратното, ако склонността за оставане е ниска, то най-вероятно психическото напрежение е с висока стойност.

Склонността за оставане на работа статистически значимо си взаимодейства и с **гордостта от дейността**. Корелационният коефициент свидетелства за силна и права корелация. Тоест, при повишаване на гордостта, се повишава и склонността за оставане на работа. От друга страна, ако склонността е висока, най-вероятно и гордостта от дейността ще бъде с висока стойност.

Следващата взаимозависимост сред реалните последици, която ще разгледаме е между **инициативността и психическото напрежение**. Връзката между тях е статистически значима, а корелационния коефициент е с отрицателен знак. Стойността му свидетелства за слаба корелация между величините. Макар и слаба, връзката между инициативността и психическото напрежение е обратна. Следователно, при увеличаване на психическото напрежение, ще намалее и инициативността на служителя.

Инициативността статистически значимо се свързва и с **гордостта**. Както се вижда на Табл. 12, корелацията е права, а стойността на корелационния коефициент я описва като силна. Следователно, с повишаване на гордостта от дейността

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

в компанията, се повишава и инициативността на служителя. От друга страна, при увеличаването на инициативността в работата, следва да се повиши и гордостта от дейността. По наше мнение това ще стане благодарение на по-високото ангажиране с дейността и признаване на собствения принос, следствие от по-високата инициативност.

Следващата статистически значима взаимозависимост е между **инициативността** и **цялостната удовлетвореност от работата**. Както се вижда на Табл. 12, връзката между двете величини е права, а стойността на корелационния коефициент я определя като силна. Следователно, с увеличаване на цялостната удовлетвореност от работата в организацията, ще се увеличи и инициативността от дейността. Освен това, повишаването на инициативността ще повиши и цялостната удовлетвореност от работата. Причините за това са същите, както при взаимодействието на инициативността с гордостта.

Инициативността, логично се свързва статистически значимо и с **удовлетвореността в работата**. Корелацията отново е права, а стойността на коефициента я определя като силна. Следователно, с по-високата удовлетвореност идва и по-висока инициативност в работата.

Следващата тенденция е между **психическото напрежение** и **цялостната удовлетвореност**. Корелацията е обратна, което се доказва от негативния знак преди корелационния коефициент. Стойността на коефициента описва взаимодействието като умерено. С други думи, с повишаването на психическото напрежение, очаквано ще се понижи цялостната удовлетвореност. И обратното, с повишаването на цялостната удовлетвореност, ще се понижи психическото напрежение в работата.

Психическото напрежение статистически значимо се свързва и с **ангажираността в работата**. Както се вижда на Табл. 12, корелацията е положителна, а стойността на

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

коефициента я определя като много слаба. Следователно, това взаимодействие може да се дължи на статистическа грешка.

Следващото статистически значимо взаимодействие, което бе установено в процес на анализ на резултатите е между **гордостта** и **удовлетвореността от дейността**. Корелацията е права, а стойността на коефициента свидетелства за силна корелация между двата показателя. Тоест, с повишаването на гордостта от дейността, се повиша и удовлетвореността от дейността. И обратно, с повишаване на удовлетвореността, следва да се повиши и гордостта. Това следва да се осъществи по косвени канали, най-вече чрез взаимодействието на удовлетвореността с инициативността.

Последното статистически значимо взаимодействие, което бе установено в процеса на анализ на резултатите от общата група е между **удовлетвореността** и **цялостната удовлетвореност**. Както се вижда на Табл. 12, корелацията е права, а стойността на коефициента я определя като силна. С други думи, с повишаване на единия показател, се повишава и другия.

В изложението следва анализ на коефициента на съвпадение по модули и различните реални последици в работата за заетите в **НКЖИ**. Представени са резултатите от регресионните анализи, по-значимите от които представяме и тук:

- Коефициента на съвпадение на *принадлежността и социалните аспекти* статистически значимо, негативно и умерено повлиява *склонността за оставане на работа*. Следователно, с повишаване на несъответствието по отношение на този модул, се понижава склонността за оставане на работа в настоящата организация;
- *Психическото напрежение* статистически значимо, положително и слабо до умерено се повлиява от коефициента на съвпадение на – *работната среда; личностното развитие; принадлежността и социалните*

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство. От, което следва, че при нарастващо несъответствие по отношение на посочените модули, нараства и психологическото напрежение в работата;

- Коефициентът на съвпадение на *безопасността* статистически значимо, негативно и умерено повлиява *гордостта от работата*;
- *Ангажираността* статистически значимо, слабо до умерено и негативно се повлиява от коефициента на съвпадение на – *личностното развитие; принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство*. Тоест, с увеличаващото несъответствие при посочените модули, намалява ангажираността с трудовите процеси;
- Статистически значимо, умерено и негативно влияние бе установено от страна на коефициента на съвпадение на *уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство* и степента на *удовлетвореност от работата*;
- От друга страна, *цялостната удовлетвореност* се повлиява негативно и умерено от коефициента на съвпадение на *работната среда*;
- Последното установено статистически значимо влияние, което се описва като умерено и негативно е от страна на коефициента на съвпадение на *принадлежността и социалните аспекти върху инициативността в работата*.

Отново представяме обобщение на корелационните коефициенти заедно с информация за статистическата значимост и надеждност в Таблица 13, представена по-долу.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Таблица 13: Статистически значими корелационни зависимости на коефициента на съвпадение по модули и реалните последици в работата в

<i>Коеф. модул и/Последици</i>	Остава не на работа	Психолог. Напр.	Гордост	Ангажираност	Удовлетвореност	Цял. Удовлетвореност	Инициативност
РС	-	0.32***	-	-	-	-0.31***	-
В	-	-	-	-	-	-	-
Б	-	-	-0.26***	-	-	-	-
ЛР	-	0.12***	-	-0.28*	-	-	-
ПСА	-0.33***	0.24*	-	-0.11*	-	-	-0.27***
УС, ИП, АЛ	-	0.26*	-	-0.29**	-0.27**	-	-

Бележки: $P < 0.05$. *; $P < 0.01$ **; $P < 0.001$ ***

Алфа на Кронбах $\alpha > 0.50$

Източник: Собствено проучване

На основата на представените резултати се заключава, че несъответствието е мотивацията повлиява положителни степенята на психически напрежение, което се явява силно негативен аспект от работата. От друга страна, степента на несъответствие повлиява негативно всичко останали положителни аспекти от работата на респондентите и в двете групи.

Следващата част на изложението е насочено към изследване на коефициента на съвпадение в групата респонденти, заети в **НКЖИ**. Отново се представят стойностите за коефициента и се подчертава, че при някои респондентите несъответствието в мотивация е много високо. Отново се анализира и влиянието на коефициента на съвпадение върху реалните последици в работата на

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

респондентите от групата, заети в НКЖИ. За целта отново се реализира регресионен анализ, резултатите от които представяме, както следва:

- *Коефициентът на съвпадение*, статистически значимо, умерено и негативно влияе върху *склонността за оставане на работа*. Следователно, при респондентите в тази група, тенденцията е същата, както при предишната и при увеличаването на несъответствието при мотивирането, намалява склонността, респондентите, заети в НКЖИ да запазят своята заетост в организацията;
- *Коефициентът на съвпадение* статистически значимо, умерено и положително, повлиява степента на *психическо напрежение* на работата в НКЖИ. Следователно, при увеличаване на мотивационното несъответствие, се увеличава и психическото напрежение в работата на респондентите;
- *Гордостта* също се повлиява от *коефициента на съвпадение*. Влиянието се описва като статистически значимо, умерено и негативно. Следователно, с увеличаване на несъответствието, намалява гордостта от работата в НКЖИ;
- *Коефициентът на съвпадение* статистически значимо, умерено и негативно повлиява *ангажираността в работата*. следователно, с увеличаването на мотивационното несъответствие, намалява ангажираността с дейността на компанията;
- Тенденцията, описана по-горе се запазва и изследвайки влиянието на *коефициента на съвпадение* върху *удовлетвореността и цялостната удовлетвореност*. Отново влиянието се описва като статистически значимо, умерено и негативно. С други думи, при увеличаването на несъответствието в мотивацията, намаляват посочените показатели.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

На основа на получените резултати, авторът заключава, че умерено и негативно влияние на коефициента на съвпадение се наблюдава при реалните последици с положителен характер и положително и умерено влияние върху психическото напрежение, което се определя като негативен аспект от работата в организацията.

Както при общата група, при групата, заети в НКЖИ, също се извършва регресионен и корелационен анализ за установяване на взаимодействията между реалните последици в процеса на прилагане на труда на респондентите, заети в организацията. Ще представим резултатите таблично и няма да се спираме на по-подробното им разглеждане, тъй като това не е необходимо за целите на настоящата разработка.

Резултатите по отношение на взаимодействията, определени като статистически значими, представяме в Таблица 14, както следва:

**Таблица 14. Корелационни зависимости между
реалните последици в НКЖИ**

	<i>ОСТ</i>	<i>ПСИХ НАПР</i>	<i>ГОРД</i>	<i>АНГАЖ</i>	<i>УДОВ</i>	<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	<i>ИНИЦ</i>
ОСТ	1						
ПСИХ НАПР	-0,26	1					
ГОРД	0,66****	-0,24	1				
АНГАЖ	0,30	-0,01*	0,28	1			
УДОВ	0,52**	-0,27*	0,47	0,35**	1		
ЦЯЛ УДОВ	0,58**	-0,29*	0,53	0,35*	0,63****	1	
ИНИЦ	0,52*	-0,24	0,50**	0,29	0,47	0,64****	1

Бележки: $P < 0.05^*$; $P < 0.01^{**}$; $P < 0.001^{***}$; $P < 0.0001^{****}$; Алфа на Кронбах $\alpha = 0.69$

Източник: Собствено проучване

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Първото статистически значимо взаимодействие е между **гордостта** и **склонността за оставане на работа**. Както се вижда на Табл. 14 , коефициентът на корелация изразява силна връзка между двете величини, която същевременно е и права. Следователно, с увеличаването на гордостта от работата в НКЖИ, се повишава и склонността за запазване на текущото работно място. Коефициентът на корелация изразява и обратната тенденция, а именно, че когато склонността за оставане на работа е по-висока, гордостта би трябвало също да е на високо ниво.

Цялостната удовлетвореност и **удовлетвореността** също положително, статистически значително и силно взаимодействат със **склонността за оставане на работа**. Тази тенденция до голяма степен е логична. Двете величини свързани с удовлетвореността в работата, изразяват задоволството от нея. Логично е, че, когато хората се чувстват удовлетворени от своята работата, да искат да запазят заетостта си именно в тази компания. Отново и обратната тенденция е вярна, с по-високите нива на склонността за оставане на работа, следват и по-високи нива на двете скали за удовлетвореността.

Следващото взаимодействие, което се проявява като статистически значимо е между **инициативността** и **склонността за оставане на работа**. Коефициентът на корелация отново е положителен и висок, което изразява силна положителна корелация. Така представени резултатите на Табл. 14, свидетелстват и за косвената корелация на инициативността със склонността за оставане на работа, най-вече по каналите на взаимодействие на удовлетвореността и инициативността, гордостта и инициативността. С други думи, показатели, които имат директно статистически значимо влияние върху склонността за оставане на работа, имат и статистически значимо взаимодействие с инициативността. Следователно, нейното взаимодействие със склонността за оставане на работа

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

се затвърждава и засилва и по косвен начин от страна на други стойности на реалните последици.

Психическото напрежение в работата статистически значимо си взаимодейства с **ангажираността**. Коефициентът на корелация обаче, изразява много слаба връзка, близка до нула. Следователно, не може да се твърди, че реално ангажираността и психическото напрежение имат връзка по между си в групата респонденти, заети в НКЖИ.

Умерена, негативна и статистически значима корелация **психическото напрежение** доказва с двете скали, изразяващи **удовлетвореността в работата**. Както се вижда на Табл. 14, коефициентите на корелация са с негативен знак. Следователно, с повишаването на оценките за удовлетвореността, намалява психическото напрежение.

Гордостта от своя страна показва статистически значимо, положително и силно взаимодействие с **инициативността в работата**. С други думи, с по-високите стойности на гордостта, следва да се повиши и инициативността. От друга страна, по-високата инициативност в работата би трябвало да повиши гордостта. По наше мнение, това се дължи най-вече на общата връзка на двата показателя със скалите за удовлетвореност. Следователно, повишената инициативност спомага за повишаването на удовлетвореността в работата, което води и до повишаването на гордостта от дейността на служителите. И обратното, повишената гордост, повишава удовлетвореността и служителите стават по-инициативни и работят с по-голяма готовност и ефективност.

Статистически значимо, умерено и положително взаимодействие бе установено и между **ангажираността** и **двете скали за удовлетвореност**. Както се вижда на таблицата, с повишаването на удовлетвореността, би трябвало да се увеличи и ангажираността в работата. По наше мнение, това се дължи на повишеното задоволство от работата, което следва да повиши и ангажираността с резултатите на компанията. Разбира

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

се това в голяма степен е свързано и със стимулите, които служителите от НКЖИ получават в работата си.

Логично е, че бе установено силно взаимодействие между **удовлетвореността** и **цялостната удовлетвореност**. Както се вижда на Табл. 14, корелацията не е правопрпорционална. Както вече бе споменато, двете величини доста си приличат, но формулирането на въпросите предполагаше известни различия между двете скали.

Последната статистически значима, силна и положителна връзка бе установена между **цялостната удовлетвореност** и **инициативността**. По наше мнение съществува освен пряката връзка между двете величини и доста на брой косвени такива. Както е показано на Табл. 13, различни връзки са налице, които косвено свързват двете величини. Следователно, с увеличаването на цялостната удовлетвореност, следва да се увеличи по директен, а така също и индиректен начин и инициативността в работата.

В по-нататъшното изложение, авторът предлага и своеобразен корелационен модел, изразяващ връзките между коефициентът на съвпадение и реалните последици в работата, както и между самите реални последици. Подчертава се, че предложените модели, трябва да се приложат в процеса на управление на персонала, което следва да подобри цялостната мотивация и представяне на персонала. Защиатава се виждането, че мотивацията на работното място е изключително важен аспект от управлението на човешките ресурси, което в голяма степен се доказва и от резултатите на изследването, което е проведено за целите на дисертационния труд.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази част на дисертационния труд са обобщени основните изводи от направеното проучване. Фокусът преминава през теоретичния анализ на различните литературни източници към конкретните резултати от проучването.

На основата на задълбочен анализ на литературата, авторът заключава, че обосновано от огромното значение за управлението, мотивацията се развива изключително бурно и е обект на изследване на различни автори по цял свят. Подчертава се неразривната и силна връзка между мотивацията и мениджмънта, доказателства, за което се намират в различните подходи на управление, формулирани и наложили се през годините на развитие на науката на мениджмънта. Според автора, според съответния подход на управление, който се прилага в организацията, преобладават и определени форми на мотивиране. На основата на литературния обзор, авторът заключава, че с развитието на теорията за управление на персонала, фокусът на изследване на мотивацията се измества от почти изцяло материален, към по-скоро нематериален и вътрешно мотивиране на хората. В добавка с това, авторът обобщава, че човекът и човешката психика са основен фактор, имащ огромно значение при формиране на мотивационните взаимоотношения в работата.

Фокусът на тази част постепенно се измества към обобщаване на резултатите от проучването. Авторът насочва вниманието върху получените резултати. В крайна сметка заключава, че мотивацията на работното място влияе върху процеса на работата в разнообразни по вид организации. В добавка с това, се обобщава, че различните реални последици, формулирани за целите на Дисертацията, силно взаимодействат по между си.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

В крайна сметка, авторът твърди, че върху мотивацията трябва да се насочи внимание, а формите, които се прилагат в организациите трябва да са съобразени с разнообразните потребности на хората, задоволяването на които ще им гарантира не само физиологичен интегритет, но също така и психологически комфорт, който да им предостави възможността да развият своите способности и да подобрят своя труд. Всичко това ще гарантира по-добри резултатите на компанията.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните **приноси**:

1. На основата на систематизирането и обобщаването на съществуващите научни концепции за мотивацията са изведени нейните основни характеристики по отношение на работното място. Конкретизирани са основните фактори, влияещи върху мотивацията в индустриалните предприятия.

2. Чрез извеждането на значимостта на мотивацията на работното място е доказана важноста на човешкият капитал за осъществяване на устойчиво развитие и просперитет на съвременното индустриално предприятие.

3. Установено е динамично взаимодействие: между демографските данни и най-предпочитаните форми на мотивация; между основните форми на мотивация, прилагани в индустриалните предприятия и реалните следствия от тях, изразени чрез резултатите от работата на работниците и служителите.

4. На база на определения коефициент за измерване на ефективността на мотивацията на работното място и направения анализ, е идентифицирано и оценено влиянието на мотивацията върху реалните последици и резултатите в работата на работниците и служителите.

5. Въз основа получените от научното изследване резултати са формулирани обобщени изводи и са изведени насоки за усъвършенстване на политиката за мотивиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия.

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА
МОТИВАЦИЯТА
В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

**СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ
ТРУД**

1. Ivanov, P., Usheva, M. (2021) Workplace outcomes, the example of Bulgarian corporations, *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15 (1), 84-96, DOI: 10.26552/ems.2021.1.84-96
2. Ivanov, P., & Usheva, M. (2021) Most applied forms of motivation and their influence on engagement, propensity of staying in the company and psychological tension. *Economics & Law*, 3(1), 38-52. doi: 10.37708/el.swu.v3i1.3
3. Ivanov, P., & Usheva, M. (2021) Unfluence of the hierarchy position and education degree on the preferences of motivators in the modern enterprise, *Economics and Management* 18 (1), 96-108, doi: 10.37708/em.swu.v18i1.8
4. Ivanov P., Usheva, M. (2021) Retrospective analysis of intrinsic motivation in the context of the modern enterprise, *Entrepreneurship* 9 (1), 20-35, DOI: 10.37708/ep.swu.v9i1.2
5. Ivanov, P., Usheva, M. (2021) Possible causes of the lowest labor productivity in the European Union, *SHS Web of Conferences* 92, 07026 – *Globalization and its Sociaio-Economic Consequences* 2020, DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207026>
6. Ivanov, P., Usheva, M., (2020) Influence of the presence of children taken care of in work motivation, *SHS Web of Conferences* 89 – *Conf-Corp 2020 International Scientific-Practical Conference “Transformation of Corporate*

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА
МОТИВАЦИЯТА
В СЪВРЕМЕНОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ

Governance Models under the New Economic Reality , DOI:
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208902002>

7. Ivanov, P., Usheva, M., (2021) Effectiveness of work motivation and its influence on work outcomes, *Economics & Law*, ISSN 2682-972X – *под печат*
8. Ivanov, P., (2021), Influence of demographic characteristics on preferred forms of motivation, *Economics and Management* 18 (2), 50-62, DOI: 10.37708/em.swu.v18i2.4
9. Ivanov P., (2021). The mismatch between preferred and applied forms of motivation and its influence on some work outcomes. *Entrepreneurship*, 9 (2), 100-112, DOI: 10.37708/ep.swu.v9i2.8