



## ИЗСЛЕДВАНЕ НА РЕЛАЦИЯТА „ТРУДОВА МОТИВАЦИЯ – ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ”

### STUDY OF RELATIONSHIP „LABOUR MOTIVATION - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT”

Нели Николова \*

Технически университет - Габрово

Статията е постъпила на 17 юли 2017 г.; приета за отпечатване на 07 август 2017 г.

#### Abstract

*Based on a study in Bulgarian SMEs are identified factors that influence the motivation of human resources. The purpose of the paper is to investigate the relation between the labour motivation and the organizational development. A key factor for achieving sustainable organizational development is staff motivation. Creative management approaches proposed to effectively motivate employees to improve their labor activity in achieving the desired organizational goals. The paper presents directions for improvement of labour performance and efficiency.*

**Keywords:** effective motivation, organizational development, human resources, creative approaches

*Ако целта е предприятието да се развива,  
то главната задача е мотивирането на служителите.  
Ли Якока, предприемач*

#### ВЪВЕДЕНИЕ

Във време на непрекъснати промени и интензивна конкуренция, организациите търпят трансформации, изискващи партньорства и сътрудничество, водещи до устойчиво организационно развитие. Променените демографски фактори и пазарът на труда също рефлектират върху същността на работата. Промените в съдържанието на извършваните дейности, в структурите на организациите са тенденции, които изискват нови управленски подходи за повишаване мотивацията на човешките ресурси. Главното, което отличава една организация от друга, е именно нейната стратегическа политика по отношение на служителите ѝ. Това, което обединява организациите независимо от тяхната дейност, ефективност или местоположение, е как да интегрират своите членове така, че да получат максимални усилия от труда им за постигането на общите организационни цели; как да ги мотивират за творческа и иновационна дейност, водещи до устойчив и интелигент организационен растеж.

**Целта** в настоящата статия е да се изследва зависимостта между трудовата мотивация и организационното развитие. В теорията за управление, както и в многобройните научни разработки авторите по категоричен начин определят мотивацията за труд на човешките ресурси като водещ фактор за постигане устойчивост на организационната система.

Мотивацията като феномен е постоянен обект на изключителен теоретичен интерес. Тя заема централно място в политиката към служителите в организациите и е изследвана в много аспекти в управлението на човешките ресурси. Хората се различават по своите потребности и интереси. Едновременно с това през годините и с напредването на възрастта приоритетите им се променят. Ето защо няма универсален мотивационен модел, чрез който да се стимулират еднакво човешките ресурси. Това разнообразие прави проблема още по-привлекателен за изследване и анализ.

**Хипотезата е**, че в основата на гъвкавото адаптиране и устойчивост на съвременната организация спрямо динамичните промени е мотивацията на работещите за проява на нов начин на поведение. Използването на стратегии за стимулиране на човешките ресурси, имайки предвид техните индивидуални постижения, имат високи корелации с ангажираността на служителите и могат да служат за предиктор на въвличеността в работата, осигуряваща устойчивост в развитието на всяка организация. Ключов фактор за успеха се оказва способността за стимулиране на персонала на всички нива в организационната структура. Хипотезата ще бъде проверена в емпирично изследване сред служители от различни организации. Преди да пристъпим към анализа на данните, обаче, е необходимо да изясним съдържанието на две от основните категории в рамките на изследваната релация – трудова мотивация и организационно развитие.

\* Тел.: 066 827 553 ; e-mail: [nik\\_nel@abv.bg](mailto:nik_nel@abv.bg)

## ИЗЛОЖЕНИЕ

Актуалният интерес към изследване аспектите на мотивацията и връзката ѝ с развитието на организацията, е свързан с предизвикателствата, с които се сблъсква управлението в условията на динамични промени и силна конкуренция. „Трудовата мотивация” е комплекс от енергетизиращи фактори, произхождащи както от личността, така и от околната среда, които инициират поведение, свързано с трудовата дейност и детерминират неговата форма, посока, интензитет и продължителност. [2] Тя е динамичен процес, тъй като през различните периоди от развитието си, хората се мотивират от различни потребности. Фактът, че човек прекарва голяма част от своя живот в труд, означава, че това е съзнателна, активна и целенасочена дейност, която изисква използването на умствени и физически сили, стимулира психични процеси и състояния, развива интелектуални и нравствени способности. Безспорно трудът заема централно място в човешкия живот, но зад всяка форма на трудова дейност стоят определени потребности, чието удовлетворяване зависи от мотивацията на индивида.

Споделеното общо виждане е, че движеща сила за реализирането на общите организационни цели е ефективната екипна мотивация. Тя предизвиква енергия, която дава мощен тласък за осигуряване на практически осезаеми резултати, ускорявайки растежа на организацията. Когато личността е добре мотивирана, тя полага по-големи усилия за споделяне на натрупан опит и знания и по-активно се включва в изпълнението на трудовите задачи.

От концепцията за организационно развитие, известна и всеобщо призната в научните среди в средата на 50-те години на XX век, произлизат идеите за груповата динамика и изследване на поведението (действията) в организациите, които стоят в основата на процесите на организационното развитие. [1] С термина „групова динамика” се означават сили, които възникват в групата и влияят върху нейните членове. Изследванията в тази област се използват, за да бъде описано поведението на човешките ресурси и организациите. Същността на многобройните изследвания се състои в проучването на действащите сили – причини за възникването им; условията, при които се видоизменят и последствията, които оказват. Главният акцент в научните търсения се поставя върху опознаването и разбирането на начина и мотивите за изменение на индивидуалното поведение в групата или за съпротива срещу усилията за промяна в него.

Организационното развитие се свързва с начините, чрез които организацията се променя от сегашното към бъдещо по-добро състояние. То се разглежда от различни гледни точки:

- а) като съвкупност от целенасочени мероприятия за осъществяване на организационни изменения;
- б) като планиран процес на организационни изменения;
- в) като процес на промени, наложили се от начина за постигането на определена цел.

Общото, което обединява тези, а и другите становища е, че организационното развитие е еднозначно ориентирано към бъдещето, като тези планови изменения имат за цел подобряване състоянието в организационната система.

Организационното развитие е насочено главно към

човешкия фактор в организацията. Представлява съвкупност от планови дейности, в резултат на които се осъществяват организационни изменения, като с тях се цели повишаване ефективността на организационната система.

Организационното развитие налага цялостна промяна във вижданията, убежденията, ценностите, взаимовръзката мисия - стратегия, структури, подбор, обучение и развитие на персонала, т.е. както на цялостната дейност в организацията, така и приспособяването ѝ към външната среда.

Работниците и служителите трябва да осъзнаят, че за да може да съществува и да се развива ефективно дадена организация, тя следва да се справя непрекъснато с възникналите пред нея предизвикателства, т.е. да разберат, че непрекъснатите изменения са обективна необходимост, от които ще имат полза както отделните индивиди, така и организацията като цяло. Основна роля за това имат мениджърите от висшите и средни нива.

Измененията във външната среда поставят ред предизвикателства пред управлението на организациите и сложната задача не просто да управляват процесите в тях, а да ги управляват така, че да развият и поддържат уникалността на организациите си, която от своя страна да отразява спецификата им и в същото време да е адаптирана към външната среда и изискванията на времето. В условията на екстремно нарастващата конкуренция между организациите, човешкият капитал и неговата мотивация се очертават като инвестиция и решаващо условие за качеството и ефективността на организационната дейност.

Организационното развитие днес зависи от голям брой фактори: организационни, технологични, иновационни, информационни и т.н., но сред тях с изключителна значимост са мотивационните. Те са необходими за ефективното стратегическо управление, осигуряващо стабилитет и устойчивост в развитието на дадена организация. За целта се изисква съвкупност от компетентни знания и умения за успешното осъществяване на трудовите ежедневни дейности, комбинирани с мотивацията да бъдат прилагани реално.

Приоритетна задача на съвременните мениджъри е създаването на ефективна мотивационна нагласа, която да съдейства за активно трудово поведение, ангажираност и въвлеченост в работата за постигане на поставените организационни цели.

### Причини за разработване на темата:

1. Липсата на мотивация влияе не само върху индивидуалното, а и върху организационното развитие. Последствията за организацията са високо равнище на текучество и ниска ефективност.
2. Всяка организация в една или друга степен влага средства и енергия за обучение, квалификация и професионално развитие на своите служители, но не винаги успява да задържи своите членове, да използва техният потенциал и да получи възвращаемост на онова, което е инвестирала в тях.
3. Липса или недостатъчно стимулиране на хората, създаващи организационни активи на знание.
4. Необходимост от разработване и прилагане на мотивационни мероприятия и модели

за запазване на талантливите служители в организациите.

5. Ефективната мотивация на персонала е значим и най-съществен фактор за устойчивото развитие и конкурентоспособността на всяка съвременна организация.

6. Необходимостта от разработване и реализиране на мотивационен модел за управление на креативен персонал е от изключително голямо значение за повишаване на производителността и качеството на организационната дейност.

7. Изграждането на ядро от висококвалифицирани работници и служители е главна задача на всеки работодател и топмениджър, целящ да поддържа висок имидж на управляваната от него организация.

8. Най-важното условие за постигане на интелигентен организационен растеж е запазването на талантливите служители в организациите посредством ефективни мотивационни подходи и механизми.

В разработването на мотивационен модел най-трудният момент за всеки мениджър е умелото съчетаване на двата вектора на мотивация: организационен и персонален. Акцентът в него трябва да се поставя в предоставянето на възможности за вертикално и хоризонтално управление на кариерата.

Най-голямото предизвикателство за мениджърите днес е задържането на ценните за техните организации кадри.

В отговор на водещите цели на стратегия „Европа 2020“ за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, ние разполагаме с талантливи човешки ресурси, нуждаещи се от ефективна мотивационна среда и добри стимули, за да работят активно. Постигането на интелигентен растеж в съвременните организации чрез повишаване мотивацията на персонала е основна управленска дейност и придобива все по-голямо значение за тяхното развитие и успех. Създаването на подходяща мотивационна среда, необходима за научноизследователска и иновационна дейност, се превръща в приоритетна задача на всеки ефективен мениджър. Трудните задачи стават все по-разнообразни и динамични. Работодателите търсят по-гъвкави и адаптивни сътрудници, притежаващи умения, които да отговарят на непрекъснато променящите се изисквания. Същевременно с това, служителите имат по-високи очаквания за работата, която им се предлага.

Наличието на многообразни концепции и възгледи по въпросите за човешката мотивация са свидетелство за голямата сложност на тези проблеми.

За да се развиват устойчиво и постигат интелигентен растеж в динамично изменящата се среда, днешните организации трябва да разчитат на своите служители – на техните умения, знания, способности и желание да участват активно в иновационните процеси. Ако работодатели и топмениджъри не са в състояние да мотивират своите сътрудници, да ги ангажират, да ги накарат да се почувстват част от едно голямо цяло и да придадат смисъл на живота им в труда, техните организации са обречени на неуспех.

Мотивацията за работа, определяща и привързаността на хората към организацията, се превръща в една от основните предпоставки за организационната

ефективност и успех и допринася за организационното развитие. Основна причина за възникването на висока степен на удовлетвореност от работата на човешките ресурси се оказва политиката на организацията, изпълняваща ролята на своеобразен вътрешен мотиватор.

Обект на изследването са сътрудници и специалисти, работещи в организации в сферата на производството и услугите. Те са на различна възраст и позиции и с различен общ трудов и специализиран стаж. Изследването се проведе през периода януари 2014 г. – декември 2016 г. В него взеха участие 187 служители. Използвани са анкетни карти от 20 затворени въпроса, групирани по следния начин:

A. Въстъпителни въпроси - възраст, заемана длъжност, продължителност на трудовия стаж.

B. Въпроси, свързани с удовлетвореността от работата на служителите.

C. Въпроси относно влиянието на оценяването върху трудовата мотивация; обвързването на оценката с последващи обучения, развиване на компетентности и кариерно развитие на човешките ресурси.

D. Въпроси, свързани с нагласите им към организационни промени.

Отговорите на въпросите са конструирани по Ликертова скала и съответно са: „да“, „по-скоро да“, „по-скоро не“, „не“, за да се уеднаквят възможностите за отговори и да бъде проучването по-хомогенно. Резултатите са представени в процентно съотношение. Поставяме си следните задачи:

- Да установим мотивационните нагласи на работещите към промени, целящи устойчиво организационно развитие.

- Да установим какви механизми и модели се използват от ръководителите на проучените организации за повишаване мотивацията на работещите в тях.

- Да установим наличие и приложение на разработена стратегия за организационно развитие и нейната степен на обвързаност с мотивацията на човешките ресурси.

- Да установим зависимостта между общата трудова мотивация и устойчивостта на организациите в развитието им, отчитайки степента на релация с подбрана съвкупност от показатели за оценка.

Близко 60% от анкетирания мениджъри споделят, че мотивацията при изпълнение на конкретни задачи оказва влияние върху силата и посоката на организационното развитие. Необходим фактор за успеха е и екипният дух и сътрудничество. Разглеждан на организационно ниво, страхът възпрепятства енергията, креативността, инициативата, доверието и най-общо мотивационните нагласи за промени. Това е основната причина за болшинството човешки ресурси да изберат неангажиращо поведение към новите идеи, което да им осигури оцеляването в съществуващата организационна култура и непроменено статукво.

Тълкуването на трудовата мотивация като съдържащо и механизми има определени ограничения като: равнище на доходи; качество на трудов живот; конюнктура на трудовия пазар; ценностна система, убеждения,

вярвания, народопсихология и др. Ето защо преди да се пристъпи към диагностика на мотивационната среда в дадена организация, трябва да се вземе под внимание влиянието на макросоциалната среда като цяло, за да могат да се формулират правилно, разбираемо и прецизно мотивационните фактори, действащи на фирмено ниво. Мотивацията е обективен процес, изискващ анализирани и преосмисляне на всички аспекти на организационната дейност за извършване на желани промени в трудовото поведение на всеки работещ.

От извършеното проучване се установява, че мотивацията за болшинството от анкетирани фирмени служители е силно свързана с отношението и нагласата към труда. Това отношение е в основата на устойчивите тенденции в областта на трудовата дейност за реализиране на поставени цели. За да бъдат удовлетворени, е необходимо мениджмънтът да развива различни типове мотивация у човешките ресурси

- материална – сигурност, справедливо заплащане;
- емоционална – емпатия, приобщеност, взаимопомощ; хуманност в отношенията;
- интелектуална – интелектуален потенциал, креативност;
- духовна – ангажираност с/значимост на работата.

При изпълнението на посочените нива мотивация ръководителите трябва да се съобразяват със следните основни характеристики на индивидуалния творчески процес:

- креативността е присъща на интелегентните хора и на тези, които живеят с проблемите и характеристиките на работата, която изпълняват;
- най-голяма креативност проявяват хората във възрастовата граница 30 -50 години;
- креативните хора по-малко се поддават на влиянието на социалните фактори от останалите;
- креативността зависи от средата, в която е израснал индивида и от културата на учебните заведения, където е обучаван.

От друга страна мениджърите трябва да вземат решение относно използваните механизми за налагането на творческия подход в организацията. Като цяло най-широко прилагани подходи за целта са: система на заплащане, колективно обсъждане на нерешени проблеми, оценка и самооценка.

### Анализ на резултатите

Разпределението на възрастта на служителите, които взеха участие в анкетата са както следва: 6% под 30 години, 24% в диапазона от 31 – 50 г. и 58% над 50 г. 76% от служителите казват, че има ясно внедрена система за оценяване. 52% от запитаните категорично заявяват, че разбират какво се изисква от тях, целите и задачите им са ясно дефинирани и същият процент отчитат, че това е по-скоро така.

Откриваме недостатък в слабата взаимовръзка между провежданите обучения и ефективността на трудовата мотивация. При направения анализ от получените отговори на анкетирани служители не се откри конкретно обвързване на оценяването с последващи действия за развитие и повишаване на тяхната компетентност.

Тези резултати подсказват, че има други фактори, които мотивират служителите за по-активно организационно поведение.

От проведеното изследване, се установява зависимост на мотивацията от:

- организационния мениджмънт;
- ефективните канали за комуникация и сътрудничество;
- социалнопсихологическата среда в организацията.

През 2014 г. 9 от изброените показатели са повлияли реално върху общата удовлетвореност на анкетирани, които ги определят като мотивиращи за активно участие в постигане общата цел за организационно развитие. В посочената съвкупност включват: предизвикателства; високи доходи; сътрудничество; обучение; признание; физически условия на труд; развитие; взаимоотношения с ръководителя; използване на уменията. Върху общата удовлетвореност най-силно влияние са оказали факторите *предизвикателства* и *взаимоотношения с ръководителя*.

През 2015 г. 7 фактора са повлияли реално върху трудовата мотивация на персонала: предизвикателства, високи доходи; сътрудничество; признание; развитие; взаимоотношения с ръководителя; използване на уменията. Върху общата удовлетвореност най-силно влияние са оказали факторите *високи доходи* и *взаимоотношения с ръководителя*.

През 2016 г. само 5 от изброените фактори са повлияли реално върху общата мотивация за труд: предизвикателства; високи доходи; признание; развитие; взаимоотношения с ръководителя. Върху общата удовлетвореност най-силно влияние са оказали факторите *предизвикателства* и *взаимоотношения с ръководителя*.

Водещ ориентир за осмисляне на релацията мотивация-организационно развитие е *удовлетвореността от трудовата дейност*. Тя се въвежда като показател за качеството на трудов живот, за адаптацията към труда и за ефективността на индивида, групата и организацията. Обект на това чувство са: трудовата среда; извършваната дейност; колегите и ръководството; постигнатите резултати; произтичащите от тях последствия. Трудът и организацията могат да се разглеждат като полезна основа за изграждане и операционализиране на конкретни изследователски модели, насочени към проучване на мотивацията.

Най-общо нагласите към труда в организацията могат да бъдат обобщени в три големи групи: удовлетвореност от работата, включеност и привързаност към организацията. Високата мотивация, удовлетвореността и включеността в работата определят организационното развитие.

Според голяма част от служителите (32,6%), попълнили въпросници, повишаване размера на трудовите възнаграждения ще доведе до по-високи постижения в работата им. Според изследваните лица допълнителното материално мотивиране и стимулиране, както и бонусите подобряват резултатността на изпълнените задачи и дейности. Справедливите възнаграждения, основани на изпълнението имат положителен мотивиращ ефект и насочват поведението на отделния служител към изпълнение на целите на съответното организационно звено.

В таблица 1 и таблица 2 са описани показателите и основните категории за установяване степента на мотивация сред фирмените сътрудници.

**Табл. 1. Показатели и индикатори за диагностика и мониторинг на мотивацията в МСП**

<b>Организационен мениджмънт</b>	
<b>Показатели</b>	<b>Възможни индикатори</b>
<b>Стратегическо и оперативно планиране</b>	Наличие на организационна стратегия за развитие с ясно формулирани мисия
	Съгласуване в стратегията на различни гледни точки за формулиране на обща визия
	Участие на различни категории персонал с предложения при разработването на стратегията
	Предвиждане на методи за самоконтрол при изпълнението на стратегията
	Разработена е система за самооценка
	Разработена е система за изследване на удовлетвореността от труда
<b>Управление на трудовия процес</b>	Организационните цели са известни и ясни на служителите
	Общите и специфични цели се обсъждат и рефлектират сред персонала
	На служителите се дава възможност свободно да обсъждат постижения, проблеми, конфликти, да споделят успехи и неуспехи и да научават възможности за преодоляването им)
	Проявява се гъвкавост и адаптивност на плановете и програмите в зависимост от потребностите на работещите
	Въведени са и се прилагат мотивационни програми, които формират самочувствие, екипен дух и творческа нагласа

<b>Взаимоотношения в организацията</b>	
<b>Взаимоотношения между ръководството на организацията и служителите</b>	Създадени са ефективни канали за комуникация и сътрудничество по вертикала и хоризонтала
	Провеждат се редовни срещи, на които се обсъждат проблеми, възникнали в хода на работата. Представители на ръководството своевременно се информират, присъстват и участват в обсъжданията
	Създадени са възможности за приемни часове за служители; наличен е график за срещи; възможно е договаряне на индивидуални срещи с ръководители; във фирмения сайт са предоставени контактни форми за връзка - e-mail, форуми и др.
	Служителите се включват с реални действия в организационните мероприятия; участват в организирани от фирмата обучения
	Служителите са включени в управлението на организацията и като партньор участват във вземането на управленски решения
	Периодично се изследва степента на удовлетвореност на служителите от условията на труд, отношения с колеги и ръководство, заплащане, организирани курсове и др.
	Служителите се насърчават към прилагане на иновации в трудовия процес съобразно интересите и потребностите им
	Наблюдава се чувство за принадлежност към организацията от целия колектив
	Топмениджърите са уважавани заради личните си качества и компетенции
	В организацията се наблюдава стремеж към непрекъснато развитие

В табл.2 са посочени основни категории, чрез които се описва / интерпретира *мотивацията за труд*.

Табл.2. Основни категории, чрез които се обсъжда *мотивацията*

<b>МОТИВИРАНост ЗА АКТИВНО УЧАСТИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ</b>		
Адаптация към промени	Нагласи за труд	Реакция (степен на удовлетвореност на личността)
Адекватни реакции	Личностно измерение като опосредстващ фактор)	Резултати, постижения; успех
Ангажираност в работата	Организация (организационен контекст)	Рефлексия (чувство, рационалност; дейностно-волево равнище)
Трудова дейност	Откритост и доверие	Роля/и (професионална/и; организационна/и; ролеви репертоар)
Комуникативност, стремеж към активни социални контакти	Отношение към труда; позитивно, / негативно; благоприятно/ неблагоприятно	Ръководството като мотивационен фактор
Ефективност (личностна, групова, организационна)	Трудово и организационно поведение	Личностен смисъл на извършваната работа
Значимост на труда	Последици (от постигнатите резултати)	Среда (трудова; организационна; социална)
Качество на изпълнение	Постигания (резултати; успех)	Стандарти за оценка
Интелигентност и трудови ценности	Значимост на личните потребности	Съвестност и дисциплинираност
Колегите като фактор, който влияе върху личността	Собствено преживяване и отношение	Личностен смисъл на труда
Самостоятелност в решенията	Привързаност към организацията	Степен на удовлетвореност от работата като показател за качество на трудов живот <del>труда ефективност на индивида</del>
Трудов морал	Производителност на труда	Фактори на удовлетвореността (субективни; обективни; външни / вътрешни; здраве; сигурност)
Служебни отношения с прекия ръководител	Признание за добре свършена работа	Планирането и организирането на работата
Разнообразни и иновативни задачи	Професионална компетентност и умения на мениджърите	Обективно и справедливо управление
Мотивация и мотивационни фактори	Труд и трудова дейност	Ценности; значимост на факторите на организационната среда

Респондетите, изведоха като потребност, необходимостта от провеждане на супервизия за повишаване на трудовото изпълнение. Общо 18.7% от участниците в изследването са посочили, че имат нужда от провеждането на супервизия, която да им даде възможност да изразят различни чувства, да им се окаже помощ при емоционално претоварване, да получават съвети и подкрепа в процеса на работа.

Прави впечатление, че 16.8% от служителите дефинират “добро управление” като фактор за повишаване на изпълнението и балансирано развитие на организацията. Изследваните лица споделят, че несправедливата оценка или липсата на каквато и да е оценка на изпълнението и отказът на признание са един от основните аспекти, които намаляват мотивацията, особено в ситуации, когато възможностите за възнаграждения са ограничени. Това е индикатор за сериозни проблеми в дейността по оценяване в организацията и необходимост от разработване на система за оценка на професионалните качества, оценяващи механизми, показатели, оценяващи лица и т. н. Изследваните лица споделят необходимост да им се предостави възможност да участват във вземането на решения, които ги засягат пряко, да бъдат включвани в решаването на възникнали въпроси и проблеми в организацията, което от своя страна би повишило чувството за обвързаност и ангажираност към нея. Притежаването на професионални знания и умения от ръководителя стимулират по-доброто изпълнение на служителите.

От получените отговори става ясно, че 13.5% от респондентите определят кариерата и професионалната си реализация като приоритетна. Невъзможно е да се мисли за качество и изпълнение без целенасочено и системно внимание към въвеждането на специалистите, поддържането на квалификацията, обучението, развитието на персонала. Информираността за новости и овладяването на професионални подходи и добри практики са съществени елементи на професионализма в социалната работа.

Не е изненадващ фактът, че 8.9% от служителите са посочили влиянието на съществуващите неформални групи в организацията върху нейното развитие.

Неформалните групи могат да оказват както положително, така и отрицателно влияние върху работоспособността на формалната организация. Те могат да са непродуктивни и това винаги пречи при постигането на формалните цели. Обикновено такова непродуктивно поведение е реакция на отношението на ръководителя към групата. Правилно или не, членовете на групата смятат, че към тях се отнасят несправедливо и отговарят по съответния начин, който има отношение към трудовото изпълнение. Хората използват неформалните групи, за да обсъждат предполагаеми или фактически промени. В тези групи се наблюдава тенденция към съпротивление на промените. Това е така, защото човешките ресурси считат, че промените могат да донесат заплаха за по-нататъшното съществуване на групата. Те виждат в реорганизацията, внедряването на нови техники, разширението на производството и други появяването на голяма група нови сътрудници, което може да доведе до разпад на неформалната група и от тук до съкращаване на възможностите за взаимодействие и удовлетворяване на социалните нужди.

Друг интересен момент от проведеното изследва-

не е, че 7.3% от попълнените въпросника служители, посочват като фактор за повишаване на мотивацията възрастта на ръководителя и опита му за работа с хора. Те споделят, че в редица случаи младите мениджъри не проявяват нужното уважение и толерантно отношение към сътрудници в предпенсионна възраст. Работата в екип, добрият климат в организационните звена, доверието и подкрепата между фирмените служители са фактори за 38% от анкетиранияте, които ги определят и поставят като мотивиращи пред условията на работното място.

На основата на проведеното проучване, се установи, че фактори на организацията на труда като: системното стимулиране с материални и нематериални награди за добри постижения на служителите, работата по изграждането на екипи, обучението на служителите в организацията, особеностите в разпределението на времето за труд и отпих, и темпът на работа на служителите, оказват влияние върху устойчивостта на организационното развитие.

Първата група твърдения са свързани с организационното и функционално състояние на средата от-  
носно:

- нормативна база – отнася се до наличие на предписания и правила на поведение в средата, чрез които се поддържат нейните функции;
- строгост на реда – свързва се със степента, в която се санкционират отклоненията от установените норми на средата;
- противоречивост – наличие на несъвместими, или конфликтни изисквания и действия.

Втората група се отнася до отношението на кон-  
кретната среда към работещите в нея и включва от-  
говори по отношение на:

- натоварване – свързва се с необходимостта човек да изразходи лични ресурси за постигане на целите на средата;
- задоволителност – наличие на възможности на средата да удовлетворява потребности на индивида;
- защитеност – възприемане на индивида, че пребиваването в средата предпазва от неблагоприятни събития и въздействия на социалното обкръжение;
- престижност - отнася се до възприемането, че чрез пребиваването в средата всеки член изгражда и поддържа позитивен образ за себе си.

Съществена страна от организацията на труда в работните групи е тази за мотивирането на служителите за по-активна работа, така че да се повиши тяхната ефикасност и ефективност. Важен елемент е материалното и нематериалното стимулиране на служителите, чрез различни форми на премии и награди. Чрез вътрешногрупово сравнение се констатира, че в организациите, в които се прилага системно стимулиране на служителите за добре изпълнени задачи, средата се оценява като по-престижна, сравнено с групата на служителите, в чиито организации не се прилага подобен подход. Също, редовно стимулираните оценяват средата като годна да задоволи голям кръг от потребности, в сравнение с групата на служителите, при

които рядко, или въобще не се прилага подобен подход. Награждаваните редовно служители се чувстват и по-защитени от вероятни проблеми, идващи от социалната среда в сравнение с останалите.

Важен фактор за организационното развитие е професионалната адаптация на служителите посредством непрекъснатото им обучение.

Служителите от организации, в които се провежда планирано обучение за подобряване на квалификацията им, демонстрират статистически значително по-позитивни оценки за средата, сравнено с тези служители, с които не е провеждано подобно обучение. Те възприемат средата като: по-добре нормативно уредена, по-престижна в широк социален контекст и съдържащ по-малко противоречиви и конфликтни изисквания, предявявани към тях. Обучаваните редовно възприемат организацията като по-добре функционираща от тези, които не са обучавани, както и създаваща предпоставки за защита от социално-икономическите катаклизми в обществото. Провеждането на планирано обучение в организациите, освен инструмент за поддържане на високо ниво на ефективност и ефикасност, се явява съществен инструмент и за управление на стреса.

Като следващи стъпки в процеса на организационно развитие се планира съвместното изграждане на предписания и насоки за подобряване на изпълнението и повишаване на ефективността, свързани с:

- Участие на представители от изпълнителския персонал на различните организационни звена в планови дейности за извършване на промени в организацията с цел усъвършенстване на нейната структура и процеси.

- Запознаване на служителите на компанията с представителни данни за възнаграждения в сектора, политики и управленски практики в сходни компании, за да се изведат на преден план силните страни на организацията.

- Включването на служителите в допълнителни психологически изследвания, които да засегнат по-голям кръг проблеми – мотивация, нива и качество на изпълнение и др.

- Организиране на регулярни срещи с представители на ръководството, за да има по-открита комуникация относно текущите проблеми и предложения за разрешаването и подобренията им.

- Възможности за професионално развитие и придобиване на допълнителни квалификации.

- Оптимизиране структурата на човешкия капитал.

- Повишаване ангажираността на служителите и включеността им в работата чрез различни дейности, пряко и непряко свързани с работния процес.

За да бъде реализирана от мениджърските екипи, те трябва да познават факторите и механизмите, стоящи в основата на трудовото поведение на техните служители; да имат ясна представа за някои основни теоретични постановки, спомагащи за изясняване на причини-

те, процесите на мотивиране и начините на усилване.

Приобщаването на служителите в управлението води до изграждане на организационна култура на споделени ценности, приемане на визията от целия колектив, единодействие и ангажираност с целите на организацията, групова идентичност, развиващ контрол, удовлетвореност на персонала и т. н.

Изграждането на екипи, в които участниците си взаимодействат и сътрудничат, делегират им се права и отговорности, имат споделени интереси и ценности, води до подобряване на качеството на работа. Всичко това предоставя възможности за засилване на принадлежността и ангажираността им с целите на организацията.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Промените в околната среда и възприемането, че човешките ресурси са техният катализатор, води до тенденцията да се търси устойчиво развитие. От проведените интервюта с фирмени служители, те изразиха все по-голямо желание да станат активни участници в устойчиви проекти. Същевременно, значително се повишават изискванията към служителите на изпълнителско ниво и се увеличава броя на ключовите позиции. Мениджърите в разглежданите фирми са единодушни, че от компетентността на т.нар. „ключови служители“ зависи конкурентоспособността и устойчивостта на организационното развитие.

Човекът днес се поставя в центъра на организационния и мотивационния аспект за успешно организационно развитие. Проведеното изследване в българските организации доказва, че ефективната трудова мотивация на персонала внася стабилност в системата на организацията и повишава производствените резултати. И докато през XX век най-ценни в предприятия бяха производствените им съоръжения, то най-важните активи за организациите на XXI век, независимо от предмета им на дейност - са работниците на умствения труд и тяхната продуктивност. За да бъдат продуктивни хората на знанието, сегашните фирмени ръководители трябва да прилагат иновативни механизми за осигуряване на конкурентно предимство на човешките ресурси, което е в единство с „ползите“ от това за самата организация, както и за нейните служители.

Проучването установи, че върху трудовата им мотивация влияят не само организационни, групови (особено социалното обкръжение на работното място), но и личностни фактори (черти и склонности). Вграждането на личните ценности в организационната култура усилва общата удовлетвореност от работата, която директно влияе върху развитието на организацията като цяло.

В изследваните организации, където управляващите екипи използват постоянно различни мотивационни подходи за задоволяване възникващите потребности на сътрудниците си и полагат грижи за запазването им като стратегически актив, се наблюдава устойчиво организационно развитие и конкурентност. Повишаването на тяхната мотивация за труд, мениджърите увеличават тяхната производителност, а чрез нея и производствения капацитет на управляваните от тях организации. Макар че проведеното изследване не може да претендира по никакъв начин за представителност, неговите



резултати не бива да бъдат пренебрегвани и омаловажавани. Това проучване доказва, че в релацията «трудова мотивация – организационно развитие» ключов фактор за системната и целенасочена модификация на поведението на хората в организацията и за нейното „придвижване” от текущо към желано състояние, е способността за стимулиране на човешките ресурси на всички нива в организационната структура с отчитане

на индивидуалните им особености, характеристики и мотивационна ориентация.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

[1] Пенчев. П. Организационно развитие. В.Търново: Абагар, 2008, 298 с., ISBN 978-954-427-808-3.

[2] Pinder C.C. Work motivation in Organizational Behavior, 1st Ed., 1998, 544 pp.