

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ" – СВИЩОВ

ФАКУЛТЕТ „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“

КАТЕДРА "МЕНИДЖМЪНТ"

НАДЕЖДА КОСЕВА СТЕФАНОВА

**ТЕНДЕНЦИИ В МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА В
МАЛКИЯ И СРЕДЕН БИЗНЕС**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „ДОКТОР“

по Докторска програма „Социално управление“

Научен ръководител:

доц. д-р Цветан Дилков

**СВИЩОВ
2020**

Дисертационният труд, с обем 275 стандартни страници, се състои от въведение, три глави, заключение, използвана и цитирана литература. Библиографския списък включва 123 източника, от които 61 са на кирилица (на български и руски език), 33 на латиница и 29 интернет източника.

Изложението е онагледено с 53 фигури и 64 таблици.

1. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследването

В условията на съвременното управление характеризиращо се с изключителна динамичност и непрекъснати промени се налага пълноценното използване на човешкия фактор¹ и неговите възможности. Установяването на устойчив във времето управленски процес е в пряка зависимост от взаимодействието между субекта и обекта на управление в посока към удовлетворяване на личностните и организационни цели, което от своя страна формира поведение отговарящо на ефективността в организационния живот.

Личността със своята уникалност е императивно олицетворение за съвременния бизнес. В този контекст, определяме, че потенциала, който влага личността, изразяващ се в интелектуални и физиологични особености, предопределя до голяма степен успешното управление.

Предвид обективните обстоятелства, с които се характеризира съвременната бизнес среда, трябва да се определи поле за дейност, където личността да се разглежда като активен обект, с помощта на който да се подобрява и усъвършенства съвременния управленски похват.

Управлението на човешките ресурси играе основна роля при функционирането и развитието на всяка една организация².

Познавайки и преценявайки поведението и потенциала на отделната личност, управляващите е необходимо да действат

¹ В дисертационния труд понятията „човешки ресурси“, „човешки фактор“, „човешки капитал“, „човешки потенциал“, „персонал“, „работна сила“, „работници и служители“ да бъдат разглеждани като синоними.

² В дисертационния труд понятията „организация“, „фирма“, „предприятие“, „стопанска единица“ да бъдат разглеждани като синоними.

стимулиращо и мотивиращо с оглед постигането на организационните цели и интереси.

В настоящата работа се разглежда актуален проблем, а именно мотивацията на персонала.

Проблемът с мотивацията на хората заема все по-значимо място в сферата на управлението на човешките ресурси, тъй като предмет на управление са именно хората – най-важният и силен фактор за развитието на всяка една трудова дейност.

Акцентът се поставя върху необходимостта работниците и служителите да бъдат мотивирани и стимулирани за осъществяване на колективен труд, което на свой ред ще доведе до постигането на по-добри икономически резултати и по-висока производителност.

От една страна мотивацията има ключово значение, но в същото време в страна като нашата малкия и среден бизнес е „гръбнака на българската икономика” и за да запази своето влияние е необходимо да отделя все по-голямо внимание за повишаване качеството и мотивацията на човешкия потенциал.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационния труд е мотивацията на персонала.

Предмет на изследване е мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес (по примера на фирми от сектор „Преработваща промишленост”, сектор „Професионални дейности и научни изследвания”, сектор „Хотелиерство и ресторантьорство”).

3. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се изследват тенденциите в мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес.

За постигане на така поставената цел, авторът си поставя следните ***задачи***:

1. Да се изясни същността на мотивацията и произтичащите от нея теории, подходи и фактори;
2. Да се имплементира методика за изследване мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес;
3. Да се анализират резултатите/тенденциите от настоящето изследване и да се дадат основни препоръки за повишаване мотивацията на персонала.

4. Изследователска теза

Изследователската теза, която се защитава в настоящия дисертационен труд, е, че мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес в България е повлияна в най-голяма степен от нивата на възнагражденията на фона на условията за труд.

5. Методология на изследването

Методическият инструментариум на научната разработка включва дескриптивен анализ, исторически метод, анализ и синтез, сравнителен метод, анкетен метод.

6. Литературна основа на изследваната проблематика

Особеностите свързани с процеса на мотивация провокират интереса на редица чуждестранни и български автори. Сред чуждестранните автори имащи интерес към процеса на мотивация, могат да се открият: A. Maslow, C. Alderfer, D. McClelland, F. Herzberg, H. Graham, G. Cole, R. Steers, L. Porter, M. Armstrong, S. Kuma, T. Kenneth, D. McGregor, J. Adams, V.Vroom, G. Latham, F. Locke, J. Brehm и др., а от българските автори принос имат: Д. Шопов, Й. Илиев, А. Дамянов, П. Горанова, Г. Захариева, Г. Евгениев, Й. Близнаков, М. Паунов, М. Атанасова, Д. Бояджиев и др.

7. Ограничителни условия на изследването

Резултатите от настоящето проучване показват тенденциите в мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес за разглеждания период: април 2018г. – август 2018г.

8. Аprobация

Части от дисертационния труд са представени на научни форуми и са публикувани в специализирани издания.

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Списък на използваните съкращения

Въведение

Глава I. Концептуални основи на мотивацията на персонала

1. Мотивация и мотивационен процес
2. Мотивационни теории и видове мотивационни модели
3. Основни фактори и подходи при мотивирането на персонала.

Мотивация на работното място

Глава II. Експериментално предлагане на методика определяща мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес

1. Малък и среден бизнес – историческо развитие и общо състояние
2. SWOT-анализът като средство за определяне състоянието на малкия и среден бизнес
3. Методика за изследване мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес

Глава III. Аprobиране на методика за изследване мотивацията на персонала в предприятията от малкия и среден бизнес

1. Обща характеристика на сектор „Преработваща промишленост” и резултати от проведеното изследване

2. Обща характеристика на сектор „Професионални дейности и научни изследвания” и резултати от проведеното изследване
3. Обща характеристика на сектор „Хотелиерство и ресторантьорство” и резултати от проведеното изследване
4. Изводи и препоръки относно получените резултати за мотивацията на персонала

Заклучение

Приложение

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

Във въвеждащата част на дисертационния труд се обосновава актуалността на изследваната проблематика. Дефинирани са обекта и предмета на изследване. Очертани са основната цел и задачите за нейното постигане. Формулирана е изследователската теза и са представени методологията, обхватът и ограниченията на изследването.

Глава I. Концептуални основи на мотивацията на персонала

Първа глава е с подчертан теоретичен характер. В нея последователно се изследват концептуалните възгледи и основните дефиниции, които разкриват в най-пълна степен същността на мотивите и мотивацията през различните периоди от време.

Представени са основните мотивационни модели и теории за мотивация, които посочват необходимите прийоми за стимулиране и мотивиране на работниците и служителите в трудовия процес.

Анализът на факторите и управленските подходи от една страна и анализа на мотивацията в трудовия процес от друга отразяват в най-пълна степен от какво персонала би могъл да се мотивира най-много, за да работи по-ефективно.

В структурна база, първа глава се изгражда върху три последователно обвързани параграфа.

В параграф 1. Мотивация и мотивационен процес се лансира същността на понятието *мотивация* през погледа на своеобразни авторски становища.

В резултат на разгледаните дефиниционни съждения относно съдържанието на понятието мотивация констатираме, че многообразието от представените разбирания се обединява в два основни ракурса.

Изследователи като Е. Силаги, Й. Илиев, Г. Евгениев, Й. Близнаков, М. Паунов, М. Атанасова се концентрират върху разбирането, че мотивацията представлява процес, в състава на който основни действащи елементи са потребности, мотиви, цели, награди, т.е. те са ключа, който провокира желаното поведение на личността.

В унисон с представената позиция, автори като Mitchell, Krech, Cole фокусират своето внимание най-вече върху поведението и добронамерените целенасочени действия на личността, която има за цел да осъществи своите индивидуални цели и интереси.

Позовавайки се на изведените обобщения се стига до тяхната диференцираност изразяваща се най-вече в това, че от една страна изследователите поставят акцент върху мотивацията като процес, в основата на който са нейните основни действащи параметри, докато от друга страна вниманието се измества изцяло върху действията на

личността пораждащи желаното поведение за осъществяване на личните цели.

Въз основа на анализираниите и синтезираните различни авторови становища се извежда и собствена дефиниция за мотивацията, а именно, че *мотивацията е висша форма на управление, чрез която се активизира и разгръща потенциала на отделната личност в една или друга степен посредством задоволяването на определени интереси, което от своя страна допринася за постигане на устойчивост през различните етапи от нейното развитие.*

В хода на представените съждения относно същността на понятието мотивация, последователно са детерминирани и основните видове мотивация, в следствие, на което се стига до унификацията, че вътрешната мотивация в унисон с външната допринасят за благоприятното отражение на индивидуално и организационно ниво, което в повечето случаи води до мотивационен прогрес в трудовия процес.

В този контекст се набляга върху основният модел на мотивация, който може да се представи по следния начин (Силаги Е., Мениджмънт, Наука Изкуство Практика, кн. 1, стр. 13-15) (виж фиг.1):



Източник: Вж. Силаги, Е. Мениджмънт. Варна, Наука Изкуство Практика, кн. 1, с.14.

Фигура 1. Основен модел на мотивация

Ако този мотивационен цикъл е удовлетворил потребността, съществува състояние на равновесие или удовлетвореност. Ако потребността е останала незадоволена, мотивационният цикъл се повтаря, като е възможно да се получи избор на друго мотивационно поведение.

Позовавайки се на изобразения модел на мотивация, установяваме, че *мотивационният процес* е цикличен процес, тъй като хората притежават съвкупност от разнообразни потребности, които непрекъснато се обогатяват и променят в периода на тяхното развитие.

С оглед по-задълбоченото анализиране на концептуалните възгледи относно мотивите и мотивацията е необходимо да представим в хронологичен ред редица виждания на водещи автори обуславящи мотивацията на човешкото поведение (виж табл.1).

Таблица 1. Концептуални възгледи свързани с мотивацията

Период	Автор	Виждания свързани с мотивацията
XVII век	Бенедикт Спиноза; Томас Хобс; Рене Декарт	Декарт говори за „свобода на волята” и за „спонтанност на волевия импулс”. Спиноза вижда ”влеченията” като главен подбудител към действие. Хобс избира инстинкта за самосъхранение и изгодата.
20-те и 30-те години на XX век	Уилям Макдугъл	Мотивацията е вродена и съвпада с вродени инстинкти на човека.
30-те и 40-те години на XX век	К.Луин; Хенри Мъри; Ейбрахам Маслоу	Луин обяснява поведението, изхождайки от отношението между индивида и конкретната ситуация. Според Х. Мъри разнообразието от потребности може да мотивира поведението за определено време. Маслоу посочва, че човек има желание да задоволява една предварително зададена схема от потребности, между които съществува йерархия.
първата половина на XX век	Рубин-щайн	Стреми се по всякакъв начин да изолира инстинктите като мотивиращ фактор и акцентира изцяло върху потребностите като такъв.
50-те години на XX век	Фредерик Хърцбърг; Дъглас Мак Грегор	Хърцбърг определя, че мотивацията се предизвиква от два фактора: първият е конкретната среда на труда (работни условия, заплащане), а вторият носи удовлетвореността от труд. Теорията на Д. Мак Грегор се основава на два противоположни модела. Първият модел, който в някаква степен дава негативен облик на служителя е наречен теория Х. Другият позитивен

		модел носи името на теория У. (McGregor, 1960)
60-те години на XX век	Олпърт; Е. Дъфи, Дж. Стейси Адамс, Вруум, Лаймън Портър и Едуард Лоулър, Брем	Олпърт в подбудително-мотивационната сфера на психиката обособява две нива- „мотиви за нужда” (нисши) и” мотиви за развитието”(висши). Е. Дъфи набляга на идеите за познанието и активацията като елементи, опосредстващи мотивираността и действието. Според Адамс има наличие на правопрпорционална връзка на равенството с мотивираността. Вруум определя мотивацията като възможна само, когато съществува ясна връзка между трудовата изява и резултата и когато този резултат се възприема като средство за задоволяване на някаква потребност. Портър и Лоулър обобщават, че има два фактора, от които зависи усилието на индивида, влагано в труда: ценността на възнаграждението и неговите очаквания за взаимовръзката между усилия и възнаграждение. Брем прави предположение, че при „дадена степен, в която индивидът е наясно със своите потребности и с необходимото за постигането им поведение и при условие, че е налице свобода на избора той ще избере поведение максимизиращо задоволяването на потребностите му”.
70-те години на XX век	Клайтън Алдерфер, Дейвид МакКлелънд, Латам и Локи	Според Алдерфер мотивацията се изгражда на база на една тристепенна йерархия на потребности и тяхното преодоляване зависи от волята и възможностите на личността. МакКлелънд защитава тезата, че всички мотиви и потребности на човека без изключение се придобиват и се формират в хода на неговото развитие. Според теорията на Латам и Локи, две характеристики на целите са особено важни –

		трудност и яснота. До определена граница трудността на целта може да има мотивиращ характер, но когато тя бъде премината, целта се възприема като недостижима и мотивационния заряд рязко спада.
90-те години на XX век	Р. Баумайстър и М. Лиъри; А. Кон	Р. Баумайстър и М. Лиъри определят „желанието за междуличностни връзки като фундаментална човешка мотивация”. Според А. Кон най-важните мотивационни фактори са (Collaboration, Content, Choice - сътрудничество, задоволство, избор) (Kohn, 1993, р. 4)
2002г.	Пол Лоурънс и Найтън Нория	Хората имат четири основни подтипа: П1-за придобиване на обекти и преживявания; П2-за формиране на връзки с другите; П3-за учене; П4-за защита на собствената си личност.
2009г.	Томас Кенет	Това, което мотивира съвременния служител е: първо-смисъл; второ- избор; трето-компетентност; четвърто- прогрес.
2012г.	Даниъл Пинк	Според теорията на Даниъл Пинк съществуват мотивация 3.0 (трети импулс) и тип I (intrinsic) поведение, което отразява най-пълно този импулс.

Източник: Авторова

От *таблица 1* се вижда, че през различните периоди, авторите гледат на мотивацията по различен начин.

Според Уилям Макдугъл (работил през 20-те и 30-те години на XX век), „мотивацията е вродена и съвпада с вродените инстинкти на човека.” (Паунов М. , Трудова мотивация, 2009, стр. 17)

Мотивацията е вродена, защото човек се ражда с определени инстинкти, които на по-късен етап започват да се превръщат в потребности, от които личността ще има нужда за напред.

През 60-те години се появява и концепцията на Олпърт, ”който има и заслугата за това, че в подбудително-мотивационната сфера на психиката обособява две нива – „мотиви за нуждата” (нисши) и ”мотиви за развитието/самореализацията” (висши)”. (Паунов М. , Трудова мотивация, 2009, стр. 20)

От тук можем да изведем следния извод, че човек има както нисши потребности – потребност от храна, сън и сигурност, така и висши потребности – потребност от растеж, себerealизация, но за да премине към задоволяването на по-висшите потребности е необходимо на първо място да задоволи потребностите си от по-ниско ниво.

В същото време Дейвид МакКлелънд защитава тезата, че „всички мотиви и потребности на човека без изключение се придобиват, формират се в хода на неговото развитие”. (Паунов М. , Трудова мотивация, 2009, стр. 21)

Личността е устроена, така че винаги има нужда от това да задоволява потребности, независимо в какъв период от своето развитие се намира.

Р. Баумайстър и М. Лиъри определят „желанието за междуличностни връзки като фундаментална човешка мотивация”. Потребността от принадлежност е ”упорит импулс за формиране и поддържане поне на минимално количество продължителни, положителни и значими междуличностни отношения” (Baumeister & Leary, 1995, стр. 89-92).

До голяма степен тази потребност се изразява в създаването и поддържането на колегиални и приятелски отношения в трудовия

процес, което също рефлектира върху постигането на ефективни резултати.

Съвременните автори като А. Кон, П. Лоурънс, Н. Нория, Т. Кенет, Д. Пинк обръщат все по-голямо внимание на нематериалните стимули, тъй като според тях това, което мотивира и стимулира даден индивид се намира вътре в него т.е. е присъщо за неговата същност.

В следващият **параграф 2. Мотивационни теории и видове мотивационни модели** се акцентира върху основните теории и модели в мотивационната литература.

Съществуват редица мотивационни теории, които се подразделят основно на съдържателни, процесуални и съвременни.

От анализа на съдържателните теории (Теорията на Муреј за демонстриране на потребностите; Йерархия на потребностите на Маслоу; Теорията на Клейтън Алдерфер; Теорията на МакКлелънд; Двухфакторната теория на Фредерик Хърцбърг, Теориите на Дъглас Мак Грегър) в дисертационния труд установяваме, че потребностите, които притежава даден индивид могат да бъдат най-различни, но в основата на процеса на мотивация стои тази, която все още не е удовлетворена. Всяка една личност има собствена йерархия на потребности, в която йерархия потребностите са ранжирани по степен на важност и значимост. И в случая личността избира ефективно поведение, с което да постигне необходимата удовлетвореност.

Вследствие на проучените процесуални теории (Теорията за справедливостта на Адамс, Теорията за очакванията, Теорията за мотивацията на Л. Портър и Е. Лоуръл, Теорията за целите, Теорията на утвърждаването, Теория за реактивността) предопределяме, че по-скоро в тях се набляга на поведението, което

дадената личност предприема за задоволяване на своите нужди. Според този вид теории мотивацията на персонала е породена от условията, които създава мениджмънта в дадената организация, а най-често това са условия свързани с приемането на личността от неговите колеги, обвързването на резултатите с вложения труд, поставянето на трудни, но достижими цели.

В контраст с така получените обобщения, установяваме, че съвременните теории (Теорията за трите С на мотивация, Теория за четирите вътрешни мотивационни стимула на Томас Кенет, Еволюционната теория на Пол Лоурънс и Найтън Нория, Теорията на Даниъл Пинк за съществуването на мотивация 3.0) обясняват как външните фактори се приемат от вътрешната нагласа на отделния индивид.

На фона на представените съждения, утвърждаваме, че мотивационните теории заемат водеща роля при управлението на човешките ресурси, тъй като в действителност мотивацията на работната сила е императивно подчинена на представените в тях основни концепции.

На база на анализ и синтез се обрисуват и основните модели в мотивационната теория обобщени от Едгар Шайн: Модел на икономическата рационалност, Модел на социалните човешки отношения, Модел на самообновяването, Комплексен модел, Японски модел за мотивация. (Паунов М., 1998, стр. 96-100)

В *модела на икономическата рационалност* се откроява твърдението, че човек работи по-ефективно и по-усилено, когато получава по-високо възнаграждение т.е. по-висока заплата спрямо постигнатите резултати. Този мотивационен модел доказва, че и днес парите са основна функция за мотивация за повечето предприятия. В следващият модел – *модел на социалните човешки*

отношения се утвърждават духовните и социални потребности и интересите на личността, което довежда до по-висока удовлетвореност от труда. Съгласно *модела на самообновяването* се определя, че едва когато е задоволила потребностите си от по-ниско ниво личността започва да изпитва нужда от това да реализира своите творчески и потенциални възможности, да се самоусъвършенства. При *комплексния модел* се подчертава, че човек със своите знания, умения и способности може да отговаря на въздействията, които са външни за него. А при *японския модел за мотивация* е необходимо да се обвържат интересите на служителите с целите на организацията за постигане на по-висока мотивация и съответно по-високи резултати.

Познаването на мотивационните модели намира ключово приложение в съвременния бизнес, тъй като се определят основните стимули, с които се въздейства върху човешкия потенциал с цел подобряване и повишаване на трудовата мотивация, т.е. прави се първата реална стъпка от мотивацията като процес към мотивацията като дейност.

В тази връзка в параграф 3. **Основни фактори и подходи при мотивирането на персонала. Мотивация на работното място**, дисертанта набляга на практическите аспекти оказващи влияние върху трудовото поведение на работната сила.

Вниманието се насочва към мотивационните фактори, оказващи влияние върху трудовото поведение на човешкия капитал, за да може да се стигне до крайния резултат, в случая тяхното мотивиране и стимулиране. Именно мотивационните фактори са тези въздействия, които определят мотивацията за труд и избора на поведение на своите служители.

От гледна точка на отделния работник или служител, факторите, влияещи върху мотивацията в трудовия процес могат да бъдат разграничени на *външни или вътрешни*. (Бояджиев, 1994, р. 8). Други автори (Шопов & Атанасова, Управление на персонала, 2000, стр. 96-97) разглеждат мотивационните фактори като *обща мотивационни фактори* (въздействия на общата икономическа и социална среда върху индивида) и *непосредствени мотивационни фактори* (въздействия на прекия работодател върху работниците и служителите). Последваща класификация, приложена в специализираната литература е на А. Kumar (Kumar & Sharma, р. 469), който класифицира факторите, влияещи върху мотивацията като: *търсене и предлагане на работна сила; възможности на организацията да осигури възнаграждение; стандарт на живот в страната; изискванията на работата; силата на въздействие на профсъюзите върху работодателя; персоналната квалификация на работниците и служителите*. Изследователи като J. Hackman и G. Oldham (Hackman & Oldham, Work Redesign. Pearson Education, 1980, pp. 78-80) установяват, че привлекателността на всяка работа зависи от пет ключови мотивационни фактора, влияещи на работното място, а именно: *разнообразни умения; идентичност на работата; значение и въздействие на изпълнението на задачата върху работата на други работници; автономност при изпълнението на задачите и вземане на решения, свързани с тях; обратна връзка при изпълнение на задачите*.

В своята съвкупност представените по-горе мотивационни фактори биха могли да допринесат значително за подобряване на мотивационната среда в организационната структура на всяка една стопанска единица.

Освен мотивационните фактори, в настоящият параграф се отдава значение и на управленските подходи оказващи влияние върху поведението на работниците и служителите в трудовия процес. Според изследователи като Шопов, Евгениев и Атанасова по-важните управленски подходи свързани с мотивацията на персонала са: (Шопов, Евгениев, & Атанасова, Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, 2013, стр. 596-601) мотивация, чрез проектиране на длъжностите; мотивация, чрез модификация на поведението и мотивация, чрез ангажираност към фирмата.

Мотивацията, чрез проектиране на длъжностите е управленски подход, имащ за цел да се преодолее еднообразието и монотонността в дадено предприятие и да се даде възможност на служителите и работниците да изпълняват разнообразни трудови задачи, което ще доведе до повишаване на тяхната ефективност.

Мотивацията, чрез модификация на поведението. При този управленски подход служителите се мотивират най - вече от последствията на своето поведение, а не от предварителното мотивиране.

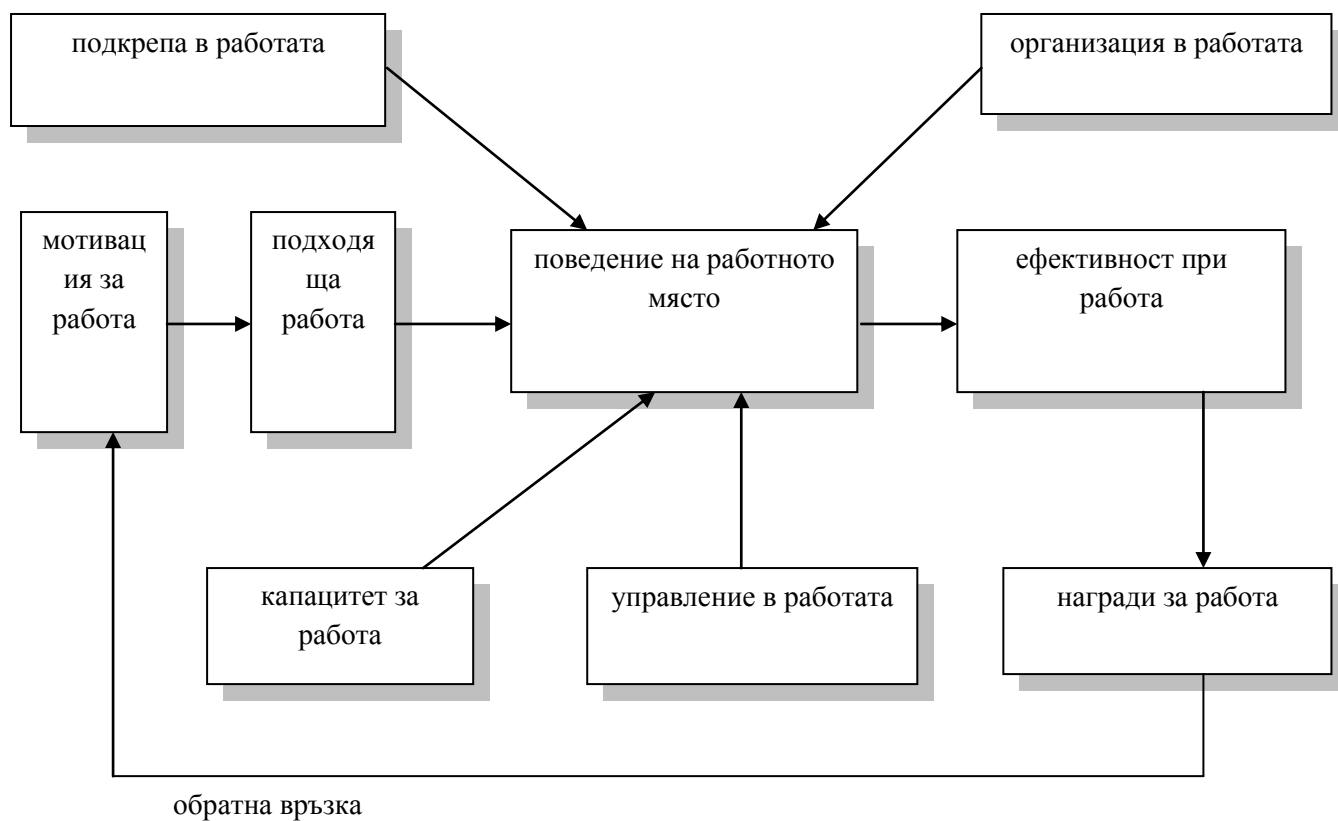
При следващия подход *мотивация, чрез ангажираността на работниците и служителите към фирмата* се поставя акцент върху персонала, който трябва да приема фирмата с нейните силни и слаби страни, да полага необходимите усилия, за да реализира целите на организацията с цел създаване на по-висока ангажираност.

От анализа на управленските подходи в дисертационния труд се фиксират конкретните възможности, по които се насърчава човешкия капитал в управленския процес.

След като проследихме различните класификации на мотивационните фактори и управленските подходи е необходимо да

представим нагледно действието на мотивацията, а именно мотивацията в трудовия процес.

По повод на казаното до тук, според водещи изследователи (A.G. Cowling, 1988, p. 84) процеса на мотивация е от централен интерес за отделния работник (чрез вътрешно удовлетворение) и за мениджъра (чрез подобро представяне). Според тях удовлетворението и изпълнението са резултат от работата или поведението. (виж фиг. 2)



*Източник: A.G. Cowling, MJK Stanworth, RD. Bennett,
Behavioural Sciences for Managers 2nd edition, 1988, p.85.*

Фигура 2. Мотивационния процес на работното място

Чрез изображения мотивационен процес добиваме по-пълна представа за управленския похват, който в една или друга степен

оформя ефективно поведение, чиято основна насока е постигане и утвърждаване на мотивация сред работещите в дадена организация.

Представеният на *фигура 2* мотивационен процес до голяма степен е актуален и днес в организационния живот на малките и средни предприятия. Като акцента се поставя върху пазарните предимства и предизвикателствата, които обуславят до голяма степен дейността на МСП. В резултат на направения анализ се констатира, че със своята социално-икономическа роля МСП предопределят до голяма степен производителността и конкурентоспособността в българската икономика, в резултат от сериозният им принос по отношение на брой предприятия, брой заети лица и добавената стойност, която формират. В съвременната стопанска практика ролята на човешкия фактор в повечето случаи бива недооценена, което води до липсата на ефективни организационни резултати както в краткосрочен така и в дългосрочен аспект. Като основна причина тук може да се посочи липсата или ограничаването на адекватно управленско решение, което в повечето случаи в зависимост от нивото на управление се характеризира с висок риск и неопределеност. Човешкият капитал и неговото участие в трудовия процес не бива да се омаловажава, а напротив фокуса трябва да е поставен върху рационалното използване на знанията, уменията и способностите, които притежава в посока към удовлетворяване на лични и организационни интереси, тъй като това неминуемо превръща дадената личност в мотивирана личност.

На фона на казаното до тук, е необходимо да съсредоточим своето внимание върху управленската политика на международно и национално ниво, в частност управленското въздействие, което се упражнява от висшето ръководство с цел разгръщане и активизиране

на човешкия потенциал посредством използването на външни или вътрешни стимули, което се явява от съществено значение при реализирането на трудовите цели и задачи.

Изхождайки от представените доводи в дисертационния труд се установява, че най-голямо значение се отдава на заплащането като мотивационен фактор и важността му спрямо останалите мотивационни фактори, което оказва пряко влияние върху поведението на служителите и тяхната производителност за постигането на лична и организационна ефективност.

Изводи и обобщения към първа глава

От всичко казано до тук можем да отчетем следните по-важни моменти.

Изложените дефиниции относно понятието „мотивация” подчертават, че в повечето случаи тя се разглежда като сила, която осигурява съответствие между интересите и целите на персонала и тези на предприятието. А процеса на мотивация сам по себе си може да се определи като средство, което кара хората да се държат по определен начин. Анализирани са основните концепции и възгледи за същността на мотивите и мотивацията, въз основа на което се установява, че именно потребността и нейното удовлетворение заема важно място в поведението на всяка една личност. На база на посочените виждания за същността на мотивацията се извежда и авторова дефиниция – *мотивацията е висша форма на управление, чрез която се активизира и разгръща потенциала на отделната личност в една или друга степен посредством задоволяването на определени интереси, което от своя страна допринася за постигане на устойчивост през различните етапи от нейното развитие.*

Освен разгледаните дефиниции и възгледи характеризиращи понятието „мотивация” важно значение имат и мотивационните модели и теории за мотивация, които осигуряват необходимите начини за стимулирането на работниците и служителите.

Приложени са и практически аспекти свързани с мотивацията на персонала, където са дадени най-различни класификации на фактори и управленски подходи, оказващи влияние върху поведението на работещите в дадена организация. Особено внимание се отделя и на мотивационния процес в световната и национална практика, който позволява да се улови преднамереността и динамичността в поведението на заетите лица по отношение на тяхната мотивация.

Анализът на концептуалните възгледи и основните дефиниции, които разкриват в най-пълна степен същността на мотивацията и произтичащите от нея теории, подходи и фактори довежда до получаване на по-пълна картина за това от какво персонала се нуждае най-много, за да бъде мотивиран и стимулиран за извършването на стопанските цели в дадено предприятие от МСБ.

Глава II. Експериментално предлагане на методика определяща мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес

Втора глава има теоретико-методичен характер. В нея последователно се проследява състоянието и развитието на малкия и среден бизнес в страните от ЕС и у нас. Използва се метода на SWOT-анализа за по-пълното представяне на общото му състояние, като акцента е поставен върху персонала и най-вече върху неговото ефективно управление, което допринася за повишаване

производителността и ефективността на всяка една организация. За да разберем от какво най-силно се мотивират заетите лица в дадено предприятие се конструира методика, чрез която получаваме по-ясна представа за тяхната мотивация и степен на удовлетвореност на фона на съществуващите условия на труд.

В структурен аспект втора глава се базира на три основни параграфа.

В параграф 1. Малък и среден бизнес - историческо развитие и общо състояние се акцентира върху икономическата и социална роля на МСБ, която допринася за постигане на стопански прогрес, поради факта, че развитието му води до развитие на средата и обществото, което значително способства за стабилна конкурентна среда както в българската така и в европейската икономика.

Всеки един бизнес независимо от своята големина има за цел в една или друга степен да установи максимизиране на печалбата, но за да се стигне до ефективен резултат е необходимо да бъдат задоволявани интересите и потребностите не само на предприятието, но и на хората, които работят вътре в него.

На фона на представената статистика в дисертационния труд, автора установява, че през последните години дела на заетостта в страните от ЕС се запазва, което говори, че МСП са основен източник на работни места за по-голямата част от населението. Действително отражение върху този факт оказват и благоприятните икономически условия на макро ниво, които предлагат различни възможности за развитие и усъвършенстване. За да бъде запазена тази тенденция във времето е необходимо сектора на МСП да провежда своевременна политика за задържането на висококвалифицирани служители. Тъй като до голяма степен от качествено осъществяваната дейност на служителите и работниците

в дадена организация зависи съвършенството и конкурентоспособността на сектора, а от там и на икономиката като цяло.

„ЕС се стреми да подкрепя активно успешното предприемачество и да създава обществени условия и бизнес среда за малките и средните предприятия, които да им позволят посрещането на предизвикателствата на съвременната „икономика на знанието” и да реализират напълно своя потенциал.” (Василев, 2006)

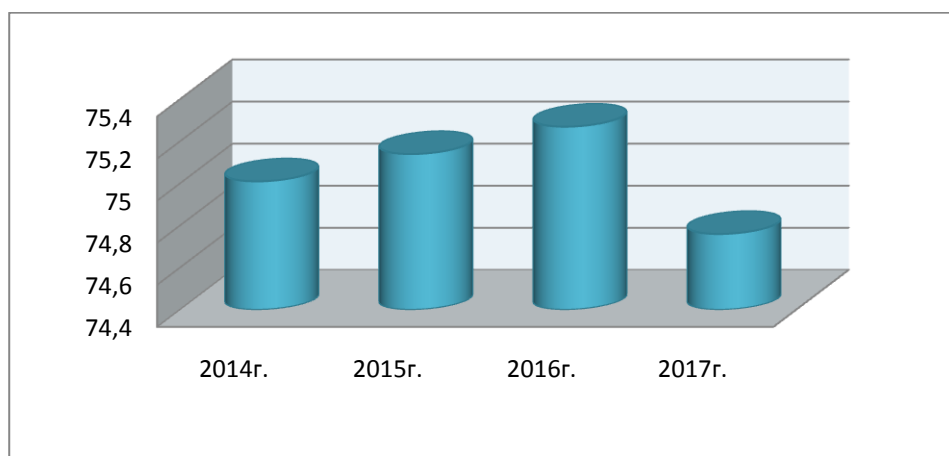
Доказателство за това са редица инициативи в подкрепа за дейността на МСП – „Европейска харта за малките предприятия”, „Законодателен акт за малкия бизнес”, Програми и мрежи на ЕС за МСП, Програмата „Хоризонт 2020”, Програмата за конкурентоспособност на предприятията и за малките и средните предприятия (COSME), Стратегията „Малък бизнес, голям свят“.

Подпомагането и финансирането на МСП, чрез представените по-горе редица инициативи и програми е от ключово значение за постигането на по-висока производителност и съответно получаването на по-високи икономически резултати.

ЕС в най-голяма степен има за цел да стимулира и финансира предприемаческата дейност, тъй като от една страна се увеличава икономическата активност, а от друга се постига социален растеж – създаване на благоприятен климат за увеличаване на заетостта и повишаване жизнения стандарт на населението в европейската икономика.

Приносът на МСП за заетостта, генерирана от нефинансовия бизнес сектор в страните от ЕС е особено важен и за България, където МСП представляват по-голямата част от общата заетост в нефинансовия бизнес сектор през последните няколко години. Това

става нагледно от следващата фигура, където благодарение на своята гъвкавост и иновативност МСП заемат централно място в икономиката на страната, тъй като през последните години осигуряват работни места за 75% от населението на България. (виж фиг. 3)



*Източник: Адап. по Информационна система ИНФОСТАТ на
НСИ: <https://infostat.nsi.bg/>*

*Фигура 3. Относителен дял на заетите лица в МСП в
България за периода 2014–2017г.*

През 2014г. броят на заетите лица в малките и средни предприятия е 1 416 870 души или 75,01% от общия брой за страната. През 2015г. делът на заетите лица в малките и средни предприятия се е увеличил и достига 1 436 668 души или 75,14% от общия брой за страната. В сравнение с предходните години броя на заетите лица в малките и средни предприятия за 2016г. е 1 476 557 души или 75,27% от общия брой за страната. А през 2017г. броят на заетите лица е 1 640 079 души или 74,76% от общия брой за страната.

В резултат на казаното до тук се установява, че МСП представляват важна част от икономиката ни, тъй като генерират по-голямата част от заетостта в страната, вследствие на което се повишава жизнения стандарт на населението. Тези предприятия предлагат възможности за повишаване конкурентоспособността на икономиката, за намаляване на регионалните различия, за решаване на проблема с безработицата т.е. от тяхното развитие се предопределя и развитието на икономиката.

В условията на съвременната икономика, „икономика базирана на знанието”, все повече трябва да се отделя внимание върху развитието и усъвършенстването потенциала на отделната личност, защото именно личността, носител на знанието е в основата на съвременния бизнес, на икономиката като цяло. От вложените знания и творчески способности, човешкия капитал допринася за постигането на успешен и ефективен икономически растеж.

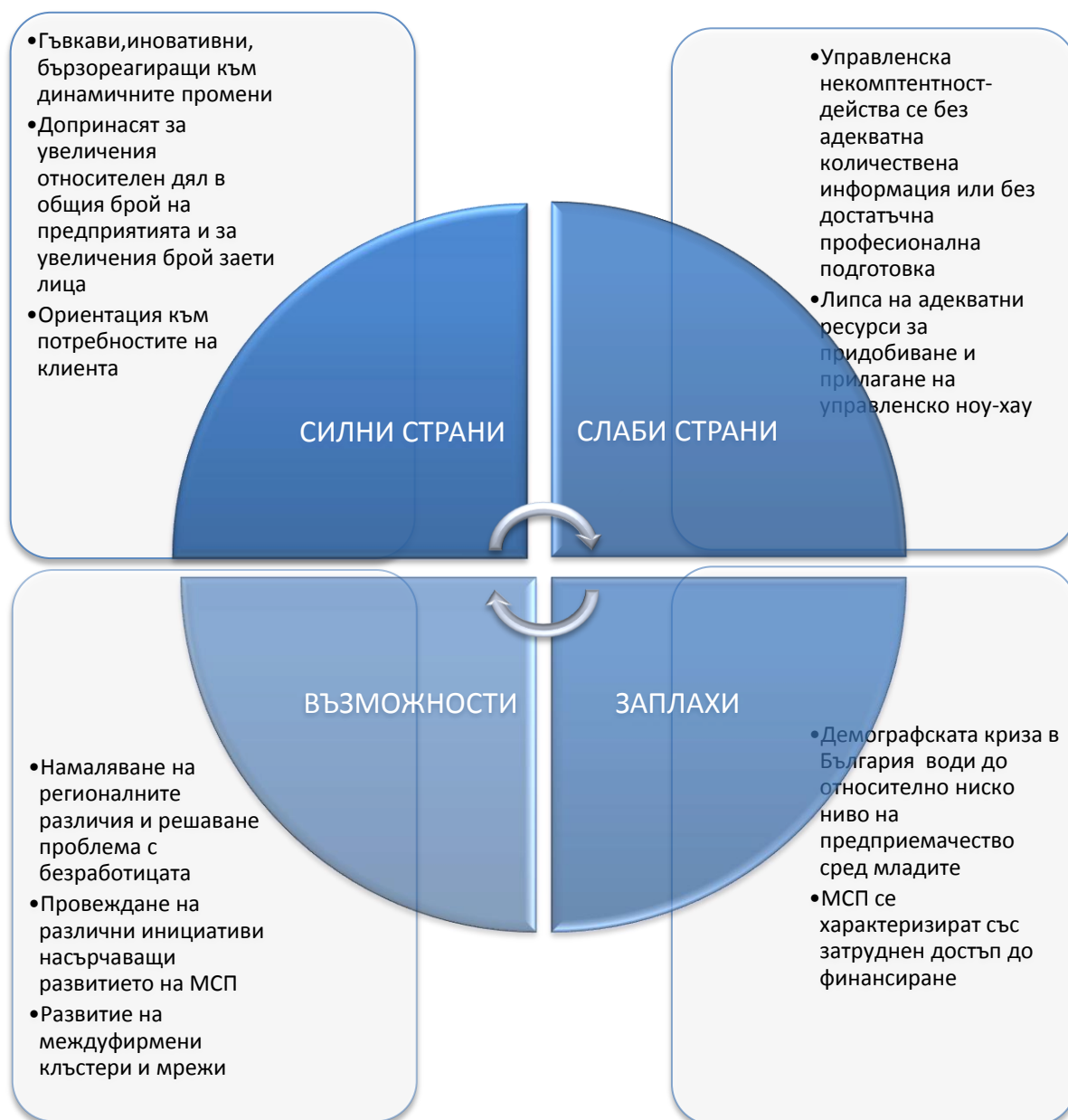
Значително въздействие в тази посока оказва Рамковата програма „Европа 2020” (ЕВРОПА 2020: Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж), чиято основна насока е да насърчи и стимулира икономиката за по-ефективното мобилизиране на човешкия капитал с оглед постигане на интелигентен и иновационен растеж в рамките на ЕС.

В подкрепа на казаното до тук, важно място заемат и останалите Европейски политики подпомагащи предприемачеството на национално ниво – “Законодателният акт за малкия бизнес”, „Национална стратегия за насърчаване на малките и средни предприятия”, „Програма COSME”, „Програма Enterprise Europe Network”.

Следващият параграф 2. SWOT – анализът като средство за определяне състоянието на малкия и среден бизнес има за цел да

оцени състоянието на МСП в България като дава възможността по-ясно да се представят преимуществата и недостатъците на предприятията от МСБ, а също така да се проследи и текущата ситуация на пазара.

Вследствие на представените съждения относно развитието, състоянието и ролята на МСБ е необходимо да бъдат представени в по-синтезиран вид силните и слабите страни, възможностите за развитие и заплахите, които са с най-голямо значение за дейността на МСП у нас (виж фиг.4).



Източник: Авторова

Фигура 4. Синтезиран SWOT- анализ на МСБ в България

От *фигура 4* става видно, че МСП в България имат редица предимства и възможности за развитие които потвърждават, че именно те са в основата на икономическия растеж. Като цяло сектора на МСП се характеризира с определена гъвкавост и иновативност, което е особено важно за тяхното оцеляване в

условията на заобикалящата ги динамична среда. Също така те допринасят значително за увеличениния относителен дял в общия брой на предприятията и за увеличениния брой заети лица като през последните години генерират около 75% от общата заетост. Като силна страна посочваме и тяхната ориентация към потребностите на клиента, което също допринася за развитието им.

Може да се каже, че с разкриването на нови работни места се отварят и множество възможности, които водят до намаляване на регионалните различия, повишаване стандарта за живеене, а от там и до повишаване конкурентоспособността на българската икономика. В подкрепа на казаното до тук, се използват различни инициативи и стратегии подкрепящи процъфтяващото им развитие не само на национално, но и на международно ниво. Разработването на междуетермени клъстери и мрежи дава възможност да се повиши ефективността и конкурентоспособността в дейността на МСП, изразяваща се най-вече в подобряване на взаимоотношенията и връзките между отделните сектори в националната икономика.

МСП се характеризират и с няколко недостатъка – липса на адекватни ресурси за придобиване и прилагане на управленско ноу-хау, наличието на демографска криза, затруднен достъп до финансиране, управленска некомпетентност. В съвременната бизнес среда МСП се сблъскват с невъзможността да поемат разходите, необходими за придобиване и прилагане на определен патент. Именно поради това държавата, в частност нейното управление е необходимо да създава определени предпоставки, при които МСП да бъдат облекчени по отношение на въвеждането на нови услуги и продукти в управлението, тъй като това до голяма степен определя цялостното развитие на дадения бизнес. Сред заплахите за дейността на МСП, посочваме ѝ демографската криза, в резултат на която

осезаемо намалява дела на българското население в трудоспособна възраст, а това от своя страна води до относително ниско ниво на предприемаческа активност сред младите хора. МСП се характеризират и със затруднен достъп до финансиране, което е в резултат от това, че финансовите пазари не успяват да осигурят необходимите ресурси, от които се нуждаят за постигането на своите бизнес цели. Като най-голям проблем сред МСП може да се отбележи липсата на професионална подготовка у работещите в дадено предприятие. Предприятията от МСБ трябва да отделят все по-голямо внимание за повишаване квалификацията на работната сила и тяхното мотивиране, тъй като вложенията на средства за развитие и стимулиране на персонала довежда до изкривяване на тяхното съвършенство. В общи линии колкото по-добре са обучени и мотивирани хората в организацията, толкова по-добри и ефективни ще бъдат техните резултати.

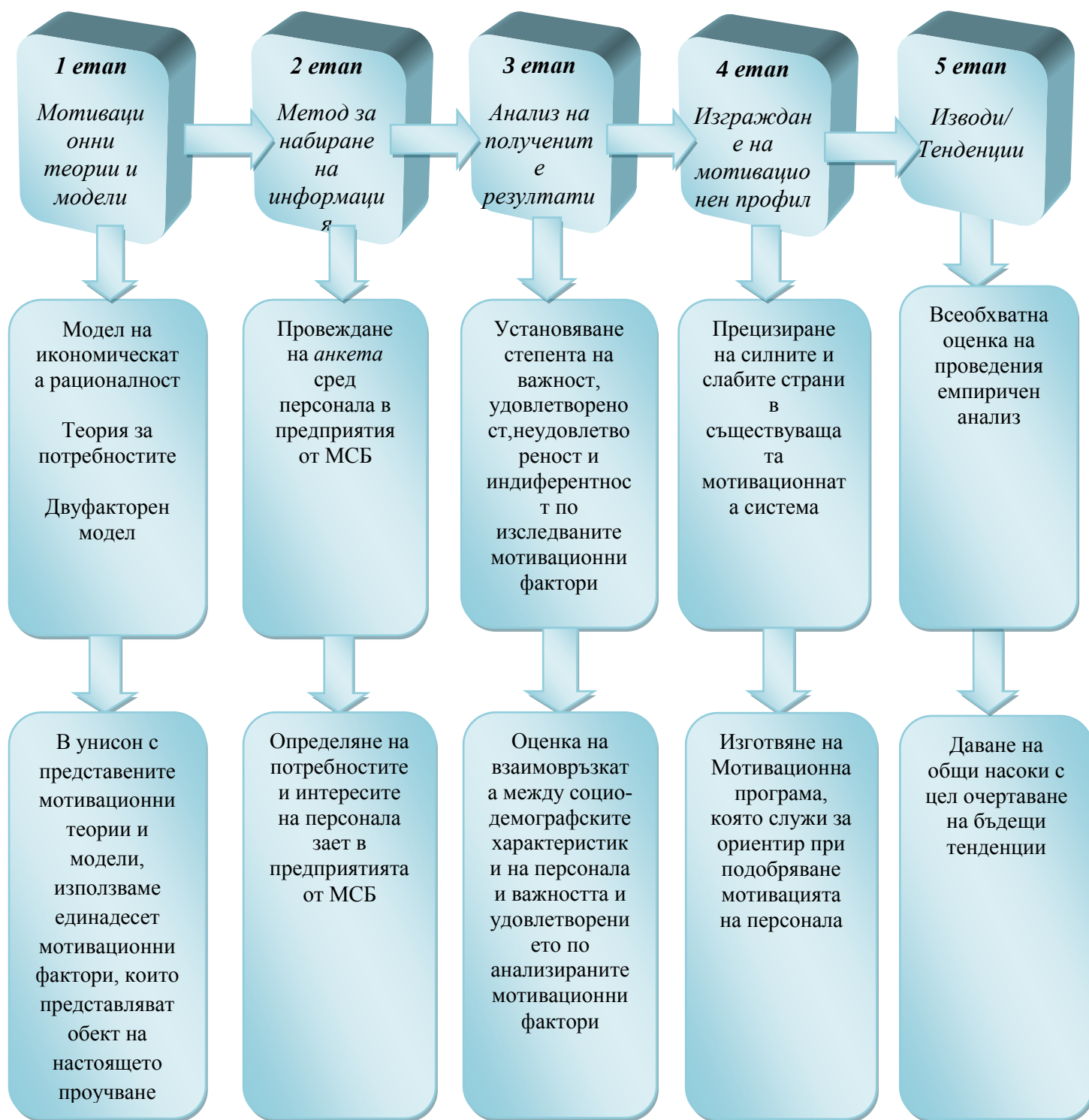
И в случая, за да запазят позициите си като ”гръбнакът на българската икономика”, МСП трябва да отделят най-голямо внимание върху управлението на персонала и най-вече върху подобряване качеството и мотивацията му, тъй като хората работещи в дадена организация са нейната сърцевина, и без тях тя не би съществувала успешно.

Във връзка с констатираното до тук е необходимо да разберем от какво най-силно се мотивират заетите лица в дадено предприятие, и съответно какво е равнището им на удовлетвореност. За целта в **параграф 3. Методика за изследване мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес** се конструира методика, чрез която получаваме по-ясна представа за съществуващите подходи, оказващи влияние върху поведението на човешкия капитал и неговата мотивация за труд.

Разработването на методика за изучаване на мотивацията и удовлетвореността от труда, предизвиква интерес у редица чуждестранни и български изследователи. Създаването на методика, позволяваща правилното избиране на механизмите за въздействие върху поведението на персонала предизвиква интерес у редица чуждестранни автори като Weiss, Dawis, England, Lofquist, A. Егоршин, А. Шмаков, А. Топоркова, В. Жуковский и др., а сред българските изследователи принос имат В. Русинова, П. Петров, С. Жильова, Й. Илиев, Д. Шопов, М. Атанасова, Д. Каменов, Г. Евгениев, Й. Близнаков и др.

За целите на настоящето изследване се придържаме към представената методика от изследователи като Д. Шопов, М. Атанасова, Д. Каменов, Г. Евгениев, Й. Близнаков в „Как да управляваме човешките ресурси в предприятието” (Шопов, Евгениев, & Атанасова, Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, 2013, стр. 852-856) и Й. Илиев в труда „Управление на човешките ресурси” (Илиев, Управление на човешките ресурси, 2005).

Съгласно, анализираната литература, вниманието на автора се насочва към имплементиране на методика следваща определена последователност. (виж фиг. 5):



Източник: Авторова

Фигура 5. Методика за определяне мотивацията на персонала в МСБ

На **първият етап** от предложената методика се придържаме към някои теории и мотивационни модели, представени по-рано в първа глава от настоящия дисертационен труд: Модел на

икономическата рационалност, Теория за потребностите и Двухфакторен модел на потребностите.

Изхождайки от съдържателната страна на посочените по-горе мотивационни модели и теории, използваме единадесет мотивационни фактора на база, на които се формира анкетата на проучването – заплащане; сигурност и безопасност на работното място; условия на труд; добри отношения на работното място; самостоятелност в работата; социални придобивки, предоставени от предприятието; важност и отговорност на работата; разнообразна и интересна работа; възможност за повишаване на квалификацията; политика на предприятието; признаване и възнаграждаване на постиженията.

На *вторият етап* провеждаме анкетно проучване. Чрез Анкетната карта си поставяме за цел да осъществим допитване до определена общност от хора като получим информация за техните потребности и интереси на фона на съществуващите условия за труд. В нашият случай използваме пряка индивидуална анкета, където анкетните карти се раздават на респондентите пряко и се оставят у тях за известно време – от няколко часа до няколко дни, за да могат да ги попълнят. Анкетната карта се състои от 19 въпроса, като в основата и са заложили мотивационните фактори, които до голяма степен са определени от по-рано представените мотивационни модели и теории, характеризиращи различните потребности, от който индивида в една или друга степен се влияе. Посочените въпроси в Анкетата са от смесен тип включващи скалови, закрити и открити въпроси, разделени в четири последователни части. Основното предназначение на Анкетното проучване е да установи в най-пълна степен интересите и

потребностите на хората работещи в съответните предприятия от МСБ.

На *третия етап* от конструираната методика автора си поставя за цел да анализира получените резултати. Вследствие на получените резултати от проведеното анкетно проучване определяме степента на важност, удовлетвореност, неудовлетвореност и индиферентност по изследваните мотивационни фактори. От съществено значение за целите на проведеното проучване се оказва и взаимовръзката между социо-демографските характеристики на персонала (пол, възраст, образование, административно-длъжностен статус и стаж в предприятието) и важността и удовлетворението по посочените мотивационни фактори, които са от ключова важност за проучения персонал.

При *четвъртия етап* на база на получените резултати се разработва мотивационен профил за всеки един от изследваните обекти, който допринася за изясняването и установяването на силните и слабите страни в мотивационната система на предприятията от МСБ. Вследствие на което се изготвя мотивационна програма, с която да се оптимизира и усъвършенства качеството и мотивацията на персонала в предприятията от МСБ.

На *петия етап* от предложената методика е необходимо да предопределим основните изводи/тенденции, въз основа на направеното проучване в изследваните обекти. За установяването на основните направления е необходимо да се осъществи всеобхватна оценка на проведения емпиричен анализ, като това благоприятства да се изведат общи насоки с цел очертаване на бъдещи тенденции.

Чрез изобразената методика, автора на дисертационния труд си поставя за цел да направи проверка и приложимост на

познатите от теорията мотивационни модели, като въз основа на получените резултати открие най-вече тенденциите в мотивацията на персонала на фона на съществуващите условия в трудовия процес.

Изводи и обобщения към втора глава

От проведенят анализ за развитието и състоянието на МСБ, стигаме до заключението, че МСП осъществяват ефективна предприемаческа дейност, която осигурява необходимата заетост за по-голямата част от населението, което от своя страна способства за повишаване на конкурентоспособността както в българската така и в европейската икономика.

Приложен е метода на SWOT-анализа, чрез който успяваме да проследим по-важните преимущества и недостатъци на предприятията от сектора на МСБ.

За да бъдат МСП организационно свършени е необходимо да се следи най-вече качеството и мотивираността на персонала. Тъй като от дейността на персонала до голяма степен се предопределя и дейността на цялото предприятие. И в случая е предложена методика, чиято цел е да определи от какво най-много се мотивира персонала зает в предприятията от МСБ и съответно какво е неговото равнище на удовлетвореност.

В крайна сметка мотивацията и нейното равнище на удовлетвореност у персонала обуславя до голяма степен позициите на МСП в българската икономика. Това е така, защото персоналът е основна движеща сила, от която зависи ефективността и производителността на всяка една дейност.

Глава III. Апробиране на методика за изследване мотивацията на персонала в предприятията от малкия и среден бизнес

Трета глава се характеризира с практико–приложен аспект. За целите на емпиричното изследване, автора използва конструираната в предходната глава методика състояща се от пет логически обосновани етапи. Направен е анализ на мотивационната среда в три предприятия от МСБ, въз основа което са дадени основни насоки с цел очертаване на бъдещи тенденции за подобряване и усъвършенстване мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес у нас. В структурна база глава трета се изгражда на основата на четири последователни параграфа.

За целите на настоящето изследване е необходимо да направим избор на секторите, в които се провежда проучването на мотивация сред персонала. Изборът на трите сектора, а именно– сектор *С* *”Преработваща промишленост”*, сектор *М* *„Професионални дейности и научни изследвания”* и сектор *I* *„Хотелиерство и ресторантьорство”* (Класификация на икономическите дейности (КИД-2008)) е провокиран най-вече от това, че посочените сектори имат благоприятно въздействие върху развитието на българската икономика през последните няколко години, изхождайки от направения анализ по основните икономически индикатори като темп на брутният вътрешен продукт (БВП), динамиката на брутната добавена стойност (БДС), брой предприятия, брой заети лица, произведена продукция и получен финансов резултат, съгласно които в най-голяма степен се разкрива икономическата и социална активност на секторите, участващи в настоящето проучване, а това от своя страна рефлектира върху поведението на българското общество и неговата мотивация за труд.

В този ред на мисли можем да отбележим, че независимо в коя сфера на дейност оперират проучените от нас предприятия, персонала е основния ресурс, чрез който до голяма степен се обуславя съществуването и успешното развитие на всяка една организация. А успеха в света на бизнеса е немислим без мотивацията, която в повечето случаи се явява като магическо средство с принципно значение за постигането на по-добри икономически резултати.

В параграф 1. Обща характеристика на сектор „Преработваща промишленост” и резултати от проведеното изследване е направен анализ на сектор „Преработваща промишленост”, в резултат на което определяме, че е конкурентоспособен сектор със значителен принос за българската икономика. Обекта, който изследваме в сектор „Преработваща промишленост” е фирма „Х”³. Основната дейност на фирма „Х” е производство на клинозъбно слепени плотове от масивна широколистна дървесина и други елементи за мебелната промишленост и строителство, търговия в страната и чужбина и други дейности и услуги незабранени от закона.

Най-често управителя на представеното от нас предприятие мотивира своите работници и служители с главния мотив за днешните икономически условия, а именно заплащането, работната заплата. Във фирма „Х” са осигурени също така необходимите условия за труд като се работи в посока към създаване на един по-добър социален климат и висок екипен дух. Изследваното от нас предприятие спада към групата на средните предприятия с численост на персонала 75 човека.

³ От целесъобразна гледна точка обекта на изследване в настоящия дисертационен труд ще се изписва като фирма „Х”.

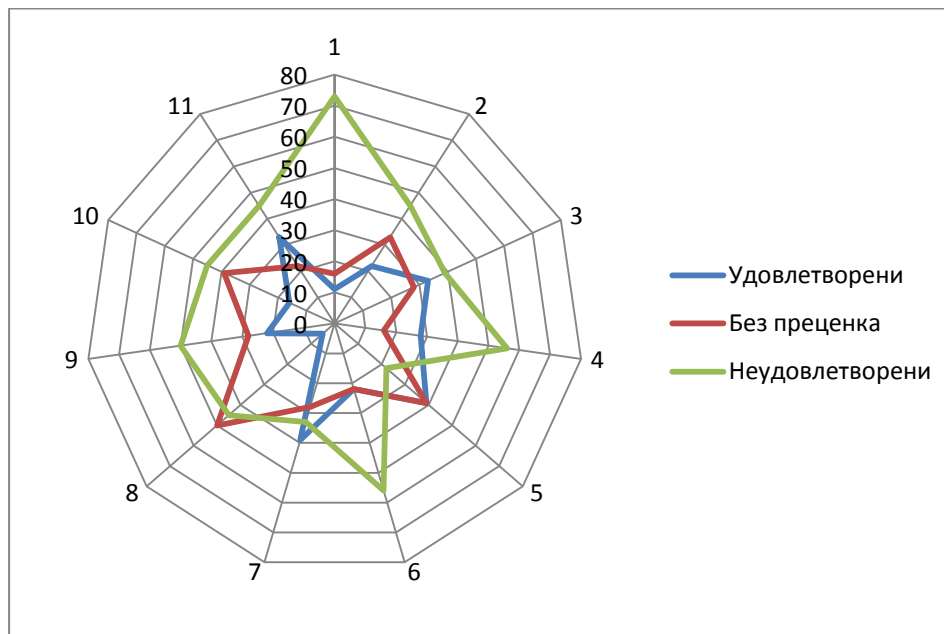
Въз основа на получените и обработени резултати се констатира, че основният мотиватор за по-голямата част от респондентите в изследваното от нас предприятие – за 61,11% от общо анкетираните лица се явява „заплащането” с относително тегло – 2,05. Като най-маловажен е посочен фактора – „политика на предприятието” с относително тегло – 8,77.

Съгласно взаимозависимостта между социо-демографските характеристики (в т.ч. пол, възраст, образование, административно-длъжностен статус и стаж в предприятието) и важността на мотивационните фактори, установяваме, че:

- ✚ Социо-демографските характеристики на персонала проявяват съществено влияние върху важността на мотивационния фактор „заплащане”.
- ✚ Полът и стажа в предприятието оказват въздействие върху важността на мотивационния фактор – „сигурност и безопасност на работното място”, изключение правят възрастта, образованието, административно-длъжностния статус, които не проявяват сериозно значение.
- ✚ Характеристиките на работната сила не отдават отражение върху останалите мотивационни фактори, които анализираме – „условия на труд”, „признаване и възнаграждаване на постиженията”.

На следващ етап от проучването определяме степента на удовлетвореност, където №1 „заплащането” се явява фактора с най-висока степен на неудовлетвореност – (73%) от работещите в предприятието го определят като неудовлетворен мотивационен фактор. Относно степента на удовлетвореност, водещо място заемат два фактора – №5 „важност и отговорност на работата” и №7

„разнообразна и интересна работа” – (39%). Най-висок процент по степен на индиферентност показва фактора – №8 „политика на предприятието” – (50%). (виж фиг. 6)



Източник: Авторова

Фигура 6. Мотивационен профил на фирма „Х”

В унисон с представените обобщения, относно удовлетвореността, неудовлетвореността и индиферентността извеждаме следните резултати:

- ✚ Полът, възрастта, образованието, административно-длъжностния статус и стажа в предприятието проявяват въздействие върху удовлетворението на два от мотивационните фактори – „сигурност и безопасност на работното място” и „признаване и възнаграждаване на постиженията”.
- ✚ Социо-демографските характеристики на човешкия капитал не оказват съществено влияние върху останалите два

мотивационни фактора, които анализираме – „заплащане” и „условия на труд”.

Съгласно **параграф 2. Обща характеристика на сектор „Професионални дейности и научни изследвания”** и резултати от проведеното изследване е направен анализ по различните икономически индикатори, базирайки се на който констатираме, че сектор „Професионални дейности и научни изследвания” през последните години допринася значително за постигане на общото икономическо и социално благо. Обект на проучване в сектор „Професионални дейности и научни изследвания” е фирма “У”⁴. В своята дейност висшето ръководство залага най-вече на заплащането, като основно средство за мотивиране и стимулиране на своите подчинени. Счетоводната къща спада към категорията малки предприятия с численост на персонала 18 човека.

С оглед получените и обработени резултати, фиксираме, че основният мотиватор за по-голямата част от респондентите – за 55 % от общо анкетираните лица се явява „заплащането” с относително тегло – 1,88. Като най-маловажен е посочен фактора – „социални придобивки, предоставени от предприятието” с относително тегло – 9,11.

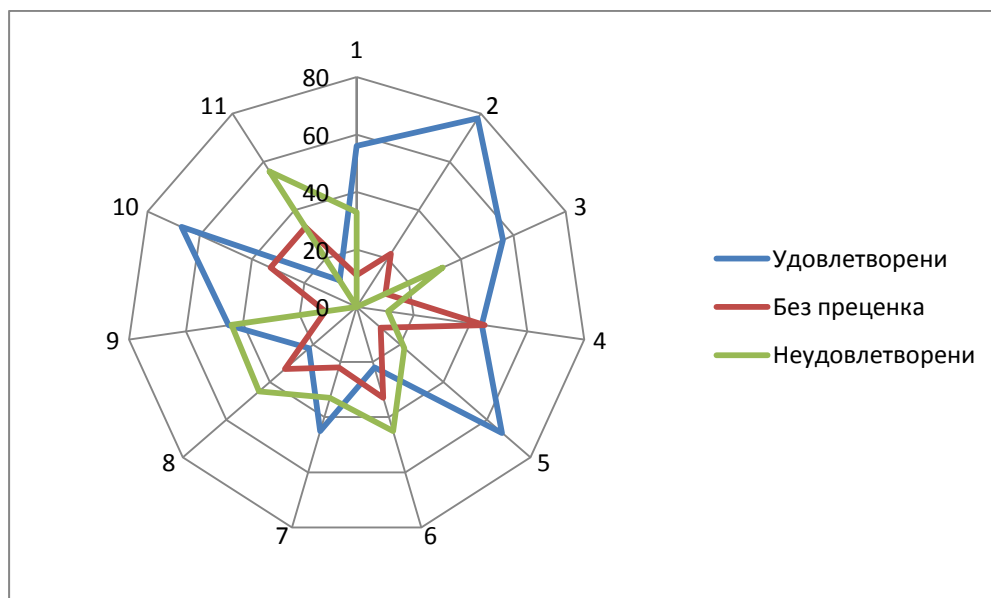
Колкото до каузалността между социо-демографските характеристики и важността на мотивационните фактори, следва да обобщим, че:

 Социо-демографските характеристики на човешкия потенциал отдават най-голямо влияние върху важността на мотивационния фактор – „заплащане”.

⁴ От целесъобразна гледна точка обекта на изследване в настоящия дисертационен труд ще се изписва като фирма „У”.

✚ Характеристики на персонала не проявяват съществена зависимост относно важността на мотивационните фактори – „възможност за повишаване на квалификацията”, „признаване и възнаграждаване на постиженията”, „добри отношения на работното място”.

От получените резултати по отношение на степента на удовлетвореност – №11 „социалните придобивки, предоставени от предприятието” се явява фактора с най-висока степен на неудовлетвореност – (56%) от работещите в предприятието го определят като неудовлетворен мотивационен фактор. Относно степента на удовлетвореност, водещо място заема фактора №2 „сигурност и безопасност на работното място” – (78%). Най-висок процент по степен на индиферентност показва фактор №4 „възможност за повишаване на квалификацията” – (45%). (виж фиг. 7)



Източник: Авторова

Фигура 7. Мотивационен профил на фирма „У”

Позовавайки се на направения анализ относно субординацията между социо-демографските характеристики и удовлетворението от мотивационните фактори се достига до следните резултати, а именно:

- ✚ Полът, възрастта, образованието, административно-длъжностния статус и стажа в предприятието на респондентите оказват значително влияние върху удовлетворението на мотивационните фактори – „заплащане” и „възможност за повишаване на квалификацията”.
- ✚ Социо-демографските характеристики на работната сила не въздействат върху удовлетвореността на останалите два мотивационни фактори – „признаване и възнаграждаване на постиженията” и „добри отношения на работното място”.

Вследствие на направения анализ в **параграф 3. Обща характеристика на сектор „Хотелиерство и ресторантьорство” и резултати от проведеното изследване** се стига до обобщението, че в дългосрочен план развитието на българския туризъм зависи най-вече от професионалната квалификация и подготовката на персонала, защото се предполага, че именно, чрез работната сила се постига по-висока продуктивност.

Обектът, който проучваме в сектор „Хотелиерство и ресторантьорство” е фирма „Z”⁵. Изследваното от нас предприятие спада към категорията микропредприятия с численост на персонала 3 човека.

Въз основа на направеното проучване фиксираме, че основният мотиватор за по-голямата част от респондентите – за 2/3

⁵ От целесъобразна гледна точка обекта на изследване в настоящия дисертационен труд ще се изписва като фирма „Z”.

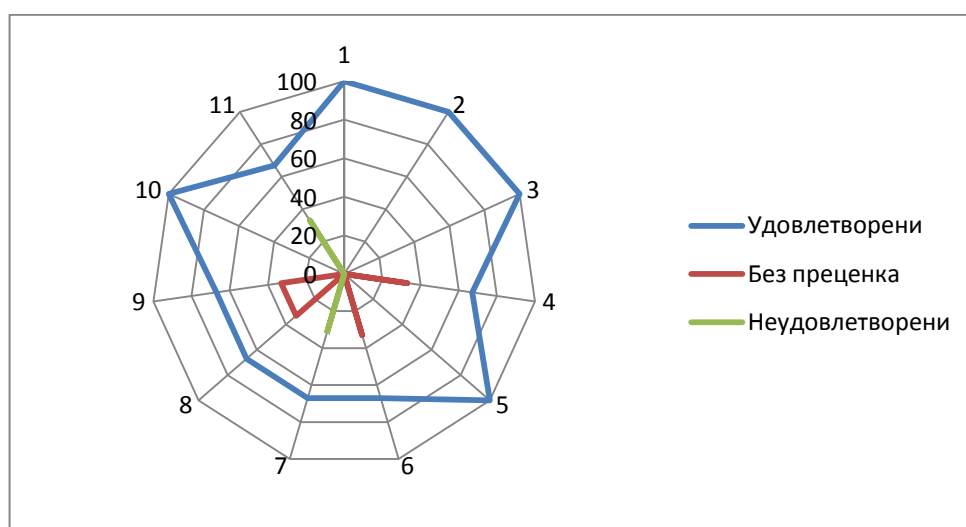
от общо анкетираните лица се явява „заплащането” с относително тегло – 1,66. Като най-маловажен е посочен фактора – „признаване и възнаграждаване на постиженията” с относително тегло – 10,00.

В крайна сметка за целите на настоящето проучване, по отношение на взаимозависимостта между социо-демографските характеристики на работната сила и важността на мотивационните фактори установяваме, че:

- ✚ Полът, възрастта, административно-длъжностния статус и стажа в предприятието проявяват съществено отражение върху важността на мотивационен фактор – „заплащане”, изключение прави образователната структура, която не отдава въздействие.
- ✚ Възрастта и стажа в предприятието оказват значение върху важността на мотивационен фактор „условия на труд”, а останалите характеристики като пол, образование, административно-длъжностен статус не проявяват влияние върху важността на мотивационния фактор.
- ✚ Социо-демографските характеристики на анкетираните лица в т.ч. възраст, административно-длъжностен статус, стаж в предприятието отдават съществено отражение върху важността на мотивационен фактор – „сигурност и безопасност на работното място”. Останалите характеристики не оказват влияние.
- ✚ Полът, възрастта, образованието и стажа в предприятието проявяват влияние върху важността на мотивационен фактор „добри отношения на работното място”, изключение прави административно-длъжностния статус, който не оказва значение върху важността на посочения мотивационен фактор.

По отношение степента на удовлетвореност факторите – №7 „разнообразна и интересна работа” и №11 „социални придобивки

предоставени от предприятието” се явяват двата фактора с най-висока степен на неудовлетвореност – 1/3 от работещите в предприятието ги определят като неудовлетворени мотивационни фактори. Относно степента на удовлетвореност, водещо място заемат факторите №1 „заплащане”, №2 ”сигурност и безопасност на работното място”, №3 „самостоятелност в работата”, №5 „важност и отговорност на работата” и №10 „условията на труд” – (100%). Най-висок процент по степен на индиферентност показват факторите – №4 „възможност за повишаване на квалификацията”, №6 „признаване и възнаграждаване на постиженията”, №8 „политика на предприятието”, №9”добри отношения на работното място”– (33%).(виж фиг. 8)



Източник: Авторова

Фигура 8 . Мотивационен профил на фирма „Z”

Позовавайки се на изведените изводи относно обусловеността между социо-демографските характеристики на персонала и удовлетворението от мотивационните фактори достигаме до следните резултати:

✚ Социо-демографските характеристики на човешкия потенциал оказват значително въздействие при удовлетворението на мотивационен фактор – „добри отношения на работното място”.

✚ Полът, възрастта, образованието, административно-длъжностния статус и стажа в предприятието не проявяват съществено отражение при удовлетворяването на мотивационните фактори – „заплащане”, „сигурност и безопасност на работното място” и „условия на труд”.

Параграф 4. Изводи и препоръки относно получените резултати за мотивацията на персонала се основава на анализа на резултатите, при който впечатление прави, че и в трите предприятия от МСБ, респондентите единодушно са посочили, че основният мотивационен фактор с най-голямо значение за тях е **„заплащането”** при съществуващите условия на труд. Причината за избор на този мотивационен фактор вероятно се дължи най-вече на факта, че живеем в среда, в която основни спътници са динамичността и неблагоприятния стандарт за живот.

В хода на представения емпиричен анализ се доказва разбирането, че повечето хора заети в дадена организация се мотивират преди всичко от заплащането, работната заплата, което е основен фундамент в *Модела на икономическата рационалност*.

На фона на представения емпиричен анализ в дисертационния труд, констатираме някои по-обща насоки с цел очертаването на бъдещи тенденции, а именно:

✚ Мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес е повлияна в най-голяма степен от нивата на заплащането на фона на условията за труд, т.е. затвърждава се схващането, което е застъпено в *Модела на икономическата рационалност*,

„че хората са мотивирани преди всичко, дори единствено от икономическите възнаграждения” (Паунов М., 1998);

✚ Въз основа на изследваната взаимозависимост между социо-демографските характеристики (в т.ч. пол, възраст, образование, административно-длъжностен статус и стаж в предприятието) на работната сила и важността на анализирания мотивационни фактори, установяваме, че характеристиките на персонала отдават съществено отражение върху важността на мотивационния фактор „заплащане”, и не проявяват влияние върху важността на мотивационните фактори – „признаване и възнаграждаване на постиженията”, „възможност за повишаване на квалификацията”.

✚ По отношение на удовлетвореността пола, възрастта, образованието, административно-длъжностния статус и стажа в предприятието на изследваните лица оказват най-значително влияние върху мотивационните фактори „заплащане” и „добри отношения на работното място”, където удовлетвореността е над 45%.

В резултат на получените резултати добиваме по-пълна представа за мотивационната среда в изследваните от нас предприятия, въз основа на което съставяме обща мотивационна програма, чието предназначение е да насочи управляващите към по-често срещаните у персонала неудовлетворени потребности, с цел тяхното преодоляване и усъвършенстване. (виж фиг. 9).



Източник: Авторова

Фигура 9. Мотивационна програма за повишаване мотивацията на персонала в МСБ у нас

С оглед осъществяването на посочените действия в мотивационната програма предвиждаме повишаване мотивацията на персонала, чрез получаването на по-добро заплащане в зависимост от индивидуалния принос на всеки един служител, възможност за подобряване на квалификацията, признаване и възнаграждаване на постиженията, провеждане на своевременна мотивационна политика от страна на висшето ръководство, чиято цел е да предостави допълнителни премии и бонуси за постигнатите своеобразни приноси, да стимулира добрите отношения на работното място и да провокира интереса на трудовата сила, чрез допълнителни и

разнообразни задачи обогатяващи съответните длъжности, което непременно ще доведе до повишаване на конкурентоспособността и постигането на по-добри финансови резултати сред предприятията от МСБ.

Изводи и обобщения от трета глава

Проучването, което осъществяваме в трета глава от дисертационния труд се базира на разработването на анкетна карта, включваща единадесет мотивационни фактори, които са част от по-рано представените мотивационни теории и модели в първа и втора глава от настоящия дисертационен труд.

На работещите в проучените от нас предприятия се предостави анкетна карта с оглед изучаването на техните потребности, които до голяма степен обуславят ефективните организационни резултати, водещи до интензификация в трудовия процес.

В хода на емпиричното проучване се установява важността и степента на удовлетвореност, неудовлетвореност и индиферентност по посочените единадесет мотивационни фактори, въз основа на което добиваме по-пълна картина за съвременната мотивационна среда в изследваните от нас предприятия.

Позовавайки се на получените данни относно степента на удовлетвореност на персонала прибягваме към изграждането на мотивационен профил за всяко едно от предприятията, с цел извеждане на конкретни предложения за подобряване и повишаване мотивацията сред персонала.

Представена е взаимовръзката между социо-демографските характеристики на персонала като пол, възраст, образование, административно-длъжностен статус и стаж в предприятието и важността и удовлетворението по мотивационните фактори.

Изготвени са мотивационни програми за всяка една от проучените организации, като в процеса на развитие могат да бъдат коригирани съобразно непрекъснат мониторинг и ежемесечни проучвания от страна на висшето ръководство.

Изхождайки от направените мотивационни програми се установява една обща, която служи за ориентир при подобряването на мотивацията сред работната сила в практиката на малкия и среден бизнес като цяло.

Заклучение

В настоящият дисертационен труд са анализирани основните концептуални възгледи и дефиниции относно същността на мотивите и мотивацията, въз основа на което се установява, че именно потребността и нейното удовлетворение заема важно място в поведението на всяка една личност. На база на представените и анализирани теоретични интерпретации за същността на мотивацията се извежда и авторова дефиниция – *мотивацията е висша форма на управление, чрез която се активизира и разгръща потенциала на отделната личност в една или друга степен посредством задоволяването на определени интереси, което от своя страна допринася за постигане на устойчивост през различните етапи от нейното развитие.*

Освен разгледаните дефиниции и възгледи характеризиращи понятието „мотивация” важно значение имат и мотивационните модели и теории за мотивация, които осигуряват необходимите прийоми за стимулирането на работниците и служителите в трудовия процес. Приложени са и практически аспекти свързани с мотивацията на персонала, където са дадени най-различни класификации на фактори и управленски подходи, оказващи

влияние върху поведението на работещите в дадена организация. Особено внимание се отделя и на мотивационния процес в световната практика, който допринася за изясняване и подобряване мотивираността на работната сила в съвременното управление.

Проведен е анализ за развитието и състоянието на МСБ, позовавайки се, на който стигаме до извода, че чрез своята икономическа и социална роля малките и средни предприятия допринасят за повишаване конкурентоспособността както в българската така и в европейската икономика. За по-цялостен поглед на национално ниво проследяваме по-важните преимущества и недостатъци на предприятията от МСБ, чрез стратегическия анализ известен под аббревиатурата SWOT-анализ. От където стигаме до следствието, че интензификацията в дейността на предприятието се предопределя от дейността и мотивацията на неговия персонал. И в случая е предложена методика, чиято цел е да определи от какво най-много се мотивира човешкия потенциал зает в предприятията от МСБ и съответно какво е неговото равнище на удовлетвореност.

Мотивацията и нейното равнище на удовлетвореност у персонала обуславя до голяма степен позициите на МСП в българската икономика. Това е така, защото персоналят е основна движеща сила, от която зависи ефективността и производителността на всяка една дейност.

На база на имплементираната методика относно мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес осъществяваме емпирично изследване, което се базира на разработването на анкетна карта, включваща единадесет мотивационни фактори, които са част от по-рано представените

мотивационни теории и модели в първа и втора глава от настоящия труд.

От проведеното емпирично изследване установяваме важността и степента на удовлетвореност, неудовлетвореност и индиферентност по посочените единадесет мотивационни фактори, както и взаимовръзката им със социо-демографските характеристики на персонала въз основа на което добиваме по-пълна представа за съвременната мотивационна среда в изследваните от нас предприятия.

Изграден е мотивационен профил за всяко едно от анализираните от нас предприятия, в следствие на което изготвяме мотивационна програма. Познавайки се на съставените мотивационни програми се установява една обща, която служи за ориентир при подобряването на мотивацията сред работната сила в практиката на малкия и среден бизнес като цяло.

Въпросът за мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес не претендира за изчерпателност, защото той остава образен инструмент в съвременната бизнес среда, тъй като зависи изцяло от хората, а в процеса на тяхното развитие и усъвършенстване техните потребности и интереси перманентно претърпяват изменения.

Изхождайки от използваните методи в дисертационния труд се доказва дисертационната теза, реализира се основната цел и се решават поставените задачи.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Представена е теоретична интерпретация на същността на понятието „мотивация” като са изследвани разнообразни схващания и е изведена авторова дефиниция.
2. Конструирана е методика за изследване мотивираността на персонала в малкия и среден бизнес, състояща се от пет последователно обусловени етапи: *Мотивационни теории и модели; Метод за набиране на информация; Анализ на получените резултати; Изграждане на мотивационен профил; Изводи/ Тенденции.*
3. Проведено е анкетно проучване и е изграден мотивационен профил за всяко едно от анализираните предприятия, въз основа на който е изготвена мотивационна програма.
4. В резултат на представения емпиричен анализ са констатирани някои по-обща насоки към стопанската практика с цел очертаване на бъдещи тенденции.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ НА АВТОРА ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Монографии:

1. Захариев А., Павлов Ц., Стефанова Н. и колектив (2019). A set of instruments to study employee motivation in small and medium-sized business. Монографичен алманах // *"Economics and management PhD students start-up scientific research"*, Велико Търново: Фабер, ISBN: 978-619-00-0949-8.

Студии:

1. Дилков, Цв., Асенов, А., Емилова, И. и др. (2018). Мениджмънт – реалност и бъдеще /Цветан Дилков, Анатолий Асенов, Ирена Емилова, Милен Динков, Станислава Стоянова, Надежда Стефанова // *Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов – Свищов*, том 25, част I, ISSN:1312-3815.

Статии:

1. Стефанова, Н. (2016) Концептуални възгледи относно мотивацията на персонала // *Годишен алманах научни изследвания на докторанти. Свищов: АИ Ценов*, 11, с. 615-630, ISSN:1313-6542.
2. Стефанова, Н. (2017) Управление, чрез подобряване качеството и мотивацията на персонала в малкия и средния бизнес // *Годишен алманах научни изследвания на докторанти. Свищов: АИ Ценов*, 13, 544-558, ISSN:1313-6542.

Научни доклади:

1. Стефанова, Н. (2018) Персоналът – основна движеща сила в туристическия сектор //”Развитие на българската и европейската икономики-предизвикателства и възможности”: Международна научно-практическа конференция – Велико Търново, УИ „Св.св. Кирил и Методий”, ISSN 2603-4093.
2. Стефанова, Н. (2018) Малкият и среден бизнес – ключов източник за икономическа активност и социален растеж //„Възможности за развитие на бизнеса- икономически, управленски и социални измерения”: Международна научно-практическа конференция– Свищов, том 1, АИ: „Ценов”, ISBN 978-954-23-1702-9.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор” по докторска програма „Социално управление”, към катедра „Мениджмънт” на Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов декларирам, че:

1. Резултатите и приносите в дисертационният труд на тема „Тенденции в мотивацията на персонала в малкия и среден бизнес” са оригинални и не са взимствани от изследвания и публикации, в които автора няма участие.
2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и други съответстват на обективната истина.
3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

19. 02. 2020г.

гр. Свищов

Декларатор:.....

/Надежда Косева Стефанова/