

МОТИВАЦИЯТА НА УНИВЕРСИТЕТСКИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ И СЛУЖИТЕЛИ КАТО ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИОННА ЕФЕКТИВНОСТ И РАЗВИТИЕ

Снежана Илиева
Софийски университет "Св. Климент Охридски"
Юлиана Николова
Лесотехнически университет - София

Мотивацията за работа се разглежда като предпоставка за организационно развитие и ефективност и се изследва от гледна точка на съответствието между личност и организация. Резултатите показват, че доминиращите мотиви при университетски преподаватели и служители са съдържанието на работата и по-конкретно автономията, разнообразието на уменията, личната отговорност, престижът и значимостта на професията и обратната връзка от работата. Организационната политика, условията на работа, заплащането и допълнителните придобивки също имат значение за процеса на мотивация, но тяхното влияние не е толкова силно, в сравнение със съдържанието на самата работа.

Ключови думи: мотивация за работа; съответствие между личност и организация; организационно развитие; организационна ефективност;

Key words: work motivation; person-organization fit; organization

Мотивацията за работа е една от най-проучваните и дългогодишно разработвани проблемни области в трудовата и организационна психология и в управлението на човешките ресурси. Въпреки наличието на добре структурирани и проверени в практиката теории, въпросите за това какво и как мотивира хората да работят, остават и продължават да предизвикват интереса на изследователи и на управляващи. В голяма степен този непрекъснат интерес се дължи на факта, че именно мотивите на личността са тези, които дават възможност да се предскаже нейното поведение в работата и да се предвиди равнището на изпълнение и ефективност.

От друга страна, мотивацията е неразривно свързана не само с успеха, постиженията и ефективността на отделните индивиди, но и с ефективността на организацията като цяло. Развитието на дадена организация е закономерен и планиран процес, който включва изменения в стратегията, структурата и културата, но чиято крайна цел е именно да повлияе мотивацията, удовлетвореността и психическото благополучие на хората, така че те да вложат повече усилия за постигане на организационните цели (Илиева, 1998а). Организационното развитие е управление на промяната във всички аспекти и подсистеми на организацията, които са взаимосвързани помежду си, но преди всичко то рефлектира върху ценностите спрямо хората и върху степента, в която те задоволяват своите потребности в дадена организация.

Взаимозависимостта между мотивация и организационно развитие може да се обясни, като се

отчете наличието на така наречения "психологически договор", който отразява очакванията, които хората имат спрямо работата си в организацията. Всеки човек има определени потребности, които се стреми да задоволи при работата си в дадена организация (вж. Табл. 1). Колкото по-задоволени са очакванията и потребностите на личността, толкова по-мотивирана, ангажирана в работата, лоялна и привързана към организацията и удовлетворена от работата си ще е тя (Иванова, 2000; Илиева, 1998б; Радославова, 2001).

Организацията също предявява изисквания към личността и създава възможност за задоволяване на потребностите ѝ. Ефективността на дадена организация се постига чрез ясни и регламентирани правила, добра диференциация на труда и гъвкав контрол върху качеството и количеството на изпълнението. Много често формалните изисквания от страна на организацията, произтичащи от разделението на труда, контрола и отчетността, бюрократичните правила и процедури, затрудняват или блокират задоволяването на потребностите на личността (Argyris, 1964). В резултат на това намаляват инициативността и усилията на работещите в дадена организация, отбелязва се спад в мотивацията, скрита или явна неудовлетвореност, които в дългосрочна перспектива се отразяват върху организационното развитие и ефективност. Именно затова взаимодействието между личността и организацията е изключително сложно, но то обяснява както личната мотивация и преживяването на успех, така и развитието и промяната на организацията.

Таблица 1. Взаимодействие между личността и организацията

ПОТРЕБНОСТИ НА ЛИЧНОСТТА	ИЗИСКВАНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА
• Индивидуална свобода и независимост	• Бюрократични модели на структуриране и поведение
• Сигурност за работата	• Контрол
• Признание	• Отчетност
• Възможности за повишение и израстване в кариерата	• Количество на изпълнението
• Обучение и професионално развитие	• Качество на изпълнението / степен на обслужване на клиентите и потребителите
• Възнаграждения	• Цялостна ефективност
• Съдържание на работата	
• Личностна реализация и развитие	

Задоволяването на потребностите в работата е особено значимо за професии, които имат творчески характер, предполагат по-голяма лична инициатива и свобода при планиране на дейността и от друга страна, не поставят толкова ясни и отчетливи критерии и стандарти по отношение на количеството и качеството на изпълнението и не дават бърза и директна обратна връзка за резултатите от работата. Предполага се, че високата лична мотивация предопределя успеха и ефективността на работещите в системата на университетското образование.

Затова цел на настоящето изследване е да се установят доминиращите мотиви за работа при хабилиитирани и нехабилиитирани преподаватели и административен персонал. Изследвани са 107 лица от държавен технически университет.

Мотивите за труд бяха измерени с въпросник, който съдържа 26 твърдения, обхващащи най-значимите аспекти на мотивацията. Въпросникът има висока надеждност, като коефициентът на Кронбах за настоящето изследване е $b = 0.92$. Твърденията обхващат основните характеристики на работата, които мотивират личността: условия на работа; възнаграждения; съдържание на работата; контрол; обратна връзка за изпълнението; политика на организацията спрямо нейните членове; професионално развитие; признание; взаимоотношения с колегите; характеристики на непосредствения ръководител.

Въз основа на факторен анализ, извършен по метода на Варимакс ротацията, твърденията се свеждат до пет фактора.

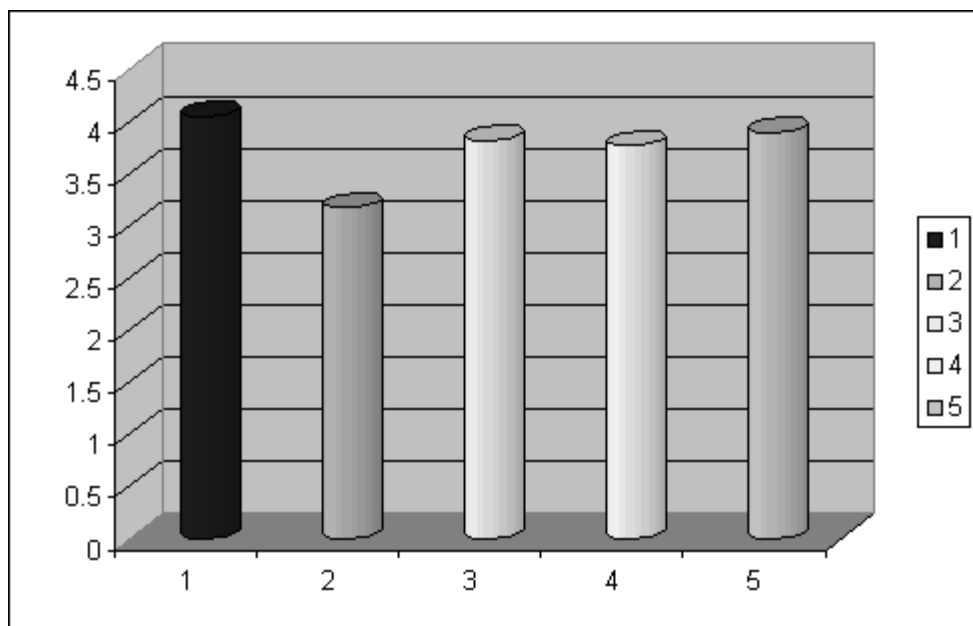
Първият отразява *съдържанието на труда*. Вторият обхваща оценките за заплащането в труда, политиката на организацията и сигурността в работата, т.е. "външните" аспекти на труда и затова се извежда като *политика на организацията*.

Третият фактор разкрива *взаимоотношенията с ръководството*. Четвъртият се означава като *обратна връзка*, а петият разкрива *взаимоотношенията с колегите*.

От статистическата обработка на данните се вижда ясно, че основен мотиватор за изследваните лица е съдържанието на работата (вж. Фиг. 1). **Съдържанието на работата** заема приоритетно място, защото преобладаващата част от изследваните лица – 71.9% са хабилиитирани и нехабилиитирани преподаватели, които упражняват висококвалифициран умствен труд. Те изпитват лична потребност работата, която упражняват, да бъде интересна и значима за тях, да им предоставя възможност за поемане на лична отговорност, да им създава разнообразие и да могат в пълна степен да прилагат уменията си. Като следващ по важност за индивида мотивиращ фактор, близо до съдържанието на работата, е възможността за осъществяване на **обратна връзка**. Обратната връзка е характеристиката, която показва нивото на достигнатите резултати и е неразривно свързана със стремежа към постигане на желаните цели.

С приблизително същата мотивираща сила като обратната връзка от работата изследваните лица посочват **взаимоотношенията с ръководството**. Наличието на подходящ управленчески стил и безконфликтните взаимоотношения с ръководството биха осигурили добър климат в организацията, което ще мотивира в по-голяма степен служителите и преподавателите.

Взаимоотношенията с колегите са на четвърто място по мотивираща сила. Това е така, вероятно поради факта, че работата по характер е творческа и успехът в нея зависи преди всичко от индивидуалните усилия. Личността е по-заинтересована от работата, която извършва, и от оценката на ръководството, от възможностите за професионал-



1 - съдържание на работата; 2- политика на организацията; 3- взаимоотношения с ръководството; 4 - взаимоотношения с колегите; 5 – обратна връзка за изпълнението

Фиг. 1. Мотиви за работа при университетски преподаватели и служители

но израстване, отколкото от отношенията с колегите.

На последно място по мотивираща сила с най-ниски стойности е посочена **политиката на организацията**. Допълнителните придобивки, материалните и нематериалните стимули, както и заплащането на труда са недостатъчни и мотивират в най-ниска степен. Вероятно тук най-слабо мотивиращо действие оказва ниското и несправедливото заплащане на труда, който е квалифициран и високо интелектуален. Възможно е също така изследваните лица да оценяват възможностите за израстване, които им се предоставят от организацията, като недостатъчни и това да води до ниска мотивация.

За да могат да се предприемат конкретни действия за повишаване на ефективността и за промяна и развитие на организацията е необходимо по-добре да се диференцират характеристиките и аспектите на работата, които имат мотивиращ ефект. За целта беше направено честотно разпределение по отделни фактори на работата, което дава възможност да се установи в каква степен определени потребности на личността са задоволени в дадената организация. Резултатите показват определена специфика и доказват допускането, че съдържанието на самата работа е от особена важност за университетските преподаватели и служители (вж. Табл. 2).

Служителите от организацията са мотивира-

ни в най-голяма степен от автономията, която им дава характера на работата, а също така от условията на труда и по-конкретно - от работното време. Следващи по важност за изследваните лица са възможностите личността да използва придобитите умения и способности. Това означава, че в голяма степен изследваните членове на организацията са попаднали на точното си място, което отговаря на тяхната квалификация и потребности и това оказва силно мотивиращо въздействие върху тях.

Сред водещите мотиви е и това, че работата, която упражняват, е разнообразна, интересна и увличаща. Представителите на умствения труд и конкретно в случая преподавателите, се занимават с научна и преподавателска дейност, която има творчески характер. Тя е престижна и полезна за обществото и това мотивира личността в доста висока степен.

От значение за членовете на организацията се оказва и компетентността на ръководителя като специалист, което е обяснимо, защото всички изследвани лица са с висше образование, с висока професионална квалификация и с доказан принос в работата и поради това те биха уважавали само авторитетен и изявен специалист.

Значими мотиватори са обратната връзка и контролът върху работата. Характерът на работата предполага, че личността винаги може да прецени нивото на постигнатите резултати, което е

Таблица 2. Средни аритметични стойности и стандартни отклонения за мотивиращите фактори за работа

Мотивиращи фактори на работната среда	Средно аритметична стойност	Стандартно отклонение
1. Сигурност и спокойствие в работата	3,56	1,13
2. Доходи	1,96	0,91
3. Допълнителни придобивки	3,52	1,15
4. Възможност за повишение	3,48	1,22
5. Интересна работа	4,03	1,03
6. Физическа среда	3,40	1,04
7. Разнообразие на работата	4,07	0,87
8. Работно време	4,20	0,82
9. Политика спрямо служителите	3,42	1,04
10. Прилагане на умения и способности	4,13	0,96
11. Компетентност на ръководителя	4,00	0,95
12. Изисквания за поемане на лична отговорност	4,23	0,78
13. Справедливо оценяване от ръководството	3,64	1,06
14. Уважение от колегите	3,86	0,74
15. Самостоятелно организиране на работата	3,95	0,93
16. Постигане на високи резултати	3,71	1,01
17. Отношения с колегите	3,70	0,92
18. Одобрение и признание от ръководителя	3,90	0,88
19. Повишаване на квалификацията	3,59	1,17
20. Последователност на извършената работа	3,90	0,80
21. Напрегнатост в работата	3,83	0,89
22. Справедливо заплащане	2,13	0,93
23. Престижна работа	4,04	0,91
24. Ясни и точни изисквания	3,64	0,88
25. Обратна връзка за резултатите	3,97	0,72
26. Организация на труда	3,52	0,96

свързано със стремежа към постигане на желаните цели. Възможността за упражняване на контрол върху извършваната работа, за определяне на начина и последователността на изпълнението на задачите е от съществено значение за изследваните лица. Работата, която те упражняват, е в голяма степен автономна - научно-изследователската работа изисква творчески подход, а преподавателската работа – актуалност и гъвкавост в представяне на знанията. Това може да се осъществи, ако личността има свободата сама да организира и планира работата си.

Уважението и признанието от страна на колегите също мотивира, но не в толкова значима степен, както одобрението и признанието от страна на ръководството.

Възможностите за професионална реализация и постигане на високи резултати в работата е почти толкова силно мотивиращо, както и допълнителните придобивки, предоставяни от организацията. Явно за анкетираните лица е от значение такава политика на организацията, която дава възможност

за допълнителни придобивки като напр. по-голям отпуск, карти за почивка и други, които да компенсират недостатъчните доходи и възприеманото като несправедливо заплащане на труда. Както може да се очаква, най-ниски стойности имат именно заплащането и възможността за получаване на доходи, които да осигуряват добър стандарт на живот. Тези резултати като цяло отразяват общата тенденция в България, според която 92% от анкетираните в представително социологическо проучване държат на високите доходи, но удовлетворени от доходите си са само 35% (Давидков, 2002, 2003).

В заключение може да се каже, че условията на работа, които предоставя организацията, и възможността за поемането на лична отговорност, както и интересната и разнообразна работа мотивират служителите в най-висока степен, докато заплащането и материалните стимули са недостатъчни и водят до понижаване на мотивацията на изследваните лица. В най-малка степен университетските преподаватели и служителите от админист-

рацията са мотивирани от заплащането и доходите, които получават. Тъй като организацията е бюджетна, тя не би могла да повиши мотивацията за труд у своите служители с допълнителни парични средства, но би могла да поддържа висока мотивация като предостави интересна и предизвикателна работа, осигури компетентно ръководство и обратна връзка за резултатите от работата. Въз основа на получените резултати могат да бъдат изведени определени мотивационни техники, които да повишат както удовлетвореността и ангажираността на хората, така и ефективността на организацията като цяло. На първо място те се отнасят до мотивиране чрез самата работа. Подобряването на междуличностните отношения, на социално-психичния климат и на екипността при работата и даването на социална подкрепа и признание от страна на ръководството също така могат да се имат значимо мотивиращо влияние. По-трудно осъществима мотивационна техника, която обаче би имала съществено въздействие, е обвързване на изпълнението с възнагражденията, получавани в работата. Това, което намалява мотивацията за работа, не е единствено ниското заплащане, а липсата на ясни и справедливи критерии за неговото разпределение, които да отчитат конкретните постижения. Не на последно място трябва да се отчита фактът,

че мотивацията е индивидуален процес и че доброто управление предполага да се отчита спецификата в потребностите на различните хора. Така постигането на баланс и съответствие между личните цели и потребности и целите на организацията е съществена предпоставка за нейната ефективност и развитие.

Литература

1. Иванова, А. (2000). Какъв труд е нужен на човека? Психологични проблеми на съдържанието на труда. Академично издателство "Проф. Марин Дринов", София.
2. Илиева, С. (1998а). Организационно развитие. Университетско издателство "Св. Климент Охридски", София.
3. Илиева, С. (1998б). Привързаност към организацията. Психологически анализ. Изд. "Албартос", София.
4. Давидков, Ц. (2002). Измерители на организационната култура. София.
5. Давидков, Ц. (2003). Управление на организацията. Поведението в организационен контекст. София.
6. Радославова, М. (2001). Удовлетвореност от труда. Психологични механизми и функции. София.
7. Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. Wiley, New York.

WORK MOTIVATION OF UNIVERSITY TEACHERS AND STAFF AS A FACTOR FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AND DEVELOPMENT

Snezhana Ilieva
Sofia University "St. Kliment Ohridski", Bulgaria
Juliana Nikolova
University of Forestry – Sofia, Bulgaria

ABSTRACT

The work motivation in university setting is studied in the framework of person – organization fit and as a prerequisite for the organization development and effectiveness. The results showed the job content, especially autonomy, skill variety, personal responsibility, occupation prestige and significance and feedback as dominating motives for university teachers and staff. Organizational policy, job context, payment and benefits are also important in motivation process but their influence is not so strong in comparison with content of work itself.