

МОТИВАЦИОННИ И КОМУНИКАЦИОННИ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

д-р Мариета Гоцева
Международно висше бизнес училище

Резюме. Представеното изследване търси въздействието на комуникацията върху мотивацията на персонала, като поставя комуникационния и мотивационния процес във фокуса на управлението на образователните институции. То се опитва да изучи по-пълно въпросите, които касаят управлението на организациите, като в същото време цели и да изведе възможни модели на поведение, чрез които организациите могат да имат възможност и по-висок потенциал за своето самоусъвършенстване. По този начин може да се постави много по-реалистична оценка на управленските процеси и да се изведат ефективни критерии за оценка на успешното управление на образователните институции.

Ключови думи: комуникация; мотивация; управление

JEL: M54, J28, J53

1. Въведение

В наши дни всички управленски функции във всички сфери на обществения живот са изключително предизвикателни. Оставането и оцеляването в конкурентна и високопроизводителна глобална среда, белязана от силният напредък на технологичните, информационни и комуникационни открития, изисква стратегии, ясни цели и разумно управление. Ключов, сред производствените фактори, е човешкият ресурс. Разликата в управлението на хора и управлението на процеси обаче, е в това, че управлението на служителите изисква умело боравене с мисли, чувства и емоции за осигуряване на най-висока производителност.

В контекста на всички тези предизвикателства ключова роля играят два основни управленски процеси – комуникационният и мотивационният. Разбирането на човешкото поведение, на работното място, е една от най-приоритетните задачи за всяка организация. Това се дължи, както на глобализацията и технологичния напредък, така и на непрекъснатите промени, които модифицират структурата на работната среда, поведението на работната сила и управлението на служителите. За да продължи съществуването, на която и да е стопанска или обществена единица, без значение от сферата на нейното функциониране, организациите трябва да се адаптират към тези промени. Поради тази

причина за ръководителите, работодателите, лидерите, е изключително важно да знаят какво мотивира персонала за по-високи постижения и как правилно да комуникират в условията на променящата се среда.

Изследователските въпроси, които си поставя емпиричното проучване са свързани най-вече с това:

- Да се установи каква е степента на мотивация и организационно поведение в образователните институции;
- Да се определи и оцени ефективността в управлението на образователните институции;
- Да се потърсят възможни подходи за подобряване и повишаване на мотивацията на персонала, чрез наличието и поддържането на основните комуникационни елементи;
- Да се докаже, че между мотивацията на персонала и комуникационните процеси съществува взаимозависимост – както във връзка с изпълнението на задачите на образователния персонал, така и по отношение на постигането на организационните цели;
- Да се докаже, че ролята на мениджмънта в образователните институции е ключова за доброто представяне на персонала, вследствие на доброто управление на мотивацията и комуникацията в сферата на образованието;
- Да се потърсят и предложат подходи за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции.

2. Мотивацията на персонала и комуникациите – теории и концепции

Основата, етимологичният произход и историческо развитие на мотивацията и комуникациите, вкл. и тяхната взаимна връзка в управлението, са силно значими за проведеното проучване, тъй като поставят базата на поставените изследователски въпроси и задачи.

Съществуват много особености, които трябва да бъдат разбрани и изучени, за да се разбере същността на мотивацията и самия мотивационен процес. Терминът „мотивация” произлиза от латинската дума „movere”, означаваща „движи се”. Според автори, факторите определящи мотивацията са три⁴⁸:

⁴⁸ Паунов, М. (2001). Мотивация. София : УИ Стопанство, стр. 31

- Какво подтиква поведението;
- Какво направлява това поведение;
- Как то може да бъде поддържано.

За подбудител на поведението обикновено се считат енергийните сили на хората, подтикващи ги към определено поведение. В редица случаи, действие върху тези сили оказва обкръжаващата среда. Вторият фактор касае целевата ориентация, поведение, което се направлява и стреми към нещо. Третият фактор са силите, характерни за всеки човек и тези на външната среда, които активират отново техните подбудители и насочват енергията им.

Благодарение на мотивацията и нейните основни функции се позволява да се разкрият подбудителните мотиви за дейността на човек, с цел адресното делегиране на конкретните задания. Положителното въздействие на подбудителните мотиви в работна обстановка дава на личността възможност за много по-бърза и адекватна адаптация в приемащата организация / институция.

Мотивите, по своята същност, не са статична величина, а се изменят и развиват непрекъснато. Самият мотив е интензивна потребност, която човек се опитва да удовлетвори. Мотивите се подразбират чрез поведението – има мотиви, които временно намаляват въздействието си, след като са били удовлетворени (глад, жажда). Други мотиви, обикновено тези, които предполагат необходимост от признание, принадлежност, успех, се свързват с преследване на цели и индивидът има продължителна мотивация за пълното им постигане. Потребностите на човек са разнообразно множество. Някои от тях са взаимно изключващи се (например, нежеланието да се работи е в противовес на желанието за по-висок доход). Различните хора реагират различно в една и съща ситуация, независимо, че са еднакво мотивирани. Това е така, защото различно възприемат тази ситуация.

Психическата структура на всяка една личност включва в определен момент фиксиран набор от мотиви, които формират нейната цялостна мотивация, а оттам направляват поведението ѝ, макар и за кратък период от време. Всеки мотив може да бъде засилван или задържан. Затова при разглеждането на мотивацията в контекста на управлението и комуникациите, е важно изучаването на типовете мотиви, тяхното проявление, а оттам – и възможностите за влияние върху тях – както чрез комуникационните, така и чрез управленските процеси.

В теоретичните възгледи на Майкъл Армстронг, видовете мотиви, според техния характер, могат да бъдат икономически, социални и психически⁴⁹. Върху тези възгледи също може да се постави акцент, както в литературния обзор на проблематиката, така и във връзка с по-нататъшните проучвания и анализи на резултатите по отношение на емпиричното изследване. Наблягайки върху икономическата, социалната и психическата страна на мотивацията, Армстронг извежда следните основни видове мотиви⁵⁰:

– *Икономическите* мотиви са външни, т.е. възникват и се проявяват във връзка с взаимодействието на личността с обкръжаващата я икономическа действителност. Най-общо икономическите мотиви са свързани с потребността на индивида от достигането и поддържането на определен икономически статус.

– *Социалните* мотиви също са външни за индивида, но са следствие от взаимодействието му с другите хора, от приобщаването му към социални групи, от интегрирането му в социалната действителност като цяло. Те намират проявление във взаимоотношенията на индивида с неговите близки, приятели, колеги, ръководители, подчинени и пр.

– *Психическите* мотиви, за разлика от първите два, са вътрешни, т.е. изразяват психическата структура на личността, а това ги прави много трудно познаваеми.

Видовете мотиви, според тяхното „проявление“, се делят на явни и скрити:

– *Явните* мотиви обикновено са осъзнати от индивида и изведени на преден план. Те се вменват добре в общата картина на социалната група, към която принадлежи индивида и могат да влязат в противоречие с ценностите и целите на групата като цяло.

– *Скритите* мотиви могат да бъдат неосъзнати, т.е. да имат дълбоко психичен характер и да не се контролират от индивида, поради факта, че той не си дава сметка или не иска да признае съществуването им. Тези мотиви често са особено силни и дори определящи за цялостното поведение на човека.

Освен неосъзнати, скритите мотиви могат да бъдат осъзнати, но нежелани. Това са мотиви, за които човек си дава ясна сметка, но не одобрява или се бои, че другите няма да

⁴⁹ Армстронг, М. (1994). Основни техники за управление и мотивация. Бургас : Делфин Прес. – с. 388.

⁵⁰ Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. UK, London: Ashford Colour Press Ltd. – pp. 170-171.

одобряват. Те влизат в противоречие с ценностите на групата, към която принадлежи индивида, или не съответстват на собствените му възгледи за морал и етика.

Важен момент, в разбирането на същността на мотивацията, е осъзнаването на факта за наличието на вътрешна и външна мотивация. Мотивационният процес включва съвкупността от доброволни решения и психични процеси, определящи поведението на индивидите, вкл. в комуникационния процес. Вземите решения са резултат от стремежа на хората да удовлетворят потребностите си, както и на комплексното влияние на вътрешни и външни фактори.

Под *вътрешна мотивация* се разбират онези вътрешно психични фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така и на нагласа, генетично наследяване, интуиция и други, които влияят на хората да се държат по определен начин или да следват определена цел. Тези фактори включват чувството за отговорност, възможността на хората да се развиват и ползват умения и способности, свободата на действие, възможностите за развитие, интересната работа и т.н. Вътрешната мотивация често намира израз в търсенето, намирането и изпълнението на такава работа от страна на личността, която задоволява вътрешните ѝ потребности или поне ѝ дава основания да очаква, че тези потребности ще бъдат задоволени.

За най-чести фактори, които отключват вътрешната мотивация, се посочват⁵¹:

- Свобода на действие при изпълнение на възложените задачи и задължения;
- Предоставянето на възможност човек да се развива и да прилага необходими знания, умения и способности;
- Предоставянето на интересна и вълнуваща работа;
- Предоставянето на възможност за реализация и развитие на личността.

При *външната мотивация* се проявяват факторите, които са външни по отношение на личността, но оказват определящо влияние върху нейното индивидуално и групово развитие. Когато става дума за външна мотивация се разбира системата от действия, средства и подходи за мотивиране на личността към постигането на целите ѝ⁵². Тя включва фактори, с които се влияе върху индивидуалното поведение. Важен за отбелязване е фактът,

⁵¹ Шопов, Д., Л. Стефанов, М. Паунов, Л. Дулевски (2002). Икономика на труда. София : Тракия-М., с. 456-460.

⁵² Shanks, N. (2007). Management and Motivation. In Introduction to Healthcare Management. Jones & Bartlett Learning: United States. – pp. 30.

че често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен, за разлика от вътрешните, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън. От друга страна, не бива да се забравя, че двете форми на вътрешна и външна мотивация са взаимно свързани и въздействащи си една на друга.

Важен теоретичен аспект по отношение на мотивация е този, свързан с професионалната реализация на хората. В професионалната реализация на човек, мотивацията се свързва и с посоката, амплитудата, упоритостта в поведението на индивида⁵³. Относно това, мотивацията се разбира като конструкция, която обикновено се отнася до мотивация за вършене на текуща работа⁵⁴. Когато терминът се отнася към мотивацията за високи постижения, той обикновено се свързва с управлението и се отнася до желанието на индивида за ангажиране с определени управленски изисквания като ръководство, лидерство, управление на екип⁵⁵. Тези конструкции обаче са ограничени по обхват, тъй като те не отразяват много индивидуални характеристики, свързани с решенията и поведението на хората. Мотивацията за високи постижения в работата обхваща термини като „управленска работа“ и/или „управленска мотивация“, но отива много по-далеч, включвайки мотивация, свързана с широк набор от кариерни решения и поведения: търсене и приемане на такава работа, респ. организация, в която индивидът ще остане за по-дълго време; насочване към компании, които преразглеждат планове за развитие на кариерата и отчитат влиянието на фактори на личността като ангажираност, желание за работа, за професионален растеж; търсене на обучения, квалификации, придобиване на нов опит, знания, умения и компетенции в работата и настройка за постигане на кариерни цели. Вземайки предвид всичко това, мотивацията за професионално / кариерно развитие се дефинира като „набор от индивидуални характеристики и свързани с кариерното поведение решения за кариерно развитие, отразени в съзнанието на човек, чрез мотивационни фактори, влияещи върху кариерата му, вкл. силна устойчивост при неблагоприятни работни условия“⁵⁶.

⁵³ Campbell, J., R. Pritchard (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M. Dunnette (Ed.) (1976). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. – pp. 63-130.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. Academy of Management Review, 8(4), 620-630.

⁵⁶ Ibid. – pp. 620.

Мотивацията на персонала трябва да се разбира от гледна точка на взаимоотношенията между индивидуалните характеристики, кариерните решения и поведение на хората и ситуационните условия. Наред с това се налага необходимостта от теоретични модели, свързващи тези променливи във времето. За целта учени и автори започват да развиват теорията на мотивацията за развитие чрез очертаване на интегративна, холистична рамка за разбиране на всички, свързани с психологическа и организационна кариера, променливи и процеси⁵⁷.

Кариерната мотивация в теорията е възприемана като многоизмерна конструкция, вътрешна за индивида, повлияна от ситуацията и отразена в индивидуалните решения и поведения на личността. Според учени, почти всеки индивид се характеризира с някакво желание за развитие, с мотивация или поне комуникация за нея в работна среда, което предполага и наличие на ситуации, характерни за вземане на решение за развитие или поведение, което може да подтикне човек към това решение⁵⁸. Според това компонентите на кариерната мотивация се обособяват в три области: индивидуалните характеристики на човек, промените в ситуациите (ситуационните променливи) и кариерните решения и поведение⁵⁹.

Индивидуалните характеристики са нуждите, интересите и личностните променливи, потенциално значими за развитието на хората. Тези размери са групирани в три области⁶⁰: кариерна идентичност, кариерно прозрение и устойчивост в кариерата. Кариерната идентичност е посоката на мотивацията; прозрението е енергизиращия компонент на мотивацията, който насърчава комуникацията, общуването и участието в планирането на кариерата и решенията за кариера, а устойчивостта на кариерата е компонентът за поддържане или постоянство⁶¹.

Втората област са ситуационните променливи, защото много елементи от работната среда на човека също са важни за мотивацията за развитие. Тези променливи включват кадрови политики, стил на управление, дизайн на работа, групова сплотеност и екипна

⁵⁷ London, M. (1993). Relationships between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55-69.

⁵⁸ London, M., D. Bray (1984). Measuring and developing young Managers career motivation. *Journal of Management and Development*, 3(1), 3-25.

⁵⁹ London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Noe, R., A. Wiggins, J. Bachhuber (1990). An Investigation of the Correlates of Career Motivation, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356.

работа, кариерно развитие. Всички тези компоненти неминуемо са свързани с другото ключово понятие , а именно комуникацията.

Кариерната идентичност се свързва със степента, до която атрибутите на работата допринасят за представата на човек за себе си. Прозрението в кариерата се свързва с комуникационните процеси и размера на информацията, вкл. насоките, предоставени от организацията (подкрепа за кариерно развитие).

Третата област (решения и поведение) включват генериране на алтернативни начини на действие, непрекъсната комуникация с ръководството и търсене на информация, оценяване на информацията, настройка на целите, вземане на решения за поведението на личността по различни начини, изпълнение на решенията.

Мотивирането на служителите е може би една от най-сложните функции, които ръководителите изпълняват⁶² и е много важно за всеки мениджър - да разбере нуждите на своите служители и техните приоритети и от своя страна използвайки най-добрите комуникационни похвати, за да отговори на всяка една уникална ситуация. Поради тази причина обаче, са необходими компетенции за изграждане на ефективна комуникация, която е изключително важна за мотивирането на служителите и оказва огромно влияние върху цялостната мотивация на персонала. Компетенциите за лична ефективност⁶³ могат да се сведат до:

1. Формиране на професионална мотивираност и положително отношение към професията;
2. Притежаване усет за новостите;
3. Притежаване висока степен на самостоятелност при изработването и вземането на управленски решения;
4. Привличане и задържане на специалисти чрез адекватна комуникация и мотивация;
5. Бизнес комуникации и аргументации при вземане на управленски решения (Рефрейминг);
6. Емоционална интелигентност и компетентност при управление на конфликти и преодоляване на недоразумения, способности за изграждане на доверие и съпричастност;

⁶² Cummings, B. (2002). Money aside, rewards lose punch. Potentials, 35(1), 11-12.

⁶³ Борисова, Л., Илиева, И. (2018). Образование и обучение на кадри за нуждите на туристическия сектор, XV Международна научна конференция „Туризм—изследване, развитие и обучение“, МВБУ, София, с.52-59.

7. Наука и технологии - използване на научни правила и методи за изразяване на идеи и решаване на проблеми;

8. Комуникация - слушане, говорене и сигнализиране, така че другите да могат да разберат (с настаняване, ако е необходимо).

9. Развиване на ключови комуникативни умения, необходими за успешно кариерно развитие;

10. Управление на комуникациите - ефективно установяване на междуличностни контакти с едно или повече лица, използващи контакт с очите, език на тялото и невербален израз, както е подходящо за културата на човека.

Етимологията на понятието „комуникация“ има латински произход и се определя като съобщаване, споделяне, предаване, разговор. Комуникацията се използва за „представяне на връзки от различен характер, при които се осъществява предаване на знание, мисъл, сигнал и изобщо – порции информация, от един източник на друг, по определени канали чрез специфични носители при спазване на система от определени правила“⁶⁴. Присъща цел на всяка комуникация е предаването на информация. Комуникацията е взаимен обмен на идеи (мисли, съдържание, информация, съобщение) между хората“⁶⁵. Ефективната комуникация зависи от способността за предаване на съобщението и от способността на възприемането му (слушане, получаване). В организационна среда, крайната цел на комуникацията е да насърчава всяко отношение, което е необходимо за мотивация, сътрудничество, производителност, удовлетворение от работата. Освен това, комуникацията обезкуражава дезинформацията, неяснотата и слуховете, но притежава уникалната способност да установява и подобрява отношенията между лицата и групите в управлението на труда. Комуникацията е неразделна част и от процеса на възприемане на промяната в организациите, тъй като е най-важното средство, с което се предава информацията, свързана с вземането на решенията за промяна, както и ключовият начин за възприемането на тази промяна, адаптацията на индивидите към нея и избягване на съпротива от страна на служителите.

Ключовите видове комуникация са вербална и невербална.

⁶⁴ Бойков, В., Я. Тоцева (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок. – с. 9.

⁶⁵ Бойков, В., Я. Тоцева (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок. – с. 11.

Под вербална комуникация разбираме предаване и приемане на информация чрез думи в писмена или устна форма, а под невербална – обмяна на информация чрез неезикови средства, вкл. чрез облекло, аксесоари и други елементи⁶⁶. Като цяло вербалните реторически средства се свързват с езика като система от знаци за общуване; речта като конкретна материализация на тази система в непосредственото човешко общуване и стила на изложение.

Когато става въпрос за комуникации между организация (особено институция) и външната среда (най-вече медии, публични комуникации) ролята на реципиента и канала (медията) в никой случай не бива да се подценява, особено по отношение на комуникациите. Това е така, защото „добрите и качествени връзки с медиите се създават с години и заради това е важно да се комуникира с тях постоянно, както в добри времена, така и в лоши.“⁶⁷.

Днес невербалната комуникация служи и за разкриване на съществуващите възможности за подобряване на междуличностните отношения, за усъвършенстване на работата на екипите и постигане на много по-високи резултати в организационна среда. По този начин може да се формира и мнение за това как и доколко успешно или неуспешно се справя даден ръководител по отношение на диалога и общуването, който води със своя екип и/или комуникационните му способности като цяло.

Комуникацията също е и функционален начин на психо-социално взаимодействие между хора, постигнато чрез символи и значения на обобщената социална реалност, за да се получи стабилност по време на промени на индивидуално и групово поведение. Ефективната комуникацията изисква управленски познания в областта на комуникацията и умения, които се основават на използването ѝ както вътрешно, така и външно.

Вътрешната комуникация има за цел да изпрати подходящи съобщения, на базата на които организацията желае да бъде част от средата и обществото. Ефективната вътрешна комуникация води до сплотяване на екипа в хармонична връзка между служители и ръководство, като има предвид, че предлага реален шанс на всеки един да опознае хората, целите на организацията, да работи, да участва активно във всички дейности в рамките на организацията, за бъде по-мотивиран и производителен.

⁶⁶ Бойков, В., Я. Тоцева (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок. – с. 25.

⁶⁷ Boykov, D. (2019). Communication as a strategy for risk management in crisis situations in tourism, Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference "Innovation and Entrepreneurship in Education and Business", Sofia: International Business School. – pp. 315.

Външната комуникация се отнася до стратегията за управление на комуникационния процес и се обединява около идентичност на организацията, имидж на организацията, идентичност на марката / бранда, интегрирани кампании, проекти, програми, активност и участия⁶⁸.

За да се постигнат целите на организациите, работодателите трябва да са наясно, че хората са по-малко предвидими и по-малко манипулирани и мениджърите трябва да работят с хора, изискващи повече мъдрост, енергия и опит. Следователно връзката между служител и работодател действа като фактор на максимална мотивация за персонала.

3. Изследователска техника

За провеждане на изследването е избрана количествената техника, която се състои от проучване, проведено върху извадка, представителна за по-широка група, провеждаща се в контекста на образователната сфера. Използвани са стандартизирани процедури за въпроси, за да се постигнат количествени измервания за голям брой обективни и субективни характеристики на лицата. Изборът на този тип изследване се обосновава с предимствата му, като най-широко използваната техника, позволяваща получаване на информация от почти всякакъв тип лица, вкл. на информация за минали събития на респондентите. Голяма способност за стандартизиране на данни е и това, че има възможност за компютърна обработка и анализ, като в същото време е метод, който не изисква разходи. Количествените изследвания са подходящ, надежден и валиден метод за изследване на комуникационните и мотивационни процеси в управлението на образователните институции у нас.

На следващо място проучването избира техниката на анкетното проучване – чрез разработване на самостоятелна анкетна карта. Тя е приложена под формата на въпросник, предоставен на респондентите в онлайн среда. Анкетната карта включва въпроси от затворен тип. Отговорите, получени чрез въпроси от затворен тип с възможности за избор, се анализират с помощта на количествени методи и включват съпоставителни таблици, пай-диаграми, проценти. Въпросите в анкетната карта са самостоятелно изготвени конкретно за целите на проучването. Те са формулирани по недвусмислен и пряк начин, представени в логичен ред. Изследването е напълно анонимно.

⁶⁸ Vidales-González, C. (2011). El relativismo teórico en comunicación. Entre la comunicación como principio explicativo y la comunicación como disciplina práctica. Comunicación y sociedad, (16), 11-45.

Предмет на настоящото изследване са комуникационните и мотивационни процеси, които протичат в управлението в образователната сфера, а негов обект - образователните институции. Изследователската теза на проучването е, че доброто и адекватно управление на комуникационните и мотивационни процеси в образователната сфера, води до повишаване на резултатите в учебния процес, по-високо представяне на персонала по отношение на поставените работни задачи и изпълнение на общите цели на образователните институции.

Извадката на изследването включва респонденти, доброволно отзовали се, сред персонала на образователни институции в Република България, както следва: професионални гимназии, средни училища, основни училища. Част от извадката е получена чрез попълване на анкетата на хартиен носител в реална училищна среда, а друга част - чрез попълване на въпросник в електронна среда, чрез платформата на Гугъл – Google Forms, предварително подготвен на следния линк: <https://docs.google.com/forms/d/1X5dCCccIC8KpAyCYEKj7hACTxWaKqegJojaOuPRT-xw/edit?ts=60f04a49>.

Методическият инструментариум на проучването е самостоятелно създаден от автора за целите на емпиричното изследване. Предвид това, може да се твърди, че използваният инструментариум е уникален по своята същност, включващ 3 основни блока въпроси:

1. Данни за личния статус на респондентите;
2. Мотивация и ефективно организационно поведение;
3. Ефективност в управлението.

Личностният блок за определяне за демографския и социален профил на респондентите съдържа общо 4 въпроса (пол, възраст, позиция в организацията, образование);

Блокът, свързан с мотивацията и ефективното организационно поведение включва 9 въпроса, свързани с проучване на стимулите, влияещи върху мотивацията; създаването на творческа работна среда; делегирането на пълномощия; влиянието на индивидуалните особености за мотивацията за труд; факторите, влияещи върху ангажираността към организацията и др.;

Блокът за ефективност в управлението включва 9 въпроса, свързани с проучване на целите, мисията и стратегическите задачи; ефективността на управленската структура; отношенията ръководство – подчинени; важните мениджърски умения и качества; демотивационните фактори в управлението; значението на практическите правила за мотивиране на персонала и др.

Ограниченията на изследването са свързани с:

- Тематично ограничение – фокус върху два от основните управленски процеси (комуникации и мотивация);
- Времево ограничение – проучването обхваща времето от 01 септември 2020 г. до 18 май 2021 г.;
- Териториално ограничение – проучваните лица са ограничени до училищното образование на територията на България.

4. Представяне и анализ на резултатите от изследването

БЛОК I. Личен статус на респондентите

Превес по отношение на пола на респондентите заемат жените, тъй като в проучването участват 16% мъже (или 26 лица) и 84% жени (или 139 лица). Наблюдава се, че в проучването участват лица от всички посочени възрастови групи. Най-многобройни са тези в диапазона 36 – 45 г. (38% или 63 лица), следвани от възрастовата група 46 – 55 г. (34% или 57 лица), лицата от 56 – 65 г. (14% или 23 лица) и 26 – 35 г. (11% или 18 лица). В първата и последната група имаме съответно един участник в 18 – 25 г. (1%) и трима в 65+ години (2%). Най-много изследвани лица заемат длъжността „педагогически специалист“ (84% или 137 лица), следвани от непедagogическия персонал (10% или 16 лица) и най-високата длъжност „директор“ (7% или 12 лица). 95% от респондентите притежават висше образование, а тези със средно са едва 5%. Нито един участник не е с основно образование.

БЛОК II. Мотивация и ефективно организационно поведение

Наблюдава се, че най-силно влияние за повишаване на личните усилия в работата на изследваните лица оказват материалните и нематериалните стимули (73% или 121 лица). Самостоятелно посочените категории материални и нематериални стимули си поделят по равно 10% от респондентите (или по 16 лица). Нито едните, нито другите стимули не оказват влияние за 7% от анкетираните (или 12 лица). Според най-голям процент от изследваните

(72% или 118 лица), ръководителят на организацията вдъхва надежда и мотивация в работата във „висока степен“, а за 22% (или 37 лица), тази степен е определена като „средна“. На следващо място 4% (или 6 лица) посочват, че това не се случва „по никакъв начин“, а за 2% (или 4 лица), ръководителят вдъхва надежда и мотивация „в незначителна степен“.

Половината от респондентите (50% или 83 лица) не одобряват манипулативен стил на мениджъра дори и в кризисна ситуация, а 36% (или 59 лица) одобряват този стил „отчасти“. Въпреки това, 14% (или 23 лица) напълно одобряват манипулативен стил на мениджъра в кризисна ситуация.

За над половината от изследваните (56% или 93 лица) ръководителят на организацията създава творческа атмосфера в работата във „висока степен“, следвани от тези, които считат, че това се случва в „средна“ степен (36% или 59 лица). За 6% (или 10 лица), ръководителят създава творческа атмосфера в работата в „незначителна степен“, а за 2% (или 3 лица), това не се случва „по никакъв начин“. За най-много от респондентите (57% или 95 лица), ръководителят делегира пълномощия, за да може подчинените също да поемат лична отговорност „много често“, следвани от тези, които считат, че това е „при всеки случай“. За 14% (или 23 лица), ръководителят делегира пълномощия „рядко“, а за 2% (или 3 лица), това не се случва „никога“. За най-голям процент респонденти (38% или 63 лица), ръководителят „никога“ не мотивира обещавайки награда, следвани от тези, които считат, че това се случва „понякога“ (32% или 52 лица). За 23% (или 38 лица) ръководителят мотивира, обещавайки награда „рядко“, а за 7% (или 12 лица), ръководителят мотивира по този начин „много често“.

За най-много от респондентите (65% или 108 лица), работната среда създава мотивация за работа „до голяма степен“, следвани от тези, които считат, че това се случва „до средна степен“ (29% или 47 лица). За 4% (или 7 лица) работната среда създава мотивация за работа „до незначителна степен“, а за 2% (или 3 лица), работната среда „няма отношение“ към мотивацията за работа.

Много силно влияние на индивидуалните особености за значимостта на мотивацията за труд на първо място оказва Интелигентността (98 лица), следвана от Потребността от постижение (60 лица). По равно определени като с много силно влияние са Активност, пасивност и Стабилност, лабилност (за по 47 лица) и Властовата ориентация (25 лица).

„Силно“ влияние оказват най-вече Потребността от постижение (71 лица), Стабилност, лабилност (68 лица), Активност, пасивност (65 лица) и Интелигентността (60 лица). Властовата ориентация е посочена като силна от 27 лица. Като цяло, според респондентите, Властовата ориентация влияе най-вече „средно“ (за 55 лица) или „не влияе“ (за 31 лица). Влияние върху ангажираността на служителите към организацията оказват Чувството на принадлежност към организацията (77 лица), Мисията, целите и ценностите (74 лица) и Готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите (64 лица). Следват Осигуряване на финансови възнаграждения, адекватни на трудовите постижения (54 лица) и Социалната политика на организацията (44 лица). „Силно“ влияние оказват Социалната политика на организацията (79 лица), Готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите (76 лица) и Осигуряване на финансови възнаграждения, адекватни на трудовите постижения (75 лица). Следват Мисията, целите и ценностите (69 лица) и Чувството на принадлежност към организацията (57 лица).

БЛОК III. Ефективност в управлението

За най-голям процент от изследваните лица (58% или 96 лица), целите, мисията и стратегическите задачи на организацията, са „напълно“ ясни. Следват тези, за които цели, мисия и задачи са ясно „до голяма степен“ (36% или 60 лица). За 5% (или 8 лица), това са компоненти, които са ясни „отчасти“, а за едно лице (1%), целите, мисията и стратегическите задачи на организацията „не са ясни“. Най-голям процент от респондентите (52% или 85 лица), считат, че управленската структура на организацията е оптимална и ефективна „до голяма степен“, следвани от тези, за които това е „във висока степен“ (39% или 65 лица). За 8% (или 13 лица), управленската структура на организацията е оптимална и ефективна „в малка степен“, а за двама изследвани (или 1%) управленската структура не е ефективна. За повече от 2/3 от анкетиранияте отношенията им с техния мениджър са „добри, колегиални“ (70% или 115 лица). Следват 28% (или 47 лица), за които отношенията са „строго служебни“. За 2% (или 3 лица) в отношенията „цари непрекъснат страх от уволнение“. Нито един не е посочил, че контакт с мениджъра липсва.

Според респондентите управленските фактори, които имат „много силно“ демотивационно въздействие са най-вече: Пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците (45 лица), Предсказуемата и еднообразна работа (38 лица), Отсъствието на поощрения за постижения в работата (37 лица), Недостатъчно

привлекателната система на възнаграждение (26 лица) и Слабите възможности за професионално и кариерно развитие (18 лица). Със „силно“ влияние по посока на демотивацията са най-вече: Отсъствието на поощрения за постижения в работата (54 лица), Пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците и Предсказуемата и еднообразна работа (съответно по 52 лица), следвани от Слабите възможности за професионално и кариерно развитие (49 лица) и Недостатъчно привлекателната система на възнаграждение (43 лица). Много силно влияние оказват техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала най-вече по отношение на: Демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права (79 лица), Зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях (64 лица), Възнаграждение за добра работа (56 лица), Поощрително отношение към сътрудниците (50 лица) и Адаптивен подход към ръководството (40 лица). Със „силно“ влияние са техниките: Зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях (69 лица), Адаптивен подход към ръководството (60 лица), Демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права (59 лица), Възнаграждение за добра работа (52 лица) и Поощрително отношение към сътрудниците (50 лица).

С „много силна“ значимост в изследването са мениджърските качества: Професионализъм и творчески подход (107 лица), Лидерство (85 лица), Комуникативност (84 лица), Упоритост, самоувереност (79 лица), Откритост, гъвкавост, адаптивност (77 лица), Отговорност за работата и за взетите решения (69 лица), Емоционална стабилност (67 лица), Способност да създава колективен дух (63 лица), Амбициозност (60 лица), Изобретателност и носител на нови идеи (58 лица). Със „силна“ значимост за респондентите са мениджърските качества: Емоционална стабилност (68 лица), Упоритост, самоувереност (62 лица), Амбициозност (58 лица), Комуникативност и Откритост, гъвкавост, адаптивност (с по 56 лица), Способност да създава колективен дух (51 лица), Професионализъм и творчески подход (48 лица), Отговорност за работата и за взетите решения (47 лица), Лидерство и Изобретателност и носител на нови идеи (с по 45 лица). Изследваните лица определят като „много важни“ и на първо място „уменията за общуване с хора“ (125 лица), следвани от „концептуалните“ (78 лица) и „техническите умения“ (56 лица). Като „важни“ са определени най-вече „техническите умения“ (84 лица), „концептуалните“ (63 лица) и

„уменията за общуване с хора“ (29 лица). Като „маловажни“ са определени „техническите умения“ (24 лица), „концептуалните“ (20 лица) и „уменията за общуване с хора“ (4 лица).

По отношение на оценката на посочените практически правила за мотивация на персонала, като „много силно“ значими за респондентите са определени най-вече: Ясно мотивиране на мисията и целите на организацията (87 лица), Внушаване на увереност, че всеки член на организацията е значим (81 лица), Комуникативност и обратна връзка (80 лица), Осигуряване на адекватни финансови възнаграждения за трудовите постижения (73 лица), Поставяне на предизвикателни, но постижими цели (61 лица), Оптимизиране на организационната структура (54 лица), Търсене на вдъхновяващо лидерство (52 лица) и Търсене на начини за осигуряване на участие на персонала в управлението (41 лица). Като „силно“ значими са определени: Поставяне на предизвикателни, но постижими цели (78 лица), Търсене на вдъхновяващо лидерство (70 лица), Оптимизиране на организационната структура и Комуникативност и обратна връзка (съответно по 65 лица), Ясно мотивиране на мисията и целите на организацията (63 лица), Осигуряване на адекватни финансови възнаграждения за трудовите постижения (62 лица), Търсене на начини за осигуряване на участие на персонала в управлението и Внушаване на увереност, че всеки член на организацията е значим (съответно по 58 лица).

5. Формулиране на основите изводи от проучването

След представянето на данните от проведеното емпирично изследване, ключовите изводи и констатации от анализа на получените резултати са:

БЛОК I. Личен статус на респондентите

Относно съотношението между мъже и жени по признака „пол“, може да се направи извода, че очаквано жените от извадката в проучването са доста повече от мъжете (84% към 16%). Във връзка с демографския показател „възраст“, може да се каже, че най-много участници са тези в най-активната трудоспособна възраст – над 85% от респондентите са в диапазона 36 – 65 г. – тези с вече натрупаните знания, умения, опит. До 25 годишна възраст наблюдаваме само един участник, но в групата 26 – 35 г. имаме 18 лица, както и такива на възраст 65+ години. Това означава, че както се дава възможност за изява и на по-млади служители, така се толерира и опита, който доказали се кадри трупат с напредване на възрастта.

Напълно очаквано, най-много от респондентите заемат длъжността „педагогически специалист“ (84%). Въпреки това, в проучването участват както директори, така и непедagogически персонал. Може да се направи извода, че по този начин извадката е достатъчно разнообразна по отношение на признака „длъжност“, което да позволи да се получат мненията на персонал, който заема различно йерархично ниво в образователните институции.

Във връзка с признака „образование, се вижда изключително високо образователно ниво. Предвид цялостния профил на респондентите, това не представлява нещо необичайно, но показва висок толеранс към притежавания от лицата ценз и образователен критерий.

БЛОК II. Мотивация и ефективно организационно поведение

По отношение на това кои стимули влияят най-силно върху повишаване на личните усилия в работата на респондентите, може да се направи извода, че тези мотиви са най-вече комбинация от материални и нематериални стимули. Това означава, че служителите в образователните институции, се влияят както от парични възнаграждения, допълнителни придобивки, допълнителни бонуси и пр., така и от нематериалната част на мотивацията – похвали, награди, поощрения, признания за постижения, обратна връзка за постигнати резултати и т.н.

Що се касае до мотивацията от страна на ръководителите към персонала, може да се направи извода, че висшето ръководство на образователните институции вдъхва надежда и мотивация в работата на служителите във висока степен (над 70%). Това означава, че комуникационния процес също е на високо ниво; съществува непрекъснат диалог и обратна връзка; изградена е висока степен на доверие по линията ръководители-образователен персонал; съществува висока степен на правилно предаване на информацията от източника към приемника; съществува изслушване / приемане на идеи, генерирани от образователния персонал; съществува управление на отношенията в условията на вътрешната комуникация трябва, което изгражда благоприятни отношения между ръководството и служителите и способства за повишаване и на мотивационния потенциал.

По отношение на създаването на творческа работна атмосфера от страна на ръководителите, може да се направи извода, че определено ръководителите създават такава среда за образователния персонал. В контекста на комуникациите и мотивацията на персонала, това управленско поведение е важно, тъй като поддържа и подобрява тези два

ключови процеса. Освен това, поощрява по начин, по който предава надолу по веригата, създаването на творческа и иновативна среда и от страна на образователния персонал към учащите.

Що се касае до делегирането на пълномощия от страна на висшето ръководство, може да се направи извода, че ръководителят напълно делегира ли пълномощия, за да може подчинените също да поемат лична отговорност. Това говори не само за доверие, ангажираност и отдаденост, но и за добри балансирани комуникационни процеси. Делегирането на пълномощия към образователния персонал, предполага също и значителен мотивационен ефект, тъй като отговорността, която се налага да поемат служителите, резонира в тяхното признание от страна на ръководството, значимостта им за организацията, доверие в изпълнението на поставените цели.

От получените данни за това колко често ръководителят мотивира, обещавайки награда, се вижда, че за малко над 60% от респондентите това се случва рядко или изобщо не се случва, но за останалите се случва често или понякога. Като цяло мотивацията чрез награждаване е един характерен фактор за стимулиране, описана още в теорията⁶⁹, който обаче трябва да се използва умело и внимателно, защото може да създаде затруднения, тъй като е считан за въздействащ фактор с кратък ефект. От тази гледна точка дори има сравнения, че наградите и наказанията като мотивационни стимули са с една и съща полза, т.е. носят сравнително краткосрочна промяна в поведението на служителите при подобряване на представянето им и повишаване на резултатите от работата.

Относно това дали работната среда създава и до каква степен мотивация за работа, следва извода, че в образователните институции това се случва до голяма или средна степен, което означава че е създадена обстановка на качествено съдържание на труда, разнообразие, отговорност, добро управление на използваните методи на работа и темп на изпълняваните задължения, възможност за прилагане на умения и способности да се влияе върху процесите на вземане на решения.

Влиянието на индивидуалните особености за значимостта на мотивацията за труд в образователните институции, се определя най-вече от интелигентността и потребността от постижения. Това налага извода, че интелигентността в образованието мотивира чрез отговорност за вземане на решения от стратегически характер, които водят до генериране и

⁶⁹ Паунов, М. (2001). Мотивация. София : УИ Стопанство. – с. 102-103.

ефективно използване на възможностите ѝ в отразяването на стойността на институциите. Чрез инвестиция в собствените си умствени способности, служителите се мотивират за бързото генериране на знания и възползването от тези знания, вкл. за адаптация към предизвикателствата. Това дава поле за подобряване представянето на организацията като цяло, позволявайки на всички служители да прилагат иновации и своя принос и развитие в процеса на вземане на решения и повишаване на резултатите. Във връзка с потребността от постижения, може да се направи извода, че служителите в образователните институции се мотивират, когато се чувстват ценни за добрата работа, която вършат, и усилията, които полагат. Също така това подчертава и видовете умения, които се оценяват, както и поведението, което трябва да се повтаря. Признаването на постиженията на служителите помага за насърчаване на ангажираността им, повишава производителността и намалява напрежението в работната среда.

Сред най-значимите фактори, влияещи върху ангажираността на образователния персонал се наблюдават чувството на принадлежност към организацията; мисията, целите и ценностите и готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите. Създаването на чувство за принадлежност (възприятието на служителя за приемане в дадена група) създава силна ангажираност. Когато усещането на служителите е, че са наистина включени в работната среда, спомага и за тяхното възприятие, че институцията се грижи за тях като личности. Готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите, посочен също като силно значим фактор за ангажираността на образователния персонал, налага извода, че служителите имат яснота по отношение на целите, които искат да постигнат. Готовността задвижва хората, техните цели представят вътрешните им желания; желания, които ги мотивират и вдъхновяват. По този начин се поставя по-голям фокус върху работните задачи, създава се отговорност, създават се много по-големи възможности за постигане на потенциала на служителите.

БЛОК III. Ефективност в управлението

Във връзка с яснотата на целите, мисията и стратегическите задачи на организацията, може да се направи извода, че те са напълно ясни и ясни до голяма степен, което означава, че образователния персонал разбира ролите си, които изпълнява чрез мисия и визия. Това означава, че целта на институцията е правилно съобщена и комуникирана със служителите, че те са информирани за разработването и прилагането на стратегията, че са определени

измерими цели и задачи, чрез които да се оцени успехът на стратегията на организацията при изпълнението ѝ от персонала. Освен това, ясната визия и мисия предоставят фокусна точка на служителите, която помага всички да се „уеднаквят“ с институцията, като по този начин се гарантира, че се работи за постигане на целта. Това спомага и за повишаване на ефективността и производителността в организацията. Стратегическата яснота показва на хората къде да насочат времето и ресурсите си за още повече ефективност. По този начин работата става много по-ползотворна, защото служителите знаят как и по какъв начин могат да окажат влияние, особено когато работите в условия на промени и необходимостта от адаптация към тях.

Относно дали е оптимална и ефективна управленската структура на организацията, може да се направи извода, че за над 90% от служителите това е така във висока или до голяма степен. Отговорите на респондентите говорят също и за това, че на служителите им се дава възможност, пространство и свобода да анализират своя опит, както индивидуално, така и колективно – това говори за гъвкавост, адаптация и пренастройка, когато е необходимо. Ясно е, че ефективната управленска структура изисква работа и ангажираност за успех, но това може да донесе значителни ползи за институцията. Признанието за нейната ефективност и оптималност говори за инвестирано време, за да се гарантира, че институцията разполага с всичко необходимо за поддържане на среда, в която има диалог, доверие, комуникация и където хората работят успешно заедно за общото благо.

За това какви са отношенията на образователния персонал с мениджъра им, може да се направи извода, че за най-голям процент от хората тези отношения са добри, колегиални. Това означава, че има изградени отношения, основани и на компромиси, съсредоточени върху установяване на добри комуникативни умения и изграждане на доверие. Изграждането на подобни колегиални модели са особено подходящи за организации като училища, които имат значителен брой образователен персонал. Учителите имат експертен авторитет, който контрастира с позиционния авторитет, свързан с официалните модели на поведение. Учителите изискват известна степен на автономия в класната стая, но също така си сътрудничат, за да осигурят съгласуван подход към преподаването и ученето. Изграждането на подобни добри отношения говори за това, че образователния персонал като сбор от професионалисти, има право да участва в по-широкия процес на вземане на решения, а споделените решения вероятно ще бъдат и много по-добре информирани и

приложени ефективно. Тези отношения имат общ набор от ценности, притежавани от членовете на организацията. Те ръководят управленските дейности на институцията и водят до общи образователни цели.

Като най-силно значими за повишаване на мотивацията на персонала могат да се определят разнообразието на уменията, обратната връзка и значимостта на задачата. Разнообразието на уменията като най-силен мотивационен фактор налага извода, че служителите имат необходимостта техните ръководители да бъдат гъвкави и да се приспособяват към множество нужди в институцията; да приемат гледните точки и експертния опит, които различните хора внасят в работната среда. Подобни умения се свързват както с по-широките умения за комуникация, мотивация и управление, така и в по-тесен смисъл – с уменията за противопоставяне на пристрастията, намаляване на микроагресиите, межкултурното общуване и разбиране, борбата със стереотипите, осъзнаването на важността на служителите и тяхната принадлежност, приобщаващото управление. Следващ по значимост мотивационен фактор е предоставянето на обратна връзка, което налага извода, че комуникационните процеси, тяхното правилно протичане и вниманието към всеки един елемент е от силно значение за образователния персонал. Положителната обратна връзка задоволява нуждите от компетентност и автономност, като по този начин засилва вътрешната мотивация. Обратната връзка развива, дава информация, помага на служителите да подобрят това, което правят. Мотивационната обратна връзка е одобрението за изпълнението на задачите на персонала, но и начин за засилване на това поведение. Значимостта на задачата също е посочена като мотивационен фактор със значителна сила, което налага извода, че тук служителите отново свързват изпълнението на работата си с посоченото по-горе еднообразие и предсказуемост. Въпреки че задачите им включват повтарящ се елемент, който обикновено се наблюдава в образователна среда, вероятно социалното взаимодействие дава нематериални емоционални награди, произтичащи от поздравявания, усмивки, благодарност. Това има силата да увеличи емоционалната възбуда и помага за намаляване на чувството на еднообразие и показва, че значимостта на задачата може да помогне за смекчаване на потенциалния отрицателен ефект от повтарящи се задачи.

Що се отнася до техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала, може да се каже, че най-важните за образователния персонал са демонстрацията на доверие

към подчинените и делегиране на права, зачитането на мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях, както и възнаграждение за добра работа. Това налага извода, че комуникационните похвати, свързани с доверие и предоставяне на отговорност, са сред най-важните мотиватори. Делегирането подобрява морала на служителите; то се свързва с овластяването на служителя да поема отговорност. В конкретния фокус мотивацията чрез делегиране може да се свърже и с желание за подобряване на уменията образователния персонал по отношение на работата; да подобрят ангажимента си към организация и да станат много по-продуктивни в рамките на институцията. Посоченият като втори по значимост мотивационен фактор (зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях), също е силно обвързан с комуникационните процеси, тъй като изслушването от страна на ръководителя и вниманието към генерираните от служителите идеи, са ключови в комуникацията. Това може да доведе до засилено сътрудничество и по-креативни решения, което да е от полза за институцията като цяло. Подобен мотивационен фактор се свързва и с уважаващата работна среда, която намалява стреса, проблемите и конфликтите на работното място. Той помага за подобряване на комуникацията и работата в екип. Уважението помага за насърчаване на положителна култура, което увеличава удовлетвореността на служителите, тъй като служителите се чувстват щастливи и мотивирани, докато работят. Възнаграждението за добра работа като следващ мотивационен фактор, си кореспондира силно с очакванията от признание за постиженията на образователния персонал. То също е свързано с комуникацията, защото възнаграждението (считано и за признание), увеличава доверието. Освен това допринася за щастието на служителите, което е от ключово значение за мотивацията и увеличава доверието на работното място.

Във връзка със значимостта на мениджърските качества, може да се направи извода, че това са професионализъм и творчески подход, лидерство, комуникативност. Включването на творчеството в образователната практика означава, че служителите очакват и промяна в професионализма на техните мениджъри. Това вероятно е и представа за един по-разширен професионализъм, при който мениджърите са оправомощени да реагират на всички нови обстоятелства, да тълкуват по-широко целите и да проявяват творчество в тяхната професионална работа и дейност. Лидерството като следващо по значимост качество, показва, че образователния персонал очаква училищните ръководители да

прилагат своя образователен опит и управленски умения, за да съсредоточат усилията си (и тези на преподавателския си персонал) върху подобряване на качеството на учебните дейности. Това също изисква и отлични междуличностни умения - тъй като лидерите работят с ученици, персонал, родители и външни общности, за да получат постоянна обратна връзка и да намерят възможности за иновации. Комуникативността също е посочена като ключово мениджърско качество за образователния персонал. Това налага извода, че се очаква ръководителя не само да предоставя информация по правилния начин, да слуша внимателно идеите на служителите, да разбира динамиката на комуникацията и да проследява нейното съдържание и да изгражда устойчиви отношения с участниците в комуникационния процес, но и да умее да насърчава и мотивира всеки член на екипа да участва в образователните дейности, да взема решения, които обединяват различни гледни точки, да може да приема критика и да разрешава на конфликти, да прави анализ на причините за различните позиции, да идентифицира аспектите на съгласие и несъгласие, да умее ефективно да управлява управление на емоциите и пр.

Що се касае до степенуването по важност на три ключови мениджърски умения, може да се направи извода, че за най-важни се приемат уменията за общуване с хора, следвани от концептуалните умения и техническите умения. Отново наблюдаваме ключов комуникационен елемент – умението за общуване с хора, т.е. способността на мениджъра да взаимодейства ефективно с другите на професионално ниво. Умелата комуникация е широко приета като важен атрибут и ключово мениджърско умение. Тук, ролята на комуникатора и доброто общуване, могат да се определят като най-важният елемент в управлението на високоефективните мениджъри. Концептуалните умения, които образователния персонал очаква от своите мениджъри са умения за мислене, които им позволяват да схващат сложни идеи и да намират отговори на трудни проблеми. Тези умения са ценни за образователните институции, защото позволяват на хората да намерят много решения за различни предизвикателства чрез съзнателна мисъл и абстрактни разсъждения. Този тип умения могат да позволят на мениджърите да разберат отношенията между различните отдели в институцията, да ги свържат с функционирането на цялата организация и да оптимизират взаимодействието на тези елементи. Благодарение на такива умения ръководителите могат да поставят самата институция в по-широка картина, да планират нейния растеж, да видят потенциални пречки и да разработят планове за

извънредни ситуации въз основа на техните концепции. Технически умения включват използването на информационни и комуникационни инструменти, свързани с професията.

По отношение на значението на практическите правила за мотивация на персонала, като най-силно значими са оценени ясното мотивиране на мисията и целите на организацията, внушаването на увереност, че всеки член на организацията е значим, комуникативност и обратна връзка. Във връзка с мотивацията на мисията и целите на организацията, може да се направи извода, че в практиката за персонала на образователните институции, е много важно той да е стимулиран от това, което организацията трябва да направи сега, за да се постигне визията си (къде организацията иска да бъде в бъдеще). Тук се очаква много повече конкретика, много повече стойност и следователно – ясни цели – именно това, което образователната институция се опитва да постигне. Служителите очакват мотивация за по-високи резултати, повече производителност, ангажимент, отдаденост за постигане на целите. Следващото практическо правило за мотивация (внушаване на увереност, че всеки член на организацията е значим) е пряко свързано с изграждането на доверие, следователно – с комуникационните процеси. Това налага извода, че има няколко основни двигатели на организационното доверие в контекста на мотивацията. Първото е ясна комуникация. По-вероятно е служителите да се чувстват уверени, когато разбират целите на институцията и чувстват, че организацията им комуникира ефективно. Второто е чувството за сътрудничество. Когато служителите изпитват висока степен на крос-функционална работа в екип, е по-вероятно да се чувстват позитивно и в бъдеще. Третото е организационната гъвкавост. Служителите, които смятат, че работят в динамична среда, които насърчават иновациите и реагират бързо на нуждите на страните, са много по-склонни да бъдат мотивирани. И накрая, ефективното лидерство – когато служителите се доверяват на своите висши ръководители да вземат разумни решения, е много по-вероятно да почувстват чувство и за организационна ефективност. Комуникативността и обратната връзка са следващото значимо практическо правило по отношение на мотивацията, посочено от респондентите. Тук може да се направи извода, че правилната комуникация и обратна връзка дават възможност на образователния персонал практически да подобри способностите си за изпълнение на задачите си, за преценка на собственото си представяне, за определяне на пропуските, за набелязване на областите на изпълнение, в които може да се очаква точна самооценка. Ефективна обратна връзка насочва

служителите да адаптират и коригират своите стратегии за обучение; насочва учителите да адаптират определени методи и техники в преподаването, за да отговарят на нуждите на учениците; насочва към ангажираност и мотивация, към по-добра самокритика в изпълнението на работата.

6. Заключение

В обобщение на направените изводи от проучването, могат да се посочат някои ключови констатации:

1. В емпиричното изследване участват мъже и жени на възраст от 25 до 70 години, заемащи позициите директор, педагогически специалист и непедagogически персонал. Изследваните лица са предимно с висше образование, но има и респонденти със средно образование;
2. Върху повишаването на личните усилия в работата на анкетираните най-силно влияят както материалните, така и нематериалните стимули;
3. Ръководителите на организацията вдъхват надежда и мотивация в работата във висока и средна степен;
4. Най-голям процент от анкетираните не одобряват манипулативен стил на управление на мениджъра, дори и в кризисна ситуация;
5. Ръководителят създава творческа атмосфера в работата на образователния персонал във висока и средна степен;
6. Ръководителят делегира пълномощия, за да може подчинените също да поемат лична отговорност много често и при всеки случай;
7. Ръководителите не мотивират / рядко мотивират като обещава награда, но за част от респондентите това се случва понякога;
8. Работната среда в образователната институция създава мотивация за работа до голяма и средна степен;
9. За най-важни по отношение на влиянието на индивидуалните особености за значимостта на мотивацията за труд, се считат интелигентността и потребността от постижение;

10. За най-значими фактори, влияещи върху ангажираността на персонала към организацията, се считат чувството на принадлежност към организацията, мисията, целите и ценностите и готовността да се упражнят повече усилия за постигане целите;

11. За най-голям процент от респондентите, целите, мисията и стратегическите задачи на организацията са напълно ясни и ясни до голяма степен;

12. Управленската структура на организацията се смята за оптимална и ефективна до голяма и във висока степен;

13. Изследваните лица считат, че отношенията им с техният мениджър са добри, колегиални;

14. Най-силно демотивационно въздействие върху персонала оказват управленските фактори пренебрежително отношение към личните чувства на сътрудниците, предсказуемата и еднообразна работа, отсъствието на поощрения за постижения в работата;

15. Най-силна за образователния персонал е значимостта на длъжностните характеристики за мотивация на персонала по отношение на разнообразието на уменията, обратната връзка и значимостта на задачата;

16. Най-силно влияние оказват техниките, използвани от мениджърите, за мотивиране на персонала, във връзка с демонстрация на доверие към подчинените и делегиране на права, зачитане мнението на сътрудниците и проявление на уважение към тях, възнаграждение за добра работа;

17. С най-силна значимост за персонала в образователните институции са мениджърските качества професионализъм и творчески подход, лидерство и комуникативност;

18. Според респондентите като много важни са определени мениджърските умения, свързани с общуването с хора, следвани от концептуалните умения и на трето място – техническите умения;

19. Като много силно е оценено значението на практическите правила за мотивация на персонала по отношение най-вече на ясното мотивиране на мисията и целите на организацията, внушаването на увереност, че всеки член на организацията е значим, комуникативността и обратната връзка.

Проучването дава основа за по-пълното научно изследване на въпросите, свързани с управлението на комуникацията и мотивацията в образователните институции и предоставя

емпирични доказателства за даване на предложения, насоки и препоръки за усъвършенстване на мотивационните и комуникационни процеси в управлението на образователните институции, както и за извеждане на модели на поведение с по-висок потенциал за самоусъвършенстване на организациите, реалистична оценка на управленските процеси и ефективни критерии за по-ефективен мениджмънт.

ЛИТЕРАТУРА

Армстронг, М. *Основни техники за управление и мотивация*. Бургас: Делфин Прес, 1994.

Бойков, В., Янка Тоцева. *Управление на бизнес комуникацията*. София: Дилок, 2016.

Борисова, Л., Илиева, И. Образование и обучение на кадри за нуждите на туристическия сектор, *XV Международна научна конференция „Туризм–изследване, развитие и обучение“*, МВБУ, София, 2018.

Паунов, М. *Мотивация*. София : УИ Стопанство, 2001.

Шопов, Д., Л. Стефанов, М. Паунов, Л. Дулевски. *Икономика на труда*. София: Тракия-М., 2002.

Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. UK, London: Ashford Colour Press Ltd., 2014.

Boykov, D. Communication as a strategy for risk management in crisis situations in tourism, *Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference "Innovation and Entrepreneurship in Education and Business"*, Sofia: International Business School, 2019.

Campbell, J., R. Pritchard. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M. Dunnette (Ed.) (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

Cummings, B. *Money aside, rewards lose punch*. Potentials, 35(1), 2002.

London, M. Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 1983.

London, M. Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 1983.

London, M. Relationships between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 1993.

London, M., D. Bray. Measuring and developing young Managers career motivation. *Journal of Management and Development*, 3(1), 1984.

Noe, R., A. Wiggins, J. Bachhuber. An Investigation of the Correlates of Career Motivation, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990.

Shanks, N. Management and Motivation. In *Introduction to Healthcare Management*. Jones & Bartlett Learning: United States, 2007.

Vidales-González, C. El relativismo teórico en comunicación. Entre la comunicación como principio explicativo y la comunicación como disciplina práctica. *Comunicación y sociedad*, (16), 2011.

REFERENCES

Amstrong, M. *Osnovnr tehniki za upravljenje I motivatsiya*. Burgas: Delfin Presq 1994.

Boykov, V., Yanka Totseva. *Upravljenje na biznes komunikatsiyata*. Sofia: Dilok, 2016.

Borisova, L., Irena Ilieva. Obrazovanie I obuchenie na kadri za nujдите na turisticheskia sector, *XV Mejdunarodna nauchna konferentsia "Turizam – izsledvane, razvitie I obuchenie"*, IBS, Sofia 2018.

Paunov, M. *Motivatsia*. Sofia: UI Sjopanstvo, 2001.

Chopov, D., M. Paunov, L. Dulevski. *Ikonomika na truda*. Sofia: Trakia-M., 2002.

Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. UK, London: Ashford Colour Press Ltd., 2014.

Boykov, D. Communication as a strategy for risk management in crisis situations in tourism, *Proceedings of the Sixteenth International Scientific Conference "Innovation and Entrepreneurship in Education and Business"*, Sofia: International Business School, 2019.

Campbell, J., R. Pritchard. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M. Dunnette (Ed.) (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

Cummings, B. *Money aside, rewards lose punch*. Potentials, 35(1), 2002.

London, M. Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 1983.

London, M. Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 1983.

London, M. Relationships between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 1993.

London, M., D. Bray. Measuring and developing young Managers career motivation. *Journal of Management and Development*, 3(1), 1984.

Noe, R., A. Wiggins, J. Bachhuber. An Investigation of the Correlates of Career Motivation, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990.

Shanks, N. Management and Motivation. In *Introduction to Healthcare Management*. Jones & Bartlett Learning: United States, 2007.

Vidales-González, C. El relativismo teórico en comunicación. Entre la comunicación como principio explicativo y la comunicación como disciplina práctica. *Comunicación y sociedad*, (16), 2011.

MOTIVATIONAL AND COMMUNICATION PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The presented research seeks the impact of communication on staff motivation by placing the communication and motivation process in the focus of the management of educational institutions. It seeks to explore more fully the issues related to the management of organizations, while aiming to identify possible patterns of behavior through which organizations can have the opportunity and higher potential for their self-improvement. In this way, a much more realistic assessment of management processes can be made and effective criteria for evaluating the successful management of educational institutions can be derived.

Keywords: communication; motivation; management

JEL: M54, J28, J53

Marieta Goceva, PhD
International Business School
Bulgaria
E-mail: marietagoceva@gmail.com