

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА

Димана Дианова Дилова - Василева

**МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА РАБОТЕЩИТЕ В
СИСТЕМАТА НА СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**На дисертация за получаване на образователна и научна степен
„доктор“**

**по докторска програма „Социална работа, психологически изследвания и
социални политики“ към Професионално направление 3.4. „Социални
дейности“**

Научен ръководител: проф. Иван Александров

Рецензенти:

- 1. проф. дн Валери Стоилов Стоянов**
- 2. доц. д-р Ирина Тодорова Тодорова**

Варна, 2025г.

Дисертационният труд е обсъден на г. в катедра “Социални и правни науки” и насочен за защита.

Автор: Димана Дианова Дилова-Василева

Заглавие: МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА РАБОТЕЩИТЕ В СИСТЕМАТА НА СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ

ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА

Димана Дианова Дилова - Василева

**МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА РАБОТЕЩИТЕ В
СИСТЕМАТА НА СОЦИАЛНИТЕ УСЛУГИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**На дисертация за получаване на образователна и научна степен
„доктор“**

Варна, 2025г.

Дисертационният труд съдържа 202 страници, включва 59 фигури, 64 таблици и 3 приложения. Библиографията обхваща 199 заглавия, от които 24 на кирилица и 175 на латиница.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на отч. в Конферентна зала НУК на открито заседание на жури сформирано със заповед на Ректор №...../.....г. Материалите по защитата (дисертацията, рецензиите и становищата) са на разположение на интересувашите се в Докторантски център, стая 318.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА

В световен мащаб работата на служителите в системата на социалната работа се счита за ниско платена и стресова, въпреки работата в полза на обществото, и в частност на клиентите в затруднено положение. Според изследователи в рамките на ЕС средната продължителност на кариера в социалната работа е 8 години, а 73 % от социалните работници страдат от емоционално изтощение в резултат на работата (Curtis, Moriarty, Netten, 2014). Това е притеснителна тенденция, чието разкриване обаче би могло да доведе до подобряване на условията за работа и подкрепата на заетите в сектора. Проучването на факторите, водещи до мотивация и удовлетворение у служителите в системата е от особено значение за тяхното дългосрочно задържане в нея. Предизвикателната работа на помагащата професия вече е предмет на дискусии и изследвания в държавите с развита социална политика. В рамките на нашата страна обаче подобни мащабни проучвания, насочени към служителите в системата на социалните услуги липсват.

Предмет на изследването е мотивацията за работа на служителите в системата на социалните услуги, както и тяхната удовлетвореност от труда.

Обект на изследването са служители в организации, предлагащи социални услуги.

За проучването представлява интерес какво кара хората да започнат да упражняват професията и да продължат да го правят дългосрочно. **Цел** на изследването е да установи какви са вътрешно присъщите мотиви на хората да работят в системата на социалната работа, както и външните такива, следствие от външни стимули или фактори, които влияят на мотивацията на работното място. **Цел** на изследването е също така да проучи равнището на трудовата удовлетвореност у персонала в звената, предлагащи социални услуги.

Целите на проучването ще бъдат постигнати чрез следните **задачи**:

- ✓ Да се анализира съществуващата до момента литература по въпросите, отнасящи се до трудовата мотивация и удовлетвореността от труда.
- ✓ Да се създаде анкета за фактори на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги.

- ✓ Да се проведе авторска анкета сред служители в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се проведе анкетиране чрез скали за диагностика на удовлетвореността от труда от Мария Радославова на служители в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се проведат фокус групи сред служители в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се извърши статистически анализ на данните.
- ✓ Да се извърши контент анализ.
- ✓ Да се анализират резултатите и изведе заключение.

Очаквани резултати от изследването са, че висока значимост за мотивацията за труд в системата на социалните услуги ще са удовлетвореността от колегите и ръководството, както и от самата работа. С други думи работният климат в организацията би бил високо значим за служителите. Други хипотези са:

- Основните предиктори за мотивацията за социални услуги ще бъдат удовлетвореността от прекия ръководител и от колегите в работните групи.
- Като по-високо значими фактори за мотивация биха се открили: сигурността на работата, позитивните отношения с колегите, принадлежността, подкрепящото ръководство, автономността в работата, съдържанието на работата, значимостта на задачата и смисленост на работата, и ценността на мисията.
- Незначителен фактор за мотивация би се оказал притежанието на власт в работата.
- По-високи равнища на трудова удовлетвореност свързани с отношенията с прекия ръководител и преките колеги, както и от съдържанието на работата.
- Ниски равнища на удовлетвореност свързана със заплащането на труда.

Методи на изследването са:

- Анкета за изследване на фактори на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги;
- Скали за диагностика на удовлетвореността от труда от Мария Радославова;
- Фокус група.

АПРОБАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Части от дисертационния труд са публикувани в: Сборник доклади на Трета научно-практическа конференция с международно участие на катедра „Социални и правни науки“ (2019г.); Електронно списание “e-Journal VFU” към ВСУ „Черноризец Храбър”, Раздел „Психология и социални дейности“ (брой 14, 2021г.); Degres Journal, Volume 10, Issue 3 (March 2025).

СТРУКТУРА И ОБЕМ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертацията се състои от 202 страници, от които основният текст е изложен до 170 стр. и се състои от съдържание, увод, три глави, заключение и приноси. Дисертацията съдържа три приложения и библиография, включваща 199 източника.

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ГЛАВА ПЪРВА

МОТИВАЦИЯ – СЪЩНОСТ И МОДЕЛИ

Цел на първа глава е да се разгърнат основните концепции и внесе яснота в изследвания въпрос. За настоящия дисертационен труд интерес представлява дефинирането на понятията мотивация и удовлетвореност в сферата на труда. Разбира се тук се изисква специфична гледна точка на разглеждане и на двете проявления, обхващани единствено в рамките на трудовата среда на индивидите. Настоящата глава е необходима стъпка, която дава възможност за едно качествено и коректно провеждане и на емпирично проучване на въпросите, както и информирано провеждане на анализ и извеждане на изводи и препоръки в научния труд.

1. Мотивация. Концепции в организационната психология.

Ако проучвате управленски персонал и ги помолите да отбележат най-трудните аспекти на работата им, шансовете са, че мнозинството от тях ще споменат трудностите в мотивирането на служителите като особен проблем (Ригио, 2006). Когато започнем да правим заключения за някакви фундаментални процеси на усилията, енергията или „импулса“, се опитваме да уловим убягващото понятие „мотивация“. Ясно е, че във всяка трудова среда ще има огромни индивидуални различия в мотивацията да се работи. Защо е така и кои са факторите, които влияят върху мотивацията на служителите? В следващите страници на тази глава ще разгледаме този въпрос в дълбочина.

1.1. Трудови ценности и личностна значимост на труда

Като съществена част от човешкия живот, трудът има съществена роля в чувството ни за идентичност и влияние върху самооценката ни. На въпроса какво би трябвало да прави

„нормалната“ личност, Зигмунд Фройд е отговорил - „да обича и да се труди“ (Илиева, 2009). Различният личностен смисъл, вложен в труда, най-добре намира израз и в притчата за трима работници, които извършат една и съща работа. На въпроса какво правят, те отговарят по напълно различен начин. Първият отговаря, че деля камъни, вторият - че си изкарва прехраната, а третият - че строи храм (Урбанович, 2007). Така работата или вложенето на усилия в дадена трудова дейност крие многозначност и съдържа множество основания за извършването ѝ в зависимост от индивида. Тези основания варират както по отношение на своята инструменталност – т.е., за какво служат резултатите от извършваната трудова дейност, така и по емоционалните нюанси, които съпровождат процеса на работа - дали се прави с удоволствие и интерес или с нежелание, отегчение, принуда или отвращение.

Характерът на извършваната работа и смисълът, който тя има за личността, имат силно влияние върху нагласите и поведението в труда (Steers, Porter, 1987). Поведението се определя от ценността, която дадена личност приписва на своята работа, като създава предпоставки за лични постижения и ефективност в организацията (Muchinsky, 2000).

Мотивацията е събирателна концепция, която се ползва за обяснение на причините на човешкото поведение и на логиката, чрез която хората избират действията си. В този смисъл мотивацията е процес на вземане на решение относно избора на поведение, което би довело до постигане на някаква цел (Йонкова, 2009). Следователно е от основно значение да съществува съответствие между типовете резултати, които предлага определена работа и конкретните мотивационни потребности на човека.

1.2. Личностни типове и мотивационни различия. Трудът в системата от ценности.

Според Снежана Илиева (2009), за да се разбере мотивацията за работа не е достатъчно само да се установи мястото на труда в системата от личностни ценности и значимостта, която му се приписва в личния живот. Основанията, поради които хората работят са отправна точка за разбиране на тяхната мотивация. Те се определят от процеса на социализация на семейството, променят се в различни етапи на живота и са повлияни от ред изменения в жизнената ситуация на индивидите и тяхната социална среда. Поради това

можем да предположим , че съществуват различни личностни профили в рамките на една трудова сила.

Разграничаването на външни и вътрешни ценности спрямо труда е една от насоките на анализ, която очертава съществени личностни различия както в значимостта на труда, така и в мотивацията или в това какво хората търсят от конкретната работа. В трудовата дейност ориентацията е предимно външна. Работата се извършва за пари, тя включва редица възнаграждения и затова резултатите са по-важни, отколкото процеса на извършването ѝ. Водещо значение има външната мотивация, като се предполага, че удоволствието от възнагражденията ще компенсира или замести неудовлетворението от процеса на труда. Така настъпват и се формират очаквания и стремежи спрямо работата, спрямо нейната полезност и потребностите, които тя трябва да задоволи.

Работата е полезна за личността и обществото по много съображения, но това все още не я прави ценна. За да придобие ценност сама по себе си, тя трябва да отиде отвъд полезността и външната мотивация, да стане източник на вътрешна мотивация и да създава положителни преживявания в процеса на нейното извършване. Основният въпрос в мотивацията за труд е как да се реши дилемата между външно възнаградените резултати и процеса на работа. Съчетанието на тези две ориентации определя различията в мотивацията и степента на влагане на усилия в работата. Както вече беше подчертано, ценността, която се приписва на труда, зависи от смисъла, който се влага в него от индивида. Трудът може да е средство да се осмисли собствения живот и да се остави следа след себе си, да бъде цел, която трябва да се постигне, да представлява принос за другите и обществото. В този случай той има вътрешна ценност и определя съответно подходяща на тази ценност мотивация, т.е. хората ще се мотивират от процеса на самата работа повече, отколкото от нейните резултати. Когато работата е само инструмент или средство да се получи заплащане, ориентацията е външна и съответно мотивацията е налице, когато се удовлетворяват потребностите от материални или други външни възнаграждения.

1.1. Типологии на теориите за трудова мотивация

Съществуват множество теории, които се опитват да отговорят на въпросите какво и как мотивира хората да действат по определен начин, защо работят, какво определя степента на вложените усилия в дейностите, които извършват.

Според Крейг Пиндър трудовата мотивация е комплекс от енергетизиращи фактори, произхождащи както от личността, така и от околната среда, които инициират поведение, свързано с трудовата дейност и детерминират неговата форма, посока, интензитет и продължителност (Pinder, 1998). Тя е динамичен процес и през различни периоди от живота си хората могат да бъдат мотивирани от различни потребности.

Една от най-често срещаните дефиниции на изследователите гласи, че мотивацията се определя като сила, която изпълнява три функции: зарежда с енергия или кара хората да действат, насочва поведението към постигането на определени цели и поддържа усилията, вложени в достигането на тези цели (Steers, Porter, 1991). Мотивацията описва една или повече причини за действие или поведение по определен начин. Обикновено желание, готовност и ентузиазъм са ключови компоненти на мотивацията. Това са позитивните елементи, които активизират, насочват и поддържат съответното поведение на индивида. В организационната психология се разглеждат различни теории за мотивацията на служителите, конструирани от различни изследователи с техните гледни точки.

Самата дума мотивация произлиза от латинското “moveo” - “движа”, повод да се предприеме или извърши нещо. Тя е степен на желание и избор, която е необходима на дадена личност, за да се ангажира да предприеме едно или друго поведение. Съществуват множество теории, които се опитват да отговорят на въпросите какво и как мотивира хората да действат по определен начин, защо работят, какво определя степента на вложените усилия в дейностите, които извършват.

Митчел достига до следните четири обобщения за същността на мотивацията (Mullins, 1989):

- Мотивацията е най-тесно свързана с индивида, тоест този психологически продукт е присъщ само на индивида или на личността;
- Мотивацията като психологическо образование, се характеризира с висока степен на съзнателност, тоест то се формира в личността преднамерено и целенасочено;
- Мотивацията има сложна структура, но синтезирано, в тази структура могат да бъдат обособени две основни дименсии: първата, свързана с активността на индивидите (подбудата за тази активност) и втората – насоката на тази активност (изборът на конкретно поведение);

- Чрез изследване на мотивацията може да се прогнозира вероятното поведение в една или друга ситуация.

Мотивацията за труд привлича вниманието на изследователите повече, отколкото който и да е друг проблем в трудовата и организационната психология. Ключовите понятия, които я характеризират, се обобщават и се извеждат от принципите и дефинициите на различни мотивационни теории, като най-често се използват потребности, възнаграждения, подкрепления, цели и постигане на целите (Katzell, Thompson, 1990).

Същевременно обаче трябва да се отчете фактът, че малко от теориите са развити конкретно за трудовата дейност, като повечето от тях са отнесени към света на работата и се допуска, че са приложими и валидни за всички индивиди, независимо от социокултурния контекст.

Теориите за мотивация за труд в най-общи линии се свеждат до две основни насоки, които съответно се опитват да обяснят съдържанието на мотивите за труд и процеса на мотивиране.

От една страна, разбирането на мотивацията предполага да се даде отговор на въпроса „Какво кара и мотивира хората да работят?“. Целта е да се изведат основните причини, поради които хората започват работа, влагат усилия и продължават да я извършват въпреки променящите се обстоятелства. Това изисква да се отчетат преди всичко потребностите, като тази изследователска перспектива е силно повлияна от теорията на Ейбрахам Маслоу (Maslow, 1987) и се разгръща в специфични за сферата на труда теории (Alderfer, 1969; Herzberg et al., 1959; McClelland, 1961). Тези теории се извеждат като *контент-теории* и са статични по характер, доколкото описват личностните основания за мотивация и различията в потребностите и мотивите, но не обясняват самия процес на мотивация и в крайна сметка не дават отговор на въпроса защо едни са по-мотивирани и работят повече от други при равни други условия.

От друга страна, обаче, разкриването на потребностите на личността не е достатъчно за обяснение на мотивацията - хората имат сходни мотиви и потребности, които се опитват да задоволят в работата, но същевременно влагат различни усилия и постигат различни резултати в изпълнението си. Поради това цялостното разбиране на мотивацията изисква и отговор на въпроса „Как?“, т.е. как протича самият процес на мотивиране, какви фактори оказват влияние върху този процес, защо едни хора постоянстват в усилията си, постигат

целите си, реализират очакванията си и имат постижения в работата си, докато други не достигат до желаните резултати и изпълнение.

Това постепенно разширява теоретичните подходи за анализ на мотивацията, като се развиват възгледите за ролята на очакванията и възнагражденията, за убежденията и ценностите на личността, за личния избор (Lawler, 1973; Vroom, 1964), за справедливостта на получаваните възнаграждения и тяхното съответствие с усилията на личността (Adams, 1965), за характеристиките на дадената работа (Hackman, Oldham, 1976), които имат мотивиращ ефект върху поведението. Тази група теории, позната като *процесни теории*, отразява динамичния характер на мотивацията в труда и е насочена повече към обяснение, а не към описание на поведението. По никакъв начин обаче въвеждането на повече „променливи в мотивационното уравнение“, не обезценява традиционно наложените се възгледи за йерархията на мотивите за труд, а по-скоро дава възможност в дълбочина да се разберат доминиращите мотиви и да се предвижда тяхната динамика и изменение във времето и в различни ситуации. Тя отчита сложното взаимодействие на ред фактори, като разбира се отчита и ценностите и потребностите на личността като изходна точка в мотивационния процес. Така разбирането на трудовата мотивация предполага да се анализира както съдържанието, спецификата и йерархията на мотивите, така и процесът, по които протича мотивацията и как тя се изразява в поведението.

1.4. Мотивационни концепции от гледна точка на потребностите

Включват *теориите за основните потребности* и *теорията за мотивацията за постижения* на Дейвид Макклелънд. Теориите за мотивацията от гледна точка на потребностите издигат тезата, че мотивацията е процес на взаимодействие между различните потребности и импулсите те да се задоволяват.

1.5. Поведенчески теории за мотивацията

Други две теории за мотивацията са категоризирани като „поведенчески“, защото всяка се фокусира върху поведенческите резултати като критичен фактор, който оказва влияние върху мотивацията за труд на индивида. Тези теории са *теорията за подкреплението*, както и *теорията за поставянето на цели*.

1.6. Теории за мотивацията от гледна точка на проектирането на работата.

Тук разглеждаме двуфакторната теория на Фредерик Хърцбърг и моделът на характеристиките на работата. Двете теории подчертават структурата и дизайна на работата като ключови фактори в мотивирането на служителите.

1.7. Рационални теории за мотивацията

Две теории разглеждат работещите като рационални същества, които когнитивно оценяват личните минуси и плюсове, преди да предприемат действие: това са теорията за справедливостта и теорията за мотивацията от гледна точка на очакванията (VIE).

2. Мотивация за работа извън индустриалните и бизнес организации. Особености на мотивацията за предоставяне на обществени услуги.

Мотивацията на служителите от помагащите професии, в това число и на тези в системата на социалната работа е тема от обществено значение, подложена на дебати и научен интерес в държавите с напреднала социална политика. Смята се, че в мотивацията на служителите, заети в системата на социалната работа често се проявяват хуманни мотиви и алтруизъм в по-голяма степен от служителите в други организации. Проблем в изследванията на мотивацията обаче е нейното съсредоточаване в индустриалните и бизнес организации (Perry, Porter 1982; Kelman 2005 г.). В тази връзка можем да обърнем поглед към теорията за мотивацията за обществени услуги (PSM). Въпреки че тя не се отнася конкретно до системата на социалните услуги, то тя е съществена част от обществените услуги в съвременните общества. Обществената услуга в САЩ (Public service) е дефинирана като услуга, която се предоставя от правителството на хората, живеещи в неговата юрисдикция, пряко (чрез публичния сектор) или чрез финансиране на предоставянето на услуги. Терминът е свързан със социален консенсус, че определени услуги трябва да бъдат достъпни за всички, независимо от доходите, физическата способност или умственото състояние. Обществената политика, насочена към интереса на обществеността, осигурява тези обществени услуги. Обществените услуги са също курс,

който може да бъде изучаван в колеж или университет. Примери за обществени услуги са здравеопазването, социалните услуги, пожарната, полицията, парамедицината. Социалните услуги от своя страна се намират под шапката на обществените услуги, предоставяни от правителствени, частни и нестопански организации. Тези услуги целят създаването на по-ефективни организации, изграждането на по-силни общности и насърчаването на равенството и възможностите.

В съвременните демокрации обществените услуги често се извършват от служители, заемащи държавни или неправителствени трудови позиции, както и от доброволци. Държавните агенции не са ориентирани към печалбата и съответно техните служители са мотивирани по различен начин (Frank, Sue, Lewis, Gregory, 2004). Мотивацията за обществени услуги е характерна както за служителите в правителствените организации, така и е значителна характеристика на лицата, които работят в неправителствения сектор. През 1982 г. терминът "мотивация за обществени услуги" („Public Service Motivation“, PSM) се използва за първи път като израз на специфичната мотивация, свързана със социалните или обществените услуги (Rainey 1982). Тя представлява теоретична дефиниция за заетостта в правителствените и неправителствени организации (НПО), която обяснява защо индивидите имат желание да служат на обществото и да свързват личните си действия с общия обществен интерес. Разбирането на теорията и практиката на мотивацията за обществени услуги е важно при определянето на мотивацията на лицата, които избират кариера в правителствения и нестопанския сектор, въпреки потенциала за финансово попечеливша кариера в частния сектор. Например при обществените служители има тенденция на намаляване на заплатите, но те имат други нематериални ползи, като повишена сигурност на работното място (Volkh, 2014). Организациите, предоставящи обществени услуги често изискват високо ниво на обучение и образование на персонала и могат да привлекат хора, които искат да дадат нещо на широката общественост или на общността чрез своята работа.

След като Джеймс Пери и Хауърд Уайз (Perry, Weiss, 1990) предлагат първата концептуална дефиниция, Джеймс Пери (1996) разработва инструмент за измерване на мотивацията на обществените услуги, а по-късно и обяснения за произхода и предшестващите скали (Perry 1997; Perry 2000). В статията си „Събиране на теоретични и

емпирични доказателства за мотивацията за обществени услуги“ (2008) изследователите Джеймс Пери и Ани Хондегъм разкриват аспекти от придобитото знание за този вид мотивация и опитите за дефиниране на феномена от различни изследователи. Значението на мотивацията за обществени услуги варира в различните дисциплини и области, но нейната дефиниция има общ фокус върху публичната или обществената област, която е предназначена *да твори добро за другите и да формира благосъстоянието на обществото.*

Друг важен аспект от теорията за мотивация за предоставяне на обществени услуги е ценността на мисията, понятие въведено от Хал Рейни и Паула Стенбауър (Steinbauer, 1999). Ценността на мисията (Mission Valence) може да се разглежда като възприятие на служителя относно привлекателността или значимостта на организационната цел или на социалния принос. Ценността на мисията засилва удовлетворението, което даден човек изпитва или очаква да получи от напредването на организационната мисия, и в замяна и има „потенциала да повлияе на способността на организацията да набира, задържа и мотивира служителите си“. В крайна сметка, свързването на мисията на организацията със ценностите и характеристиките на служителя може да увеличи потенциалните ефекти от PSM, когато членовете на организацията се ангажират с нейния успех.

Хал Рейни и Паула Стенбауър приписват на ценността на мисията способността за повишаване на удовлетвореността на служителя, когато мисията или целта на организацията е постигната, като по този начин дава на работодателя възможността да мотивира своите служители и да търси тяхното задържане на работа.

С желанието да помагат на другите, публичните служители са по-склонни да търсят работа в рамките на една общественно ангажирана публична организация, тъй като мисията на тази организация често е в съответствие с техните собствени лични ценности.

3. Лидерски стил. Стратегии за прилагане на мотивацията за обществени услуги.

Въпреки нарастващите доказателства за съществуването на мотивация за обществени услуги (Perry and Wise, 1990) и нейните ефекти върху представянето на служителите, не разбираме добре както означава тя за управленските практики. Как могат

да се използват положителните ефекти на мотивация за обществени услуги, за да се подобрят представянето на служителите и организацията?

Прегледите на системите за управление с висока ефективност предполагат, че практиките, които популяризират споделените ценности, не само примамват отделните хора да се присъединят към дадена организация, но и мотивират хората да действат според собствените си ценности като членове на тази организация. Управлението чрез ценности се базира на отдаденост към една мисия и съществуването на споделени ценности между членовете на организацията. Такива споделени социални структури могат в крайна сметка да свържат хора, които обикновено не си взаимодействат, улеснявайки споделянето на информация и подобрявайки способността за разрешаване на комплексни проблеми и създаване на общи мисловни модели и норми на реципрочност.

Въпреки нарастващите теоретични и емпирични доказателства, които предполагат че управлението въз основа на споделени ценности може да подобри индивидуалното и организационното представяне, приложението му в организациите е значително недоразвито. Съществуващите изследвания показват малко за това как да "управляваме" ценностите в обществените услуги, тъй като учените са постигнали малък напредък превръщайки констатациите за мотивацията на обществените услуги в препоръки за това как практикуващите могат да използват ценностите в обществените услуги за подобряване на представянето на работното място (Mann, 2006 г.). Джеймс Пери и Хауърд Уайс (1990) заявяват, че PSM често се влияе от различни социални, политически и институционални фактори и неотчитането от страна на организацията на мотивацията на своите служители би могло да доведе до обезсърчението им от публичния сектор. Въпреки че индивидите могат да постъпят в системата на услугите за обществено благо, с предразположение да ценят определени идеали за обществените услуги, ценностите са повлияни също от околната среда, като отношенията на работното място и практиките. Би могло да се направи предположение, че ценностите в организациите, предоставящи обществени услуги могат да бъдат управлявани по начини, които да засилят връзката между мотивите и поведението чрез интегрирането на ценностите на обществените услуги в системите на управление на организациите.

В тази връзка *трансформиращото лидерство* е удачно средство за управление и повишаване мотивацията на служителите. То се различава от традиционното разбиране за

управлението, която се основава на собствения интерес и обмяната на награди за положителни резултати. Вместо това тази доктрина предлага идеята за лидерството, основано на ценности, вдъхновяване на служителите и по този начин те да бъдат мотивирани в работата си. Въпреки че лидерството, основано на ценности, не е новост за сферата на публичният мениджмънт, важно е да се разбере развитието му, по който работодателите общуват със служителите си въз основа на визията за целта на организацията. Трансформиращото лидерство може да мотивира служителите, като насърчава техните идеали и морални ценности, което на свой ред води до по-ефективна и смислена работна среда. Лидерите на трансформацията създават споделена организационна стойност чрез "вдъхновяваща комуникация, текущи практики, определяне на значими цели и определяне на значителна работа".

4. Изследвания върху мотивацията и удовлетворението от работата на служителите в правителствения и неправителствен сектор в рамките на ЕС.

Предполагаме, че е хората, които желаят да упражняват професия в системата на социалните услуги са мотивирани да помагат на другите и да променят света към по-добро. Позицията не е добре заплатена, а работата е трудна.

През 2009 година, изследователи от университетът Миколас Ромерис ((Mikolas Romeris University (MRU)) във Вилнюс, Литва извършват проучване, което цели да идентифицира основните мотивиращи фактори за социалните работници в техните професионални активности в различни типове организации, предоставящи социални услуги в страната. Изследвани са 96 социални работници, 47 от НПО сектора и 49 от държавно-обособени институции. Изследването разкрива, че сплотеният колектив и добрите отношения на работа са основните мотивиращи фактори за социалните работници. От друга страна неадекватното заплащане, лошото социално осигуряване, стреса на работа и липсата на възможности за подобряване на квалификацията са идентифицирани като главни фактори на неудовлетворението от работата. Разкрита е и връзката на служителите с мениджмънта като един от основните фактори в постигането на позитивна и продуктивна работна среда. Интересно е да се отбележи, че служителите в неправителствения сектор са имали по-благоприятна оценка на управленското поведение от тези в държавния сектор.

Друго изследване извършено в публичния и нестопански сектор използва фактори от дифуфакторната теория на Фредерик Хърцбърг и добавя и някои други. Публичен и нестопански сектор са секторите, в които се реализира по-голямата част от практическата социална работа като това важи и в Словакия. През 2008/2009 е проведено изследване за мотивацията на 125 социални работници, което изследване стъпва върху хигиенните фактори и мотивите в дифуфакторната теория. В опита си да идентифицира йерархията на хигиенните фактори и мотиваторите по значимост за социалните работници Ивана Кундратова (2009) са достига до заключение, че ръководството следва да обръща внимание по въпроси, които са част от следните фактори като – работата сама по себе си (съдържанието на работата), отговорността и ясна визия. Според нея ръководния състав би могъл да мотивира положително социалните работници чрез:

- обяснение на стратегическите цели на институцията/организацията, в която социалните работници работят;
- изясняване на техния принос за постигане на институционалните цели;
- ясно определяне на това, което се очаква от служителите (по дефиниция какви са задачи и задължения на социалните работници; отговорностите, свързани с тяхната работна позиция);
- ясно определяне какво е съдържанието на тяхната трудова дейност и общественото ѝ значение;
- предлагане на работни дейности, които са интересни и разнообразни (не монотонни);
- предлагане на трудови дейности, в които те биха могли да използват придобити способности и знания;
- оценяване на тяхната пряка ангажираност с въпросите по техните работни задачи;
- подкрепа на тяхната независимост при извършването на трудовите задачи;
- материално обезпечаване - необходими финанси, време и други въпроси, които са необходими за извършване на трудовата дейност;
- предлагане на обратна връзка за тяхната работа. (с. 104,105)

Български изследователи пък споделят, че нагласата към започване на работа в държавната администрация показва, че държавните служители са по-скоро мотивирани от нефинансовите ползи и възможността за участие в държавните дела (Лазарова, 2013).

Основните мотиви за работа в държавната администрация биват изведени при обширно проведено изследване на йерархията на мотивите за труд от Снежана Илиева, Невяна Кънева, Ива Кунова, Снежана Димитрова през 2005 г. Авторите извеждат съдържанието на работата като ключова възможност за професионална реализация и фактор с доминиращо значение за мотивацията за труд в държавната администрация. На второ място се посочва социалната значимост на работата в държавната администрация като интересна, разнообразна, полезна за обществото и даваща възможност за взаимодействие с различни хора от различни институции. Третата група фактори описват възможността за постигане на високи резултати и степента, в която работата се явява предизвикателство за личността. Като следващи по важност държавните служители маркират възможността за повишения, развитието на кариерата и сигурността на работната заплата. Взаимоотношенията с ръководителя и неговата експертна власт са ключов компонент при оценката на наличието на мотивиращ и подкрепящ организационен климат.

Според Теодора Лазарова (2013) на база метаанализ на множество проведени изследвания на мотивацията в публичния сектор биха могли да се обособят няколко фактора за по-висока мотивация на труд:

- Динамика на работната заплата - отразява полученото възнаграждение за положения от служителя труд, но и има възможност за допълнително материално стимулиране, отразяващо изпълнение на проект, допълнително положен труд или повишаване на образователна степен;
- Признаване и поощряване на постигнатите в организацията резултати - подкрепата и одобрението на ръководителя е важен мотивационен фактор за поддържане на високи нива на личностна удовлетвореност и трудова мотивация;
- Активно включване на служителите в работния процес - дава възможност за разгръщане на интелектуалния и творчески потенциал на служителите, което от своя страна обогатява работния процес със свежи идеи и решения;

- Делегирането на отговорности и разпределение на нива на контрол - добрият ръководител умее да разпределя отговорности на своите служители, като по този начин те се чувстват част от организацията и участват в изпълнението и реализирането на цели, а не просто изпълняват мениджърски решения.
- Организацията на работното място и условията за безопасност на труда - макар и определени с нормативни документи, този фактор е често пренебрегван в съвременната държавна администрация. Наличието на здравословни условия на труд е изискване към всяка съвременна организация, която цели високо качество на предлаганите услуги и мотивиращи условия на труд.
- Социално-психологическият климат в организацията - добрите междуличностни взаимоотношения, екипната работа и емпатията са определящи за наличието на позитивен и мотивиращ организационен климат.
- Съдържанието на самата работа - голяма част от длъжностите в публичния сектор се занимават с администриране на определени дейности. Рутината на подобен тип ежедневни задачи би могла да се прекъсне, като се въведат техники като ротация на длъжностите и обогатяване на трудовата характеристика с допълнителни и разнообразни задачи (Лазарова, 2013).

Изводи

След първа глава, можем да заключим, че мотивацията е изключително значим, но сложен и труден процес. Множеството съдържателни и процесуални теории се опитват да достигнат до знанието кои фактори влияят на мотивацията на служителите – дали е необходимо да се отчитат единствено техните очаквания за външни награди, или пък е много по-важен въпросът с вътрешната настройка и ценности на индивида. Освен това въпросът за мотивацията на служителите, заети извън бизнес организациите и така наречени „помагащи“ професии, включително тези в системата на социалната работа, не е добре изучен. Тъй като липсва достатъчно литература и проучвания по конкретния въпрос, то това отваря врати за неговото допълнително изследване. Важно е да отбележим, че в пределите на нашата държава предлагането на социални услуги е сравнително скорошно явление в сравнение с държавите с развита социална политика. Това вероятно е и една от

основните причини за липсата на проведени мащабни проучвания по темата. Разгледаните теории за мотивация за труд в първа глава ще подпомогнат провеждането на по-нататъшно изследване на въпроса за мотивацията на служителите в системата на социалните услуги.

ГЛАВА ВТОРА

УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА – ОБЗОР НА КОНЦЕПЦИИТЕ ЗА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ ТРУДА

За важността на удовлетвореността от труда можем да приведем много доказателства. Човек прекарва най-голяма част от живота си в организациите, като се труди. Именно в тях той се включва в мрежа от социални отношения, които са от изключителна важност за всяко човешко същество. Това и предполага голяма част от “обема” на психичното му благополучие да е свързано с присъствието и дейността в организациите (Стоянов, 2008). Вече споменахме, че хората прекарват голяма част от дните си работейки, а хората по принцип се опитват да осмислят своите житейски перспективи, търсейки удовлетвореност и щастие в ежедневието си (Силгиджиян, 1998). Удовлетвореността от труда е позитивно свързана с удовлетвореността от живота като цяло (Levinson et al., 1998) и с психичното благополучие. Важно е да се отбележи значимостта на удовлетвореността от работата - тя е толкова важна, че нейното отсъствие често води до летаргия и *намалена ангажираност на служителите в организацията*. (Levinson, 1997, Moser, 1997). Липсата на удовлетвореност също така е предиктор на напускане на работата (Alexander, Litchenstein and Hellmann, 1997; Jamal, 1997).

Удовлетворението от работата се състои от чувствата и нагласите, които човек има към собствената си работа. Едуин Лок определя удовлетворението от труда като желано и позитивно емоционално състояние, което е резултат от оценка на работата и преживяванията в нея. Смит и съавт. (Smith et al., 1989) пък посочват, че удовлетвореността от труда е степента, до която работната среда реализира очакванията на индивидите. Всички аспекти на определена длъжност - добри или лоши, положителни или отрицателни -

допринасят за развитието на чувства на удовлетвореност или неудовлетвореност. Според Йосиф Илиев (2005) „удовлетворението от труда може да се характеризира като степен на задоволеност на човека от: характера и съдържанието на работата, която върши; трудовото възнаграждение, което получава; условията на работната среда; перспективите за повишаване и растеж (професионално развитие); взаимоотношението с ръководители и колеги; политиката на фирмата и т.н.“ Съвременните изследователи определят удовлетвореността от труда като индивидуална реакция към преживяванията в работата, степен в която хората харесват своята работа (Spector, 1997); глобално чувство относно различни аспекти на работната дейност; афективна реакция на хората спрямо трудовата среда, дейността, колегите и ръководството, постигнатите резултати и произтичащите от това последици (Радославова, 2001). В българската психология удовлетвореността от труда се разглежда като показател за степента на адаптиране на индивида към работната среда (Иванова, 1981). Тя е основа за проучване на организационните потребности и за определяне на необходимостта от промяна в трудовата организация (Илиева, 1998). М. Радославова (2001) посочва следните свойства на удовлетвореността от труда: избирателност спрямо лични потребности, ценности, претенции и идеали за труда, на чиято основа се формират устойчиви индивидуални стремежи и предпочитания; интензивност, зависеща от субективната важност, която хората придават на елементите на труда, спрямо свои собствени стандарти; стабилност на когнитивно-афективния комплекс (устойчива емоционална реакция) спрямо дадени условия на труд и събития в организацията; инертност по отношение на обективните промени в организацията; обобщеност (глобалност), чрез която се съхранява и дори разширява обхватът на позитивните възприятия на труда; удовлетвореността е нехомогенна конфигурация от преобладаващи позитивни индивидуални преживявания (комплексност); удовлетвореността е значим емоционален фактор, който отразява отношението на индивида към обективните изисквания и условия при реализация на личните цели и повлиява планирането на насоката и активността на действията в процеса на работа (регулативност).

1.1. Взаимовръзки на удовлетвореността от работата с поведението на служителите в организацията.

Можем да свържем отсъствието и текучеството на служителите на една организация директно с тяхното чувство на удовлетвореност от работата. Служителите, които имат положителни чувства към работата и организацията си, би следвало да отсъстват по-малко от работа и по-рядко да напускат заради работа другаде, отколкото служители с отрицателни нагласи към работата си.

Проведените изследвания върху взаимоотношението между удовлетворението от работата и отсъствията дават противоречиви резултати. Понякога се установява слабо отрицателно взаимоотношение между двете (като по-високите нива на удовлетворение са свързани с по-ниски степени на отсъствия; Ostroff, 1993), а друг път не се открива значима връзка (Ilgen, Hollenback, 1977; Porter, Steers, 1973). Метаанализ на редица изследвания сочи, че удовлетворението от работата и отсъствията наистина корелират отрицателно, но взаимоотношението между двете не е много силно (Scott, Taylor, 1985). Друг проблем може би е фактът, че макар служителите да са удовлетворени от работата си, могат да възприемат определени нетрудови дейности като по-интересни или по-важни (Youngblood, 1984). Освен това служителите могат да отсъстват заради фактори, които са отвъд техния контрол, например здраве, транспорт или проблеми с грижите по децата (Goldberg, Waldman, 2000). Индивидуалните отсъствия могат да са повлияни и от степента на отсъствия на колегите и от организационната политика и „климат“ по отношение на отсъствията (Gellatly, 1995; Markham, McKee, 1995). Например, ако колегите често отсъстват или ако мениджмънтът има снизходителна политика, която толерира отсъствията, служителите вероятно ще са склонни да не ходят на работа, независимо колко удовлетворени или неудовлетворени са от работата си (Naccoun, Jeanrie, 1995; Harison, Martocchio, 1998).

Както е и при отсъствията, при дефинирането и измерването на текучеството също има трудности (Campion, 1991). Непреднамереното текучество се появява, когато служителят е уволнен или съкратен. Определена степен на непреднамерено текучество вероятно ще се смята за неизбежна и дори за благотворна. Уволняването на служители, които не се представят на желаното ниво, може да се разглежда като положителен процес на „плевене“ (Mobley, 1982). По-голямата част от преднамереното текучество се

осъществява, когато компетентен и способен работник напуска, за да работи другаде. Именно това текучество е скъпоструващо на организацията, защото загубата на ценен служител означава намалена производителност за организацията и увеличени разходи по наемането и обучаването на негов заместник. Вероятно е преднамереното текучество вероятно ще е повлияно от липсата на удовлетворение от работата докато непреднамереното не е. Тъй като преднамереното текучество може да е скъпо за организацията, е важно да се разберат причините, поради които добрите изпълнители напускат работата си. *Установено е, че продуктивните, ценни служители, които не получават свързани с работата награди, например повишения и увеличения на заплатата, са вероятни кандидати за напускане на работа* (Trevor, Gerhardt, Boudreau, 1997). Казано просто, служителите, които чувстват, че не се отнасят справедливо с тях, са по-склонни да напускат (Griffeth, Gaertner, 2001). Освен това изследванията показват, че възприеманата липса на влияние или власт в организацията може да накара работещите да потърсят работа другаде, особено ако гледат положително на други възможности за работа, с които разполагат (Buchko, 1992; Lee, Mitchell, 1994). С други думи, онези служители, които имат такова влияние, са вероятно по-удовлетворени от работата си и следователно са по-отдадени на организацията (Dwyer, 1991). Това може да помогне и за обясняването на причината, поради която даването на служителите на чувството на автономност в работата си или включването им в процеса на вземане на решения са свързани с по-високи равнища на удовлетворение от работата, както ще видим по-нататък в тази глава.

1.2. Методи за засилване на удовлетворението от работата

Удовлетворението от работата и отдадеността на организацията се смятат за важни от организациите, защото са свързани с отсъствия от работа и текучество на персонала. Удовлетворението от работата е особено важно за служителя, защото отразява критичен резултат от работата: чувството на себеосъществяване, извлечено от работата и работната среда. По тази причина организациите прилагат редица програми и техники в усилието си да засилят удовлетворението и отдадеността на служителите. Тези програми приемат множество форми. Някои променят структурата на работата, други - методите на заплащане, а трети предлагат новаторски планове и пакети за материални и финансови добавки към работната заплата.

Изводи

Както вече стана ясно е от изключително значение за всеки мениджмънт е да знае кои фактори влияят върху удовлетвореността на служителите. Във втора глава вече отбелязахме значимостта на удовлетвореността и връзката му с намаляването на текучеството и отсъствията в организацията, но най-вече с ефективността и дългосрочното упражняване на професията от служителите.

Дали работата ни ще бъде източник на позитивни изживявания или на стрес, дали ще се чувстваме добре третирани и подкрепяни от ръководството или обратно, дали ще се чувстваме удовлетворени от същността и съдържанието на работата или пък най-вече ще сме удовлетворени заради заплащането. Всички тези фактори имат значение за удовлетвореността в различна степен за различните индивиди.

На българска почва данни за удовлетвореността от труда на служителите в сферата на социалната работа липсват. Затова и този научен труд се стреми да запълни научния вакуум по въпроса, като се възползва от опита на изследвалите въпроса до момента чрез проведения анализ на литература, и още да допринесе с нови данни чрез методите за емпирични изследвания, които ще бъдат използвани в следващата глава за целите на изследването.

ГЛАВА ТРЕТА. МЕТОДОЛОГИЯ НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ.

Емпирично изследване на особеностите на трудовата мотивация и удовлетвореността сред служители в сферата на социалните дейности.

ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Цел на емпиричното изследване е да установят факторите, водещи до мотивация на персонала зает в системата на социалните услуги. Цел на изследването е и последващо измерване на равнището на удовлетвореност у служителите заети в системата на социалните услуги.

Постигането на заявената цел провокира решаването на следните основни **задачи**:

- ✓ Да се проведат фокус групи със служители в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се проучи значението на понятието мотивация за работещите в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се проучат мотивите за заемане и дългосрочно упражняване на професията.
- ✓ Да се проучат ситуации, свързани със силна мотивация и загуба на мотивация.
- ✓ Да се създаде анкета за проучване на различните фактори и тяхното влияние върху мотивацията на работещите в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се изследват факторите, влияещи върху мотивацията на работещите в системата на социалните услуги чрез създадената анкета.
- ✓ Да се приложи въпросник за измерване на удовлетвореността на работещите в системата на социалните услуги.
- ✓ Да се измери удовлетвореността на работещите в системата на социалните услуги чрез приложеният въпросник.

ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на изследване са служители, заети в системата на социалните услуги.

Предмет на изследването са факторите на мотивация и равнището на удовлетвореност при работещите в системата на социалните услуги.

МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ДАННИ

- Анкета за изследване на фактори на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги (Приложение 1)
- Скали за диагностика на удовлетвореността от труда от Мария Радославова (Приложение 2)
- Фокус група (Приложение 3)

МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗ НА ДАННИТЕ

- Дескриптивна (описателна) статистика – средни стойности, стандартно отклонение.
- Т-тест на Стюдънт за откриване на разлики в средните стойности между променливите в различните измервания.
- Контент анализ.
- Корелационен анализ.

Статистическата обработка на резултатите е осъществена със статистически пакет програми SPSS Statistics 23.0.

ОПИСАНИЕ НА МЕТОДИКИТЕ

- **Анкета за изследване на фактори на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги (Приложение 1)**

Анкетата за проучване на факторите на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги е изграден и почива на основата на теории и модели в сферата на

организационната психология. На първо място това са теориите за потребностите на Ейбрахам Маслоу (Maslow, 1987) и Клейтън Алдефер (Alderfer, 1969), така и теорията за постиженията на Дейвид Маккелелънд (McClelland, 1961), двуфакторната теория на Фредерик Хърцбърг (Herzberg et al., 1959), теорията за очакванията (Vroom, 1964; Lawler, 1973), за справедливостта на получаваните възнаграждения и тяхното съответствие с усилията на личността (Adams, 1965), за характеристиките на дадената работа (Hackman, Oldham, 1976).

Анкетата се състои от 21 скали и общо 110 айтеми. В услуга и на измерване на мотивацията, проблематиката е разделена на две части, като първата част се състои в ценностното отношение към възможните характеристики на работата, а втората в наличие на въпросните характеристики в работата (по Джонев, С. Социална психология. Том 5. С., 2004, 225). Ако ценностното отношение е високо и ресурсната обезпеченост е висока, мотивиращата сила на съответния елемент ще е също голяма величина. Ако ценностното отношение е високо, но ресурсната обезпеченост е ниска, то това ни води към до общо намаление на мотивиращата сила на този атрибут. Ако ценностното отношение е ниско, но ресурсната обезпеченост е висока, то също ще се предизвика общо намаление на мотивиращата сила на съответния атрибут/и включен/и в скала. Ако двете величини са малки, то този атрибут няма да допринася съществено към мотивиращата сила в работата.

- **Скали за диагностика на удовлетвореността от труда от Мария Радославова (Приложение 2)**

Въпросникът включва следните аспекти за диагностика на оценките на удовлетвореност от труда.

- Удовлетвореност от съдържанието на труда
- Задоволство от резултатите при изпълнение на
- Удовлетвореност от прекия ръководител
- Удовлетвореност от преките колеги
- Удовлетвореност от заплащането

Въпросникът включва и скала за оценка на **глобалната удовлетвореност от труда**. Тя съдържа няколко абстрактни твърдения относно извършваната работа в службата (Радославова, 2005).

- **Фокус група (Приложение 1)**

Проведената фокус група е структурирана. Тя включва 5 въпроса:

- Според Вас какво представлява мотивацията?
- Какво Ви мотивира да се заемете с Вашата професия?
- Какво Ви мотивира да продължавате да упражнявате професията си?
- В какви случаи сте се чувствали силно мотивирани в работата си?
- В какви случаи сте се чувствали силно демотивирани в работата с

ХИПОТЕЗИ

Към емпиричното изследване е подхотдено със следните **работни хипотези**:

- Основните предиктори за мотивацията за социални услуги ще бъдат удовлетвореността от прекия ръководител и от колегите в работните групи.
- Като по-високо значими фактори за мотивация биха се открили: сигурността на работата, позитивните отношения с колегите, принадлежността, подкрепящото ръководство, автономността в работата, съдържанието на работата, значимостта на задачата и смисленост на работата, възможността да се проследява работата и резултатите от нея, и ценността на мисията.
- Незначителен фактор за мотивация би се оказал властта в работата.
- По-високи равнища на трудова удовлетвореност свързани с отношенията с прекия ръководител и преките колеги, както и от съдържанието на работата.
- Ниски равнища на удовлетвореност свързана със заплащането на труда.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕЖДАНЕ НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Изследването е проведено на два етапа. При първия етап на участниците е предложено да попълнят анкета за фактори на мотивация на работещите в системата на социалните услуги и въпросник за диагностика на удовлетвореността. **Анкетното проучване** е приложено върху 177 човека от 34 социални услуги. **Скалите за диагностика на удовлетвореността на Мария Радославова** също са приложени върху 177 човека от 34 социални услуги.

На втория етап от изследването е предложено на служителите да участват в провеждането на фокус група. **Фокус групи** са проведени със служители в 3 социални услуги. Фокус групите са проведени при получаването на попълнените вече от служителите анкета и въпросник.

ОГРАНИЧЕНИЯ И РАМКИ НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Емпиричното изследване е проведено чрез анкета и въпросник сред 177 човека от 34 социални услуги. Към момента на провеждането на изследването броят на проведените фокус групи е ограничен.

ИЗВОДИ

След анализа на получените резултати е възможно да изведем факторите, които влияят в голяма степен върху мотивацията на служителите, тези които влияят в умерена степен и тези, които изглежда нямат значимо влияние върху нея. Важността на доброто *заплащане* бе посочена като ценна за голяма част от анкетиранияте, а оценката за действително осигуряване на подобно заплащане се намира в средните стойности. Въпреки, че подобряването на заплащането би съдействало за повишаване на мотивацията, изглежда работата не е само инструмент или средство да се получи заплащане за анкетиранияте служители, а вероятно носи и други позитивни ползи, които ги задържат в организацията. Заплащането не се откроява като водещ фактор за мотивация, а по-скоро има умерена зависимост. *Сигурността на работата* като фактор за мотивация изглежда се оказва по-скоро умерено привлекателен фактор за служителите, но не и такъв от водещо значение като не се откроява като водещ мотиватор, а по-скоро допринася за общото чувство на удовлетвореност и стабилност. *Отношенията с колегите* извеждаме като един от най-значимите фактори за мотивация на служителите на работното място. Според резултатите за служителите е ценно да имат добри отношения с колегите, а високата им оценка за действително положителни отношения с колегите в организацията е показателно за мотивиращата сила на този показател. Добрите отношения с колегите са силен мотивиращ фактор в работата, оказвайки съществено влияние върху удовлетвореността и ангажираността на служителите. Този фактор е следван от *типа ръководство* в организацията, като изглежда той има значение за мотивацията и удовлетвореността на служителите, без обаче да бъде водещ фактор. Следва факторът *политика на организацията*, тук отново служителите посочват, че за тях е от висока важност. Въпреки това наблюдаваме умерено до силно разминаване между ценността за служителите на адекватна организационна политика и оценката за нейното реално съществуване в организациите. Възприятието за съществени разлики в политиките на организацията може да окаже влияние върху тяхната мотивация и удовлетвореност. Наблюдаваната разлика показва, че организационната политика се разглежда като важен фактор, който може да влияе върху ангажираността на служителите.

Следват *работните условия* като фактор за мотивация в организацията – изглежда тук служителите оценяват като значими организирано и чисто работно пространство,

технически обезпечена работна среда и въобще наличието на необходимите физически средства, за да вършат работните си задачи. Изглежда обезпечеността им има значение за служителите, но не се открояват като доминиращ фактор на мотивация. *Автономността* в работата е посочена за ценна от служителите. Изглежда тя по-скоро присъства в значителна степен в работата на голяма част на анкетираните. И все пак според резултатите автономността има известно значение за мотивацията на служителите, но не е определящ фактор за значителни промени в тяхното възприятие. *Възможностите за израстване и напредване в работата* са фактор с важно значение за мотивацията на служителите, като липсата или наличието на такива възможности може съществено да повлияе на тяхната ангажираност и кариерно развитие. Следователно възможностите за израстване и напредване могат да бъдат посочени като ключов мотивиращ фактор в работата на персонала. *Възможностите за себеактуализация и учене* отново за оценени като важни от служителите, и тези възможности присъстват в относителна степен в организациите им. Изглежда те са по-скоро умерено мотивиращ фактор за служителите към момента на провеждане на проучването и подобряването на възможностите за себеактуализация и учене в работата би могло да мотивира служителите. Все пак не са сред водещите фактори, които оказват съществено влияние върху тяхната мотивация. *Възможността за използване на разнообразие от умения на работното място* изглежда е ценна за анкетираните служители, като в работата им този фактор по-скоро присъства сполучливо. Използването на разнообразие от умения има известно значение за мотивацията за работа, но не се явява сред основните фактори, определящи ангажираността на служителите. *Съдържанието на работата* се оказва по-скоро важен фактор за служителите. Изглежда те се мотивират от извършването на самата работа и от нейното съдържание. Все пак резултатите показват, че съдържанието на работата има относително стабилно въздействие върху мотивацията на служителите, без да бъде ключов фактор за промени в тяхното възприятие. Що се отнася до *значимост на задачата и смисленост на работата* изглежда, този фактор има стабилно влияние върху мотивацията и удовлетвореността на служителите, като обаче промените в неговото възприятие не оказват съществено въздействие върху техните нагласи към работата. *Възможността за проследяване на работата и резултатите* изглежда е сравнително значима за анкетираните служители. Вероятно възможността да видиш резултатите от работата си са важни за служителите, които работят за подкрепа на хора и

подобряване на тяхното социално положение. Този фактор има сравнително устойчиво значение за мотивацията и удовлетвореността от работата, като разликите в неговото възприятие не оказват съществено влияние върху служителската ангажираност. *Властта* под формата на притежание на престижна и влиятелна работа, определена власт над живота на други хора, възможност да се насочват други хора при решаването на проблемите им, както и власт да се вземе най-доброто решение за добруването на клиентите в работата присъства като мотивиращ фактор. Изглежда възприятието за власт има значение за служителите и може да окаже влияние върху тяхната мотивация и отношение към работната среда. Властта е оценена като по-скоро незначителен по важност фактор в работата от анкетираните служителите, и не присъства значимо действително в организациите. Властта има известна роля в работната среда, но не оказва силно или дори умерено въздействие върху мотивацията, тя по-скоро остава на заден план сред другите фактори. Вероятно това се дължи и на етичната рамка в системата на социалните услуги, която не следва да налага властови решения над потребителите на услугата. От друга страна факторът *принадлежност* към екипа, организацията и гилдията въобще изглежда е посочен за значим за служителите. Според получените резултати от проучването изглежда в голяма степен служителите чувстват принадлежност към екипа, организацията и гилдията си. Чувството за принадлежност е относително стабилен фактор, който има значение за мотивацията и ангажираността на служителите, но не води до съществени промени във възприятието им в различните контексти. Изглежда чувството за принадлежност допринася за общата мотивация, но не е решаващ фактор за нея. *Отговорността* има стабилно въздействие върху служителите, но не оказва съществено влияние върху мотивацията на служителите и не е основен за определянето на тяхната ангажираност. Следователно, отговорността има слабо влияние върху мотивацията и не е фактор, който предизвиква значителни различия в начина, по който служителите възприемат работата си. *Признанието* в работата от страна на обществото, близките и клиентите е оценено по-скоро като ценно и важно за служителите. Все пак те отчитат, че получават такова по-скоро в умерени стойности. Резултатите показват, че признанието е важен фактор за мотивацията и удовлетвореността от работата, като разликите в неговото възприятие могат да окажат съществено влияние върху ангажираността на служителите. *Постиженията* в процеса на извършване на работата са посочени за значими от служителите. Изглежда значимостта да показват

различни умения на работното място, да стават по-добри специалисти, показването на компетентност и справяне с предизвикателствата в работата е с относително стабилно влияние върху анкетираните служители в тяхната работа. Според резултатите повишаването на възможностите за постиженията в работата може да влияе умерено върху мотивацията на служителите. Факторът „постигения“ има относително стабилно влияние върху мотивацията и удовлетвореността на служителите, без да води до значителни промени в тяхното възприятие. *Справедливостта* в работата или желаният баланс между вложенията и резултатите, както и желанието на служителите да бъдат третирани справедливо и равнопоставено е оценен като значим фактор от участниците в проучването. Въпреки, че справедливостта се преживява субективно от всеки индивид, тенденцията е ако все пак служителите чувстват, че с тях се отнасят справедливо, това да доведе до по-висока мотивация. Факторът „справедливост“ играе важна роля за мотивацията и удовлетвореността на служителите, като значителните разлики в неговото възприятие могат да окажат силно влияние върху тяхната ангажираност и отношение към работната среда. *Очакването* на служителите, че техните усилия в работата се ще бъдат забелязани и ще бъдат положително възнаградени е по-скоро от висока важност за тях, а резултатите показват, че това очакване присъства в умерени стойности в работата към момента на анкетиране. Факторът „очаквания“ има важно значение за мотивацията и удовлетвореността на служителите, като различията в неговото възприятие могат да окажат влияние върху техните нагласи и ангажираност към работата. *Ценността на мисията* има роля за мотивацията и ангажираността на служителите, като дори и малките промени в нейното възприятие могат да окажат влияние върху тяхното отношение към работата. *Ценността на мисията* има умерено до силно въздействие върху мотивацията на служителите.

Що се отнася до удовлетвореността от труда отново *позитивните отношения с преките колеги и с прякото ръководство* са довели до най-висока удовлетвореност служителите. Изглежда взаимоотношенията в работната среда са критични за цялостното удовлетворение. Според данните служителите имат от умерена до висока удовлетвореност от *съдържанието на труда*, изразени в предизвикателство, себеизява, автономия и обратна връзка. Сравнително високият показател означава, че служителите като цяло намират работата си за смислена и интересна. Според редица изследвания, заедно с добрите

социални взаимоотношения на работното място, много служители предпочитат да имат разнообразие от задачи и някаква автономия в изпълняването им. Съдържанието на работата изглежда също е важно, но не толкова критично, колкото човешките взаимоотношения. При *задоволство от резултатите при изпълнение на задачите*, изглежда по-голямата част от проучваните лица посочват, че са доста удовлетворени от резултатите при изпълнението на задачите в работата си. При провеждане на фокус групи с част от служителите, за основен маркер на мотивация и удовлетворение от работата бяха посочени постигнатите добри резултати от работата по случаи с клиенти. Случаите, в които служителите са били удовлетворени от резултатите в работата с клиентите бяха посочени като стимул за дългосрочно задържане в професията. *Удовлетвореността от заплащането* остава по-скоро в по-ниските към средни стойности за анкетираните служители. Изглежда заплащането по-скоро е фактор, който има по-слаб принос за удовлетвореността у служителите в настоящото проучване, а покачването на заплащането би могло да доведе и до по-висока удовлетвореност от служителите в работата им. *Глобалната удовлетвореност* от работата на служителите от труда изглежда е в по-скоро в ниски към средни стойности. Вероятно е резултатите да се дължат и на нелеката сфера на работа, в която взаимодействието с клиентите често носи своите предизвикателства, а и работните задачи невинаги водят до положителен резултат, независимо от вложените усилия от служителите. Участниците са отговорили на въпроси свързани с чувствата си спрямо работата си, дали биха я препоръчали на друг или пък дали съжаляват, че са се заели с нея.

На базата на изследваните резултати от проведената авторска анкета, скалите за диагностика на удовлетвореността и фокус групи, в настоящата разработка могат да се очертаят следните изводи:

1. Като доминиращи предиктори за мотивацията на служителите изследването изведе отношения с колеги, политиката на организацията, възможностите за израстване и напредване в работата, признанието, справедливостта, очакването и ценността на мисията.

Изглежда *политиката на организацията* отнасяща се до основните ценности, принципи и правила на работа, оказва значително влияние върху мотивация на служителите. Мястото на служителите в организацията, етичното

отношение към тях, възможността за участие в поставянето на бъдещите свои цели като участници в организацията и обезпечаването на плавен работен процес, всичко това се разглежда като важен фактор, който потенциално може да влияе върху ангажираността на служителите.

Резултатите сочат, че *възможностите за напредване и израстване в работата* има важно значение за мотивацията и удовлетвореността на служителите, като липсата или наличието на такива възможности може съществено да повлияе на тяхната ангажираност и кариерно развитие. Подобряването на възможностите да се задоволят високоранговите потребностите на човек да се развива и да реализира потенциала си изглежда е силно мотивиращ фактор. Възможността за израстване в работата би могла да е основна движеща сила служителите да са мотивирани да полагат допълнително усилия на работното място, за да израснат в йерархията или получат повишение.

Признанието изглежда също е важен фактор за мотивацията в работата, като разликите в неговото възприятие могат да окажат съществено влияние върху ангажираността на служителите. Изглежда работата трябва да осигурява на служителите шанс за признание, за да бъдат те мотивирани. Възможно е това да е доминиращ мотивиращ фактор за служителите, чиято работа не е висока заплатена, но пък се ползва с уважение и признание от страна на обществото.

Справедливостта играе важна роля за мотивацията и удовлетвореността на служителите. Резултатите сочат, че значителните разлики в неговото възприятие могат да окажат силно влияние върху тяхната ангажираност и отношение към работната среда. Изглежда ако служителите възприемат, че с тях се отнасят справедливо, мотивацията им за труд може да се поддържа и да се очаква стабилно изпълнение в работата.

Факторът *очакване* има важно значение за мотивацията и удовлетвореността на служителите, като различията в неговото възприятие могат да окажат влияние върху техните нагласи и ангажираност към работата. Тенденцията е с подобряването на увереността, че усилията на служителите се забелязват и възнаграждават да нарастне и мотивацията.

2. В голяма степен се потвърди работната хипотеза, че ключов предиктор за мотивацията за социални услуги ще бъде отношенията с колегите в работните групи, както и наличието на по-високи равнища на трудова удовлетвореност свързани с отношенията с преките колеги.

Мотивацията изглежда лежи в сплотеността с колегите. Някои участници във фокус групите споделят, че това е най-важната причина, която ги привързва към работното място, въпреки натовареността. Особено ценни за служителите изглежда са приятелските отношения с колегите, разбирателството в колектива, съдействието и получаването на помощ от колегите. Добрите отношения с колегите са силен мотивиращ фактор в работата, оказвайки съществено влияние върху удовлетвореността и ангажираността на служителите. Удовлетвореността от преките колеги е по-скоро висока и при въпросника за удовлетвореност. Резултатите се потвърждават и от въпроса след скалата за удовлетвореността от колегите като цяло. Резултатите от корелационния анализ по въпросника показват и че глобалното удовлетворение от труда има значима връзка с удовлетвореността от преките колеги.

3. Работната хипотеза, че като по-значим фактор за мотивация би се открила сигурността на работата, не се потвърди напълно. Работните места в публичния сектор е възможно да предоставят много удобства, в сравнение с тези в частния сектор – например фиксирано работно време и баланс между работа и личен живот, което би могло да осигури по-спокоен и задоволителен начин на живот; по-добра сигурност на работното място и стабилност с редовен и предвидим месечен доход, допълнителни отпуски и социални придобивки. При провеждането на фокус групи бе отбелязано, че доброто работно време, както и възможността при необходимост лични ангажименти да се свършат през работния ден с подкрепата на колегите и преките ръководители съдейства за задържането им на работното място. Резултатите от анкетата обаче показват, че сигурността на работата би могла да се приеме по-скоро за умерено мотивиращ фактор. Изглежда, че сигурността на работата е по-скоро привлекателен фактор за служителите, като допринася за общото чувство на удовлетвореност и стабилност, но не е от водещо значение.

4. Подкрепящото ръководство, принадлежността и автономността в работата съдействат за повишаване на мотивацията у служителите, но не са доминиращи фактори.

Типа ръководство изглежда влияе на мотивацията на служителите, но не е сред факторите, които водят до големи разлики в ангажираността им. Макар да оказва влияние, то е стабилно и не води до резки промени в начина, по който служителите възприемат своята работа.

Данните показват, че можем да приемем, че чувството за *принадлежност* е относително стабилен фактор и има значение за мотивацията и ангажираността на служителите, но не води до резки промени в начина, по който служителите възприемат своята работа. Да се чувстват значима съставна част от организацията или гилдията може да допринася за общата мотивация на служителите в работата, но не е доминиращ фактор.

Автономността в работата има известно значение за мотивацията на служителите, но не е определящ фактор за значителни промени в тяхното възприятие. Трябва да отбележим, че автономността има определена роля в мотивацията, но не водеща.

5. Хипотезата за предиктори на висока мотивация свързана със *съдържанието на работата, значимостта на задачата и смислеността на работата* и *възможността за проследяване на работата и резултатите* не се потвърди в голяма степен.

Изглежда *съдържанието на работата* има относително стабилно влияние върху служителите и допринася за общата мотивация, но не е решаващ фактор за нея.

Значимостта на задачата и смислеността на работата има определена роля в мотивацията на изследваните служители в системата на социалните услуги, но не водеща. Факторът не е сред тези, които водят до големи разлики в ангажираността на служителите.

Наличието на *възможност за проследяване от начало до край на работата и резултатите* изглежда влияе на удовлетвореността и мотивацията на служителите, но отново не е сред факторите, които водят до големи разлики в ангажираността им. Изглежда подобряването на възможностите служителите да проследяват

собствената си работа и резултатите от нея от начало до край би могло да допринася за мотивация, но не би довело до резки промени в начина, по който служителите възприемат своята работа.

6. Хипотезата за мотивиращата сила на **ценността на мисията** се потвърди в голяма степен. Данните сочат, че ценността на мисията има умерено до силно въздействие върху мотивацията на служителите. Изглежда възприятието на служителите относно привлекателността и значимостта на организационната цел или на социалния принос има значителна роля за мотивацията и ангажираността на служителите, като дори и малките промени в това възприятие могат да окажат влияние върху тяхното отношение към работата.

7. В голяма степен се потвърди хипотезата, че **властта** в работата се оказва по-скоро незначителен фактор за мотивация. Разпределението на данните показва, че власт в работата на анкетираните служители присъства в средни стойности, а е и ценна за тях отново в средни стойности. Тенденцията е, че възприятието за власт има значение за служителите и може да окаже влияние върху тяхната мотивация и отношение към работната среда, но има по-скоро слабо влияние върху тяхната мотивацията. Властта има известна роля в работната среда, но не оказва силно или дори умерено въздействие върху мотивацията, тя по-скоро остава на заден план сред другите фактори. Тъй като работата в системата на социалните услуги често се състои в отдаване на подкрепа на потребителите да се справят с предизвикателствата в различни аспекти от живота си и се осъществява в принципите на непринуда и съобразяване с волята на потребителите, изглежда притежанието на власт не е високо ценено от служителите.

8. В голяма степен се потвърди хипотезата за **по-високи равнища на трудова удовлетвореност свързани с отношенията с прекия ръководител и преките колеги.**

Резултатите на попълнените въпросника служители показва, че удовлетвореността от преките колеги е по-скоро висока. Резултатите се

потвърждават и от въпроса за удовлетвореността от колегите като цяло. Отново този аспект излиза на преден план по важност за служителите, той бе маркиран и при провеждането на фокус групи, както и при попълването на авторската анкета за мотивация. Изглежда заедно удовлетворението от преките колеги е един от факторите, носещи значителна удовлетвореност на служителите в работата.

Колкото до удовлетворението от прякото ръководство, изглежда отново служителите са по-скоро удовлетворени. Сравнително положително са оценени на действията на прекия ръководител във връзка с постигане на очакваните резултати при извършване на възлаганите задачи и ориентацията към човешките отношения, или действията на прекия ръководител, насочени към поддържане на благоприятни отношения с подчинените.

9. Хипотезата за ниски равнища на удовлетвореност свързана със заплащането на труда се потвърди относително. Удовлетвореността от заплащането остава по-скоро в по-ниските към умерени стойности, отколкото във високите такива. Изглежда заплащането по-скоро е фактор, който допринася умерено за удовлетвореността у служителите в настоящото проучване.

10. Фактори с относително значимо влияние върху глобалната удовлетвореност от труда спрямо останалите показатели, се оказват **удовлетвореност от прекия ръководител, съдържание на труда** под формата на предизвикателство, себеизява, автономия и обратна връзка, и **удовлетвореност от преките колеги**. Изглежда за да повишаване на удовлетвореността, най-ефективните мерки биха били подобряване на управлението и работната атмосфера, като те изглежда са с по-значимо влияние от увеличаване на заплащането. Резултатите сочат, че човешкият фактор (ръководител и колеги) играе най-голяма роля за цялостната удовлетвореност. Като съдържанието на труда също има значимо влияние, но изглежда остава по-скоро на второ място след междуличностните отношения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Направеният анализ на резултатите от проведеното проучване в рамките на обхвата на научната дисертация водят до предположение, че смятаните за утвърдени хипотези в мотивирането на служителите в бизнес организациите е възможно да не работят оптимално при служителите в помагащите професии. Пример подкрепящ горното предположение са резултатите свързани със заплащането на труда – разбира се, че то е желано, но не е фактор, който задържа служителите да упражняват своята професия в сферата на социалните услуги. Правят впечатление и изведените фактори със силна значимост за мотивацията и удовлетворението на служителите извън бизнес организациите - ценността на мисията и желанието за признание, изразяващо се в признание от страна на обществото за ценността на професията, положителна оценка и уважение към нея. *Затова и смятам , че са необходими по-нататъшни и задълбочени изследвания върху мотивацията на служителите в системите на социалните услуги, държавно-обособените структури и публичния сектор.* Мотивацията за работа в организациите, предлагащи грижа за хората и обществото вероятно привличат служители с ценности, които биха могли да бъдат проучени в по-голяма дълбочина и по-обширен мащаб. Съответствието на ценностите на организациите и на заетите служители в тях, е вероятно да имат мотивиращ ефект върху работата и да влияят върху ефективността на резултатите от работата им. Мотивацията за работа в организации, предлагащи грижа за хората и обществото, изглежда изключително привлекателна за служители, които притежават ценности, насочени към хуманността и социалната отговорност. А възможността тези организации да създават среда, в която служителите могат да се чувстват част от нещо по-голямо от тях самите изглежда като адекватен подкрепител на мотивацията и удовлетвореността в работата.

В този смисъл *по-нататъшно и задълбочено изследване на ценностите, които привличат и задържат служителите в помощните за обществото професии,* би могло да разкрие готовността им за ангажираност и мотивация. От важност е да се анализира как съответствието между ценностите на организацията и личните ценности на служителите влияе на тяхната работа. Тази симбиоза между личните и организационните ценности може да бъде ключов фактор за устойчивото развитие на социално ориентирани организации.

В заключение, задълбоченото проучване на мотивацията и ценностите на служителите в сектора на социалните услуги не само че би могло да обогати теоретичните познания, но и да предостави практически насоки за управление на човешките ресурси, които да подобрят не само работната среда, но и качеството на предоставяните услуги.

Перспективи за изследване на мотивацията и удовлетворението на служителите в системата на социалните услуги, които биха допринесли за по-доброто разбиране на мотивацията и удовлетворението на служителите, а от там и на тяхното дългосрочно задържане в професията и ефективна ангажираност с работата биха могли да бъдат:

- **Изследване на влиянието на социалната политика** върху работата на служителите: Изследване на това по какъв начин социалната политика и законодателството влияят на мотивацията на служителите. Например, как промените в финансирането на социалните услуги или новите нормативни изисквания могат да повлияят на работната среда и мотивацията.
- **Влияние на стреса и емоционалното изгаряне:** Анализ на нивата на стрес и емоционално изгаряне сред служителите в социалните услуги и как те влияят на мотивацията и ефективността.
- **Сравнителни изследвания:** Сравняване на мотивацията на служителите в различни страни или региони, за да се идентифицират успешни практики и модели, които могат да бъдат приложени в национален контекст.
- **Стратегии за управление на човешките ресурси:** Изследване на различни стратегии за управление на човешките ресурси и как те могат да бъдат оптимизирани, за да повишат мотивацията и задоволството на служителите

Изведените перспективи предлагат широк спектър от възможности за по-нататъшно изследване и могат да допринесат за подобряване на мотивацията на служителите в системата на социалните услуги, което от своя страна ще доведе до по-добро обслужване на потребителите. Изследването на удовлетворението на служителите в системата на социалните услуги не само че е важно за самите служители, но и за качеството на услугите, които те предоставят на обществото. Събирайки данни и анализирайки тези перспективи, можем да разработим стратегии за подобряване на работната среда и задържане на кадри.

ПРИНОСИ

1. Концептуализиране на проблематиката свързана с мотивацията и удовлетвореността на служителите на работното място. Очертаване на теоретична рамка, спомагаща разбирането на специфичната мотивация на служителите, заети извън бизнес организации.
2. Операционализация и извеждане на емпирични индикатори и структуриране на анкета за изследване на факторите на мотивацията на работещите в системата на социалните услуги.
3. Извеждане на факторите *удовлетворение от преките колеги* и *удовлетворение от прекия ръководител* като значими за удовлетвореността; и факторите *отношения с колеги, политика на организацията, възможности за израстване и напредване в работата, признание, справедливост, очакване и ценност на мисията* като ключови за мотивацията на служителите в системата на социалните услуги.
4. Извеждане на перспективи за по-нататъшни изследвания в предметната област на научния труд.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Трудова мотивация – поглед върху съдържанието на мотивите за труд и процеса на мотивиране на работещите - Сборник доклади Трета научно практическа конференция с международно участие „Социална работа, мениджмънт и социално развитие: съвременни предизвикателства, перспективи и иновативни практики 2019“, Варна, 2019, с.80-88, ISBN 978-954-20-0803-3

2. Мотивация за предоставяне на обществени услуги - Електронно списание “e-Journal VFU” към ВСУ „Черноризец Храбър”, Раздел „Психология и социални дейности“, брой 14, 2021г., ISSN 1313-7514

<https://ejournal.vfu.bg/bg/psychology.html>

3. Удовлетвореност от труда на служители в системата на социалните услуги - Електронно списание “e-Journal VFU” към ВСУ „Черноризец Храбър”, Раздел „Психология и социални дейности“, брой 14, 2021г., ISSN 1313-7514

<https://ejournal.vfu.bg/bg/psychology.html>

4. Dilova-Vasileva, D.. Tsanov, I. (2025). Dominant predictors of employee motivation in social services system,. Degres Journal, Volume 10, Issue 3, 15-24. ISSN NO:0376-8163. <https://doi.org/12.1789001.DEJ.2025.V10I3.25.411963>

<https://degres.eu/volume-10-issue-3-2025/>

5. Dilova-Vasileva, D.. Tsanov, I. (2025). Research on Motivation Factors Among Employees in the Social Services System,. Degres Journal, Volume 10, Issue 3, 25-35. ISSN NO:0376-8163. <https://doi.org/12.1789001.DEJ.2025.V10I3.25.411962>

<https://degres.eu/volume-10-issue-3-2025/>

ABSTRACT

Social work job is considered low-paid and stressful, despite work for the benefit of the society, and the clients who are often people of vulnerable groups. For this study, it is a subject of matter what makes people practicing the profession and continue to do so in the long term.

The aim of the study is to examines what are the intrinsic motives of people to work in the social work system, as well as external ones, a consequence of external stimuli or factors that affect motivation in the workplace. The aim of the study is also to examines the level of work motivation for social services and the job satisfaction of the staff in the units offering social services.

In order to achieve its goals the dissertation contains an introduction, four chapters, a conclusion and a bibliography. The first chapter focuses on motivation concepts and theories in organizational psychology and examines the motivation for work outside of business and industrial organizations, in particular the motivation for work of employees providing public services. Chapter two examines the interrelationships of job satisfaction with employee behavior in organization. Chapter 3 introduce the methodology of an empirical study – including an author's survey, a questionnaire and focus group. The empirical study involved 177 employees from 34 social services. The conclusion introduces significant factors motivating employees to practice a profession in social work.

This dissertation submits a conceptualization of issues related to motivation and satisfaction of employees in the workplace. It outlines a theoretical framework to help understanding the specific motivation of employees employed outside business organizations.

The current study contributes in operationalization and deducing empirical indicators and structuring of a survey on the factors and level of motivation of workers in the system of social services.

This work introduces factors significant for satisfaction and motivation of employees in the system of social services.