

**Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“
катедра „Администрация и управление“**

АВТОРЕФЕРАТ

**„РЪКОВОДИТЕЛЯТ ЛИДЕР – КЛЮЧОВ ФАКТОР В
МОТИВИРАНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СФЕРАТА НА
ТУРИЗМА“**

Докторант:

инж. Фахри Идрис

Научен ръководител:

Проф. д. ик. н. Йосиф Илиев

Варна

май 2015 г.

I.Обща характеристика на дисертационния труд

Актуалност и значимост на темата на дисертационния труд

Икономиките и техните основни структурни звена – бизнес организациите, навлязоха във второто десетилетие на XXI век, характеризиращо се с нарастващи и сложни предизвикателства. Организациите от туристическия сектор, функционират в условия на силна конкуренция, не само на вътрешния пазар в страната, но и на атрактивни, утвърдени и популярни дестинации в чужбина.

Възможностите за „пробиви“ на пазара, за разширяващи се и трайни позиции в него на туристическите организации, са свързани с конкурентоспособността им и особено тази на предлаганите продукти и услуги. В основата на конкурентоспособността „стоят“ придобиването, поддържането и разширяването на конкурентни предимства на туристическите организации. Важна научна постановка, е че сред конкурентните предимства се откроява устойчивото и трайно предимство на човешките ресурси на организацията. Това предимство не е „предимство априори“, а потенциална възможност, която първите ръководители заедно с мениджмънта на организациите и техният персонал могат да превърнат в реалност.

Науката за управление на човешките ресурси съдържа богатство от теоретични концепции, подходи, постановки и др., използването на които в практиката позволява достигане до конкурентно предимство на човешките ресурси. В обобщен вид горната наука концентрира вниманието и интереса на ръководителите на организациите до това, как да се достигне до политики и механизми за най-добро изпълнение на функции и задачи от всеки служител, как пълноценно да се използва потенциала на човешкия

фактор. В интерес на организацията, но и в интерес на служителите в нея. Двата главни проблема за решаване пред ефективната дейност на човешките ресурси в организациите са:

- осигуряване на компетентности на служителите (знания, познания, умения, опит) за най-добро справяне с изискванията на съответната длъжност;

- осигуряване на нарастваща или висока трудова мотивация на служителите, която да „материализира“ компетентностите им по най-добрия начин.

Може да се посочи, че специално за туристическия бизнес е много важно в него да работят високо мотивирани служители, от всички категории персонал. Основният аргумент за това произтича от спецификата на туристическата дейност и продуктите от нея (разнообразие на туристическите услуги). Привлекателността и повишаващият се имидж на туристическите организации зависят от много фактори и условия (местоположение, качество на материалната база, разнообразие на предлаганите услуги и т.н.). Изследванията в нашата туристическа практика потвърждават наличие на основен нерешен проблем, а именно – сблъсъка на туристите, гостите, с персонал, който поради недостатъчна мотивация, поражда в тях неудовлетворение. Мотивационните проблеми не са характерни единствено в общуването между „персонал – туристи (гости)“. Те намират проявление на всички равнища в туристическите организации и за всички категории персонал.

Мотивационната проблематика е на вниманието на ръководителя на всяка организация. Налице е стремеж за осмисляне на етичните постижения от гледна точка на тяхното прилагане в практиката. Управляващите на организациите трябва да се съобразяват с факта, че прилагането на мотивационните теории в „чист вид“ не би довело до успех. Необходимо е да се търси най-подходящата комбинация от техни

основни подходи и механизми, която е приложима за българските условия и в частност към конкретната организация.

Мотивирането на човешките ресурси в организацията в най-висока степен зависи от нейния ръководен състав – от висшия, първия ръководител до ръководителите в управленската йерархия, вкл. непосредствените, низовите ръководители на екипи. В редица изследвания, насочени към състоянието на трудовата мотивация и удовлетвореността на служителите в организациите от страната, аргументирано се правят изводи за сериозни проблеми и пропуски, произтичащи от много причини. Сред тях в голяма част от случаите като водещи причини се изтъкват липсата на познания и оттук на умения на ръководителите при мотивиране на служителите. Доброто равнище на трудова мотивация и удовлетвореност на служителите, се свързва с приноса на ръководители, които притежават лидерски качества и прилагат във взаимодействието и въздействието върху служителите лидерско поведение и лидерски стил на управление. Тезата, че именно ръководителите-лидери са ключов фактор в мотивирането на служителите, има научна аргументация в редица публикации на чуждестранни и български автори. Тя не е само актуална в научно отношение, но е особено актуална, ценна и полезна за българската бизнес практика. Тъкмо тези две страни са в основата на собствената ми мотивация да насоча с подкрепата на научния ръководител и катедрата като цяло, дисертационното изследване в тази предизвикателна област. Особено важно е това предизвикателство да се реализира в сферата на туристическия сектор, както поради потенциалните предимства, които има страната за успешно развитие на туризма, така и предвид неизползваните резерви на човешкия фактор (човешките ресурси), ангажирани в туристическите организации.

Обект и предмет на дисертационното изследване

Широк обект на изследване са организации от сферата на туризма в страната. Това намира своята аргументация както предвид големия потенциал на България като туристическа дестинация (природа, климат, сезони, архитектурни, културни и други забележителности), от една страна, така и предвид недостатъчното използване на горния потенциал поради разминаване между сравнителни предимства и утвърждаване на конкурентни предимства. В тази връзка и приносът на туристическия сектор към брутния вътрешен продукт на страната, е недостатъчен в контекста на потенциала на страната за значително по-висок принос.

Конкретен обект на изследване в дисертационния труд е проблематиката на мотивирането и мотивацията на човешките ресурси (в редица случаи по-нататък – служителите, персонала) в туристически организации от регион Кърджали. Трудовата мотивация е сред най-значимите предпоставки за ефективна трудова дейност, а в сферата на туризма нейното състояние определено може да се характеризира като потенциален и в по-малка степен като реален конкурентообразуващ фактор на организациите.

Предмет на дисертационното изследване е влиянието на първите ръководители и на ръководния състав на туристически организации от региона върху мотивирането и трудовата мотивация на човешките им ресурси. В по-конкретен план предметът на изследване е ориентиран към лидерския потенциал на първите ръководители в туристическите организации и тяхното позитивно влияние върху мотивацията на човешките ресурси.

Основна цел на дисертационното изследване

Основната изследователска цел на дисертацията е да се извърши проучване на връзката и влиянието на ръководителите на туристически организации, върху мотивирането на човешките ресурси и състоянието на

трудова им мотивация като следствие от прилаган стил, механизми и мотивиращи фактори на ръководителите . Продължение на основната цел на изследването е неговото „подчиняване“ на научни постановки, концепции и собствен опит за лидерски подходи и поведение на ръководителите при мотивиране на служителите. Тя „надхвърля“ идентифицирането на състоянието и достига до аргументиране на практически препоръки както по утвърждаване на ръководителите като истински лидери, така и до механизмите, които „правят“ ръководителите – лидери ключов фактор в мотивирането на човешките ресурси на организациите.

Постигането на основната цел в дисертационния труд изисква в него да бъдат решени в следните три **задачи**:

Първа задача: Да се извърши целево проучване на актуални литературни източници, третиращи взаимовръзките „ръководители - персонал“ в контекста на трудовата мотивация на персонала и нейното системно повишаване чрез лидерски потенциал на ръководителите.

Втора задача: Да се разработи методологически и методически инструментариум за проучване на реалното състояние на взаимовръзката и взаимодействието между „ръководители - персонал“ в аспект на влияние на първите върху трудовата мотивация на персонала в туристически организации в страната.

Трета задача: Да се проведе в конкретни туристически организации от регион Кърджали проучване, анализ и оценка на основата на прилагане на методическия инструментариум в тях и се разкрият реални „проблемни полета“ като се аргументират препоръки за тяхното преодоляване.

Главна изследователска теза

Тезата в дисертационното изследване е: Ръководителите в управленската йерархия на туристическата организация и особено нейният първи ръководител, имат ключово място и роля в мотивиране на

човешките ресурси на организацията. Те успешно и резултатно могат да изпълняват ролята на ключов фактор в мотивирането на човешките ресурси тогава, когато дават доказателства, че са утвърдили в себе си лидерски качества, лидерски стил и лидерско поведение при взаимодействието си с служителите и въздействието върху тях в организацията.

Дефинираната изследователска теза има своя научна аргументация в широк кръг публикации на авторитетни автори. Същинският проблем е нейното потвърждаване в практиката на туристическия бизнес.

Изследователската теза дава основание да се изведат следните нейни подтези в дисертационния труд:

Първа подтеза: Лидерските качества и лидерският стил на управление, прилагани от ръководителите на туристически организации, се изявяват в отношенията „ръководители – ръководени служители“ и утвърждават в служителите чувство на принадлежност към организацията, доверие към мениджмънта, активизиране на способности за най-добро изпълнение на функции и задачи.

Втора подтеза: Двата най-резултатни „инструмента“, които използва ръководителят-лидер за успешно мотивиращо въздействие върху служителите в туристическата организация са: поставяне на фокуса върху индивидуалния подход при мотивиране на служителите; използване на мотивационния потенциал на системата за управление на човешките ресурси.

Трета подтеза: Ръководителите-лидери, които имат успехи в мотивирането на своите служители, са тези, които системно използват подхода за обратна връзка със служителите, в т. число и чрез целенасочени анкетни проучвания на състоянието на трудовата мотивация.

Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд има класическа структура и съдържа увод, три глави и заключение, в съответствие с поставената пред него основна цел на изследването и формулираните три задачи на изследване.

Първата глава на дисертационния труд обхваща теоретично проучване, основано на съвременни литературни източници и насочено към анализ и обобщаване на важни научни постановки и виждания в обхвата на темата на труда. Чрез проучването в първата глава се търси и дава отговор на първата задача пред дисертационното изследване.

Втората глава на труда е посветена на методическите основи и положения по неговата тема. Тя е преход от теоретични постановки към подходящ инструментариум на изследване, който да се използва (приложи) в практическото изследване. Чрез разработване на втората глава се дава отговор на втората задача на дисертационното изследване.

Третата глава на дисертационния труд обхваща практическото изследване на взаимовръзките и влиянието на ръководителите (и особено ръководителите-лидери) върху състоянието на трудовата мотивация на човешките ресурси в туристически организации от регион Кърджали. Чрез него се дава отговор на третата задача пред дисертационното изследване.

В заключението на дисертационния труд се обобщават постигането на неговата основна цел, степента на решаване на поставените задачи пред изследването, потвърждаването или отхвърлянето на изследователската теза и нейните подтези, а така също насоки за бъдеща работа в предизвикателната проблематика на труда.

Приети ограничения в дисертационния труд

- приета е малка извадка от туристически организации, в които се провежда практическото изследване. Един от методите на изследване е насочен и към преподаватели в училището по туризъм в град Кърджали, предвид обстоятелството, че бъдещи кадри за туристическия бизнес в

района се подготвят в това училище и не е за подценяване тяхната базова (училищна) подготовка, качеството на която е силно зависима от мотивацията на преподавателите.

- Не се навлиза в дълбочинно в мотивационни теории, концепции и модели, а се открояват онези страни на теоретичното богатство, които са особено значими за практическите цели на дисертационното изследване.

- Лидерската проблематика не се изследва пространно и задълбочено, а целево и преди всичко в контекста на мотивиране на човешките ресурси в туристическите организации.

Подходи и методи на изследването

Изследването в дисертационния труд в неговата практическа част се основава на подхода на диагностичния анализ. То е насочено към диагностика и идентифициране на настоящата и реална „картина“ в туристически организации в съответствие с неговата цел. Комплексността и системността на изследването като важни подходи, на които то се основава, са спазени в цялостното структуриране и съдържание на труда. Аналитичният подход е характерен както при проучване на литературните източници, така и в практическото изследване. Негова основа е подходящо избран инструментариум, в т. число методи като: метод на класическо анкетиране; целево разработен и адекватен на темата на труда и поставената цел въпросник; метода на мотивационните профили, адаптиран в съответствие с целта и задачите на труда, собствени наблюдения и дълбочинни интервюта с първи ръководители на туристически организации.

Информационно осигуряване

Дисертационният труд е осигурен информационно. Чрез подбор и проучване на широк кръг актуални съвременни научни публикации на чуждестранни и български автори; проучване на специализирани

изследвания; собствено изследване, проведено чрез приложените методи в извадка от туристически организации.

II. Структура и съдържание на дисертационния труд

Структурата на дисертационния труд произтича от въведената в неговия увод концептуална рамка на изследването и по-конкретно от неговата основна цел и съставните три задачи.

Съдържанието на дисертационния труд е както следва:

Увод.....стр.4

ПЪРВА ГЛАВА

Теоретично проучване на влиянието на ръководителите върху мотивацията на човешките ресурси в организацията.....стр.14

1. Аналитичен целево насочен преглед на основни мотивационни теории.....стр.17

1.1. Теория на потребностите по Абрахам Маслоу - синтез на основни изводи и препоръки към ръководителите.....стр.17

1.2. Теория на самоопределението на Диси и произтичащи от нея идеи и ориентири за ръководителите.....стр.21

1.3. Теорията на Маккелелънд за социално придобитите мотиви.....стр.23

1.4. Теория на Херцберг - полезност на нейните идеи и постановки за ръководителите на организациите.....стр.26

1.5. Синтез на научни постановки, открити от други мотивационни теории и концепции.....стр.30

2. Процесът на мотивиране на човешките ресурси на организацията...стр.40

2.1. За ангажираността към организацията.....стр.40

2.2. Мотивиране на служителите за постигане на резултати в трудовата дейност.....стр.42

3. Ръководителите – лидери в бизнес организациите.....стр.54

- 3.1.Кратко проучване на основния понятиен апарат и базови постановки в областта на лидерството на човешкия фактор в организацията.....стр.55
- 3.2.Качествата на ръководителя – лидер и произтичащите от тях стилове на управление на служителите.....стр.59

ВТОРА ГЛАВА

Методологически и методически положения на изследването.....стр.78

- 1.Базови работни понятия в методологията и методиката на изследване.....стр.79
- 2.Основни изследователски въпроси и подходи към изследването...стр.82
- 3.Обхват от методи на изследване.....стр.85
- 3.1.Метод на наблюдението.....стр.86
- 3.2.Анкетно проучване, основано на разработване на класически тип анкета.....стр.86
- 3.3.Метод на мотивационни профили на човешките ресурси.....стр.96
- 3.4.Метод на структурираното дълбочинно интервю.....стр.108
- 3.5.Целево разработен въпросник.....стр.112

ТРЕТА ГЛАВА

Практическо изследване на влиянието на ръководителите върху мотивирането на служителите в туристически организации в страната.....стр.122

- 1.Обща характеристика на практическото изследване.....стр.122
- 2.Анализ и оценка на резултатите от анкетиране на служители в туристически организации.....стр.125
3. Разработване, анализ и оценка на мотивационния профил на човешките ресурси.....стр. 141
- 4.Анализ и оценка на проведените дълбочинни интервюта с ръководителите.....стр.149
- 5.Резултати от проведеното анкетиране чрез въпросник.....стр.158

6.Сравнителен анализ на резултатите от проучването. Изводи и препоръки.....стр.162

Заклучение.....стр.175

Използвана литература.....стр.179

III. Представяне на дисертационния труд

В първа глава са анализирани актуални и съвременни източници по съществени за обекта и предмета на изследването теоретични въпроси.Изследването е целево насочено към обхващане на дисертационната тематика в необходимо единство между мотивационни научни постановки и научни постановки в областта на лидерството на човешкия фактор.

Теоретичното проучване започва с открояване на основни постановки на А.Маслоу,който справедливо се счита за основоположник на мотивационните теории.

Тезата на Маслоу, е че незадоволените потребности „движат“ човешкото поведение и в този смисъл те са движеща сила и на трудовото представяне на служителите в организациите.

Основното понятие „**потребности**“ в теорията на Маслоу, макар и да е убедително, следва да намери подходящ „заместител“ при използването му в практиката на мотивиране на служителите в организациите. В този смисъл по-ясна за практически цели формулировка, която реално отразява онова, което движи човешкото поведение, респ. трудовото поведение на служителя е заместителя „желание“.Практическата му ползност е,че : прави се преход от абстрактния човек и потребности към конкретния човек, за който потребностите се модифицират в желания и в очаквания за задоволяването им чрез определено трудово поведение, т.е. желанията и очакванията значително по-лесно може да се идентифицират на практика.

При използване на термините „желания“ и „очаквания“ става ясно какво всъщност „иска“ служителът, какво поведение ще има той за „потвърждаване“ на желанието и особено важното – какви условия, шансове, въздействия върху поведението на служителя може да използват ръководителите за потвърждаване на желанията, но в интерес на самата организация.

Практически проблемът е в това, приносите на служителя към организацията, резултат от неговото трудово поведение, да бъдат адекватно възнаграждавани и по този начин да се потвърждават очакванията и желанията им. Разминаването в тази посока не „работи“ в полза на мотивацията, има и редица други негативни ефекти върху отделния човек и върху организацията.

Различните служители имат различни очаквания за степента на „насищане“ (удовлетворяване) на желанията (потребностите им). Отделният служител сам определя доминиращата роля на някои свои желания (потребности). Под доминираща роля се има предвид високата значимост, която той отдава на една или друга своя потребност. Доминиращите потребности на служителите могат и следва да бъдат опознавани от ръководителите с оглед насочване на мотивиращите въздействия преобладаващо към тяхното удовлетворяване чрез и във труда.

Налице са базови потребности, които са универсални и присъщи на всички хора, макар и с различна интензивност на „насищане“. Тези потребности са по-лесни за установяване от т.нар. висши потребности (в горните слоеве на пирамидата на Маслоу). За служителите са важни потребностите и от петте равнища, но по-силни „импулси“ с мотивиращ ефект има задоволяването във и чрез труда на последните три равнища на пирамидата.

Теорията на самоопределението (selfdetermination theory) на Диси е опит за изграждане на по-цялостно виждане за личността, при което акцента е върху социалните влияния на вътрешната мотивация на човека.

Диси насочва своето внимание към потребностите от **компетентност и самоопределение**, които се определят като висши човешки потребности, а тяхното удовлетворяване не става само с материални подбуди, а изиска и нематериални мотивиращи въздействия.

В качеството на параметър на компетентността Диси използва понятието „**оптимална трудност**“ (или **оптимално предизвикателство**) на дейността (работата, задачата). Неговото изследване показва, че този параметър се отнася за дейности и задачи, които не са лесни, но не са и прекалено трудни, т.е. не са невъзможни за изпълнение. Подобни дейности са налице в организациите и когато те съответстват на способностите на служителите, те работят с желание и интерес – мобилизират своите способности, изпълняват на високо равнище задачите си. Когато определена дейност загуби привлекателност за служителя, тя се разминава с нарасналите му умения и вече я няма оптималната трудност, отнесена към него. Трета ситуация е, когато дейността (задачата) е изключително трудна за изпълнение от служителя и тогава тя престава да е стимул за работа – оптималната трудност е „прекратена“, за нея липсва компетентност, мотивацията спада.

Направен е извод извод е, че параметърът „**оптимална трудност на дейността**“ може да се конкретизира за голяма част от дейностите в организацията и особено **за по-сложни и отговорни дейности**. Съпоставен (съизмерен) със способностите на служителите той служи за определяне на компетентността им. Следващ извод е, че постановките на Диси са добър ориентир за ръководителите относно: подбора и назначаването на служители; разпределението на задачи между тях в

екипите; пренасочването на служители; издигането и растежа на отделни служители.

Втората висша потребност, която Диси извежда, е тази от **самоопределение**. По принцип самоопределението е чувство в служителя, което се поражда, когато той осъзнава и получава доказателства, че сам е инициатор на действията си в труда, че постъпва в работата си съобразно своите потребности, желания и собствен избор, че постига свои и на организацията цели.

Направен е извод, че в организациите има служители с доминиращи потребности от компетентност и от самоопределение. Те имат нужда от такива служители (предимно специалисти). Ръководителите следва да идентифицират служителите с тези доминиращи потребности и желания; да им предлагат длъжност (статут) в организацията, съответстващ на компетентността (респ. на самоопределението в зададени граници).

Тезата на Д.Маккелънд е, че във всеки човек, ангажиран организацията, са налице социално придобити мотиви, а един от тях заема **доминиращо място** като подбуда на поведението му в труда. Според Маккелънд такива мотиви са израз на вътрешна човешка мотивация и към тях той отнася:

- Мотив за постижения.
- Мотив за принадлежност към общност.
- Мотив за власт (за лидерство).
- Мотив за компетентност.

Обобщенията, полезни за ръководителите от практиката, произтичащи от горната теория са както следва:

Поведението на хората в труда има свои доминанти. Когато един от посочените по-горе мотиви доминира в човека, той става водещ в поведението му в трудовата дейност, а това дава основание конкретния

човек да се отнесе към съответния тип хора по Маккелелънд. Може да се посочи, че във всяка организация има представители на четирите типа хора.

Определен интерес от гледна точка на темата на дисертационния труд представлява доминиращият мотив за упражняване на власт, който често се отъждествява като лидерски мотив.

Теорията на Фредерик Херцберг е обект на интерес, внимание и признание от страна на изследователи по управление на човешките ресурси и ръководители от практиката. Предлагащата от него концепция в крайна сметка намира израз в две обобщения:

- **Първо.** Върху трудовата дейност на служителите влияят фактори, които успешно управлявани преодоляват **неудовлетворението от работата, от труда**. Тези фактори или предпоставки на трудовата дейност можем да характеризираме като „**фактори - стабилизатори**“ (респ. фактори, които отстраняват неудовлетворението от труда.).

- **Второ.** При осъществяването на трудовата дейност ръководителите имат на разположение широк кръг от фактори, които създават **удовлетворение от работата**. Това са реални (или потенциални) „**фактори-мотиватори**“ в труда.

Достойнство на теорията на Херцберг е нейната прагматична насоченост и особено в основните нейни постановки и произтичащи изводи и препоръки. Ползността за практиката е, че тя разкрива две причинно-следствени връзки, а именно: нещата, които хората харесват в трудовата си дейност, ги карат да работят повече и по-добре; и обратно – нещата, които те не харесват, обуславят влошаване на трудовите резултати, а това изисква те да бъдат преодолявани.

Базовото понятие в изследването на Херцберг е **удовлетворението или респ. неудовлетворението** на служителите в трудовата им дейност.

Прагматичната му препоръка към ръководителите е, че чувството на удовлетворение, се създава и поддържа чрез използване от мениджмънта на широк кръг фактори и управленски въздействия, които мотивират служителите за постигане на най-добро изпълнение на функции и задачи.

В практически план е направен извод, че проучването на състоянието на удовлетвореност от труда на служителите в туристическите организации не бива да се подценява. По същество то може да се характеризира и като мотивационно проучване, без да се отъждествява с него. Ползността му е, че може да осигури доказателствени факти за страни в трудовата дейност, които дори са по-периферни за мотивационните проучвания (напр. проучване на факторите на оперативното управление в организацията).

Стабилизиращите фактори се използват от мениджмънта с оглед отстраняване на неудовлетворението на служителите в трудовата им дейност. **Мотивиращите фактори** се използват от мениджмънта за създаване на **удовлетворение** от работата и дейността като цяло. В този смисъл като мотивирани могат да бъдат определени служителите, които изпитват удовлетворение от работата, условията за трудова дейност и т.н.

В редица други мотивационни теории се съдържат идеи и постановки, обогатяващи в научно отношение третираната в дисертационния труд проблематика и същевременно с ползност за бизнес практиката.

Интерес представлява т.нар. **концепция за справедливостта**, разработена от Адамс, а така също допълнена и от други автори.

Концепцията се основава на базовото понятие „**справедливост**“, а замисълът, който е заложен в нея е следният: Служителите в организацията са силно чувствителни относно справедливото (респ. несправедливото) им третиране от ръководителите. Те, в съответствие с утвърдени в тях ценности, нагласи и очаквания в трудовата дейност,

оценяват (всеки персонално за себе си) доколко ръководителите прилагат справедлив подход към тях. В трудовата дейност в една организация справедливото или несправедливото третиране най-често (и правилно) се свързва с резултатите (приносите) на всеки отделен служител, от една страна, и адекватното „компенсиране“ на приносите чрез очаквани форми на признание (мотивиращи фактори) от ръководителите, от друга. В тази връзка поддържането на чувство на справедливост спрямо отделния служител, екипа, персонала като цяло, има силен мотивиращ ефект върху служителите.

Теорията за очакванията на В. Вруум извежда на преден план необходимостта от идентифициране на конкретни очаквания от конкретните служители в организацията.

Идеите на Вруум се доразвиват от Портър и Лоулър, а именно: Удовлетворението е два типа, от една страна то е вътрешно удовлетворение в служителя „дошло“ от чувството на постигане на желан резултат или цел. От друга страна, то е външно и в най-голяма степен свързано с възнаграждението. Точно в контекста на външното удовлетворение на служителите се третират концепциите за справедливостта, които в най-добра степен се интерпретират чрез връзките „усилия от служителя – постигнат резултат от дейността му“ и „постигнат резултат – полагащо се възнаграждение“. Възнаграждението на резултата не се свързва единствено с размера на заплатата. То има и редица други измерения, но е факт, че заплащането е водещо измерение за служителите в организацията, при това далеч не само за българските организации.

Концепцията на Латам и Лок за поставянето на цели и постигането на резултати като мотивиращ фактор.

Целенасоченото поведение, което се проявява в поставянето на цели, задачи и стремежа за тяхното решаване, по принцип е характерно за всеки нормален човек. Колкото по-високи цели поставя пред себе си служителят,

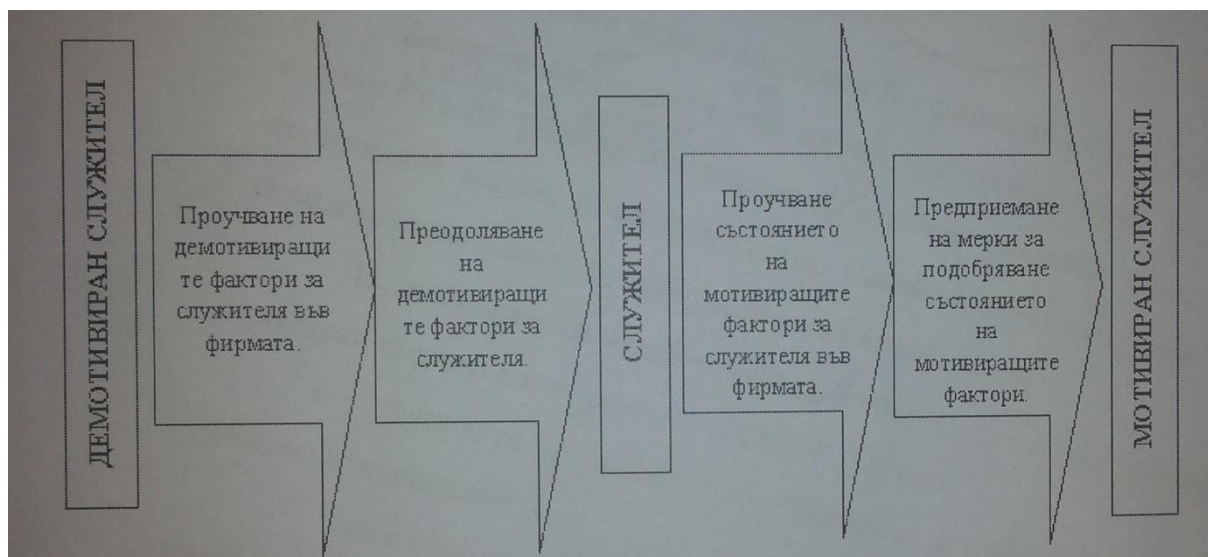
а и ръководителят, толкова повече усилия полага за тяхното постигане и в резултат на това работи по-ефективно.

От мотивационните теории може да се извлече разбиране за демотивацията на служителите като състояние на индивида, характеризиращо се с нарастващо негово неудовлетворение в трудовия процес, демобилизация и нежелание за изпълнение на трудови задължения, продължително във времето несъответствие между мотивационните нагласи на индивида и мотивиращите въздействия от страна на мениджмънта.

Демотивацията е налице тогава, когато вътрешните мотивационни нагласи у служителя и външните мотивиращи въздействия от страна на ръководителите не се срещат в обща точка, т.е. между тях не е постигнато съответствие, баланс. Това е първи водещ момент, обуславящ демотивацията в трудовата дейност на служителя. Вторият важен момент е, че когато стабилизиращите фактори не са оптимизирани, то естествена последица от това е нарастващо неудовлетворение на служителя и съответно нарастваща негова демотивация в трудовата дейност.

Основната препоръка към ръководителите на организации е, че еднакво важни са както възможностите за преодоляване на демотивацията, така и тези за създаване на предпоставки за нарастваща мотивация. Първоначално и от гледна точка на логическа последователност, следва да се отстраняват предпоставките за демотивация в трудовата дейност чрез оптимизиране на стабилизиращите фактори, а на тази база да се „задействат“ същинските мотивиращи фактори (въздействия) върху служителите (вж фиг.3).

Фиг. №3



В контекста на нагласите към труд и трудова дейност на служителите важно значение има въпроса за **ангажираността (съпричастността) на служителите** към конкретната организация. Редица автори извеждат този въпрос като значим, дори базов за процеса на мотивиране и осигуряване на висока трудова мотивация на служителите. Краткият аргумент в тази посока е, че служителите се чувстват мотивирани (като начална фаза на процеса) тогава, когато в организацията, в която работят: са приети добронамерено; разбирани са от ръководителите и колегите; могат да се утвърдят сред колектива; могат да се развиват професионално и кариерно и т.н.

Ангажираността (принадлежността) към организацията в дисертационния труд се приема като съставка на процеса на мотивиране на служителите. Уайт набляга в своя публикация на тази съставка и извежда три области на чувства на служителя, от които произтича съответно негово поведение в трудовата дейност:

- вяра в организацията (и особено в нейните ръководители) и приемане на нейните ценности и цели;
- готовност в името на организацията да се упражнява усилие, по-голямо от това, за което индивидът е нает формално;
- желание за запазване на принадлежността към организацията.

Ангажираността към организацията, в чуждестранни и български публикации, се разглежда в нейните две разновидности: **пасивна ангажираност** (разбирана само като готовност на служителя да остане и работи в съответната организация) и **активна ангажираност** (разбирана като нагласи и желание да постига резултати, все по-добри резултати).

Логично може да се направи извода, че ръководителите трябва да се стремят да осигуряват активна ангажираност на своите служители и в този смисъл това, което следва да култивират последователно в служителите са:

- засилване на чувството им на принадлежност към организацията чрез признанието, което получават, чрез въвличането им във вземане на решения, чрез усещането, че са важни, ключови служители на организацията, вкл. чрез осигуряване на тяхно участие в акционерния капитал на организацията;

- осигуряване (по възможност) на предизвикателна, интересна, дори вълнуваща работа на служителите чрез редица вътрешно фирмени мотиватори като проектиране на длъжности и длъжностни характеристики, делегиране на правомощия и т.н.;

- осигуряване на трайно доверие в управлението и ръководителите. При това не само и единствено чрез успешна и печеливша дейност на организацията, а така също чрез доказателства за висок професионализъм на ръководителите, честен подход при информиране на служителите, в т.ч. за успехи и неуспехи, наличие на воля на ръководителите заедно със служителите да се преодоляват тежки периоди във функционирането на организацията.

Централен проблем в мотивирането е неговата насоченост към това да се постигат резултати в трудовата дейност. По този момент е налице единство в разбиранията както на изследователите, така и на бизнес ръководителите. Това единно мнение е важно, но много по-голяма важност имат подхода, механизмите и мотивиращите фактори, които биха

гарантирали висока трудова мотивация, водеща до очаквани високи резултати в трудовата дейност на служителите.

Казаното за мотивацията до тук в първа глава позволява да се предложи мотивационна политика, която отчита и изискванията за удовлетвореност от труда, за положителна трудова нагласа и за съпричастност към организацията:

1. Дефиниране и даване публичност на мисията и основните ценности на организацията, както и на нейните стратегически приоритети.

2. Поставяне на предизвикателни, но постижими групови и индивидуални цели с активното участие на служителите. Формулиране на общи цели при търсене на възможност индивидуалните стремежи и намерения на всеки да се впишат в общите цели на организацията. Използване на възможни средства за комуникация, за осигуряване на сигурност, че сигналите за мисията, ценностите и стратегиите са достигнали до всеки член на колектива.

3. Използване на начини за осигуряване на участие в управлението, за въвличане на хората в изясняването на проблемите и разработването на варианти за решаването им с цел те да чувстват настъпващите промени като следствие от собствената им воля за тях.

4. Внушаване чрез примери и обучение на увереност, че за стила на управление в организацията е правило да се окуражават съпричастието и колективизма, че мнението на всеки човек се цени.

5. Утвърждаване на лидерство, което да вдъхновява и „заразява“; назначаване на ръководители на екипи с умение да мотивират; организационно – поведенско обучение на ръководителите.

6. Проектиране на структури и длъжности така, че заемащите ги да усетят чувство на завършеност на работата, да могат да приложат (и доразвият) познанията, уменията и способностите си. Осигуряване на

напътствия и обучение, които биха дали възможност на хората да използват и развият в максимална степен своите способности.

7. Осигуряване на система за обратна връзка за резултатите от труда. Оповестяване и разясняване на връзката между изявата и възнаграждението. Създаване на очаквания, че определено поведение и резултати ще водят до съответни възнаграждения, които (по преценка на самия персонал) биха си заслужавали усилията.

8. Осигуряване на финансови възнаграждения за трудови постижения. Вплитането им в система за оценка и възнаграждение, която е насочена към ефективността на екипната работа и отговаря на изискванията за справедливост.

Сред широкият кръг от автори в областта на лидерската материя (респ. лидерството в неговите човешки измерения), са проучени редица водещи авторитетни автори като П. Дракър, С. Купър, Д. Максвел, Улрих и Смолууд, Д. Джорджис, Х. Левинсън.

В дисертационното изследване не се навлиза задълбочено в цялостно проучване на теоретичните основи на лидерството на човешкия фактор. В съответствие с темата на труда, неговата цел и задачи, вниманието е насочено основно към това да се открият важни теоретични положения и научни постановки, свързани с ръководителите-лидери в организациите и по-специално към първите им ръководители. Изходна постановка тук е, че когато първите ръководители на организациите притежават лидерски качества и в своята работа с персонала дават доказателства за лидерско поведение и лидерски стил на управление, това не само осигурява простор пред лидерството на човешкия фактор в организациите, но и прави ръководителите ключов фактор в мотивирането на човешките ресурси.

Работното понятие, което е централно в по-нататъшното изложение, е „**ръководителят - лидер**“. В още по-конкретен план акцентът на следващото съдържание е върху първите ръководители на организациите,

от позиции на разбираня и научни постановки кога, защо и как те са (стават) ръководители – лидери на организациите.

Един от важните моменти от проучените автори и техни публикации, е свързан с наличието на причинно – следствена връзка в отношението „лидерство - лидери“ в организацията. Този момент е значим от гледна точка на разбиранята за първите ръководители на организациите като истински техни лидери.

Определението за лидерство на човешкия фактор, което се възприема в този параграф на първа глава е заимствано от публикация на Йосиф Илиев, но то с известни нюанси се споделя и от много други автори.

Лидерството в неговите човешки измерения, а именно лидерство на човешкия фактор, представлява стил на управление и начини на взаимодействие и въздействие върху служителите, които осигуряват способност и потенциал на организацията да открива, изгражда, мотивира и развива лидери за всички йерархични равнища на организацията.

Това разбиране за лидерство в организациите фокусира вниманието върху политики и механизми, които могат да дават простор и да са в основата на изграждане на лидери за йерархичните равнища. Преходът от същността на лидерството към политиката и механизми за неговото утвърждаване и развитие в организациите е значима отговорност на първите ръководители на организациите.

Вторият фокус е върху отделните личности, техните качества и линии на поведение като предпоставка за утвърждаването им като лидери в организацията. Потенциалът на лидерство означава да се създава и поддържа благоприятна среда за откриване и особено за утвърждаване и развитие на фирмени лидери, а тази научна постановка, може да достигне до организациите когато първите им ръководители са лидери.

Формулирането на работно понятие за „лидера“ на организацията се основава на това, което обединява лидерите, а именно две значими характеристики: **упражняване на силно влияние върху други хора; влияние направило хората техни последователи.** В този смисъл работното определение за „лидер“ е:

Лидерът е личност, която със своите качества, произтичащи от тях линии на поведение и стил на управление, упражнява силно и непринудително влияние върху други хора – влияние, което ги прави негови последователи и съмишленици.

Силното влияние на лидера върху други хора се дължи на притежаваните от него личностни качества и произтичащите от тях линии на поведение. Влиянието на лидера е предимно върху междуличностните отношения, като е насочено към постигане на общи цели и защита интересите на неговите последователи и съмишленици.

От гледна точка на темата, предмет на дисертационния труд е важно интегрирането на две роли в организацията, а именно: на ръководителя на организацията и на лидера, респ. **ръководителя – лидер.**

Направени са обобщения по първа глава на дисертационния труд:

- При богатството на мотивационните теории и концепции, проучването им показва единство, респ. наличие на два общи момента, характерни за всички тях:

- **първо**, всички теории, независимо от нюансите им търсят отговор на въпроса за движещата сила на човешкото поведение (и по-конкретно в организационна среда и дейности);

- **второ**, теориите намират отговор на горния въпрос и той е: движещи сили на човешкото поведение, това, което кара хората да работят по определен начин, са техните незадоволени потребности, а от тук

стремеж на човека чрез резултатите в трудовата си дейност да ги задоволява, често в нарастваща степен.

- Терминът „потребности“, макар и ясен, е трудно използваем за практически цели. Потребностите се „преживяват“ от човека като негови желаниа и очаквания в труда и носят силен отпечатък на неговата индивидуалност.

- Резултатното прилагане на научни постановки от теоретичното мотивационно богатство изисква тяхно наложително презимяване. Например – потребностите като желаниа и очаквания на човека; вътрешните човешки мотиви като негови трайни подбуди и мотивационни нагласи и т.н.

- Различните хора (служители в организацията) имат различни нива на своите желаниа и очаквания в труда. Доминиращите им желаниа също се различават. Това дава основание да се обобщи, че е налице индивидуална мотивационна ориентация на служителите, а от тук, че индивидуалният, персоналният подход при мотивирането им е най-резултатен.

- В организационна среда на дейност на хората (служителите) е необходимо да се постави разграничение между:

- вътрешна мотивация в отделния служител, разбираана като обективен, утвърден процес;

- външна мотивация и мотивирането като процес на управленски въздействия върху служителя и мотивацията му в цялост

- Високата трудова мотивация на служителите е възможна за постигане и поддържане единствено при осигурено съответствие между вътрешната мотивация и външната мотивация, която е инструментариум на ръководителите на организацията.

- Важно обобщение е и това, че организацията, в която работят служителите използва и инструменти на икономическа принуда. Чрез тях

ръководителите „заставят доброволно“ своите служители да дават време и енергия под формата на труд и резултати от труда, срещу които се удовлетворяват онези техни желания, които организацията може да изпълни.

- Наред с индивидуалния подход при мотивиране на служителите не бива да се подценява и т. н. „корпоративно или фирмено измерение на трудовата мотивация“. То съдържа в себе си широк кръг от фактори и условия, които теоретично се разглеждат като стабилизиращи фактори. Тяхното оптимизиране в организацията е предпоставка за същинското мотивиране на служителите.

- Значимо обобщение, произтичащо от теоретичното проучване е, че за методически и практически цели в областта на трудовата мотивация, могат да се открояват страни, елементи и фактори, както на вътрешната, така и на външната мотивация.

- Проучени са ключови въпроси от съвременното научно богатство в областта на лидерството на човешкия фактор в организациите и неговия „продукт“ – лидерите. Към проучването е възприет подход за стесняване и целенасочване на принципно много богатото теоретично разработване и развитие на лидерската проблематика. Този подход намира израз предимно в поставяне фокуса на проучването върху първите ръководители на организации и на тази база извеждане на научни постановки и аргументи, че те са (могат да бъдат) истински ръководители – лидери на човешки ресурси и на организациите като цяло.

- В теоретичното проучване на лидерската проблематика е даден приоритет на аргументирането на ключовото място и роля на първите ръководители в мотивирането на човешките ресурси на организациите. Защитена е чрез теоретични постановки и тяхната аргументация тезата, че първите ръководители с доказателства, че са истински лидери, се явяват

ключов фактор в успешното мотивиране на човешките ресурси, а от тук в постигането на предизвикателни цели на организациите.

Методологически и методически положения на изследването

Във фокуса на втората глава на дисертационното изследване стои аргументацията на две групи от основополагащи въпроси:

Първата група обхваща обосноваване и дефиниране на изследователските въпроси на изследването в съответствие с темата на дисертационния труд, неговата основна цел и по-специално третата задача, насочена към практическото изследване.

Втората група обхваща разработване (вкл. адаптиране) на подходящи методи на изследването – такива които при следващото им прилагане в практическото изследване да позволят да се достигне до реален отговор на изследователските въпроси.

Посочените две задачи са тясно свързани. Тяхното разработване се предшества от необходимо синтезирано представяне на основния понятиен апарат. То е извършено с разбирането, че разработването на съдържанието на методите и особено тяхното практическо прилагане изискват яснота за основните понятия.

Принципи и постановките, върху които се изгражда съдържанието на втората глава са:

- Признание на решаващата роля на човешките ресурси (респ. на човешкия фактор) за успешното функциониране на организацията.
- Изхождане от разбирането, че мотивационната проблематика и мотивирането на служителите са ключови в управлението на човешките ресурси на организацията.
- Утвърждаване на възгледа, че повишаващата се мотивация на човешките ресурси е значим неинвестиционен ресурс за подобряване ефективността на дейностите и на резултатите от труда на отделния служител, на екипите и организацията като цяло.

- Залагане на научната постановка, че мотивирането на човешките ресурси в организацията, вкл. в туристическите организации, е сред основните отговорности на първия ръководител и ръководния състав като цяло, а нарастваща и висока трудова мотивация е реално постижима задача, тогава, когато ръководителите са истински лидери на човешките ресурси на организацията .

- Осъществяване на прехода към методиката на изследване в съответствие с теоретичното богатство, анализирано в първа глава на труда.

Основни изследователски въпроси и подходи към изследването

Дефинирането на изследователските въпроси във втора глава на дисертационния труд има особена важност в две направления:

- Първо те трябва да получат аргументиран отговор в следващото практическо изследване в дисертационния труд и да бъдат съобразени с темата на труда, неговата цел и задачи, изведената основна изследователска теза и нейните подтези.

- Второ изследователските въпроси в най-голяма степен влияят върху избора на методите на изследване и тяхното конкретно съдържание. С други думи между въпросите и методите има тясна връзка и зависимости, които не се подценяват в изследването.

Направленията, от които се извеждат и формулират изследователските въпроси в главата са:

- Лидерство на човешкия фактор в организациите и по-конкретно поставяне на фокуса върху установяване на доказателства за притежаване на лидерски качества и използване на лидерски умения от ръководителите на организации.

- Мотивация на човешките ресурси в организацията и по-конкретно поставяне на фокуса върху „извличане“ на значими в научно отношение

постановки от богатата мотивационна проблематика и тяхната практическа ориентация.

- Взаимовръзката и влиянието между „ръководители на организацията – служители в организацията“ при основен фокус върху влиянието, което оказват (или могат да оказват) ръководителите – лидери при осигуряване на нарастваща или висока трудова мотивация на служителите в туристически организации.

Посочените направления в последните десетилетия са обособени като относително самостоятелни науки, но принадлежат към богатството на науката за управление на човешките ресурси.

В дисертационното изследване са дефинирани следните изследователски въпроси :

1. Да се установи чрез доказателствени факти притежанието на лидерски качества и лидерски стил на управление от ръководители на туристически организации в региона.

2. Да се проучи състоянието на трудовата мотивация на човешките ресурси на туристически организации в региона.

3. Да се установи и разкрие наличието на причинно-следствена връзка между състоянието на трудовата мотивация на човешките ресурси в туристическите организации, от една страна, и влиянието върху мотивацията на използваните от ръководителите-лидери механизми за мотивиране и мотивиращи фактори. По-конкретно казано да се достигне до доказателства за ключовото място и роля на ръководителите-лидери в мотивирането на служителите.

Трите изследователски въпроса са хармонизирани с идеите, заложили в увода на дисертационния труд. Характерът и съдържанието на изследователските въпроси дава ориентири не само за разработване на методите на изследване, но и за подхода, който да се приложи в практическото изследване.

От възможните подходи за прилагане в следващото практическо изследване дава са аргументирани като целесъобразни два подхода в тяхното единство, а именно – системният подход и поведенческият подход. Комбинацията от двата подхода е аргументирана както следва:

- Прилагането на системен подход към практическото изследване произтича от единството на „образно казано“ два компонента в системата за мотивиране на човешките ресурси, а именно – представители на персонала, от една страна, и представители на ръководителите на туристическите организации, от друга. Това са два относително обособени „компонента“ на една система, между които има взаимни връзки, взаимно влияние, а така също и възможности за хармонизиране на взаимодействието между тях в мотивационен аспект;

- Комбинирането на системния подход с поведенческия подход е наложително и намира следната аргументация: Мотивационната проблематика и нейното по-нататъшно практическо проучване като състояние на трудовата мотивация, е основано на поведенчески механизми. По-точно казано – чрез мотивиращите фактори, използвани за въздействие от ръководителите към служителите в туристическата организация по същество се влияе върху поведението на служителите в трудовата им дейност.

Обхват от методи на изследване

Проучването показва разнообразие на от методи, използвани от изследователите.

Заложената в увода на дисертационния труд цел, трета задача, изследователска теза и изследователски въпроси във втора глава са ориентация към следните методи на изследване:

Метод на наблюдението.

Макар и считан за опростен, този метод не се подценява в научните изследвания. Когато е насочен към поведенчески фактори,

изследователите го определят като много полезен за установяване на доказателствени факти. Предимството на метода е и това, че наблюдението от изследовател, който познава средата и изследваната проблематика, осигурява достоверна, неподправена информация и възможност за реална оценка. Силен аргумент за въвеждане на метода на наблюдението е и факта, че авторът на дисертационния труд е същевременно ръководител на туристическа организация с достатъчно богат опит, подплатен с научни познания по темата на труда.

Анкетно проучване, основано на разработване на класически тип анкета

Анкетите от класически тип са широко прилагани при изследвания в областта на управлението на човешките ресурси. Техните предимства и недостатъци са известни. Класическата анкета в дисертационния труд е предназначена за насочване към **извадка от човешките ресурси в избран кръг туристически организации в регион Кърджали**. Уточнението на т.нар. „респонденти“ (анкетирани лица) е важно предвид по-следващия характер и съдържание на разработените анкетни въпроси.

Дефинирането на анкетните въпроси и обхвата на отговорите е извършено в съответствие с ясно поставена цел, съобразена с концептуалната рамка на труда в неговия увод. Формулировките на въпроси и отговори в анкетата са ясни и разбираеми за анкетираните лица.

Целта на анкетното проучване чрез разработената класическа анкета от затворен тип е да се проучи и установи от позиции на служители в туристически организации тяхната гледна точка и оценка на влиянието на ръководителите върху мотивирането и мотивацията на служителите.

Разработеният метод на анкетно проучване чрез класическа анкета от затворен тип е представен във втора глава на дисертационния труд.

Метод на мотивационните профили на човешките ресурси

Този метод позволява да се установи на практика равнището на трудова мотивация на служителите в туристически организации. Негово основно предимство е, че разкрива лимитиращите (проблемните) фактори, обусловили недостатъчна мотивация в трудовата дейност. Прилагането му позволява правилно да се насочат усилията и действията на ръководителите на туристически организации към утвърждаване на практики, които водят до резултатно мотивиране на служителите.

В синтезиран вид във втора глава на труда е представена методическата последователност при провеждане (прилагане) на методи на мотивационните профили. Творческият момент пред автора на дисертационния труд е във въвеждането в базовата форма на метода обхват от мотивиращи фактори, които са израз на лидерски потенциал на ръководителите на туристически организации (виж табл.4)

Табл. №4

		Първа задача	Втора задача		
№	Мотивиращи фактори с лидерски потенциал	Десетте най-важни за Вас	Скала за оценка на факторите		
			удовлетворен съм	не съм удовлетворен	не съм наясно
1	2	3	4	5	6
1.	Влияние върху служителите чрез авторитет на ръководителите				
2.	Печели доверието на служителите (вярват му)				
3.	Ясно и разбираемо общува със служителите				
4.	Поддържа и равнива толерантни отношения със служителите				
5.	Справедливо заплащане				
6.	Гарантира сигурност на работното място на служителите				

7.	Условия на труд				
8.	Признание на личния принос и способности на служителите				
9.	Цени добри идеи на служителите при вземане на решения				
10.	Прилага индивидуален подход към служителите				
11.	Делегира свои отговорности на служители, които могат да се справят с тях				
12.	Отстоява както интересите на организацията, така и интересите на служителите				
13.	Умее да преодолява възникнали конфликти				
14.	Дава пример с професионализма си				
15.	Вдъхва уважение с познанията си и ги прилага в работата				

Метод на структурираното дълбочинно интервю

В съответствие с темата на дисертационния труд структурираното дълбочинно интервю е предназначено за насочване към **първите ръководители на извадка от туристически организации в региона**. Целта при неговото разработване и последващо провеждане е да се открият и да се оценят възгледи, разбирания, прилаган стил и действия при управление на служителите в контекста на тяхното мотивиране. На тази основа могат да се направят изводи за наличие на лидерски подходи и поведение на първите ръководители спрямо служителите и влиянието им върху мотивирането и мотивацията на служителите.

Разработеното от автора структурирано дълбочинно интервю съдържа следните десет въпроса:

1. На основата на Вашия опит и професионализъм в работата Ви с членовете на организацията, имате ли утвърден във Вас възглед

(убеждение, убеденост), че трудовата мотивация на служителите е изключително важна предпоставка както за най-добро изпълнение на функциите им, така и за имиджа на Вашата организация?

2. Има ли във Вашата организация специалист (експерт), който е достатъчно компетентен в областта на мотивиране на персонала. Провеждани ли са и провеждат ли се във Вашата организация целеви изследвания за установяване състоянието на трудовата мотивация и степента на удовлетвореност на служителите. Ако „да“, считате ли, че до Вас постъпват реални анализи и оценки в тази посока с оглед предприемане на адекватни Ваши действия за повишаване на трудовата мотивация на служителите?

3. Ползвали ли сте с Ваша инициатива консултантска подкрепа (експертна помощ) в желанието Ви да „приблизите“ процесите на мотивиране на Вашия персонал до научни изисквания. Ако „да“ – как оценявате ефектите от подобна подкрепа?

4. Като ръководител на организацията бихте ли посочили основните (най-важните) мотивиращи фактори, които използвате за въздействие върху служителите с оглед повишаване на тяхната удовлетвореност в трудовата дейност, непрекъснато подобряване на резултатите от нея и постигане на целите на Вашата бизнес стратегия?

5. Коментирайте кратко Вашия стил на управление на служителите в организацията. Например: как бихте го характеризирали (авторитарен, демократичен, либерален); прилагате ли индивидуален подход към служителите; давате ли простор и реализация на техни добри идеи и предложения и т.н.

6. Възприета ли е във Вашата организация практиката за оценяване на трудовото представяне на служителите (респ. атестиране на служителите). Считате ли, че този механизъм на оценяване и резултатите

от неговото прилагане, се приемат от служителите като справедлива, реална оценка на техните резултати и приноси към организацията?

7. Как бихте характеризирали и оценили обучението на служителите във Вашата организация? В по-конкретен план оценете го от гледна точка на спазване на изискванията на принципи като: целенасоченост на обучението; всеобхватност на обучението; специфичност на обучението; непрекъснатост на обучението; ресурсна осигуреност на обучението; ефекти от обучението и ефективност на обучението.

8. Какво е утвърденото във Вас разбиране за „лидерство на човешкия фактор в организацията“? По-конкретно коя от посочените по-долу „тези“ Вие споделяте и се ръководите от нея във Вашата организация:

а) аз съм първи ръководител на организацията и неин единствен лидер;

б) лидерството в нашата организация представлява обхват от нейния ръководен състав;

в) лидерството на човешкия фактор в нашата организация е стил на управление, политика и механизъм за откриване, утвърждаване и развитие на ръководители – лидери за всички звена и екипи в нея.

9. Като опитен ръководител Вие определено имате оценка за ръководителите под Вас (на звена, екипи) в организацията. Считате ли, че сред горните ръководители има такива, които дават доказателства, че са ръководители – лидери на екипите си? Самият Вие имате ли нагласи и произтичащи действия, насочени към тяхна подкрепа за утвърждаване и по-нататъшно тяхно развитие като лидери?

10. Имате ли Ваша убеденост, вкл. на основата на доказателства, че, ако наред с Вас и голямата част от ръководителите в управленската йерархия на Вашата организация са истински лидери (на своите екипи), това закономерно ще оказва силно положително влияние върху мотивацията и удовлетвореността на служителите в организацията.

Целево разработен въпросник

За целите на дисертационното изследване е разработен въпросник,предназначен да разкрие и оцени от една страна важни страни на вътрешната мотивация на определени „респонденти“, а от друга – на външната (извън конкретните „респонденти“) мотивация на респондентите.Този замисъл се основава на важна научна постановка в областта на трудовата мотивация, а именно: Между вътрешната мотивация, заложена, вкл. утвърдена във всеки човек, и външната мотивация (респ. мотивиращите фактори на разположение на ръководителите на организацията) има тесни връзки и взаимно влияние. Висока или нарастваща трудова мотивация е възможна за постигане и поддържане при съответствие на външната мотивация (мотивиращите фактори, които използват ръководителите) на вътрешната мотивация на отделните служители в организацията.

Съгласувано с научния ръководител в дисертационния труд се възприе горният въпросник да се насочи извън туристически организации и по-конкретно към извадка от преподаватели в техникума по туризъм в гр. Кърджали. Целта е да се достигне до изводи и оценки за състоянието на мотивацията на преподавателите в техникума, подготвящ кадри за туристически организации. Заложената теза е, че мотивираният (или недостатъчно мотивираният, дори демотивираният преподавател) има, или по-точно оказва различно влияние върху качеството на подготовка на бъдещите кадри в туристически организации. В тази връзка определени изводи, оценки и препоръки, насочени към ръководството на училището, могат да бъдат полезни както за самото ръководство и преподавателския състав, така и да се мултиплицира полезността до туристическите организации.

Разработеният въпросник е представен във втора глава на дисертационния труд.

Практическото изследване в трета глава чрез приложените в него методи е насочено както към изпълнение на основната цел, така и към установяване на доказателствени факти и аргументи, свързани с въведената в труда изследователска теза (респ. нейно потвърждаване или отхвърляне).

Организацията на практическото изследване и неговото провеждане, обхваща следните етапи:

- Избор (подбор) на кръг от туристически организации, които оперират в регион Кърджали.
- Уточняване на обхвата на извадките от заети лица в организациите и провеждане на инструктаж на участващите в изследването респонденти.
- Обработване на първичната информация от проведените методи и обобщаване на резултатите по отделни методи и групи анкетирани лица.
- Сравнителен анализ и оценка на обобщените резултати; произтичащи изводи и препоръки от анализа и оценката в контекста на ключовата роля на първите ръководители върху мотивирането на служителите на организациите.

Анализът и оценката на резултатите от анкетиране на служители в туристически организации са извършени на основата на обработена първична информация от богата по обхват класическа анкета и разработен мотивационен профил на участващите служители.

В табл. 5 са представени резултатите от първата част на класическата анкета.

Табл. №5

№	Лидерски качества (ранглиста)		Оценката на притежаването на качествата от Вашия ръководител		
	Наименование	Характеристика	Притежава	Частично притежава	Не притежава
1	2	3	4	5	6
1	<u>Умение да мотивира</u>	Дава справедлива оценка и адекватно признание за приносите на сътрудниците съобразно ценените от тях форми на признание; възбужда желание у сътрудниците да свършат възможно най-добре работата	80%	10%	10%
2	<u>Ориентиран към резултати</u>	Синхронизира ресурсите, така че да изпълни ключовите задачи; задава на хората ясни отговорности за важните цели	73,30%	26,60%	0%
3	<u>Позитивна нагласа</u>	Разбира сътрудниците си; поддържа толерантни отношения; печели ги; лоялен е; своевременно и коректно изразява признание за добре свършена работа; излъчва положителна енергия	53,30%	46,60%	0%
4	<u>Изграждане и развитие на взаимно отношение</u>	Насочва, насърчава сътрудниците; преодолява (разрешава) конфликти, поддържа добър климат и атмосфера, зачита индивидуалните различия	50%	26,60%	23,30%
5	<u>Комуникативност</u>	Комуникира разбираемо, искрено, с акцент върху важните неща; с акцент върху чувствата на сътрудниците	53,30%	16,60%	30%
6	<u>Влиятелност</u>	Способност да убеждава; да създава съмишленици и последователи в изпълнението на цели и задачи	86,60%	13,30%	0%
7	<u>Ръководене на промяната</u>	Подкрепя инициативи, които ще направят бизнеса по-конкурентен в един бъдещ период. Предлага нови и оригинални идеи, гледни точки и нововъведения	43,30%	30%	26,60%

8	<u>Тактичност</u>	Подкрепя инициативи, които ще направят бизнеса по-конкурентен в един бъдещ период. Предлага нови и оригинални идеи, гледни точки и нововъведения	43,30%	30%	26,60%
9	<u>Внушава доверие</u>	Дава непрекъснати доказателства, че заслужава доверието на сътрудниците чрез искреност, прозрачност и уважение към тях	80%	20%	0%
10	<u>Решителност</u>	Има волята и смелостта да взема непопулярни решения; да взема правилни решения в екстремни (или сложни) ситуации; проявява хладнокръвие и присъствие на духа в трудни ситуации	46,60%	33,30%	20%

По данните от обобщената форма са направени редица изводи с аналитично – оценъчен характер, а по-важните са:

- Най-ценени лидерски качества от анкетираните и по-конкретно първите пет качества във формираната ранглиста на десетте значими за служителите качества, по своя характер и съдържание са със силно мотивационен потенциал. Лидерското качество „умение да мотивира“ (на първо място в ранглистата) и следващите го в листата качества „позитивна нагласа“, „изгражда и развива взаимно отношение“, „комуникативност“ и вкл. „ориентиран към резултати“, в тяхната цялост дават основание за два извода:

- самите анкетираните служители открояват чрез своите вътрешни мотиви, нагласи и очаквания, потенциални лидерски качества на първите ръководители, които са с ключово значение за мотивирането им;

- вторият извод е, че анкетираните служители осъзнават важното място и роля на мотивацията в трудовата им дейност и нейната резултатност.

- налице са доказателствени факти (които не се абсолютизират) за висока степен на съвпадение на научно аргументирани и значими лидерски качества на ръководителите, от една страна, и тяхно потвърждение като ценени и очаквани от служителите от изследваните туристически организации.

- На по-заден план, но попадащи в ранглистата на анкетираните служители, са важни лидерски качества като „решителност“, „тактичност“ и особено „внушаващ доверие“.

Оценъчните изводи до тук са свързани с вътрешната мотивация, желаниа и очаквания на анкетираните относно лидерските качества на техните първи ръководители. Следващата „стъпка“, която съдържа полезни за изследването резултати е оценката на анкетираните за степента, в която първите ръководители притежават лидерските качества. Изводите в това отношение се основават на информация от колони 4, 5 и 6 на табл. № 5 и са както следва:

- Впечатляващо висока е оценката на служителите за притежание от техните първи ръководители на лидерското качества „умение да мотивира“ (80% потвърдено от анкетираните лица).

- Налице са обаче значително по-ниски оценки (между 50% - 54%) потвърдено притежание на лидерските качества „комуникативност“, „позитивна нагласа“ и „изгражда и развива взаимно отношение“. Доколкото трите качества имат също значимо отражение върху мотивирането на служителите, може да се направи начален извод за наличие на проблемни полета, а оттук и на възможности за преодоляването им.

- Висока е оценката на анкетиранияте служители относно притежаването от първите ръководители на важно лидерско качество, каквото е качеството „внушава доверие“ (80% потвърдено от анкетиранияте).

- С най-висока степен на потвърдено притежание от ръководителите е лидерското качество „влиятелност“ (86,6%), което в теоретичните източници се аргументира като водещо за истинските лидери.

- Ниски са оценките на анкетиранияте служители за притежание от първите ръководители на лидерските качества „тактичност“ и „ръководене на промяната“ (43,3% потвърдено притежание) и малко по-висок процент (46,6%) за притежание на лидерското качество „решителност“.

Втората част на анкетното проучване и резултатите от обобщаване на отговорите потвърждават в голяма степен оценките от първата част, но и така и да обусловят известно тяхно коригиране. Поради големият обем от графики, те не се представят в автореферата, а се съдържат в дисертационния труд.

Анализ и оценка на разработения мотивационен профил на човешките ресурси

Изчислителните процедури на първичната информация позволяват да се достигне до таблично обобщените резултати (табл. №6)

Табл. №6

№ по ред	Фактори-мотиватори, израз на лидерски потенциал на ръководителя (ранглиста)	Обобщени в процент резултати от проучването		
		Удовлетвореност %	Неяснота %	Неудовлетвореност %
1	2	3	4	5
1	Ясно и разбираемо общува със	66,6	23,3	10

	служителите			
2	Гарантира сигурност на работното място на служителите	50	16,6	33,3
3	Поддържа и развива толерантни отношения със служителите	73	0	27
4	Справедливо заплащане	43,3	0	56,7
5	Условия на труд	83,3	0	16,7
6	Дава пример с професионализма си	60	20	20
7	Отстоява както интересите на организацията, така и интересите на служителите	26,6	30	43,3
8	Признание на личния принос и способности на служители	30	23,3	46,6
9	Печели доверието на служителите (вярват му)	83,3	0	16,6
10	Вдъхва уважение с познанията си и ги прилага в работата	76,6	0	23,3

Обобщена форма на резултатите от проучването (респективно обобщена ранглиста и обобщени оценки по степени).

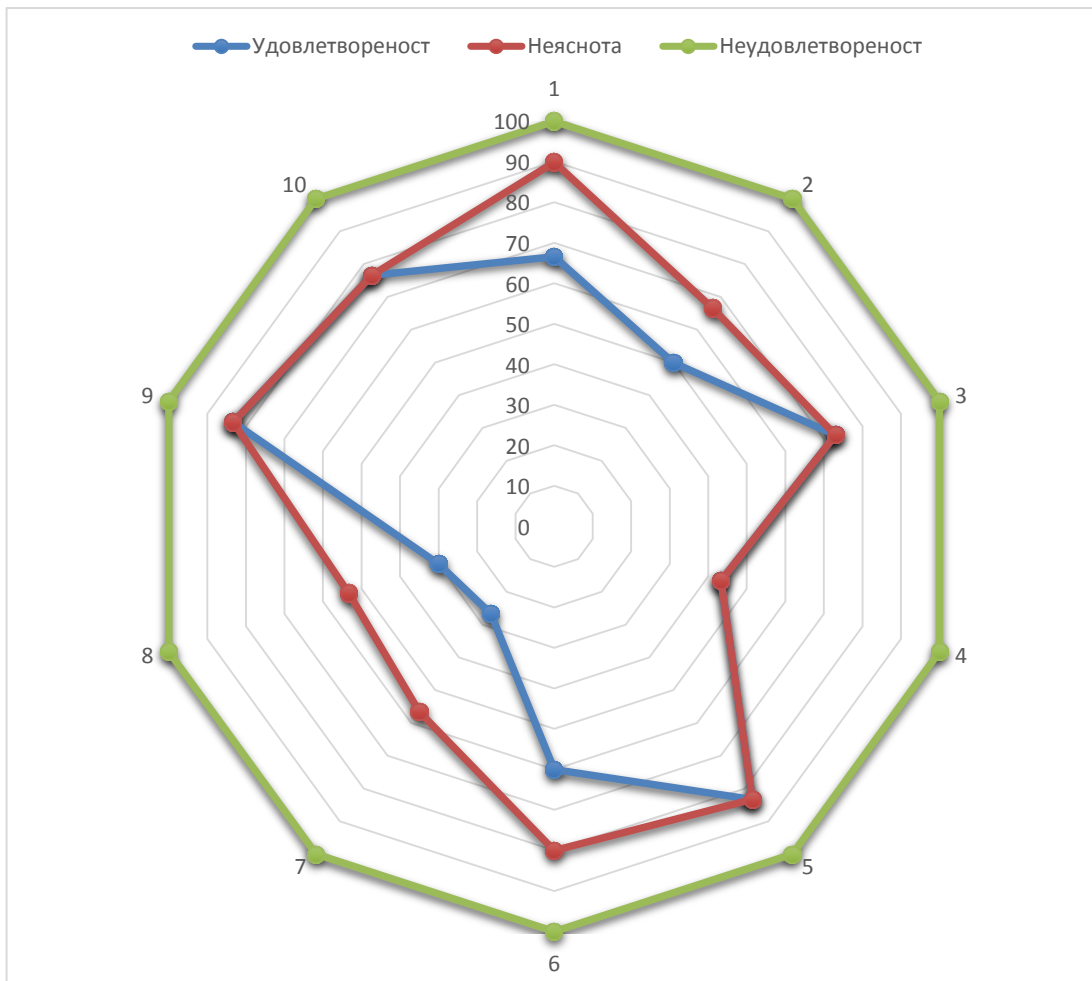
Обобщената форма е информационна база за построяване на мотивационния профил. На нейна основа са попълва нова таблица (табл. № 7) с обобщени резултати в Microsoft Excel, която съдържа нови две допълнителни колони (6 и 7) като процентите се определят по посочени в самата таблица суми.

Табл. №7

№ по ред	Фактори-мотиватори израз на лидерски потенциал на ръководителя (ранглиста)	Обобщени в процент резултати от проучването			А = (коло на 3 + коло на 4)	Б = (коло на 3 + коло на 4 + коло на 5)
		Удовлетвореност %	Неяснота %	Неудовлетвореност %		
1	2	3	4	5	6	7
1	Ясно и разбираемо общува със служителите	66,6	23,3	10	89,9	100

2	Гарантира сигурност на работното място на служителите	50	16,6	33,3	66,6	100
3	Поддържа и развива толерантни отношения със служителите	73	0	27	73	100
4	Справедливо заплащане	43,3	0	56,7	43,3	100
5	Условия на труд	83,3	0	16,7	83,3	100
6	Дава пример с професионализма си	60	20	20	80	100
7	Отстоява както интересите на организацията, така и интересите на служителите	26,6	30	43,3	56,6	100
8	Признание на личния принос и способности на служители	30	23,3	46,6	53,3	100
9	Печели доверието на служителите (вярват му)	83,3	0	16,6	83,3	100
10	Вдъхва уважение с познанията си и ги прилага в работата	76,6	0	23,3	76,6	100

Самият мотивационен профил е представен на фиг. №7



Мотивационен профил на служители от изследваните туристически организации

Първото направление позволява да се изведат най-ценените, желани и очаквани от служителите мотивиращи фактори, които са на разположение на организацията и нейният първи ръководител. Основните изводи от ранглистата на десетте фактори-мотиватори, израз на лидерски потенциал на ръководителя са:

- мотивиращите фактори съответстват на лидерски качества и лидерски линии на поведение на ръководителите, а положително може да се оцени разбирането на анкетирания за това кои фактори са типични за ръководителя – лидер на организацията.

- ранглистата и градацията на факторите, идентифицира най-ценените и очакваните от служителите мотивиращи фактори за въздействие върху тях. Полезността на реалната ранглиста е в това, че дава

добри ориентири за мотивационната политика на организацията и произтичащи от нея механизми за мотивиране на служителите.

- Обобщените данни, както и фиг. №7 дават ценна информация за първите ръководители на организациите, преди всичко за последиците от въздействията, които оказват ръководителите върху служителите. Силно положителна е оценката за постигната висока степен на съответствие между фактори с лидерски потенциал и успешното им прилагане от първите ръководители на изследваните туристически организации за мотивиращите фактори: „условия на труд“; „печели доверието на служителите“; „вдъхва респект с познанията си и ги прилага в работата“; „ясно и разбираемо общува със служителите“.
- В качеството на проблемни области в данните открояват връзката между фактори с лидерски потенциал и недостатъчна оценка на прилагането им по следните фактори: „признание на личния принос и способности на служителите“ (идва 30% удовлетвореност от използването на този по принцип много резултатен фактор за мотивиране на служителите, а в същото време 46,6% потвърдена неудовлетвореност на прилагането на фактора); „отстоява както интересите на организацията, така и интересите на служителите“ (26,6% удовлетвореност срещу 43,3% неудовлетвореност на служителите); „справедливо заплащане на труда“ (43,3% удовлетвореност срещу 56,7% неудовлетвореност на служителите).
- Възможностите, които се съдържат в метода на мотивационните профили са в широки измерения: профили на персонала на отделната туристическа организация; профили по категории персонал в организацията; профили на заетия персонал в хотелиерската част и респ. в ресторантьорската и други части на туристическата организация; профили на близки по предмет и численост

туристически организации; профили на екипи и т.н. В дисертационния труд те са достатъчно пълно аргументирани.

Анализ и оценка на проведените дълбочинни интервюта с ръководителите

С оглед на по-добра целенасоченост на обобщените резултати от отговорите в дълбочинното интервю въпросите са групирани в групи. Това позволява при обобщаване на резултатите да се достигне до изводи и оценки по проблеми, които се отличават с цялостност и завършеност.

- силно положително може да се оцени утвърденото в ръководителите разбиране (прераснало в техен възглед) за важната роля и значимост на трудовата мотивация и мотивирането на човешките ресурси.
- Като проблемни полета ръководителите открояват:

- в отделите по човешки ресурси на изследваните организации практически няма достатъчно подготвени и компетентни специалисти в областта на мотивиране на персонала. Този недостиг само частично се компенсира чрез провеждане на обучителни семинари, или участие в такива семинари в рамките на туристическия бранш.

- В изследваните организации не е направен достатъчен преход от съвременни научни постановки и концепции относно мотивирането на човешките ресурси към тяхното адаптиране и прилагане в практиката на организациите.

- Специален интерес в дълбочинното интервю представлява въпросът за използваните в организацията, респ. от първите ръководители, мотивиращи фактори за въздействие върху служителите:

- на първо място като слабост се откроява ограничения обхват от мотивиращи фактори, прилагани в изследваните организации.

- в рамките на ограничения обхват като най-важни ръководителите определят следните фактори: заплащане на труда (работната заплата и нейното справедливо формиране); сигурност на работата и работното

място; условията на труд и тяхното системно подобряване; обучението и развитието на служителите; признанието на личния принос и способности на служителите; поддържането и развитието на благоприятна микросреда и толерантни отношения в екипите.

- при задълбочаване на разговорите относно важните мотивиращи фактори, се откриват проблемни полета в отделни фактори: подценена променлива част от работните заплати, основана на бонусни схеми ; подценена е връзка между оценяване на трудовото представяне на и произтичащото от него целево обучение и развитие на служителите; силно ограничени социални придобивки; ограниченото използване на мотивиращия фактор „делегиране на права (правомощия)“.

- интервютата потвърждават наложени се в практиката на изследваните организации погрешни представи за лидерството като: възприемането на лидерството и лидерите като синоними; робуване на тезата, че първият (висшият) ръководител на организацията е нейният (единствен) лидер; разбиране, че лидерството е обединение на целия мениджърски състав ;
- като противодействащи фактори на лидерството се открояват както „манталитетно“ проблеми, така и подценяването на знанието за лидерство, необходимо особено при заемане на управленската позиция и прерастващо в познание при нейното заемане.
- Налице е единодушие сред интервюираните първи ръководители на туристически организации в принципното разбиране на лидерството като стил на управление, политика и механизми, осигуряващи утвърждаване и развитие на ръководители – лидери в йерархията на организациите, а така също, че влиянието им върху мотивирането и трудовата мотивация на служителите е с особена важност. Самите те считат, че съобразяват управленските си въздействия върху служителите с очаквани мотивиращи ефекти от тях.

- В голяма степен извършването на оценяване на трудовото представяне на служителите, се разминава с богатата методическа разработеност на този ключов компонент на цялостната система за управление на човешките ресурси. Съществуват нерешени проблеми по отношение на пълнота на механизма за оценяване на трудовото представяне (критерии, показатели, частни оценки, общи оценки на трудовото представяне, препоръки и последици за оценяваните лица). Те обуславят трудности в достигането на обективни крайни (обща) оценки на трудовото представяне. В известна, но недостатъчна степен тези трудности се преодоляват чрез наблюденията, които извършват оценяващите ръководители за представянето на служителите.

Сравнителен анализ на резултатите от проучването. Изводи и препоръки

Сравнителният анализ се основава на обобщени резултати и направените изводи от приложените два метода, насочени към служителите, обобщенията от проведените дълбочинни интервюта с ръководителите на изследваните туристически организации той разкрива:

- Ценените от служителите лидерски качества на ръководителите, както и ценените от тях мотивиращи фактори, израз на лидерски потенциал на ръководителите .
- Оценката на служителите за степента, в която самите те считат, че ръководителите притежават (или не притежават) съответните лидерски качества и отгук лидерски стил на управление .
- Степента на удовлетвореност (респ. на неудовлетвореност) на служителите от използваните от ръководителите мотивиращи фактори, а отгук влиянието на ръководителите върху състоянието на трудовата мотивация .
- Оценките на ръководителите, обобщени в резултат на проведеното в тях структурирано дълбочинно интервю.

В качеството на **добри лидерски практики** в мотивиране на персонала в изследваните туристически организации (респ. практики, които потвърждават ключовата роля на ръководителите в резултатното мотивиране на служителите), се открояват следните практики:

- умението на първите ръководители да мотивират своите служители, основано и потвърдено чрез доказателства за позитивна тяхна нагласа към служителите, успешно изграждане и развитие на взаимни толерантни отношения „ръководител - служител“;

- спечеленото и поддържано доверие на служителите към ръководителите, потвърдено с доказателствени факти и основано на признание от служителите на професионализма на ръководителите и респект на служителите към ръководителите;

- създадена, поддържана и развивана благоприятна микросреда за работа, основана на открито и добронамерено комуникиране, преодоляване на конфликти, взаимопомощ и др.

Синтезираните три добри лидерски практики в изследваните туристически организации па своя характер са сред ключовите при мотивиране на служителите и това намира потвърждение чрез високата степен на удовлетвореност на самите служители.

Като проблемни лидерски практики в мотивирането на служителите в изследваните туристически организации са следните:

- Признанието на личния принос и способности на служителите. Тази високо ценена като мотиви, нагласи и очаквания от служителите практика, се оценява като проблемна на основата на доказателства, че в изследваните организации има ниска степен на удовлетвореност и висока степен на неудовлетвореност на служителите;

- Политиката и механизмите за управление на паричните възнаграждения в изследваните организации. Не бива да се подценява факта за сравнително ниското равнище на заплащане в туристическия

сектор на страната. По-важното съображение обаче е свързано със слабото използване на гъвкавата (променливата) част на паричното възнаграждение основана на бонусни схеми.

Като **подценени лидерски практики**, в които има неизползван мотивиращ заряд са разкрити:

- Просторът пред инициативността и добрите идеи на служителите, в т. число за подобрения в съответната им работа; подобрения (организационни и други) в дейността на екипите и т.н.;

- Делегирането на правомощия от ръководители на служители, което е много рядка практика, независимо от аргументи за нейното неприлагане .

- Привличането на служители, за които има доказателства, че са носители на човешки капитал в обсъждане, подготовка и вземане на решения.

Изводи и препоръки от изследването .

• Изследването потвърждава, че в практиката на туристическите организации кръгът от мотивиращи фактори на тяхно разположение е значително по-ограничен в сравнение с богатото им теоретично аргументиране. Това в определена степен е обусловено от финансово – икономическото състояние на организациите.

• като основен проблем се откроява доколко успешно се използват мотивиращите фактори в посока на нарастване на трудовата мотивация на служителите.

• Собственото проучване показва подценяване на „стабилизиращите фактори“ (по Херцбърг) от ръководителите на изследваните туристически организации. Независимо от обективните причини, обуславящи трудностите в тяхното този въпрос не се оценява като значим в необходимата степен.

- Не се прави т. нар. „рейтинг“ на мотивиращите фактори. В случая става дума за класация, която респондентите дават на мотивиращите фактори и тяхната значимост за служителите. Това е извършено в собственото изследване, но доколкото извадките са сравнително малки, то съдържа само ориентири за най-ценените от служителите мотивиращи фактори.

- Аналогично на ранглистите на мотивиращите фактори са налице възможности този подход да се отнесе и прилага спрямо лидерски качества на ръководителите, което не е практика в изследваните организации.

- В съответствие с предмета на изследване в дисертационния труд безспорна е значимостта на мотивационните и на лидерските практики в тяхното единство. Тезата за това необходимо и практически възможно единство на двете практики е заложена концептуално в дисертационното изследване. Във висока степен доказването на нейната полезност и резултатност в мотивирането на служителите „тръгва“ от подбрания методически инструментариум и достига до практическото изследване. Този подход заслужава вниманието на първите ръководители на туристическите организации. Без да се подценяват откритите в изследването техни добри практики в мотивиране на служителите, може да се отбележи, че следването на горната теза и подход могат не само да обогатяват добрите им практики, но и да преодоляват т. нар. „проблемни практики“ в мотивиране на служителите в организациите. Значителни възможности за повишаване на ключовата роля на първите ръководители на изследваните туристически организации се съдържат и в изведените „подценени лидерски практики“.

Обобщаващи препоръки с валидност и за другите туристически организации:

Анализ и оценка на лидерските практики в туристическите организации

Систематизиране и обобщаване на „картината от лидерски практики“ в организацията. Централните въпроси в тази посока, на които в следващи изследвания и в организациите може да се дава отговор са:

- какво се прави и какво не се прави в туристическите организации за изграждане и развитие в тях на истински ръководители – лидери, т.е. доколко е налице простор пред лидерството на човешкия фактор в сферата на туристическия бизнес;

- кои са основните, най-важните противодействащи фактори за простора пред лидерството на човешкия фактор и какви (кои) са възможностите за преодоляването им, вкл. времево градиране на възможните действия в тази посока;

- налице ли са в туристическите организации политики и механизми, осигуряващи простор пред лидерството на човешкия фактор в тях;

- кои допълнителни предпоставки и условия могат да оказват и окажат положително влияние върху разгръщане на лидерство на човешкия фактор в туристически организации .

Анализ и оценка на обхвата от мотивиращи фактори в туристическите организации

Основни въпроси, на които следва да се отговори в тази посока са:

- от една страна, при приет обхват от възможни и на разположение на организацията мотивиращи фактори, кои от тях са реално „налични“ в отделната организация;

- от друга страна, какъв е „рейтинга“ на използваните в туристическите организации мотивиращи фактори – разбиран като значимост и подреденост в ранг-листите по преценка на мениджмънта на организациите;

- от трета страна, как според оценката на мениджмънта се използват за въздействие върху служителите мотивиращите фактори (не се използва; използва се частично; използва се пълноценно и резултатно);

- от четвърта страна, оценката на служителите за използваните от мениджмънта мотивиращи фактори върху самите тях и степента на удовлетворението им от въздействието на факторите.

Анализ и оценка на рейтинга на лидерските качества (респ. значимостта на качествата според гледната точка на ръководителите)

Допълване на анализа чрез подходящ метод с оценка на притежавани от ръководителите лидерски качества. Доказателствени факти за целта в най-добра степен може да осигури метода на 360 градусовата връзка.

Анализ и оценка в единство на мотивационни и лидерски практики в туристическите организации

Достигане до доказателства относно това, доколко използваните мотивационни практики в туристическите организации са (или не са) израз на лидерски практики в организациите.

Изведените до тук препоръки, вкл. необходимото тяхно конкретизиране, предполагат прилагане в конкретни изследвания в туристическия сектор в страната, на подходи и методи, които имат нужна аргументация, от една страна, и могат успешно да се адаптират за практически цели, от друга.

В дисертационния труд, вкл. на основата на цялостното негово разработване, се извежда в качеството на значима препоръка следното: Двата кръга от ключови въпроси – ръководителите на организации от една страна с техния лидерски потенциал и влиянието им върху успешното, резултатното мотивиране на служителите, от друга страна, изискват решаване и на редица други предизвикателни задачи. Сред най-голяма важност сред тях, вкл. потвърдени и от дисертационното изследване, са:

- Изграждане и развитие в организациите на дееспособен и с висок професионализъм ресор (най-често отдел) по управление на човешките ресурси.

- Необходимостта от създаване и на други важни предпоставки и условия за превръщане на първите ръководители на организациите в ключов фактор за мотивиране на служителите:

- наложително изграждане на системи за управление на човешките ресурси в организациите, вкл. чрез външна консултантска подкрепа, която да отговаря на научни изисквания и добри чуждестранни практики.

- преглед, анализ и при необходимост усъвършенстване (подобряване) на изграждането и функционирането на екипите в туристическите организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертационното изследване от теоретично проучване през методическите въпроси до практическото проучване, обхваща в завършен вид значима за туристическия сектор проблематика.

Анализът на теории, концепции и научни постановки в областта на мотивацията на човешките ресурси в единство с лидерството на човешкия фактор в организациите, потвърждава теоретични (научни) постижения в тази област с голяма актуалност и полезност за практиката и по-конкретно за управлението и функционирането на организациите в съвременните условия. Ценни и полезни за практиката са множество научни постановки, усвояването на които и утвърждаването им като възгледи на ръководителите на организациите може да води до успешно мотивиране на служителите. Анализът на теоретичните положения в областта на мотивацията и лидерството в неговите човешки измерения разкрива от научна гледна точка основополагащи въпроси за влиянието на ръководителите на организациите върху мотивирането на служителите.

Извършена е обосновка на подхода за изследване влиянието на ръководителите върху мотивиране на служителите в туристическите организации и са изведени основните изследователски въпроси в съответствие с предмета на дисертационното изследване, неговата основна цел, задачи и изследователска теза. Изследователските въпроси са на избора на методите на изследване, аргументирани и разработени съдържателно във втората глава на дисертационния труд.

Извършено е практическо изследване, насочено към установяване на реалната „картина“ (респ. състояние) на влияние на ръководителите на туристически организации в регион Кърджали върху мотивирането и оттук трудовата мотивация на служителите в организациите. Възприет е подход за преход от анализ и оценка на резултатите по отделните методи и съответните две групи респонденти (служители – ръководители) към сравнителен (съпоставителен) анализ на резултатите. Изхожда се от научната постановка, че трудовата мотивация на служителя (служителите) в организацията има две съставни части: вътрешна мотивация, заложена във всеки служител; външна мотивация – фактори, инструменти, техники и т.н., на разположение на ръководителите при техните управляващи (мотивиращи) въздействия върху служителите. В дисертационния труд строго се спазва горната постановка и се акцентира с еднаква значимост върху „инструментариума“ на ръководителите, ползван при мотивиране на служителите, но в тясна връзка с влиянието, което ръководителите оказват върху състоянието на трудовата мотивация на служителите. Допълващ, но реално най-важен аспект на мотивационните връзки „ръководители – служители“ е, че те се проучват от позиции на това доколко ръководителите на туристическите организации изявяват в мотивиране на служителите лидерски потенциал, т.е. лидерски качества и лидерски стил на управление. Практическото изследване в дисертационния труд

придобива завършен вид чрез направените на основа на анализите изводи и препоръки.

Дисертационното изследване в неговата цялост постига поставената в увода на труда основна цел и нейните три задачи. Научните доказателства за силно влияние на ръководителите на организации върху мотивирането на човешките ресурси са открити в теоретичното проучване, проведено в първа глава. Практическото изследване дава доказателствени факти, потвърждаващи научната постановка за ключовата роля на ръководителите-лидери в мотивирането на служителите.

Централен момент в изследователската теза на дисертационния труд е потвърждаването или отхвърлянето на разбирането, че тогава, когато първите ръководители на туристическите организации са истински лидери, използват и прилагат лидерски стил и линии на лидерско поведение във взаимоотношенията, взаимодействието и въздействието върху служителите, те действително са ключов фактор в мотивирането на персонала на организациите. Изследването в неговата практическа част потвърждава изследователската теза на дисертационния труд. Доказателствените факти са в установените лидерски практики, които водят до резултатно мотивиране на служителите и удовлетвореност в трудовата им дейност. В същото време, независимо, че изследователската теза е потвърдена, обхватът от лидерски практики, прилагани от ръководителите и мотивиращи служителите, далеч не е пълен, достатъчен. Налице са „проблемни лидерски практики“ със слаб потенциал и влияние върху мотивирането на служителите.

Разкритите проблемни полета във взаимодействието „ръководители – служители“ по същество са допълнителна подкрепа на потвърдената изследователска теза. В тази връзка са и препоръките, направени в трета глава на дисертационния труд – препоръки, ориентирани към утвърждаване и развитие на лидерския потенциал на организациите и

насочени чрез преодоляване на проблемните полета да се повиши качеството и успешността на процеса на мотивиране на служителите, а оттук и тяхната трудова мотивация за пълноценна изява в дейностите на организациите.

IV.Справка за приносните моменти в дисертационни труд

1. Чрез целево насочен анализ на актуални теоретични източници (в т.число чуждестранни и български) в областта на мотивацията на човешките ресурси са изведени и аргументирани важни изводи със значимост и ползност за ръководителите на туристически организации,предвид тяхната ключова роля в мотивиране на служителите.
2. Извършено е теоретично проучване на лидерството на човешкия фактор в организациите и „продукта” от него –ръководителите-лидери.Установени са научни доказателства, че ръководителите-лидери са личностите ,които чрез своите качества, стил на управление и линии на поведение осигуряват успешно мотивиране на служителите,нарастваща и висока тяхна мотивация в трудовата дейност.
3. В съответствие с темата на дисертационния труд и неговата основна цел са разработени методически положения на изследването,чрез които е постигнато:
 - Аргументиране на изследователските въпроси в съответствие с фокуса на дисертационното изследване върху ключовото място и роля на ръководителите за (при) мотивиране на служителите на туристическите организации;

- Преход от изследователските въпроси към избор, аргументиране и разработване (вкл.адаптиране) на подходящ обхват от методи за изследване.
4. Осъществено е практическо изследване в извадка от туристически организации в регион Кърджали.В него са приложени подхода и методите на изследване както към служителите в организациите ,така и към техните първи ръководители.Извършен е анализ и оценка на резултатите по отделните методи, последван от сравнителен анализ на цялостните резултати.Установени са доказателствени факти за наличие на две групи лидерски практики в мотивиране на служителите в изследваните организации:
- Добри лидерски практики в мотивиране на служителите;
 - Подценени лидерски практики в мотивиране на служителите(респ. такива с неизползвани мотивиращи ефекти върху служителите).
5. Аргументиран е широк кръг от препоръки ,насочени в конкретен план към ръководителите на туристически организации и ориентирани към утвърждаване на ръководителите като ключов фактор в успешното и резултатно мотивиране на служителите в организациите.