

КОНЦЕПТУАЛНИ ВЪЗГЛЕДИ ОТНОСНО МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА

Надежда Косева Стефанова
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Катедра „Мениджмънт”

Резюме: В настоящата разработка е направен анализ на концептуалните възгледи и основните дефиниции, които разкриват в най-пълна степен същността на мотивите и мотивацията през различните периоди от време. Представени са основните мотивационни модели и теории за мотивация, които посочват необходимите методи за стимулиране и мотивиране на работниците и служителите в трудовия процес. За по-задълбоченото анализиране на мотивацията на персонала се прилагат и практически аспекти в това число фактори, средства и подходи, имащи за цел да оказват влияние върху трудовото поведение на работниците и служителите, за да може да се стигне до крайния резултат, а именно тяхното мотивиране и стимулиране.

Ключови думи: мотивация, персонал, управление.

JEL: M12; M5.

CONCEPTUAL VIEWS ON THE MOTIVATION OF THE STAFF

Nadezhda Koseva Stefanova
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
The Department of Management

Abstract: This paper analyzes the conceptual views and basic definitions that reveal in the fullest extent the nature of the reasoning and the motivation during the different periods of time. It presents the basic motivational models and theories of motivation, indicating the necessary methods to stimulate and motivate workers and staff in the labour process. For a more in-depth analysis of staff motivation, practical aspects are also applied, including factors tools and approaches designed to influence the employment behaviour of workers and staff to achieve the desired end result, namely their motivation and stimulation.

Keywords: motivation, staff, management.

JEL: M12; M5.

Въведение

Човешките ресурси и тяхното управление имат важно значение за функционирането и развитието на всяка една организация¹.

¹ В настоящата разработка понятията „организация” и „предприятие” ще бъдат разглеждани като синоними.

Хората са основният капитал в едно предприятие и без тях е немислимо съществуването на която и да е организация. Когато хората са сплотени и работят за общото благо на организацията, те неминуемо ще постигнат всички нейни цели, било то в краткосрочен или дългосрочен аспект.

Проблемът с мотивацията на хората заема все по-значимо място в сферата на управлението на човешките ресурси и именно поради това постоянно се търсят начини, по които да се осигури висококвалифициран персонал с необходимия богат опит, който ще полага усилия в името на просперитета на даденото предприятие.

Акцентът тук се поставя върху необходимостта, работниците и служителите да бъдат мотивирани и стимулирани за осъществяване на колективен труд, което на свой ред ще доведе до това, персонала в организацията да изпита удовлетворение от работата, което води до постигането на по-добри резултати и по-висока производителност на труда.

Най-голямото предизвикателство за повечето ръководители в едно предприятие е да се справят с управлението и качеството на човешките ресурси. Именно за това най-много време и средства се отделят за управлението на персонала, който осъществява дейността на организацията.

Обект на настоящото изследване е персоналетът в рамките на дадено предприятие.

Предмет на разработката е мотивацията на персонала.

Целта, която си поставяме, е да се анализират и класифицират дефинитивните аспекти на мотивацията на персонала.

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

- 1) Да се анализират основните възгледи относно мотивите и мотивацията;
- 2) Да се изяснят същността на мотивацията и процесът на мотивация;
- 3) Да се определят практическите аспекти, свързани с мотивацията на персонала.

I. Основни възгледи относно мотивите и мотивацията

Още древните мислители в антична Гърция (Паунов, М., 2009, стр. 17-23) се занимават с природата на човека и поведението му, търсейки в тях определена обективна причинност. По-специално внимание на темата се отделя в Средновековието – през XV век. Това е времето на разпространението на идеите на хедонизма, в които удоволствието, наладата се приемат за висше благо и за цел на живота.

Башата на концепцията за безсъзнателното – Фройд – извежда на преден план като мотивационен фактор половото влечение и агре-

сивността. В неофройдистките теории всесилното полово влечение и вродената агресивност вече не са толкова въздействащи като източници или основа на мотивацията, а са съчетани с междуличностните отношения и с редица други социални моменти. Така постепенно мотивацията започва да се разглежда като зависима и от вътрешни, и от външни фактори.

В първата половина на XX век на изток възниква и се развива диалектикоматериалистическото („марксистко“) течение в психологията. Един от първите изследователи на мотивите в това направление е Ухтомски, който разглежда подбудите на човешката дейност от физиологични, психологични и миросгледни позиции. Характерно за цялата школа изследователи е обединяването им около тезата, че мотивът, подбудата към действие не може да бъде несъзнателен.

Мотивът – подбудата към действие е осъзнат, тъй като до голяма степен определя действията, необходими за задоволяване на дадена потребност.

В хода на развитие на западните мотивационни теории през последните 20-30 години се оказва, че по повод на някои елементи от разбирането на мотивацията неофройдистите и необихейвиористите са в един и същи лагер. За тях личността е в постоянно състояние на неравновесие със средата и едновременно – в стремеж към намаляване на „напрежението“ от това неравновесие.

Потребността, която не е удовлетворена, поражда неравновесие у индивида и той е този, който има за цел да намали това състояние посредством своето поведение. И когато тази потребност бъде удовлетворена, на нейно място се появява друга за удовлетворение и именно поради това личността е в постоянно състояние на неравновесие и едновременно с това в постоянен стремеж към намаляване на това положение.

Има обаче и „противников“ лагер, който не се ползва от идеята за хомеостазиса, когато обяснява мотивацията. За този „лагер“ личността и подбудителните фактори на поведението ѝ са в процес на непрекъснато усъвършенстване.

Марксистите обаче не пропускат да критикуват и двата лагера. Те твърдят, че в западните обяснения на мотивацията или се преувеличава биологичният момент, или непосредствената социална среда, а не се отчита достатъчно социално-икономическата развитост на обществото.

За класифицирането на основните възгледи, свързани с мотивите и мотивацията, е необходимо да се представи по-задълбочен анализ, който да определи вижданията на различните автори през периода XVII-XX век.

Таблица 1.

Концептуални възгледи свързани с мотивацията

| Период | Автори | Виждания свързани с мотивацията |
|--------------------------------|---------------------------------------|---|
| XVII век | Бенедикт Спиноза, Хобс, Рене Декарт | Декарт говори за „свобода на волята” и за „спонтанност на волевия импулс”. Спиноза вижда „влеченията” като главен подбудител към действие. Хобс избира инстинкта за самосъхранение и изгодата. |
| 20-те и 30-те години на XX век | Уилям Макдугъл | Мотивацията е вродена и съвпада с вродени инстинкти на човека. |
| 30-те и 40-те години на XX век | К. Луин, Хенри Мурей, Ейбрахам Маслоу | Луин обяснява поведението, изхождайки от отношението между индивида и конкретната ситуация. Според Мурей разнообразието от потребности може да мотивира поведението за определено време. Маслоу посочва, че човек има желание да задоволява една предварително зададена схема от потребности, между които съществува йерархия. |
| първата половина на XX век | Рубинщайн | Стреми се по всякакъв начин да изолира инстинктите като мотивиращ фактор и акцентира изцяло върху потребностите като такъв. |
| 50-те години на XX век | Фредерик Хърцбърг | Мотивацията се предизвиква от два фактора: първият е конкретната среда на труда (работни условия, заплащане), а вторият носи удовлетвореността от труд. |
| 60-те години на XX век | Олпърт, Е. Дъфи, Дейвид МакКлелънд | Олпърт в подбудително-мотивационната сфера на психиката обособява две нива – „мотиви за нужда” (нисши) и „мотиви за развитието” (висши). Е. Дъфи набляга на идеите за познанието и активацията като елементи, опосредстващи мотивираността и действието. МакКлелънд защитава тезата, че всички мотиви и потребности на човека без изключение се придобиват и се формират в хода на неговото развитие. |
| 70-те години на XX век | Клайтън Алдерфер | Мотивацията се изгражда на база на една тристепенна йерархия на потребности и тяхното преодоляване зависи от волята и възможностите на личността. |

От Таблица 1 се вижда, че през различните периоди авторите гледат на мотивацията по различен начин. Според Уилям Макдугъл (работил през 20-те и 30-те години на XX век), „мотивацията е вродена и съвпада с вродените инстинкти на човека.” (Паунов, М., 2009, стр. 17) **Мотивацията е вродена, защото човек се ражда с определени инстинкти, които в по-късен етап от време започват да се превръщат в потребности, от които личността ще има нужда занапред.**

През 60-те години се появява и концепцията на Олпърт, ”който има и заслугата за това, че в подбудително-мотивационната сфера на психиката обособява две нива – „мотиви за нуждата” (нисши) и ”мотиви за развитието/самореализацията” (висши)” (Паунов, М., 2009, стр. 20). **Оттук можем да изведем следния извод, че човек има както нисши потребности – необходимост от храна, сън и сигурност, така и висши потребности – необходимост от растеж, самореализация, но за да премине към задоволяването на по-висшите потребности е необходимо на първо място да задоволи потребностите си от по-ниско ниво.**

В същото време Дейвид МакКлелънд защитава тезата, че „всички мотиви и потребности на човека без изключение се придобиват, формират се в хода на неговото развитие”. (Паунов, М., 2009, стр. 21). **Личността е устроена така, че винаги има нужда от това да задоволява потребности, независимо в какъв период от своето развитие се намира.**

Следва да отбележим, че въз основа на историческия преглед са представени и анализирани редица виждания, свързани с мотивацията на човешкото поведение. Следователно може да отчетем и няколко основни момента:

- **Повечето автори поставят акцент върху потребностите и тяхното разнообразие като основен мотиватор на поведение;**
- **Пред всяка една личност застава нуждата от това да удовлетворява потребности независимо в какъв етап от своето развитие се намира и в зависимост от избора на поведение и възможностите, които се влагат, се определя степента на нейното задоволяване.**

II. Мотивация и мотивационен процес

За същността на мотивацията са познати множество дефиниции. Както посочват някои автори, „мотивацията е съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването, насочването и поддържането на доброволни целенасочени действия.” (Евгениев, Близнаков, Паунов, & Атанасова, 1993, стр. 49). Именно ръководителите са тези, които трябва в най-пълна степен да разкрият възможностите и потенциала на своя персонал, за да бъдат постигнати целите на организацията.

М. Армстронг посочва, че ”мотивацията кара хората да постъпват или да се държат именно по възприетия от тях начин. Когато наблюдаваме определени постъпки на хората, ние се питаме: „Какви са мотивите им?” Ако искаме от тях да направят нещо, ние се питаме: ”Как можем да ги мотивираме? (Армстронг, 1993, стр. 203)”.

Други изследователи (Дамянов, Горанова, & Захариева, 2008, стр. 123-124), след задълбочен анализ на множество публикации, обобщават,

че съществуват различни възгледи за мотивацията, които могат да бъдат групирани по следния начин:

„Първа група, в които тя се разглежда като процес на подбуждане и на себе си, и на другите към дейност за достигане на лични цели и целите на фирмата.”

Въз основа на това до каква степен е мотивиран персоналът в дадено предприятие, служителите ще полагат усилия да реализират не само личните си цели, но и ще правят всичко възможно, за да работят в полза на организацията като цяло.

„Втора група, в които мотивацията се визира от гледна точка на факторите, които подбуждат или стимулират действията на човека. Тези фактори включват потребности, мотиви и награди.”

Всеки един от тези фактори играе важна роля за стимулирането на личността. По един или друг начин потребностите, мотивите и наградите карат човек да се държи по начин, по който той сам преценява своето поведение спрямо различните ситуации, в които се намира.

Важен момент в разбирането за мотивацията е осъзнаването на факта за наличието на външна и вътрешна мотивация (Владиминова, Йорданов, & Стефанов, 1998, стр. 61-62).

Под вътрешна мотивация се разбират вътрешноприсъщите фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така на нагласа, генетично наследяване, интуиция и други, които влияят на хората да се държат по определен начин или да следват определена цел.

Вътрешноприсъщите фактори се състоят в това, когато служителите имат пред себе си различни възможности за обучения и повишаване на квалификацията, работата, която осъществяват е интересна и вълнуваща за тях и изпитват лично удовлетворение от трудовия процес.

Когато се говори за външна мотивация, се разбира системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигане на целите на фирмата.

Използват се различни схеми от управляващите като увеличаване равнището на работната заплата, допълнителни бонуси, похвали, създаване на подходяща работна атмосфера, т.е. задоволяват се потребностите, които са външни за персонала. От друга страна, не бива да се забравя, че двете форми на мотивация – вътрешна и външна, са взаимосвързани и си въздействат една на друга.

Мотивацията е процес, основанията за който са в съществуването на неудовлетворени потребности на индивида, на хората – посочва Йосиф Илиев (Илиев, 2005, стр. 50). **Именно неудовлетворената потребност стои в основата на процеса на мотивация. Когато бъде осъзната, човек ще търси поведение, чрез което да я удовлетвори, т.е. неудовлетворените потребности са тези потребности, които мотивират личността.**

В теорията са популярни пет основни модела на мотивацията, които са обобщени от Едгар Шайн: (Паунов М. , 1998, стр. 96-100).

Модел на икономическата рационалност. В основата на този модел стои разбирането, че хората са мотивирани преди всичко дори единствено от икономическите възнаграждения. Разбрана по този начин, мотивацията затвърждава Тейлъровото схващане за ролята на човека в трудовия процес, а именно: „В дългосрочен план е невъзможно работниците да бъдат накарани да работят много по-усърдно от средното за хората, които са около тях, освен ако не бъдат уверени, че ще получават значително и постоянно увеличение на заплащането им”. (Taylor, 1947)

Най-общо казано, човек работи по-ефективно и по-усилено, когато получава по-високо възнаграждение, по-висока заплата спрямо постигнатите резултати.

Модел на социалните човешки отношения. Елтън Мейо и неговите сътрудници създават подход, който отчита социалните потребности на хората.

На практика тук се утвърждават духовните и социалните потребности и интереси на личността, което ще доведе до по-висока удовлетвореност от труда.

Модел на самообновяването. Редица автори като Маслоу, Алдерфер и др. акцентират върху обстоятелството, че хората са мотивирани от съвкупност от разнообразни потребности и че най-съществените от тях, от гледна точка на дългосрочната мотивация са висшите потребности за себerealизация, самообновяване и растеж.

Едва когато е задоволила потребностите си от по-ниско ниво, личността започва да изпитва нужда от това да реализира своите творчески и потенциални възможности, да се самоусъвършенства.

Комплексен модел. Този модел се базира на разработките на Едгар Шайн, който разглежда човека като отворена система, включваща потребности и желания, способности, очаквания, ценности и ролеви представи, а системата на околната за индивида трудова среда – като съставена от елементите: технологични фактори, външен натиск, нови задачи, ролева промяна.

При комплексния модел се подчертава, че човек със своите знания, умения и способности ще може да отговаря на въздействията, които са външни за него.

Японски модел за мотивация. Японският модел за мотивация е основан на схващането, че най-добрият начин за мотивиране на персонала е да се постигне неговата всеотдайна ангажираност към целите на организацията с помощта на умело ръководство (лидерство) и съпричастност.

Тук е необходимо да се обвържат интересите на служителите с целите на организацията за постигане на по-висока мотивация и съответно по-високи резултати.

Съществуват редица теории за мотивацията, които се подразделят основно на съдържателни и процесуални.

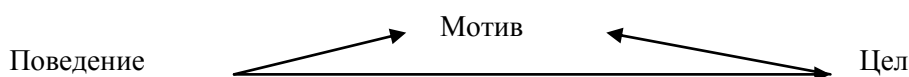
Съдържателните теории. Според този вид теория потребността, която не е задоволена, поражда неравновесие или напрежение в състоянието на индивида. И той трябва да определи подходящата посока за задоволяване на потребността. Най- популярните теории в тази група са: (Сирашки, Мотивация, 2015, стр. 24) Теорията на Муреј за демонстриране на потребностите; Йерархия на потребностите на Маслоу; Теорията на Клейтън Алдерфер; Теорията на МакКлелънд; Двухфакторната теория на Фредерик Хърцбърг; Теориите на Дъглас Макгрегър „Х” „У” и “Z”; Теорията на Гест и др.

Процесуални теории. Процесуалните мотивационни теории поставят акцент главно върху някои от психичните процеси, които протичат при мотивацията. Към тази група теории се отнасят следните: (Сирашки, Мотивация, 2015, стр. 33) теорията за справедливостта на Адамс, теорията за очакванията, теорията за мотивацията на Л. Портър и Е. Лоуръл, теорията за целите и теорията на утвърждаването, теория за реактивността.

Именно тези две групи теории осигуряват необходимите средства и подходи за стимулиране и мотивиране на работниците и служителите в трудовия процес.

„Мотивацията е процес, включващ дейности, водещи началото си от и извън индивида, които инициират поведението му и определят неговите форми, насоки, интензивност и продължителност”. (Steers & Porter, 1974).

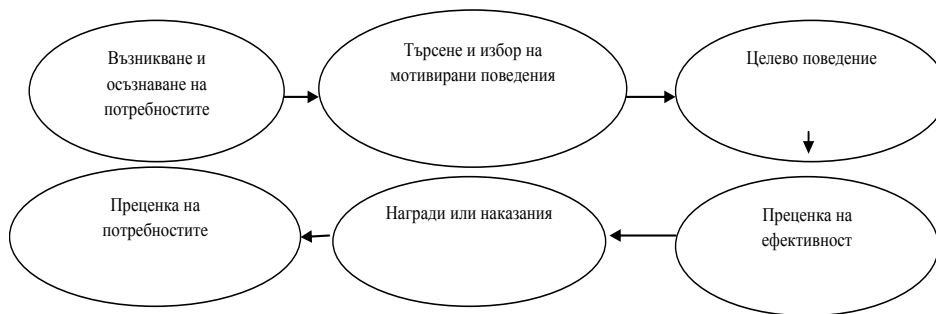
Мотивационния процес, включващ поведение, мотиви и цели, е представен на следната фигура: (Kuma, Poornima, Abraham, & Jayashree, 2008, p. 13).



Източник: Kuma,S.,Poornima, S. Abraham,M., Jayashree, K. New Age International Publishers, 2008, p.13

Фигура 1. Мотивационен процес

Според Е. Силаги (Силаги, Мениджмънт, наука, изкуство, практика, 1992, стр. 14) в мотивационния процес индивидът може да бъде представен с неговите потребности, опити за удовлетворението им и постигнатите цели. Търсейки пътища за удовлетворяване на потребностите, хората предприемат опити за това и достигат своите цели. Когато опитите са успешни, потребностите на хората и силата на мотивацията намаляват.



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

Фигура 2. Основен модел на мотивация

Основният модел на мотивацията може да се представи по следния начин (Силаги, Мениджмънт, Наука Изкуство Практика, кн. 1, стр. 13-15) (фигура 2):

- Появата на дадена потребност създава състояние на напрежение у индивида.
- Индивидът ще търси и ще избере конкретно поведение или стратегия, за да задоволи тази потребност.
- В резултат на това се поражда целево поведение или действителната дейност. Между избора на поведение и реалното поведение се намесва важна индивидуална характеристика – способността. Това е така, защото индивидите могат да не притежават необходимата основа (напр. умения, опит или знания), за да задоволят съответната потребност.
- Извършва се преценка на дейността на индивида от самия индивид или от други лица.
- В зависимост от равнището на дейността се дават награди или се налагат наказания. И накрая индивидът преценява степента, в която избраното поведение е удовлетворило първоначалната потребност.

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

От всичко казано дотук прави впечатление, че мотивацията има за цел да създаде съответствие между интересите на организацията и интересите и желанията на хората, които работят в нея. Следва да изведем и няколко основни извода:

- **Както вътрешната, така и външната мотивация имат определящо значение за мотивирането и стимулирането на персонала в трудовия процес.**
- **Нито един от изброените по-горе мотивационни модели не трябва да се допуска като единствен вариант за мотивиране, тъй като ръководителят е този, който трябва да проучва своевременно всяка една ситуация и в зависимост от конкретния случай да избере най-подходящия модел за мотивиране на своя персонал.**
- **Мотивационният процес е цикличен процес, тъй като повечето хора притежават съвкупност от потребности, които непрекъснато се обогатяват и променят в периода на тяхното развитие.**

III. Практически аспекти, свързани с мотивацията на персонала

Хората са основният капитал в едно предприятие и без тях е немислимо съществуването на която и да е организация. Именно тя е тази, която малко или много трябва да предположи своя персонал за постигането на стопанските цели, да разкрие неговите възможности, да го мотивира и стимулира за изпълнението на колективни задачи, което от своя страна ще доведе до по-висока производителност и ефективност.

За тази цел на първо място е необходимо да се познават факторите, оказващи влияние върху трудовото поведение на работниците и служителите, за да може да се стигне до крайния резултат, в случая тяхното мотивиране и стимулиране.

От гледна точка на отделния работник или служител факторите, влияещи върху мотивацията в трудовия процес, могат да бъдат разграничени на външни или вътрешни (Frey & Osterloh, 2002, p. 8).

Като външни фактори се разглеждат работната заплата и придобивките, предоставяни от работодателя, а вътрешните фактори включват удовлетворението от работата и идентификацията на работника с общите цели на организацията.

Други автори (Шопов & Атанасова, Управление на персонала, 2000, стр. 96-97) разглеждат мотивационните фактори като:

- общи мотивационни фактори, въздействия на общата икономическа и социална среда върху индивида;
- непосредствени мотивационни фактори, въздействия на прекия работодател върху работниците и служителите.

Д. Бояджиев (Бояджиев, 1994, стр. 119), Д. Шопов и М. Атанасова (Шопов & Атанасова, Управление на персонала, 2000, стр. 116-125)

предлагат широк набор от фактори, влияещи върху мотивационния процес:

- потребности на хората и техните семейства

Това е фактор, който стимулира тяхната активност било то в краткосрочен или дългосрочен план.

- признаване на постиженията в работата

Признаването на постиженията в трудовия процес от страна на ръководителите дава на служителите по-голяма свобода на действие при изпълнение на възложените задачи, по-голяма отговорност, по-високо заплащане както и възможност за издигане в йерархията.

- участие на служители и работници в разпределението на печалбата

Чрез получаването на определени суми, които са част от печалбата на организацията, хората, работещи в нея, малко или много започват да работят по-усърдно за постигане целите на предприятието.

- равнище и динамика на работната заплата

Счита се за основен фактор, който мотивира и стимулира персонала в трудовия процес.

- предоставяне на възможност за развитие и прилагане на знанията и уменията на работещите в трудовия процес и др.

Това дава възможност на служителите в дадено предприятие да докажат своите знания и умения пред управляващите и в същото време да ги използват за повишаване производителността на труда.

А. Kumar (Kumar & Sharma, p. 469) класифицира факторите, влияещи върху мотивацията, като:

- търсене и предлагане на работна сила;
- възможности на организацията да осигури възнаграждение;
- стандарт на живот в страната;
- изискванията на работата;
- силата на въздействие на профсъюзите върху работодателя;
- персоналната квалификация на работниците и служителите.

J. Hackman и G. Oldham (Hackman & Oldham, 1980, pp. 78-80) установяват, че привлекателността на всяка работа зависи от пет ключови мотивационни фактора, влияещи на работното място.

- разнообразни умения;
- идентичност на работата;
- значение и въздействие на изпълнението на задачата върху работата на други работници, т.е. от работата на конкретния индивид зависи постигането на общите цели на отдела, звеното;
- автономност при изпълнението на задачите и вземане на решения, свързани с тях;
- обратна връзка при изпълнение на задачите

Особено внимание трябва да се отдели и на средствата, които мотивират работниците и служителите. В случая като по-важни могат да се

посочат: развитието и обучението на персонала; работата; парите; мениджърският екип; признаване на постиженията и личният принос в работата.

- Мотивиране на персонала, чрез обучение и повишаване на квалификацията

Ръководителите в една организация са тези, които трябва да използват различни методи и техники за повишаване квалификацията на своя персонал. Служителите ще се мотивират най-много тогава, когато това обучение е свързано с възможността за тяхното кариерно израстване.

- Мотивиране чрез парични възнаграждения

За повечето работници и служители основен мотиватор са парите. Определено те играят съществена роля в живота на всеки един човек за задоволяването на неговите потребности.

- Мотивиране, чрез работа

Може да се каже, че няма нищо по-добро за стимулирането и мотивирането на работниците и служителите от това да им се предоставят добри и безопасни условия на работа. Тук персоналът се мотивира не толкова от равнището на работната заплата, колкото от това, работата да ги удовлетворява, да бъде интересна и да се осъществява с подходящи колеги.

Освен факторите и средствата, свързани с мотивацията, важно значение имат и управленските подходи, оказващи влияние върху мотивацията на работниците и служителите. По-важните от тях са: (Шопов, Евгениев, & Атанасова, Наръчник по управление на човешките ресурси., 2002, стр. 596-601).

- Мотивация, чрез проектиране на длъжностите;
- Мотивация, чрез модификация на поведението;
- Мотивация, чрез ангажираност към фирмата.

Мотивацията чрез проектиране на длъжностите има за цел да мотивира работниците и служителите за по-пълна реализация на техните възможности чрез разделението, кооперирането, производителността и качеството на труда.

За постигането на тази цел се използват следните възможности: смяна на труда, разширяване на длъжностите, обогатяване на длъжностите.

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

Мотивацията чрез модификация на поведението се основава на разбирането, че управлението на персонала може да въздейства върху мотивацията на работниците и служителите и върху тяхното поведение, като се въздейства върху последствията от поведението им. В неговата основа стои законът за следствието на Торндайк, моделът на Скинър и теорията на Бандура.

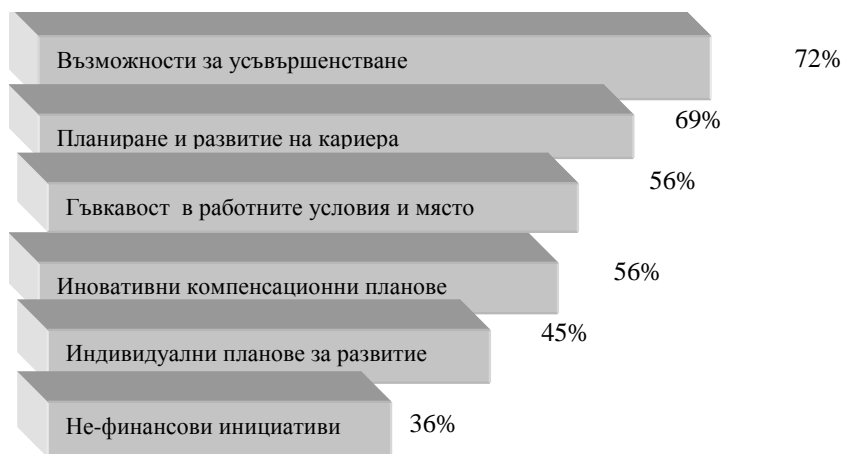
При този управленски подход служителите се мотивират най-вече от последствията на своето поведение, а не от предварителното мотивиране.

Мотивация чрез ангажираността на работниците и служителите към фирмата е чрез чувствата и поведението на работниците и служителите главно в три области:

- В областта на вярата във фирмата и приемането ѝ от работниците и служителите в неговата реалност;
- В областта на готовността на работника и служителя да упражнява усилия в името на фирмата;
- В областта на желанието на работниците и служителите да принадлежат към фирмата и да продължават да работят в нея.

Персоналът е този, който трябва да приема фирмата с нейните силни и слаби страни, да полага необходимите усилия, за да реализира целите на организацията с цел създаване на по-висока ангажираност.

В крайна сметка целта на всяка една компания, (Интегрирането на системи за управление на таланта сред топ приоритетите за 2009 година.) при управлението на човешките ресурси, трябва да е насочена към подобряване ефективността на работната сила с оглед повишаване продуктивността на организацията, независимо от непрекъснато променящата се икономическа среда. Ключът към постигане на тази цел е в наемане, развитие, въвлечане, задържане на високо ефективни хора. Именно поради тази причина е необходимо да се познават ефективните начини за задържане на висококвалифицирани кадри, представени в следващата фигура.



Източник: <http://www.inspirelearning.net/2009/01/top-prioritet-za-2009/>

Фигура 3. Ефективни начини за задържане на висококвалифицирани кадри

За изготвянето на това проучване са интервюирани повече от 200 лидери в областта на управлението на човешките ресурси от цял свят чрез интернет, базирано на изследване в края на 2008 година. Изследването е било разпространено сред компании от различни индустрии (повече от 20). 54% от компаниите, взели участие в проучването, са с над 5 000 служители. Останалите компании са от малка и средна големина с персонал между 100 – 5 000. Повече от 60% от проучените организации имат представителства в две и повече страни, останалите 40% разпростират своя бизнес в повече от шест държави. Участниците в проучването са отговорили на различни въпроси, свързани със стратегиите им по отношение на управлението на човешките ресурси и управление на таланта, както касаещи и различни инициативи, предизвикателства и цели.

Персоналът е в основата на всяка една организация и от това доколко хората са стимулирани и мотивирани да се развиват, да работят и да влагат целия си личностен и интелектуален потенциал, зависят успехът и просперитетът ѝ.

Анализът на факторите, средствата и управленските подходи отразява в най-пълна степен, от какво персонала би могъл да се мотивира най-много, за да работи по-ефективно и по-интензивно. Тук можем да отбележим някои основни моменти:

- **Посоченото многообразие от фактори има както икономически, така и социален характер;**
- **Използваните средства и управленски подходи показват конкретните възможности, по които се мотивират служителите и работниците в трудовия процес;**
- **Познаването и прилагането на начините за задържане на висококвалифицирани кадри е ключ към успеха на всяко едно предприятие.**

С оглед да бъде повишена мотивацията на хората, работещи в дадена организация, е необходимо да отбележим и някои основни препоръки, като по-важните от тях са:

- Да се осигурят здравословни и безопасни условия на труд.
- Да се получават допълнителни възнаграждения спрямо постигнатите резултати.
- Обмяна на опит в различните звена и равнища на дадената организация.
- Да се осигурява възможност за обучение, повишаване на квалификацията и израстване в йерархията.

- Ръководителите да осигуряват обратна връзка, да бъдат наясно с личния принос на всеки един служител, т.е. тяхната работа да бъде забелязвана и оценявана.
- Осъществяване на различни инициативи за сплотяване на колектива като тиймбилдинг, рафтинг и др.

IV. Заключение

В заключение от всичко казано дотук можем да отчетем следните по-важни моменти.

Историческият преглед, извършен в настоящото изследване, дава възможност да се открият основните концепции и възгледи за същността на мотивите и мотивацията. Въз основа на задълбочения анализ, който се извършва, се установява, че именно потребността и нейното удовлетворение заемат важно място в поведението на всяка една личност.

Изложените дефиниции относно понятието „мотивация” подчертават, че в повечето случаи тя се разглежда като сила, която осигурява съответствие между интересите и целите на персонала и тези на предприятието. Освен разгледаните теоретични възгледи важно значение имат мотивационните модели и теориите за мотивация, които осигуряват необходимите начини за стимулиране на персонала. Процесът на мотивация сам по себе си може да се определи като средство, което кара хората да се държат по определен начин.

В настоящата разработка са приложени практически аспекти, свързани с мотивацията на персонала, където са дадени най-различни класификации на фактори, оказващи влияние върху поведението на работещите в дадена организация. Особено внимание се отделя и на средствата и управленските подходи, които също имат принос в мотивирането и стимулирането на персонала. Анализът на посочените техники дава попълна картина на това, от какво персоналът се нуждае най-много, за да бъде мотивиран и стимулиран за извършването на стопанските цели в даденото предприятие.

Извършеният исторически обзор, класифициране и анализ на различните становища и дефиниции относно същността на мотивацията, способстват за постигане целта на разработката, а именно да се анализират и класифицират дефинитивните аспекти на мотивацията на персонала.

Използвани източници:

- Frey, B., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Gative*.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Pearson Education.
- Kuma, S., Poornima, S., Abraham, M., & Jayashree, K. (2008). *New Age International Publishers*.
- Kumar, A., & Sharma, R. *Personnel Management: Theory and Practice*.
- Steers, R., & Porter, L. (1974). *The role of task-goal attributsin employee performance//Psychological Bulletin, 81, .*
- Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Армстронг, М. (1993). *Преуспяващият мениджър*. Бургас: Делфин прес.
- Бояджиев, Д. (1994). *Мениджмънт на човешките ресурси*. София: Diagnosis Press.
- Владиминова, К., Йорданов, К., & Стефанов, Н. (1998). *Управление на човешките ресурси. Организационно развитие*. София: УИ Стопанство.
- Дамянов, А., Горанова, П., & Захариева, Г. (2008). *Управление на персонала*. В.Търново: Абагар.
- Евгениев, Г., Близнаков, Й., Паунов, М., & Атанасова, М. (1993). *Организационно поведение*. София: УИ Стопанство.
- Илиев, Й. (2005). *Управление на човешките ресурси*. В.Търново: Абагар.
- Интегрирането на системи за управление на таланта сред топ приоритетите за 2009 година*. (н.д.). Изтеглено на 19 октомври 2016 г. от <http://www.inspirelearning.net/2009/01/top-prioritet-za-2009/>
- Паунов, М. (1998). *Организационно поведение*. София: Сиела.
- Паунов, М. (2009). *Трудова мотивация*. София.
- Силаги, Е. *Мениджмънт, Наука Изкуство Практика, кн. 1*. Варна.
- Силаги, Е. (1992). *Мениджмънт, наука, изкуство, практика*. Висша школа по мениджмънт при ИУ Варна.
- Сирашки, Х. (2015). *Мотивация*. Свищов: Академично издателство "Ценов".
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (2000). *Управление на персонала*. София: УИ на УНСС.
- Шопов, Д., Евгениев, Г., & Атанасова, М. (2002). *Наръчник по управление на човешките ресурси*. ИК"Труд и право".