

Високата мотивация, отличната работна среда и квалификацията на работещите е ключа за успех на всяка организация, независимо от дейността, която извършва.

Да създава и поддържа силна мотивация за постигане на високи резултати на всички нива във фирмата.

Да създава и развива традиции за сътрудничество, сигурност и воля за усъвършенстване.

Да поддържа взаимна лоялност между фирмата и служителите.

Да организира фирмени обучения за развитие на кадрите.

Да създава и поддържа отлична работна среда, инициативност и творчество.

Основна управленска задача в организацията е тази да се мотивират, т.е. да се побудят хората към ефективна работа и използване на собствения потенциал.

Терминът "мотивация" произлиза от латинската дума "movere", означаваща "движа се". Мотивацията се отнася до това, което кара хората да се движат; да мотивираш, означава да накараш хората да се движат в посока, която ти искаш – но това, какво искаш ти от тях да правят, и това, какво искат те да направят, не винаги съвпада. Целта на мотивацията е да се постигне чувство за обща цел чрез това, доколко е възможно да се осигури желанието и нуждите на организацията и желанието и нуждите на нейните членове да бъдат в хармония, като тя бива външна и вътрешна.

Съществуват много и различни дефиниции за това, какво представлява мотивацията. Някои от тях третират този въпрос от позицията на отделния човек, а други от тази на

организацията и нейните цели. Така например според някои виждания "мотивацията е процес на подбуждане на себе си и другите към достигане на личните цели или целите на организацията". Други разглеждат мотивацията като "степен на желание и избор, която е необходима на дадена личност за да се ангажира да прояви едно или друго поведение". Трети обединяват двете горни виждания и определят мотивацията като "желание да се достигнат високи равнища на усилия по отношение на организационните цели, които са обусловени от възможностите на усилията да удовлетворят някои индивидуални нужди".

Мотивацията е сложен процес. Тя включва анализ на потребностите, избор на поведение, способност, действително поведение, оценка на ефективността на вложения труд, награди и удовлетворение. Освен тази очевидна комплексност, мениджърите трябва да разглеждат и следните два аспекта: Първо, хората се различават по това, какво ги мотивира – едни високо ценят парите, други по-скоро гледат каква е същността на работата, трети се мотивират от комплекс от други фактори. За мениджъра е от съществено значение да прави тази разлика. Второ, мотивацията е по същество процес на учение, и като такъв, от него не могат да се очакват мигновени резултати. От тази гледна точка разглеждаме мотивацията е непрекъснатата дейност на мениджъра.

Да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те там. Да бъдеш мотивиран означава или да искаш да отидеш някъде по собствено желание, или да бъдеш окуражен с всички налични средства, да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех при пристигането си.

Мотивите и мотивационните сили на хората са сложни и е трудно да бъдат изцяло разбрани. Специалистите по мотивационни процеси твърдят, че мотивите само се подразбират чрез поведението. Има мотиви, например жажда, които временно намаляват въздействието си, след като са били удовлетворени. Други мотиви, обикновено тези, които предполагат необходимост от признание, се свързват с преследване на цели и индивидът има продължителна мотивация за пълното постигане на целите си.

Определен мотив рядко съществува самостоятелно. Потребностите на човека обикновено са разнообразно множество. Някои от тях са взаимно изключващи се, например нежеланието да се работи е в противовес на желанието за високи доходи.

Според някои автори потребностите се делят на първични (глад, жажда, сън и пр.), общи (пригодност към външната среда, любопитство, активност, любов и пр.) и вторични (власт, сила, успех, общуване, сигурност, статус и пр.), а според други поведението се определя само от незадоволените потребности. Задоволената потребност не е мотиватор на поведението. Незадоволената потребност се разглежда като източник на напрежение и дискомфорт, създаващи и осъзнаващи се като състояние на неравновесие (нестабилно състояние). За възстановяване на неравновесието хората си поставят определени цели, чрез постигането на които би могло да се удовлетворят тези потребности. Това означава, че трябва да се избере определен начин на поведение, което би довело до постигане на набелязаните цели. Когато една базова потребност се удовлетвори, друга, следваща по ранг става доминираща и вниманието на индивида се насочва към нея. Управляващите, трябва да обръщат внимание на важните потребности на подчинените си. В много случаи те не са мотивирани само за заплащането на работата, а се нуждаят от признание и самоусъвършенстване.

При отъждествяването индивидът доброволно заменя своите цели с целите на фирмата; той приема, че интересите на групата са по-висши от собствените му интереси, а при приспособяването той се надява да приведе целите на фирмата в по-близко съотношение със своите собствени цели, т.е. определящ мотив е стремежът към власт.

Според мен не съществува универсален модел или подход към мотивацията. Макар че има различни модели, които в различна степен са подходящи в определени ситуации, никой от тях не може да бъде възприет като единствено верния път. За да се постигнат най-добри резултати, мениджърът трябва да умее да диагностицира всяка ситуация и да прилага различни мотивационни принципи според случая.

Изпълнението на работата зависи от три фактора: способности, мотивация и условия. От своя страна, три са факторите, определящи мотивацията: какво подтиква поведението; какво направлява това поведение; как то може да бъде поддържано. Според някои автори всеки от тези фактори на мотивацията е важен за обяснение и за разбиране на поведението на човека по време на работа.

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

насочват енергията им.

Счита се, че парите като монетарно възнаграждение са само външен (несвойствен) фактор за удовлетвореност. Недостатъчно количество пари може да предизвика неудовлетвореност, но самите пари не винаги носят удовлетворение. Много полезно е в този случай да се споменат хигиенните и мотивиращи фактори.

През 50-те години на нашия век още психологът бихевиорист Херцберг, разяснявайки мотивацията на хората в труда, предлага следната идея. Хората започват да обръщат внимание в случаите, когато т.нар. "хигиенни" фактори не са на необходимото равнище. Това са заплатата, която не задоволява жизнените потребности, потребностите от постижение и сигурност, работните условия, при които са пренебрегнати безопасността, охраната на труда, взаимоотношенията са лоши поради лошо ръководство. Тоест всичко, което не е както трябва, води до неудовлетворение. Ако нещата с "хигиенните" фактори са както трябва обаче, Херцберг счита, че хората отново няма да са удовлетворени. Обратното чувство на неудовлетворението, специално при "хигиенните" фактори, е просто липса на неудовлетворение.

В това се съдържа огромният смисъл за социалната отговорност и за етиката на организацията и на нейните мениджъри към хората, които работят. Хигиенните условия са онова задължително нещо, без което просто е невъзможно да се говори за мотивация. Втората група фактори, които предизвикват мотивацията като движеща сила, според Херцберг, са: атрактивна работа, възможности за професионален растеж, прогрес, възлагане на отговорност. Липсата на условия за прилагане на мотивационните фактори не води до неудовлетворение, а до липса на удовлетворение. Следователно, удовлетворението и неудовлетворението не са противоположни нагласи.

Опсал и Дънет изброяват пет теории по проблема как парите могат да действат като стимул:

1. Парите могат да бъдат цялостно обусловен усилвател, т. нар. "вторичен усилвател".
2. Парите могат да бъдат обусловен стимул.

3. Парите могат да намаляват безпокойствието.

4. Парите могат да бъдат "хигиенен фактор".

5. Парите могат да бъдат "инструмент" за придобиване на желани резултати.

Значението на парите като стимул във всяка дадена ситуация зависи ли от две условия?: Могат ли парите да бъдат използвани като инструмент за добиване на желан резултат? и Съществува ли висока вероятност, че ако човек се държи по определен начин, то паричното възнаграждение ще следва поведението му?

Теорията на справедливостта се разработена от Дж.С.Адамс (1963 г.), според която работникът е удовлетворен от своето заплащане, когато чувства, че то е справедливо и честно.

Несправедливостта може да се появи по два начина. Първият е когато полученото (заплатата) може да е твърде ниско в сравнение с вложеното (усилията). В този случай работникът е неудовлетворен, и вторият е, когато полученото (заплатата) може да е твърде високо в сравнение с вложеното (усилията). В този случай работникът се чувства виновен.

Теорията на справедливостта не е съвършена теория, която да може уверено да отговори на множество въпроси. Тя действително успешно преминава през един жизнено важен тест за добра теория. Тя е провела множество изследвания и е дала някои отговори, докато е поставяла множество интересни въпроси.

Всяка компания има ограничени парични средства и ограничена осведоменост за това как действат парите. Все пак дадена компания трябва да реши как ще използва парите като стимул. Нашата икономическа система е базирана върху паричните възнаграждения. Двата най-широко възприети принципа за стимулиране са: колкото

по-важна работа има човек, толкова повече пари той получава, и колкото повече произвежда човекът, толкова повече пари получава.

Парите като средство за заплащане или друга форма на възнаграждение са най-очевидната форма на награда. Парите представляват и "примамката", която повечето, ако не всички хора желаят.

Някои автори изразяват съмнения за ефективността на парите, защото докато липсата им може да породи недоволство, тяхното набавяне не водело до продължително задоволяване. Има нещо вярно в това, специално за хора с твърди заплати или ставки, които не печелят директно от стимулационни схеми.

Въпреки всичко, парите са средство за постигане на различни цели. Те са могъща сила, защото са пряко или непряко свързани със задоволяването на много нужди. Те задоволяват основните нужди за преживяване и сигурност, ако се получават редовно. Те могат също да задоволят нуждите от самоуважение и статут – парите могат да ви издигнат от кръга на вашите приятели и да ви купят неща, които те не могат, и по този начин да ви изградят престиж. Парите задоволяват и най-малко желаните, но все още преобладаващи подтици към вещомания и алчност.

Парите могат да не притежават в себе си интринсиктно значение, но те дават значителна мотивационна сила, защото те символизират толкова недостижими цели. Те действат като символ по различен начин за различни хора и различно за един човек в различни времена.

Наградите са основен мотиватор, тъй като хората обикновено влагат толкова повече усилия, колкото повече получават в отплата – с други думи, "това, което получават за това, което вършат". Изкуството да се изгради една ефективна система за стимулиране е в това да се проучи мотивационната характеристика на отделната личност или колектив във фирмата и в зависимост от тях да се определят различните стимули.

Може да се твърди, че за правилното определяне на правилата и принципите на поведение и начините на въздействие върху хората е особено важно да се открият и еднопосочно да се дефинират факторите на мотивацията.

