

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА

Ц. Валентинова

THE MANAGEMENT OF STAFF'S MOTIVATION

Ts. Valentinova

Резюме: Една от най-трудните задачи на персоналния мениджмънт е умението да се мотивират хората за извършване на даден избор или дейност. Познаването на процеса за мотивация на личността е важен елемент в работата на специалистите, чиято дейност е свързана с управлението на човешки ресурси. Статията цели да посочи най-честите грешки, допускани в хода на този процес.

Кл. думи: мениджмънт, персонална мотивация

Summary: One of the most difficult tasks of personal management is the ability to motivate people to make a choice or else activity. The aim of this article is to describe most often mistakes in this process.

Key words: management, personal motivation

Съществуват много определения за същността на мотива и много теории за мотивацията на персонала. За мотив най-общо се приема това, което кара хората да действат или да се държат по определен начин (1, 4, 6). Теориите за мотивацията са многообразни и разглеждат от една страна същността на процеса (процесни теории) и от друга - същността на подбудите за действие (съдържателни теории) (4, 6]. В най-общ вид могат да бъдат разделени на две големи групи. Първата група са т. нар. "Херцберг традиционни мотивационни теории". Те се базират на принудата (заплахи, страх, проверки за спазване на правилата). Метафорично казано: "Всеки път, когато искаш кучето да помръдне, трябва да го ритнеш". Втората група теории са основани на мотивирането чрез предлагане на различни стимули – "кучето се премества доброволно, ако го подмамиш с шоколадов бонбон" (2, 3, 8). Използваните стимули могат да бъдат както материални (повишено заплащане, социални придобивки – застраховки, социални осигуровки, медицинско обслужване, работно облекло, транспорт, храна и т. н.), така и нематериални (признание на успехите, повишение в службата, социална защита, благоприятен микроклимат на работното място, ефективно общуване, обучение и т. н.) (2, 3, 5, 8). Нематериалната мотивация обаче е твърде субективна, тъй като зависи главно от ценностната система на индивида.

Според съвременните схващания в областта

на мениджмънта се приема, че мотивацията е вътре във всеки човек и основната роля на лидера е да опознае истинската същност на хората, с които работи, да им помогне и те да я осъзнаят и да даде възможност на всеки да се реализира и да работи с пълния си потенциал (2, 3, 8). С други думи лидерството не означава да накараш хората да извършат само това, което искат. Лидерът трябва да може да накара хората да направят това, което не искат, или мислят, че не могат и при това – да го направят с удоволствие и удовлетворение (3, 7).

Съществува много литература по въпроса, какви качества трябва да притежава добрият лидер и по какво той се различава от мениджъра. По-малко обаче се пише за грешките, които се допускат най-често при мотивирането на персонала. Най-честите пропуски в тази сфера се дължат на:

✓ Предположението, че хората се мотивират от същите неща, които мотивират лидера и затова той се фокусира върху своите мотиватори. Това, което е много важно за един, може да няма висока стойност за друг (7, 8).

✓ Предположението, че хората се мотивират само и единствено от парите. Всъщност хората се мотивират от много и различни ценностни фактори в зависимост от личностните им особености (2, 3, 5, 7, 8).

✓ Предположението, че има хора, които не могат да бъдат мотивирани по никакъв начин.

Всеки има някаква вътрешна мотивация, но понякога е необходимо време, за да бъде разбрана от лидера. В тези случаи най-удачно е нещата да бъдат разгледани от гледната точка на другия човек – кое стои по-високо в ценностната му система – някой може да се мотивира от повишение в службата, друг може да предпочита запазването на социалния си живот и да не желае повишение, свързано с много служебни ангажименти и по-дълго работно време (2, 3, 5, 7, 8).

✓ Повърхностно изслушване на хората – когато ръководителят не чува всичко казано, мислейки за друго или подхождайки с предубеждение към говорещия. Активното слушане означава да се разбере как се чувства другият човек, отвъд думите, които казва (7, 8).

✓ Стремешът непременно да бъде мотивиран даден служител за определена работа. Понякога хората и дейността, която извършват, са просто несъвместими. Трябва да се прецени каква точно работа и среда биха били подходящи за всеки и да им се позволи да намерят идеалната за тях дейност, за да имат възможността да развият потенциала си. Ако техните нужди и способности са по-подходящи за друго място, ръководителят не трябва да ги принуждава да останат при него от лоялност. Насърчавайки ги да се заемат с по-подходящата за тях работа, той постъпва правилно не само по отношение на тях, а и на себе си, защото може да ги замени с по-подходящи за тази дейност хора (8).

✓ Предположението, че ако се премахнат демотивиращите фактори, хората ще се мотивират да работят по-добре. Теорията на Херцберг относно мотивацията доказва, че факторите, които демотивират един служител да работи, не е задължително да увеличат мотивацията им, когато се премахнат. Лидерът трябва не само да намали неприятните емоции, свързани с работата, а и да увеличи приятните – т. е. да помогне на хората да "украсят" извършеното от тях – тогава ще бъдат истински мотивирани (7, 8).

✓ Предположението, че хората се мотивират от преодоляването на трудни предизвикателства. Има много съвестни служители, за които ръководителят знае, че ще се справят с всяко предизвикателство. По тази причина той "вдига летвата" все по-високо и по-високо с цел да ги мотивира. Увеличаването на количеството работа обаче е различно от повишаването в длъжност. Голямото и безрезултатно натоварване в крайна сметка води до удар върху мотивацията, защото "извършването на подвизи" не е траен мотиватор – по-важно е качеството на живот (8).

✓ Предположението, че новостите не действат. В случаите на прилагане на нови методи и подходи за мотивацията, често в началото може да се получи спад в дейността. Това става поради естественото недоверие, с което хората приемат новостите, особено такива, които са

насочени към взаимоотношения и чувства. Подкрепата на хората в този период на съмнения е много важно (8).

✓ Предубеждението, че този тип индивидуален подход на мотивация отнема твърде много време. Времето, за което тези методи за мотивация ще подействат, наистина е повече, но те са по-трайни и водят до по-високи резултати. Това означава, че лидерът инвестира време в началото, но получава работещ зрял екип, който в последствие изисква по-малко усилия и време при изпълнение на задачите си (7, 8).

Изводи:

1. За да постигне по-добро мотивиране на персонала, лидерът трябва добре да познава личностните особености на хората, които мотивира.

2. Подходът, използван за мотивация, ще бъде най-ефективен, ако е индивидуализиран и съобразен с конкретната личност.

3. Най-добра мотивация се създава чрез използване на ритмични стимули, а не чрез прилагане на принудителни мерки.

Използвана литература:

1. Армстронг М. Наръчник за управление на човешките ресурси. Делфин прес, Варна, 1993, стр.76-83
2. Кръстева Н. Мотивацията като метод за управление. Сп. Здравен мениджмънт, бр.3, 2005, стр.56-57
3. Маринов И., Р. Станимирова. Концептуални различия между лидерство и мениджмънт. Сп. здравен мениджмънт, бр. 4, 2005, стр. 37-42
4. Паунов М. Организационно поведение. Сиела., София, 1998, стр.205-235
5. Петков В. Ефективен управленски екип: пет стратегии за успех. Сп. Здравен мениджмънт, бр. 5, 2004, стр. 9-11
6. Стефанов Н. Персонален мениджмънт. Призма, София, 1994, стр. 26-30
7. Filson B. 25 Leadership Maxims. www.actionleadership.com
8. Palmer B. 10 management motivation examples to illustrate that there are better ways to motivate employees. www.businessballs.com

Адрес за кореспонденция:

Д-р Цветелина Валентинова, д.м.
 Медицински Университет-Плевен
 сектор "Обща медицина"
 Ул. "Св. Кл. Охридски" №1
 Плевен 5800
 Тел. 064/884-122
 E-mail: tsvm2002@yahoo.com