



## КАК ДА МОТИВИРАМЕ ПЕРСОНАЛА СИ ДА БЪДЕ СЪПРИЧАСТЕН НЕ САМО КЪМ УСПЕХИТЕ НА ФИРМАТА, НО И КОГАТО ИМА ЗАТРУДНЕНИЯ



*Елена Христова,  
управител на агенцията за психологическо  
консултиране, оценка и подбор на персонал  
Teamcode, GSM 0896 659238*

**В**сички хора си имат своята цена, за да бъдат лоялни и ефективни към работата си и работодателя си!

Широко разпространено е схващането, че парите са мотивиращ фактор, който може да „купи“ лоялността на служителите. Това обаче само частично е истина! Вече е доказано твърдението, че за хората са важни повече други, външни и вътрешни фактори, а не единствено получаваните пари.

Болшинството работодатели смятат, че осигуряването на работно място на даден служител във фирмата е достатъчно условие, той да работи мотивирано.

Други пък разчитат повече на материалното възнаграждение като средство за мотивиране, но неговият ефект е само временен и не е приложим за всички хора.

Истина е също, че много служители не се интересуват от целите или трудностите на компанията, в която работят, защото считат работата си за временна и трамплин към „началническа“ позиция.

В България широко разпространено е схващането, че всеки може да бъде шеф и в огромен брой от случаите решенията на ръководителя се оспорват, не се изпълняват или пораждаят недоволство, именно защото липсва уважение към авторитета на началника. Много хора считат за съвсем естествено да се опитват да „надхитрят“ шефа, да го манипулират в свой интерес, да прикриват мотивите си и др.

За да могат да бъдат успешни, ръководителите в една толкова хаотична култура, каквато е българската, трябва да вземат в предвид това, че човешките потребности са много динамични – бързо се променят, винаги са силно субективни и разнообразни.

Добър ръководител ще е този, който познава потребностите на своите подчинени и, от една страна, се стреми да ги удовлетвори, а, от друга страна, ги използва, за да накара хората да правят онова, което е полезно за фирмата.

### *ФАКТОРИ ЗА МОТИВАЦИЯ*

**Външни фактори** на средата – светлина, топлина, запрашеност, шум, самостоятелно работно място или кабинет, подходящо работно време и други подобни.

Придобивките също имат своето немалко значение – служебен автомобил, мобилен телефон, купони за храна, здравно обслужване, трудов договор, осигуровки, застраховки, средства за облекло, служебен превоз, възможност за кредит и др. Интересното тук е, че при отсъствието на тези фактори човек се демотивира и дори може да напусне фирмата, но при наличието им не става по-ефективен.

Външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но с кратка продължителност за разлика от вътрешните, които са свързани с качеството на трудовата дейност, които имат дълбок и траен ефект.

**Социални фактори** са името и престижът на компанията както в обществото, така и сред конкуренцията, сигурността – липса на страх от банкрут на фирмата, липса на страх от неправомерни уволнения например, липсата на интриги и конфликти в колектива, усещане за справедливост, ниски нива на стрес, изградената система за служебна комуникация, както и ясните норми, правила и санкции по отношение на работния процес, ясните роли очаквания и служебни задължения и др.

**Вътрешни фактори**, които всеки от нас би искал да удовлетвори на работното си място, са личната полза, самоуважението, уважението от страна на колеги, началник, общество, признание за работните постижения, усещането, че си полезен и успешен за фирмата, поемане на отговорности, възможностите за развитие както кариерно, така и на способности, знания и умения, натрупване на опит, възможност за упражняване на власт (лидерство), предоставянето на интересна работа и др.

Незадоволената потребност независимо външна или вътрешна е източник на напрежение и предизвиква много противоречиви чувства и мисли във всеки човек.

## ТИПОВЕ СЛУЖИТЕЛИ

I тип – хора с потребност от постижения, обичат предизвикателствата, умерения риск, искат усилията им да бъдат забелязани и да получават обратна връзка за качеството на своето представяне. За тях е важно възнаграждението, което получават, по-малко ефективни са в екипни ситуации, защото се опитват да постигнат целите сами. Те могат да бъдат мотивирани, ако им се делегират важни права и им се поставят задачи, изискващи творчество, но ако те станат мениджъри, ще имат сериозни проблеми с делегирането на отговорности, защото ще очакват и техните подчинени да се справят толкова добре, колкото и те самите.

II тип – за хората с потребност от споделеност е важно да бъдат харесвани и приемани от другите – много ценят сътрудничеството, свободата на общуването и т.н. Те могат да бъдат мотивирани, ако фирмата, в която работят, им даде възможност да участват в различни форми на корпоративни мероприятия (семинари, състезания, празници).

III тип е властовият тип хора. Те обичат да упражняват влияние и контрол над други лица и събития, поемат рискове, ориентирани са към получаването на по-висок статус и престиж, но придобивайки власт, може да я използват не само конструктивно, но и деструктивно. Те могат да бъдат мотивирани да работят ефективно, ако им се предложи перспектива за професионално израстване, и именно от тях стават най-добрите мениджъри, ако се стремят към организационна, а не към персонална власт.

IV тип е професионалистът. Хората от този тип изпитват удовлетворение от доброто изпълнение на работата и когато завърши една задача веднага се заемат със следващата, като съпоставят своя успех с определени норми. Те се мотивират от получаването на признание и похвали от висшето ръководство, но в повечето случаи недооценяват междуличностните отношения.

Изключително рядко има хора, които да отговарят изцяло на някой от типове. Обикновено те са смесени, като има водеща потребност.

Ако се допусне грешка при определянето на типа мотивиращ фактор, това със сигурност ще доведе до демотивация у индивида и ще понижи неговата ефективност.

## НЕОБХОДИМО ЛИ Е РАБОТОДАТЕЛЯТ ДА Е И ПСИХОЛОГ?

Не, не е необходимо, защото неговите задължения и цели са други. Както един консултант „Човешки ресурси“ не може и не бива да работи работата на инженера, юриста, икономиста, така и всички тези специалисти няма да се справят добре, когато от тях се очаква да бъдат адекватни в сектора на човешките ресурси.

За да е ефективно въздействието върху служител, е важно ръководителят да има компетентна информация за цялостната му личност и съобразно нея да прилага подходящ подход за мотивиране.

В помощ на ръководителите са експертите по човешко поведение, чиято задача е да могат компетентно и точно да определят всички психологически аспекти на работата, на служителя и на ръководителя и да намерят баланса между всички тези фактори.

Не е адекватно работодател, мениджър или ръководител да прилага самоцелно методите на сериозни науки, занимаващи се с човешко поведение, без да има едно наум, че може с решенията си да постигне повече вреда, отколкото полза.

## НАЙ-ЧЕСТИТЕ ПРИЧИНИ ЗА ДЕМОТИВАЦИЯ СРЕД ПЕРСОНАЛА

- \* Човек не си е на мястото – работи работа, която не харесва или липсва приобщаване към колектива;
- \* Ръководителите не познават и не зачитат потребностите, интересите и очакванията на своите подчинени;
- \* Липсват организационна структура и култура;
- \* Липса на ясни и регламентирани правила, стимули и санкции по отношение на работа и трудово поведение в компанията;
- \* Липса на прозрачност при управлението и взимането на решения, касаещи служителите;
- \* Има прекалено дълъг период между постигането на добър резултат и поощрението;
- \* Неспазване на поети обещания от страна на ръководството;
- \* Разминаване на трудовите приоритети на компанията и персонала;
- \* Служителите не са информирани за различните мотиватори, приети във фирмата;
- \* Няма програми за кариерно развитие и обучение на персонала;
- \* Наличие на конфликти и напрежение сред персонала и ръководството;
- \* Прекалено много ръководители, мениджъри, директори, които нямат ясно дефинирани права и задължения и издават разнопосочни нареждания;
- \* Липса на координация между работещите;
- \* Шуробаджанщина в компанията на всички нива;
- \* Некомпетентност на служители и ръководители;
- \* Служителите надценяват способностите си и се сравняват с обекти, стоящи по-високо от тях по отношение на възнаграждението;
- \* Липсват култура и активност по изграждане на екипи и колектив.

## КАК ДА РАЗПОЗНАЕМ ДЕМОТИВИРАНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ?

Ключови потребности на персонала много често не се взимат под внимание от ръководителите, не се оценяват по достойнство или се задоволяват в погрешна посока. От това следва, че не се оползотворява вътрешната мотивация на членовете на персонала, което се отразява неблагоприятно върху поведението им и резултатите от тяхната дейност. За да преодолеят усещането за несправедливост, служителите обикновено реагират по един от следните начини:

- \* Искат да се увеличи възнаграждението според усещането за свършена работа;
- \* Намаляват усилията си, като ограничават производителността си или качеството на работата;
- \* Приобщават и другите служители към недоволството си;
- \* Напускат ситуацията (работата).

### *ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ*

Всяка една потребност може да бъде задоволена по различни начини чрез поставянето на различни видове цели. В същото време постигането на една цел може да доведе едновременно до задоволяване на много потребности. Например практиката за по-ранното приключване на работния ден, когато обемът на работа е по-малко, е добър начин за привличане и задържане на служители, защото не е свързана с разходи и прави хората щастливи. Служителите се уморяват и изнервят много повече, когато нямат работа, а са принудени да стоят до края на работното време. По този начин ръководството декларира едновременно грижа, подкрепа, поддържане на реда в трудовите отношения, приобщаване и установяване на пълноценни социални отношения. За да бъдат ефективни решения от такъв вид обаче, е много важно персоналът да осъзнава и оценява жестовите от страна на работодателя, а не да ги приема за задължителни.

Периодичната атестация на служителите е една много успешна стратегия за мотивиране. На пръв поглед ползите са само за работодателя, защото изглежда, че така инспектира и контролира работата на персонала си и това наистина е така.

*Но! Ползите за персонала изобщо не са толкова незначителни, защото:*

1. Служителите си дават сметка какво точно се ценят от компанията;
2. Служителят получава обратна връзка какво прави добре и какво още може да подобри в работата си;
3. Реализира се възнаграждение според индивидуалните постижения;
4. Индивидуалната продуктивност се повишава;
5. Поощряват се вложените усилия както в екипната работа, така и в индивидуалната;
6. Ръководството получава възможност да планира обученията и кариерното развитие на персонала си;
7. Има възможност да се разкрият съществуващи проблеми, които не са били известни на ръководството, и др.;

Ръководството на всяка фирма е ценно да обявява всяка една своя програма за развитие, независимо краткосрочна или дъл-

госрочна е тя, със срокове и цели, както и да представя ползите за фирмата и персонала. Очакванията и чувството, че се работи целенасочено за постигането на обявените цели и ползи, мотивират хората. Поне част от тези очаквания трябва да се реализират. Когато целите са реални, постижими и постигнати с течение на времето, в хората се създава несъзнателното усещане, че правят нещо значимо, самите те се чувстват значими, а няма нищо по-пагубно за работните постижения от неяснотата и липсата на перспектива.

### *ОРГАНИЗИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЯ, КОЛЕКТИВНИ МЕРОПРИЯТИЯ, ФИРМЕНИ СЪБИТИЯ, ТИЙМБИЛДИНГИ*

Всеки човек изпитва необходимост да научава нещо ново и да се развива според интересите си, а какво по-хубаво от това ако може да учи чрез преживяване!

Различните формати за обучения, както и фирмените мероприятия, създават интерес на персонала, изваждат го от рутината на ежедневието, зареждат го с енергия и освен това са доказано ефективни. Неслучайно в цял свят компаниите прилагат тези стратегии за мотивиране на персонала си, защото резултатите след проведено мероприятие или обучение са видими и имат дългосрочен ефект върху хората. От една страна, компанията работи върху развиване на умения и компетенции на служителите си, от друга страна, ги сплотява да работят в дух на екипност и, от трета страна ги прави съпричастни към фирмените ценности и култура. Новите служители, които не са успели да се приспособят още към колектива, на подобни мероприятия създават ценни контакти.

Най-важното – българите са колективисти, те обичат да преживяват заедно с другите различни събития. За да бъдат мотивирани, на тях трябва да им се предостави възможност да покажат и другата си страна – човешката, а не само тази на работното място, където са оградени от много работа, срокове, критика и стрес.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКО КОНСУЛТИРАНЕ,  
ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ, БИЗНЕС ОБУЧЕНИЯ,  
КОУЧИНГ, ТИЙМБИЛДИНГИ**

