



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“

ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция №9

**РЪКОВОДСТВО НА ХОРАТА В
ОРГАНИЗАЦИИТЕ.
МОТИВАЦИЯ**

доц. Макрета Драганова

Малко мъдрости.....

- “Истинският мениджър има повече въпроси, отколкото отговори!”
- “Администраторът няма въпроси – той има винаги готови и правилни отговори!”

Същност на понятието „мотивация“

- Мотивиране – гръцки произход – „раздвижване“
- Вътрешно състояние, което активизира личността;
- Всички обстоятелства на вътрешно домогване, които се описват като желаниа, стремежи, подбуди и т.н
- Мотивация – съвкупност от **енергетични сили**, произтичащи от **вътрешни и външни за индивида предпоставки**, които предизвикват **неговото поведение** и определят формата, посоката, интензивността и продължителността на това поведение.

Основни характеристики

- Отправен пункт на мотивацията са незадоволени потребности на личността;
- Личните потребности взаимодействат с потребностите на организацията и на средата
- Мотивацията е повтарящ се **процес**
- Мотивацията е необходимо, но не достатъчно условие за доброто изпълнение на работните задачи

Задача: От кои други фактори
зависи изпълнението на задачата?



Фактори, влияещи на изпълнението на задачата

- ✓ Равнище на способностите
- ✓ Равнище на уменията
- ✓ Мотивация
- ✓ Знание за това, как да се реши задачата
- ✓ Ценностната система на личността
- ✓ Условия за изпълнение на задачата, извън контрола на личността

Основен мотивационен процес



От гледна точка на мениджъра мотивираната личност:

-
- работи усърдно;
- поддържа темпа на упорит труд;
- има насочено към важни цели поведение.

Видове мотивация

- Мотивацията бива два основни вида - **вътрешна и външна**.
Вътрешна – мотивация за ангажиране с дадена дейност, за която няма очевидна награда освен самата дейност, т.е. човек се мотивира от самото извършване на дейността.
- **Външната мотивация** включва ангажиране в дадена дейност заради материалните резултати, които тази дейност ще донесе.

Това разграничение е много важно.

Въпрос?

Кой вид мотивация е с по-силно
влияние върху личността?

Внимание Ръководители!

- Хората, които са **вътрешно** мотивирани работят най-добре. Човек, който е мотивиран от **външни фактори**, изпълнява задачата, не защото иска, а защото чувства, че след като я изпълни ще получи материални изгоди.

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА МОТИВАЦИЯТА

Съдържателни теории за мотивацията (СМТ)

- Съществуват няколко популярни теории за мотивацията:
 - теорията на Ейбрахъм Маслоу за йерархията на нуждите;
 - двуфакторната теория на Фредерик Херцберг

ТЕОРИЯТА НА МАСЛОУ – ФУНДАМЕНТАЛНИ ПОСТАНОВКИ

1. Хората действат от стремеж да задоволят вътрешни потребности
2. Потребностите на хората са подредени по важност (5 равнища)
3. Човек задоволява потребностите отдолу – нагоре
4. Само неудовлетворените потребности могат да влияят на поведението

Задача

Всеки да даде по един пример за
потребности!

Йерархия на потребностите



Задача: Ранжирайте по степен на значимост следните потребности

- Приятелство
- Компетентност
- Самоуважение
- Израстване в професията
- Подслон
- Секс
- Признание

Групи на потребностите

- Приятелство – социални потребности
- Компетентност – безопасност и сигурност
- Самоуважение – его, статус
- Израстване в професията – реализация
- Подслон – физиологична потребност
- Секс – физиологична потребност
- Признание – его, статус

Двуфакторна теория на Херцберг

- - не всички потребности са мотивационни;
- - от петте равнища на Маслоу, Херцберг приема две равнища;

Двуфакторна теория на Херцберг

- - 1-во равнище – хигиенни фактори; потребности, произтичащи от биологичната природа на човека;
- - 2-ро равнище – мотиваторите; потребности, свързани с уникалната човешка черта - способността да се развива (психологическата природа)!

“Човешката картина” според Херцберг

<i>Мотиватори</i>	<i>Хигиенни фактори</i>
Постижение Признание Естество на работа Отговорност Развитие, повишение	Заплата Условия на работа Отношения с началника Сигурност на раб. Място Контрол
Водят до задоволство	Ако липсват – водят до недоволство, ако са налични – до липса на недоволство, но не и до мотивация.

Характеристики на “добрата” работа (Херцберг)

- Всеки да може да получава директно обратна връзка
- Всеки да може да знае за кого работи
- Всеки да е в състояние да се обръща към другите директно
- Всеки да може да е в състояние да научи нещо ново от неговата работа
- Всеки да може да се чувства като единствения специалист най-малко в някоя под-област
- Всеки да може да организира сам работата си
- Всеки трябва да има на разположение определени ресурси
- Всеки трябва да е в състояние да се чувства лично отговорен

Разлики между СМТ и ПМТ

- СМТ – акцентират на човешките потребности като движеща мотивационна сила
- ПМТ – акцентират на „Как става мотивацията“, т.е как се постига и поддържа определено поведение на индивидите

Процесни мотивационни теории (ПМТ)

Теория на Vroom

- **Първа стъпка** – ясно посочване на очакванията от работата и резултатите от работата.
- **Втора стъпка** - обучение на персонала и осигуряването на подкрепа за успеха им.
- **Трета стъпка** - включва точно измерване на работното поведение.
- **Четвърта стъпка** - включва действителното раздаване на награди и наказания

Теория на очакването



Според Vroom мотивацията да вложиш много усилия в конкретна работа е функция от **два основни компонента:**

1. Субективното вярване на лицето, че ако то проявява упоритост, ще постигне успех;
2. Схващането на личността, че успешната работа ще доведе до ценни последици.

Упорити усилия



Успешна работа



Ценни резултати

Теория за утвърждаването (Скинър)

- Основен момент – механизма на награждаване
- Асиметрия между положителното и отрицателно утвърждаване
- Положително утвърждаване – чрез награди – **по-ефективен труд**
- Отрицателно утвърждаване – чрез санкции – **избягване на санкциите**

Управленски подходи за мотивация

- 1. Структуриране на работата (съдържание)

- - смяна на работните задължения;
- - разширяване на работните задължения;
- - обогатяване на работните задължения;

ВНИМАНИЕ!

- Не всички хора реагират позитивно на промените в работата;
- Необходим е анализ и диагностика на работните места - връзката им с мотивацията

Управленски подходи за мотивация

- 2. Модификация на поведението – 6 етапа
- - Определяне на изискванията и областите на отговорност и власт – чрез анализ;
- - Определяне на критерии за оценка на работата – количествени и качествени;
- - Определяне на норми и възможни награди

Управленски подходи за мотивация

- - Отчитане на действителното поведение чрез водене на дневник;
- - Утвърждаване в зависимост от реално проявеното поведение на работника;
- - Ревизиране и оценяване на програмата за модифициране на поведението

Учебна задача № 1

- Сигурно са Ви правили впечатление служителите на летищата, които са до сканиращите апарати. Обикновено тези работници са с ниско образование и са лошо заплатени.
- **Как бихте мотивирали тези служители, за да извършват внимателно своите задачи за контрол?**

Учебна задача № 2

- Преди години в болница са въведени строги правила за разделно събиране на отпадъци. Сътрудник по опазване на околната среда информира всички служители. Въпреки това при всички проби се установява наличие на предмети от остатъчни отпадъци, които спадат към някоя от категориите за разделно събиране (спринцовки, памук, гипсови отпадъци и т.н.)
- **Как бихте подхождали към този проблем? Как смятате, какво би мотивирало служителите за желаното “поведение спрямо разделянето на отпадъците”?**

Ключове за успех в мотивацията

- Мотивацията е основен механизъм за по-ефективно използване на човешките ресурси
- Мотивацията е сложен и непрекъснат процес;
- Мотивацията не е унифициран процес
- Механизмът на наградите е по-мощен мотивационен фактор от наказанията!

Ключове за успех в мотивацията

- 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 други фактори
- Мотивацията по същество е процес на учение и не могат да се очакват бързи резултати!

Да не забравяме.....

- За да има мотивация – трябва да има цел
- Всяка цел е планиран конфликт със статуквото
- Целите са движеща сила, стояща зад нашето поведение, действия
- Собствените цели определят самомотивацията
- Дали моето поведение обслужва моите цели?

Магията на целите

- - По кой път да поема? – попита Алиса.
- - Зависи къде искаш да стигнеш... - каза Усмиващият се котарак.
- - О, това няма значение – отговори Алиса.
- - Тогава няма значение и по кой път ще поемеш – усмихна се загадъчно котаракът!

• Из “Алиса в страната на чудесата”



Тест за самоподготовка

1. Резултатите от работата на личността зависят от:

- А. само от мотивацията му
- Б. само от способностите му;
- В. само от организационните условия;
- Г. от всичко посочено по-горе

Тест за самоподготовка

- 2. Към съдържателните мотивационни теории се отнасят:
 - А. теорията за йерархията на потребностите
 - Б. мотиваторно-хигиенната теория
 - В. теорията на очакванията;
 - Г. теорията на утвърждаването

Благодаря за вниманието 😊