



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**Лекция № 19**

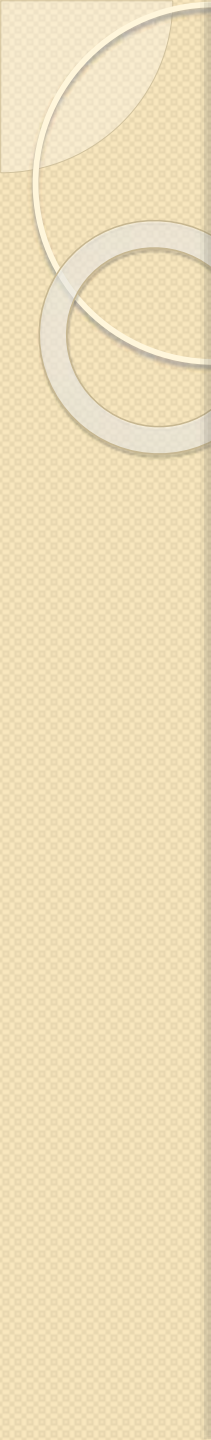
**МОТИВИРАНЕТО НА ПЕРСОНАЛА  
КАТО УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕС**

**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**



В тази лекция:

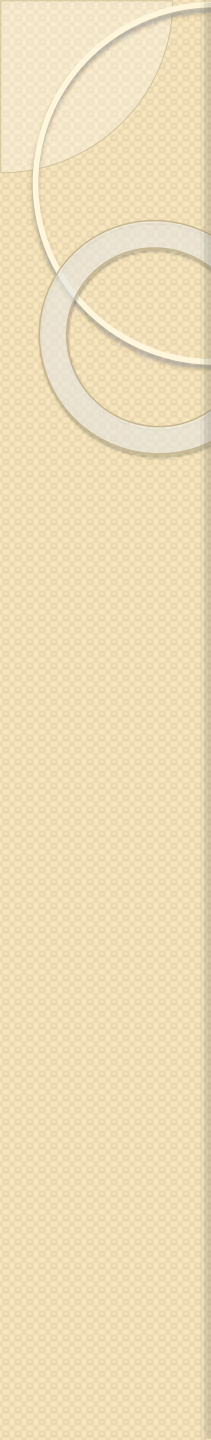
1. Механизъм и съдържание на мотивационния процес.
2. Теоретична рамка на мотивацията.
  - 2.1. Съдържателни мотивационни теории.
  - 2.2. Процесуални мотивационни теории.
4. Видове наградни програми и стимули.



# **1. Механизъм и съдържание на мотивационния процес**

Мотивацията може да се дефинира като “всички обстоятелства на вътрешно домогване, които се описват като желаниа, стремежи, подбуди и т.н. Това е вътрешно състояние, което активира или движи личността”.

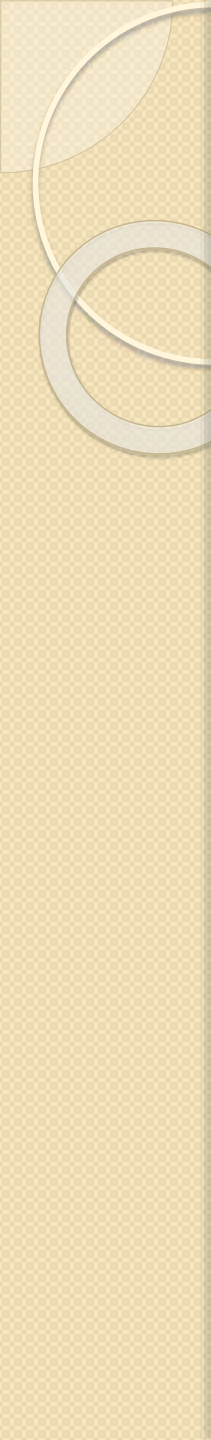
***Мотивацията*** може да се определи като състояние на ума, като схващане на лицето по отношение на дадена цел, което му придава енергия да действа, като процес на активиране на човешкото поведение за постигане на дадена цел и изпълнение на определени дейности.



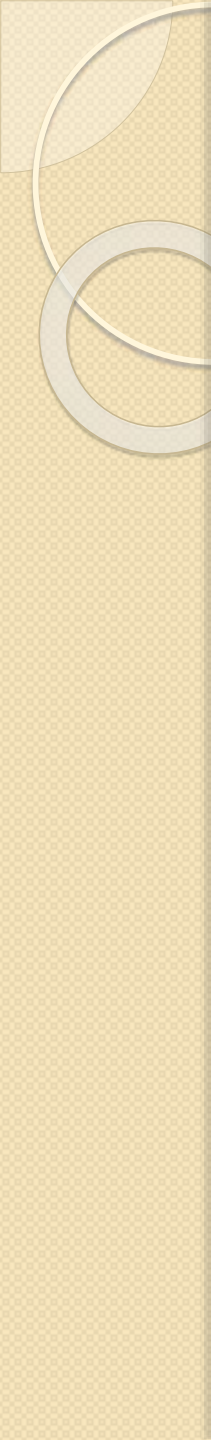
От позицията на мениджмънта и лидерството, *мотивацията* се определя като способност да се мобилизират индивидите да извършват съответните дейности по време и начин, изискван от лидера/мениджъра.

От гледна точка на мениджмънта мотивираната личност:

- работи усърдно;
- поддържа темп на упорит труд;
- има самонасочващо се към важни цели поведение.



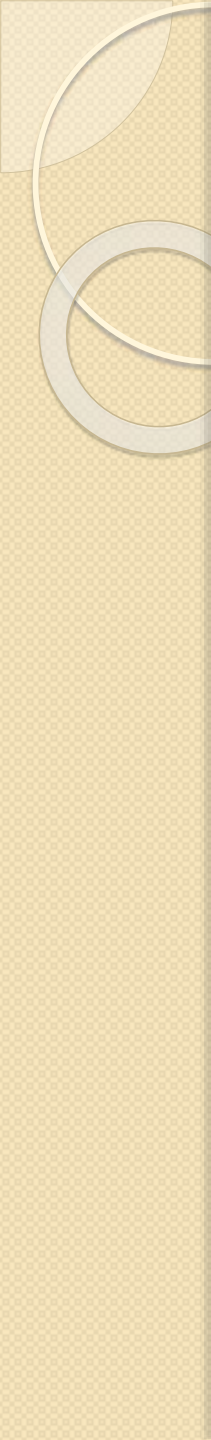
**Мотивацията** може да се разглежда като комплекс от психологически процеси, които предават енергия на поведението на даден човек, насочват го към постигането на някаква цел и го поддържат за определен период от време.



**Действието** е основен елемент на поведението. Индивидите извършват съответни дейности, опирайки се на това, което те желаят или искат.

Следователно, ***мотивите*** се определят като желаниа, подбуди или вътрешни импулси, които са пускови механизми за действие и основания за съответно поведение.



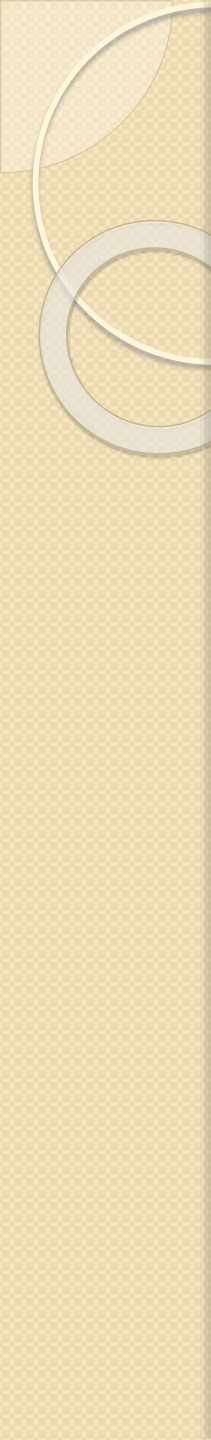


Съществуват **вътрешни сили**, които придават енергия на индивидите и ги насочват към определено поведение и **външни сили**, които пускат в ход мотивите за извършване на дадена дейност. За да се анализира мотивацията е необходимо да се погледне към двата вида сили – тези, които са вътре в индивида и тези в околната среда, които или подсилват интензитета на даден стимул, или обезсърчават дейността и пренасочват усилията.

Това дава основание за  
разграничаване на два вида  
МОТИВАЦИЯ: ***вътрешна и  
външна.***

## Вътрешната мотивация

представлява ангажиране с дадена дейност, за която няма очевидна награда освен самата дейност, т.е. човек се мотивира от самото извършване на дейността.

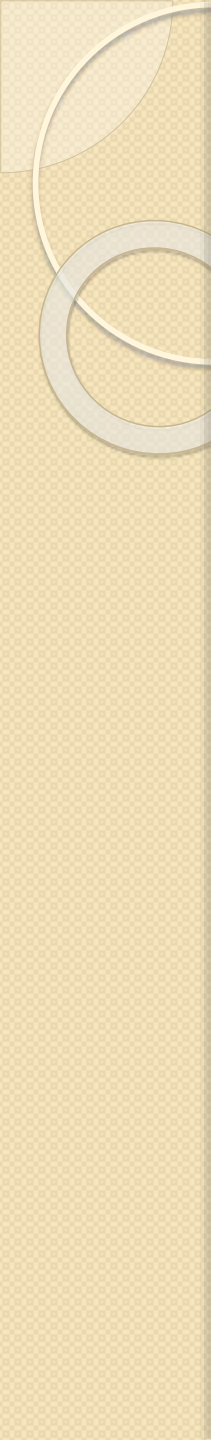


**Външната мотивация** включва ангажиране в дадена дейност заради материалните резултати, които тази дейност ще донесе.

Това разграничение е много важно. Хората, които са вътрешно мотивирани работят най-добре. Човек, който е мотивиран външно, изпълнява задачата, не защото иска, а защото чувства, че след като я изпълни ще получи материални изгоди.



## **2. Теоретична рамка на мотивацията**



Разработени са множество мотивационни модели в помощ на мениджърите в процеса на мотивиране на работещите за постигане на максимална продуктивност.

Болшинството теории се опират на **модел на незадоволената потребност.**

Общоприето е теориите за мотивацията да се подразделят на:

- **съдържателни и**
- **процесуални.**



## ***2.1. Съдържателни теории за мотивация***

## ***Съдържателните теории за мотивация***

поставят въпроса: “Какво подбужда, стимулира или поставя началото на дадено поведение?” Те се опират на концепцията, че потребностите карат индивидите да постъпват по определен начин. Счита се, че потребността е вътрешно състояние на човека. Гладът (потребността от храна), постоянната работа (нуждата от сигурност) или напредъкът в кариерата (потребността от издигане) се разглеждат като потребности, които подбуждат индивидите към конкретни действия или линии на поведение.



Съдържателните теории за мотивация се стремят да определят потребностите, които подбуждат хората към действия. Според тях отправният пункт в мотивационния процес е **незадоволената потребност**. Тя предизвиква напрежение вътре в индивида, което го довежда до ангажиране с определен вид поведение с цел задоволяване на потребността и понижаване на напрежението. Постигането на целта задоволява потребността и процесът на мотивация е завършен.



**По-известните съдържателни  
мотивационни теории с най-голям  
принос за оформянето на  
съвременните концепции за  
мотивацията са:**

- Теорията за йерархията на  
потребностите на Маслоу;**
- ERG-Теорията на Алдерфер;**
- Двухфакторната теория на Хърцберг;**
- Теорията на МакКлиланд;**
- Теориите X и Y.**

## Теория за йерархия на потребностите на Маслоу

Основната теза в неговата теория е, че човекът е „искащо животно“. Той има желание да задоволява една предварително зададена схема от потребности, между които съществува йерархия. Маслоу (1954) предлага най-известната класификация на потребностите като формулира пет общовалидни категории потребности, подреждайки ги в следната йерархия, започвайки от най-основните към най-сложните.



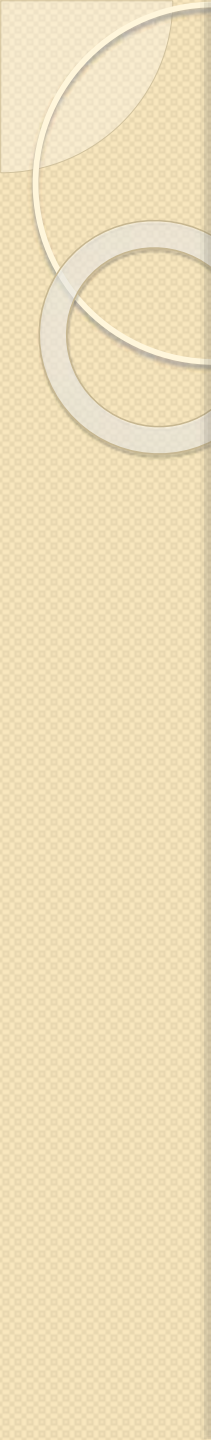
*Първото ниво* включва най-основните *нужди – физиологичните потребности*, т.е. нуждите на хората, свързани с преживяването. Това са първичните или основните потребности за хората, като храна, вода, секс, подслон, избягване на болка и др. На работното място тези потребности обхващат основната заплата и условията на труд.

Когато тези нужди са задоволени се появява *второто ниво – потребности от сигурност и безопасност*, напр., защита от опасност и нещастни случаи, сигурност на работното място. На работното място хората преценяват тези потребности с оглед на създаване безопасни условия на труд, сигурна работа и приемливо ниво на странични социални облаги за осигуряване на здраве, защита и пенсиониране.

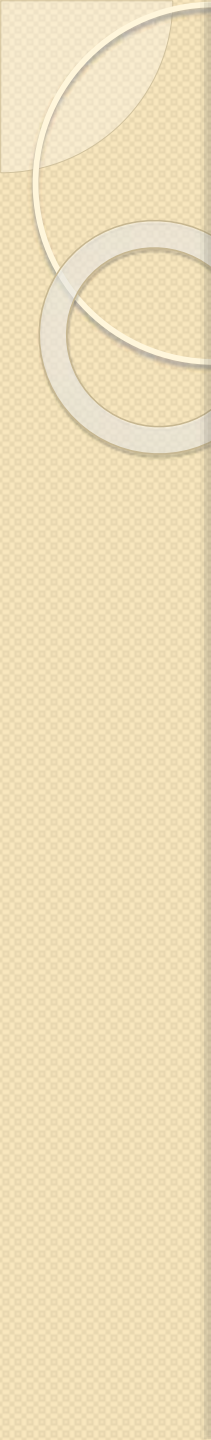
*Третото ниво* включва *потребности от принадлежност или т. нар. социални потребности*. Това са такива нужди като приятелство, привързаност и удовлетворяващи взаимоотношения с другите хора. На работното място тези потребности са свързани с желанието за общуване с другите работници, създаване на добри отношения с ръководителите и приемане от колегите. Например, работата в група, подкрепата и сплотеността удовлетворяват тези нужди.



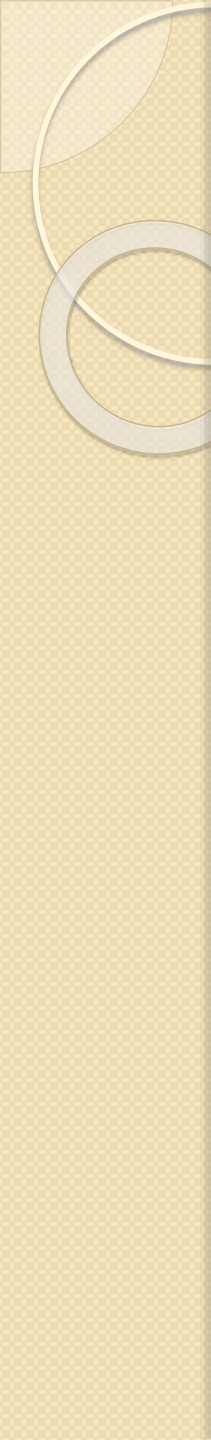
*Четвъртото ниво включва потребности от уважение,* т.е. то обхваща потребностите от самочувствие, самоуважение, уважение на качествата на индивида от другите лица и потребността от развитие на чувство на самоувереност и престиж, сила и чувство за полезност. Успешното завършване на дадена задача, признанието на уменията на индивида от другите лица, придобиването на титли във фирмата (напр. мениджър, специалист, началник) са все примери за такива потребности.



Най-високото *пето ниво* включва *потребности от самореализация или самоактуализация*, т.е. постигане на чувство за личностна завършеност, компетентност и постижения. Хората с доминиращи потребности от самореализация търсят работни задания, които са предизвикателство за уменията им, позволяват им да използват творческите и иновационните си таланти, които им дават възможност за напредък и личностно израстване.



Теорията на Маслоу има голямо влияние и поддръжка от много автори. След нейната поява, ръководителите от различен ранг започват да разбират, че мотивирането на хората се определя от широк спектър потребности, а не само от икономически стимули. В резултат на редица проучвания се стига до извода, че потребностите от уважение и реализация на личността стават най-важни, когато човек се издигне по стълбата на управленската кариера.

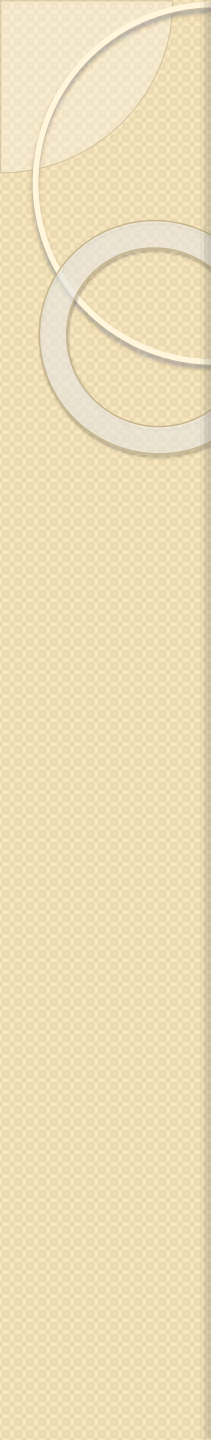


Появяват се и редица критики на теорията на Маслоу. Оспорва се въпросът за равнищата на потребностите, които според някои изследвания може да варират от две до седем. Потребностите не са статични, а динамични. Човек може да се движи надолу в йерархията също така бързо, както и нагоре. В един и същи момент могат да действат потребности от повече равнища, което противоречи на идеята, че потребностите се задоволяват в определен йерархичен ред. Не може да се приеме също така безрезервно твърдението, че задоволената потребност не е мотиватор, тъй като отделните потребности никога не са напълно задоволени в резултат на единично действие или поведение.

## ERG-Теория на Алдерфер

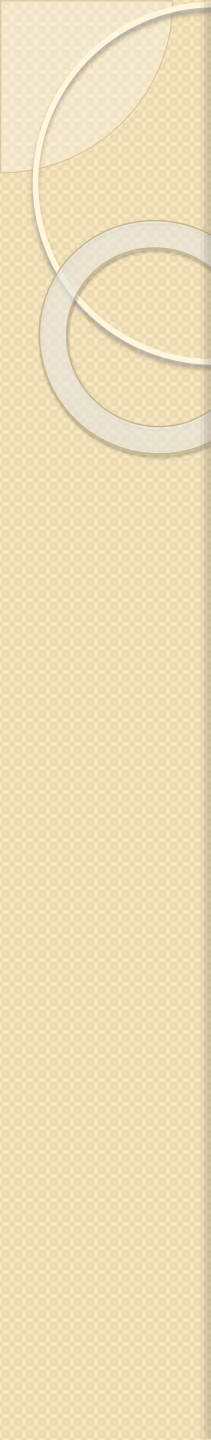
През 1969 г. Алдерфер модифицира йерархията на потребностите на Маслоу като формулира три равнища:

- **Съществуване (Existence)** - всички възможни материални и физически желания, т.е. физиологичните потребности и потребността от сигурност (първо и второ ниво по Маслоу);
- **Обвързване (Relatedness)** – потребностите от принадлежност, от отношения с други хора, желания за близост, любов и приятелство и др. (третото ниво по Маслоу);
- **Растеж (Growth)** - всички желания на хората творчески да въздействуват на околната среда и на самите себе си, т.е. потребностите от самореализация, които обединяват четвъртото и петото ниво на потребности по Маслоу.



ERG-теорията определя мотивационните проблеми в организацията чрез търсене отговор на следните въпроси:

- какви потребности има сега конкретният индивид;
- кои потребности са задоволени и как;
- коя от незадоволените потребности стои по-ниско в йерархията;
- има ли провал при задоволяване на потребностите от по-високо равнище и защо;
- пренасочил ли се е индивидът към някоя потребност от по-ниско равнище;
- как може да бъде задоволена следващата потребност.



За разлика от Маслоу, Алдерфер счита, че е възможна и регресия, породена от разочарованието и въвежда термина „фрустрация“ като сбор от неблагоприятни последствия за индивида поради неудовлетворените потребности. Например, ако човек не успее да реализира потребностите си от растеж, по-силно ще се стреми да задоволи потребностите си от отношения с други хора и от средства за съществуване. ERG теорията приема за допустимо потребности и от трите нива да бъдат еднакво активни към определен момент.

## Двуфакторна теория на Хърцбърг

Тази теория се съдържа в труда на Фредерик Хърцбърг "Още един път: как да мотивираме работниците си?".

В нея той разграничава **две групи мотивиращи фактори:**

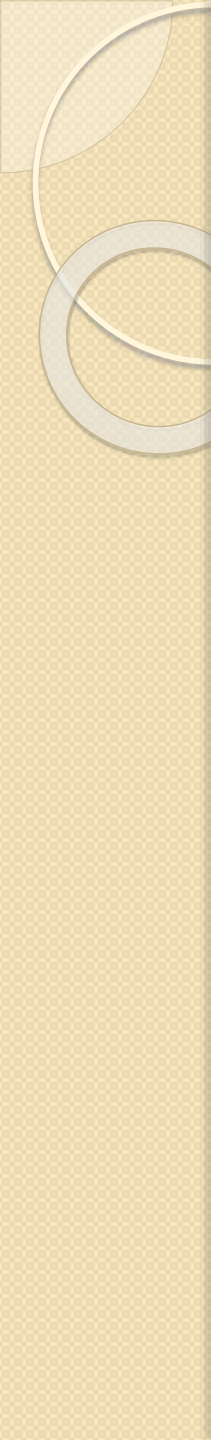


*Първо*, съществуват външни условия на работа, чиято липса или недостатъчност води до неудовлетворение на работещите. Това са т. нар. **хигиенни (поддържащи) фактори**, свързани с околната среда, в която се осъществява извършваната работа. Към тях се отнасят сигурността на работното място, заплащането, условията на труд, качеството на междуличностните отношения и др. Това са превантивни фактори, т.е. ако те липсват това води до високи нива на неудовлетвореност. Самите те обаче не мотивират индивида да подобрява дейността си.

**Второ**, важно значение имат редица вътрешни фактори, които мотивират за постигането на добра ефективност на работата. Хърцбърг нарича тези фактори **мотиватори (удовлетворяващи)** и отнася към тях постиженията, признанието, отговорността, напредъка и израстването на личността, натрупването на опит и развитие. Те са свързани с характера и същността на извършваната работа и мотивират хората да работят ефективно.

Сравнени с теорията на Маслоу, хигиенните фактори съответстват на по-ниските нива на потребности, а мотивиращите фактори – на по-високите нива.

**Хърцбърг препоръчва “обогатяване на работата”** като мотивиращ подход. Тази теория не обяснява различията при отделните хора и приема, че всички работници ще реагират по един и същи начин на мотивационните фактори. В действителност обаче някои хора се мотивират от работа, включваща предизвикателства, постижение и напредък, а други се мотивират от пари, сигурност и символи на статуса. Следователно, опитите да се мотивират работниците само чрез съдържанието на работата води до частичен успех. Посоченото дава основание за извода, че няма и не може да има един и “най-добър метод” за мотивация на всички.



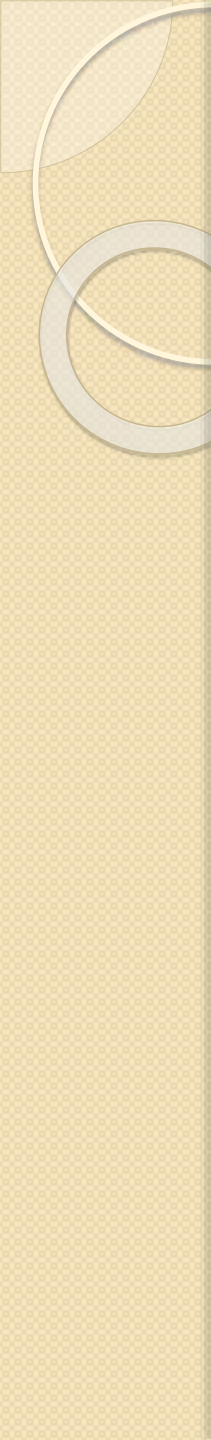
Идеите на Хърцбърг оказват значително влияние в управлението човешките ресурси. В тази връзка значение имат следните препоръки към мениджмънта в опитите му да мотивира подчинените:

- отстраняване на излишния надзор;
- разширяване сферите на отговорност;
- осигуряване на пряка обратна връзка за постиганите резултати.

## Теория на МакКлиланд

Маслоу приема, че хората се раждат със специфични потребности, които не се променят съществено през целия им живот. Други психолози считат, че потребностите се придобиват чрез взаимодействие на човека със заобикалящата го среда.

През 70-те години на ХХ век Дейвид МакКлиланд разработва теорията за ***потребности от постижение***. Тя се формулира като стремеж да се извърши нещо трудно, да се управляват, манипулират или организират физически обекти, човешки същества или идеи.



МакКлиланд изучава основно тази потребност и разработва методика за развиване на потребността от постижения като предлага различни средства за това:

- окуражаване на служителите да мислят, да говорят, да действат и да възприемат останалите като хора със силен мотив за постижения;
- подпомагане на промени и съсредоточаване върху осъществими близки лични цели;
- изграждане на честна вътрешна представа за себе си, за желанията и способностите си;
- емоционална подкрепа на ръководителите и колегите.

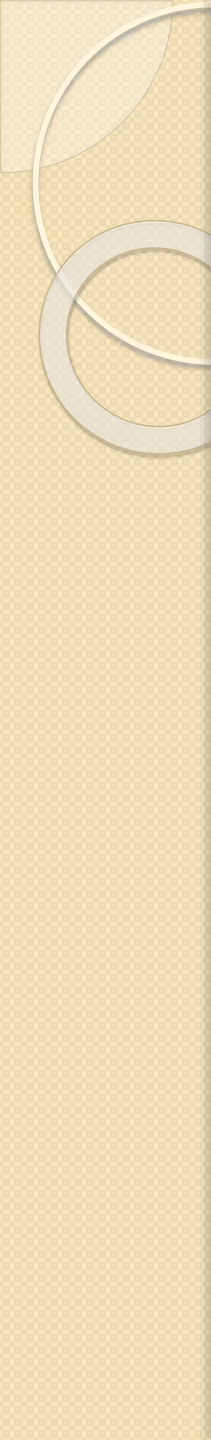
## Теориите X и Y на МакГрегър

Автор на теориите X и Y за мотивите на поведение е Дъглас МакГрегър от Школата по управление към Мичиганския университет в САЩ в неговия труд „Човешката страна на предприятието“.

Изходната теза на МакГрегър се свежда до това, че развитието на организацията се забавя в резултат на редица грешни представи за мотивите на поведение на работещите от страна на техните ръководители, които формират и погрешен стил на ръководство.

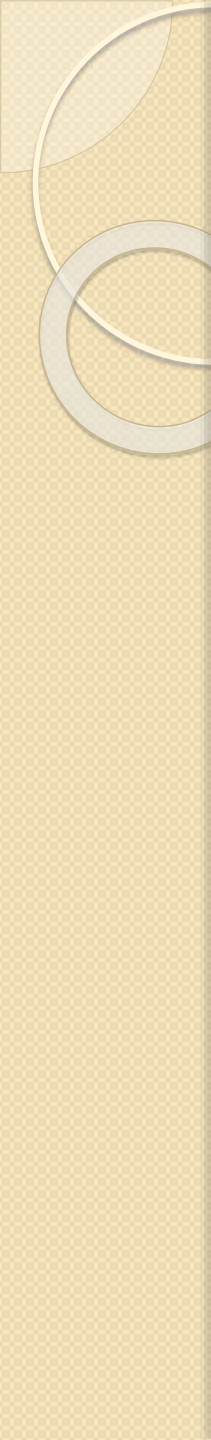
**Теорията X** допуска, че повечето хора в организацията не обичат своята работа и я отбягват винаги, когато това е възможно. Обикновените хора предпочитат да бъдат насочвани, избягват отговорността, имат малки амбиции, търсят безопасност и сигурност. Те се противопоставят на властта и отговорността и работят само за сигурност и икономически награди. Следователно, хората трябва да бъдат направлявани, контролирани и принуждавани да работят продуктивно.





Съгласно теория X, мениджърът трябва да бъде автократичен, директивен и ориентиран главно към изпълнението на задачите. Такива мениджъри централизират много власт и правомощия, не предоставят свобода на подчинените си, следят отблизо изпълнението на работата, оказват икономически натиск чрез заплахи. Когато авторитарният ръководител използва за принуда размера на възнаграждението и проявява грижа за благополучието на подчинените, структурирайки задачите и изпълнението им при съблюдаване на установени от него правила, той се нарича **благосклонен автократ**.

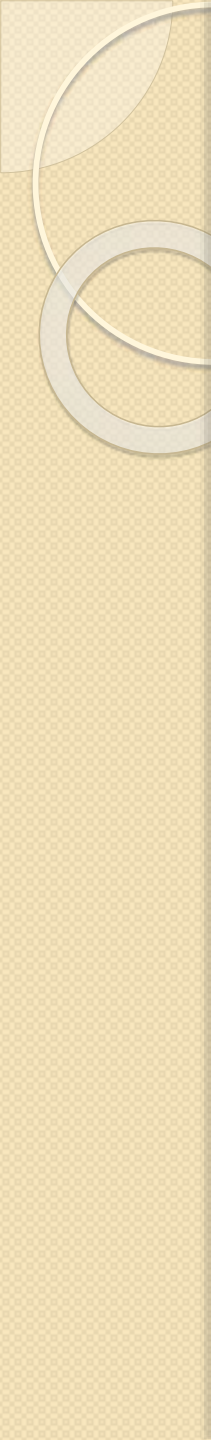
**Теорията Y** признава, че поведението на хората е сложно. Повечето хора обичат работата и я приемат като нещо естествено, искат да участват във вземането на решения. Те са съзидателни и постигат удовлетворение от работата си, могат да се самоуправляват и самоконтролират, стремят се да поемат отговорност. Съпричастността на служителите към целите на организацията е функция на възнагражденията, свързани с техните постижения.



Мениджърът, ориентиран към теория Y, вярва, че мотивацията може да бъде стимулирана чрез създаване и насърчаване на мотивираща околна среда, която да благоприятства възникването на преданост към организационните цели и да предоставя възможност за инициатива, изобретателност и самостоятелност при постигането им. Съгласно теория Y, мениджърът трябва да бъде демократичен, подкрепящ, да е ориентиран към поддържане на добри връзки с подчинените, да делегира отговорности и да позволява на ръководените от него лица да дават своя принос.



## **2.2. Процесуални теории за мотивацията**



Процесуалните теории анализират причините за избор на съответно поведение за задоволяване на потребностите и начина, по който се променя удовлетвореността при постигане на поставените цели. Тези теории разглеждат протичащите при мотивацията психични процеси (очакване, постигане на цели, поведенчески избор, възприятие за равенство или за лична способност за успех). Те се приемат като по-полезни за управление на поведението в организациите и стоят в основата на редица мотивационни техники.



**Към най-популярните процесуални теории се отнасят:**

- Теорията за очакванията;**
- Теорията за целите (целепологането);**
- Теория на поддръжката;**
- Теорията за личната ефективност;**
- Теорията за равенството на Стейси Адамс.**

## Теория на очакванията на Виктор Вруум

Тази теория е възприета като най-всеобхватната теория за човешката мотивация. От момента на нейното въвеждане през 1964 г. досега са проведени много научни изследвания за проверка на нейната пригодност в обяснението и предвиждането на човешкото поведение. Тя не е перфектна и не сработва абсолютно при всяко лице, тъй като човешкото поведение е изключително разнообразно и сложно. Въпреки това, теорията на Вруум се приема като най-добрата теория, която предоставя полезна рамка за оценяване на мотивационните проблеми в здравеопазването.

**Вруум** твърди, че мотивацията се опира на начина, по който хората възприемат и мислят за света около себе си.

Следователно, **възприятията и мислите** са основните строителни елементи на теорията на очакванията.

Според Вруум 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.



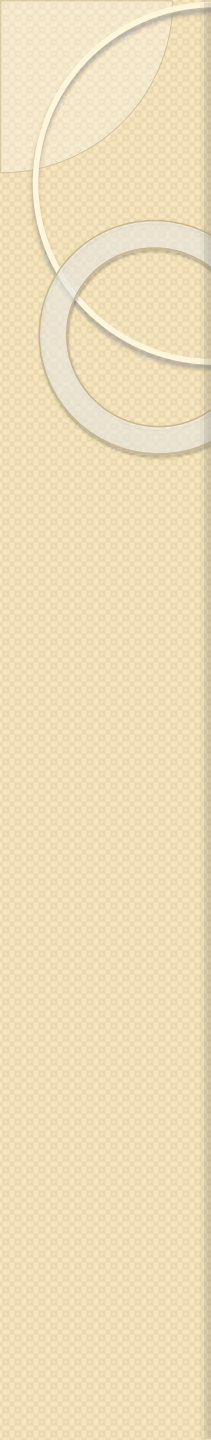
Упорити усилия



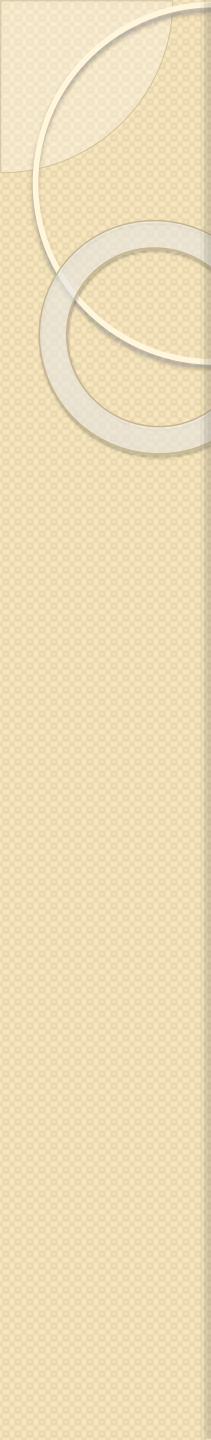
Успешна работа



Ценни резултати

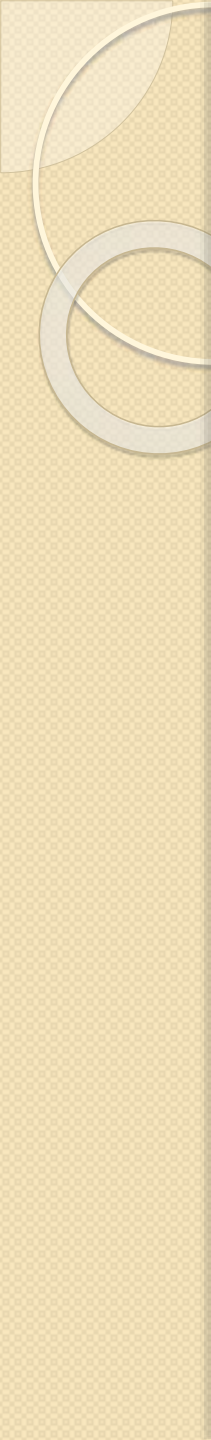


Следователно, ако мениджърът иска подчинените да бъдат упорити и да влагат усилия в реализацията на конкретни задачи, той трябва да ги убеди в това, че могат да успеят да изпълнят задачите, т.е. че притежават необходимите умения и способности и успешното изпълнение на задачите ще бъде последвано от ценни резултати. Ако мениджърът е убеден в това, има голяма вероятност подчинените лица да се опитат да работят упорито и да влагат много усилия.



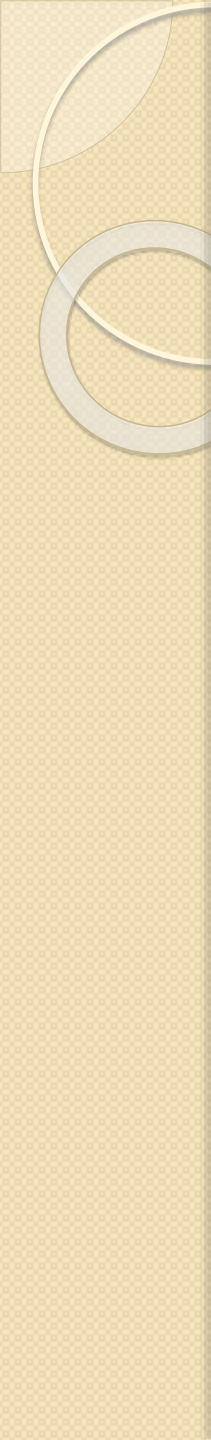
Тези основни концепции могат да имат голяма сила при прилагането им за мотивиране на персонала в конкретна работна среда. Стъпките в процеса на прилагането на теорията на очакванията са лесни за разбиране и се опират на здравия разум.

Алгоритъмът на работа на здравния мениджър трябва да следва **четири основни стъпки:**



**Първата стъпка** в мотивационния процес се състои от ясно посочване на очакванията от работата и резултатите от работата.

За да бъде някой ефективно мотивиран, той трябва да знае първо, какво точно се очаква от него и какво трябва да прави. Желателно е ясно да се посочат наградите и наказанията, които следват от работата.



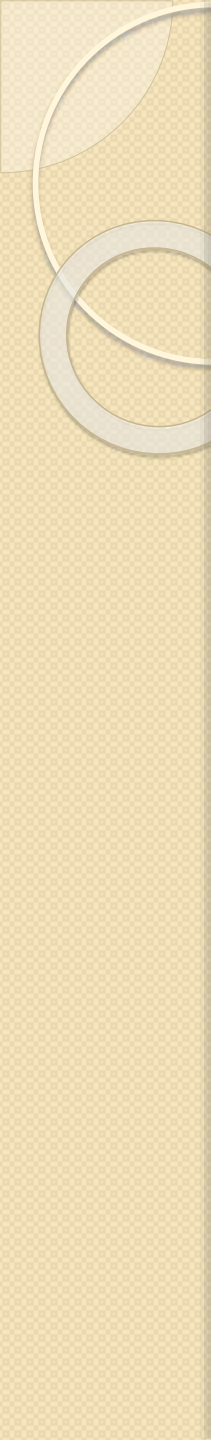
**Втората стъпка** включва подходящо обучение на персонала и осигуряването на необходимата подкрепа за успеха им.

Знанията, уменията и способностите нужни за ефективна работа, трябва да бъдат посочени ясно от ръководителя и включени в програма за обучение на членовете на персонала.



**Третата стъпка** включва точно измерване на работното поведение.

Ръководителите трябва да разработят обективна, точна и пълна оценъчна система за измерване на работата, за да бъдат в състояние да разграничат добрите от лошите работници. Наградите и наказанията трябва да се раздават само въз основа на точно измерване на извършеното.



**Четвъртата стъпка** включва действителното раздаване на награди и наказания в зависимост от изпълнението на задачата.

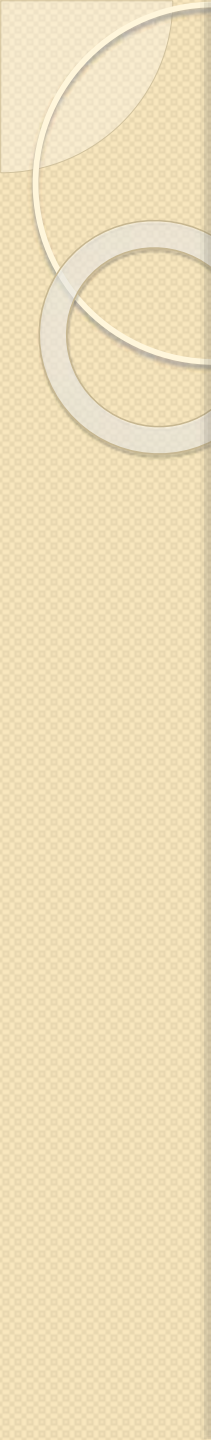
Обещаните награди за добра работа трябва да бъдат раздадени. Ако това не се направи, резултатите могат да бъдат катастрофални и да провалят мотивацията на персонала. Трябва също да се осигурят санкции и дисциплинарни наказания за небрежните и нехайните.

## Теория за целите на Латам и Локке

Опира на тезата, че изпълнението на дадена дейност е резултат от поставена конкретна цел за удовлетворяване на определена потребност. Много изследователи оценяват значението на целите като мотиватор и така се заражда понятието „мениджмънт посредством цели“ (management by objectives - MBO),



**Мениджмънтът посредством цели** е процес на управление, при който мениджърите и подчинените действат в условията на ясно определени общи цели и приоритети на организацията, определят границите на своята отговорност в съответствие с очакваните резултати и отчитат приноса на всеки член на организацията за изпълнение на задачите и това мотивира служителите за постигане на по-добри резултати. Важно е участието на самите служители във формулирането на целите и използването на обратна връзка за реализацията им.



При незадоволителни резултати целите и задачите се коригират и процесът се завърта отново. Благоприятно въздействие има обвързването на постигнатите резултати със съответни награди, както при теорията на очакванията на Вруум.

Прилагането на тази теория носи известни рискове, когато се поставят трудни и непостижими задачи, които могат да предизвикат неудовлетворение у служителите и да пречат на напредъка на организацията като цяло.

## Теория за поддръжката на Скинър

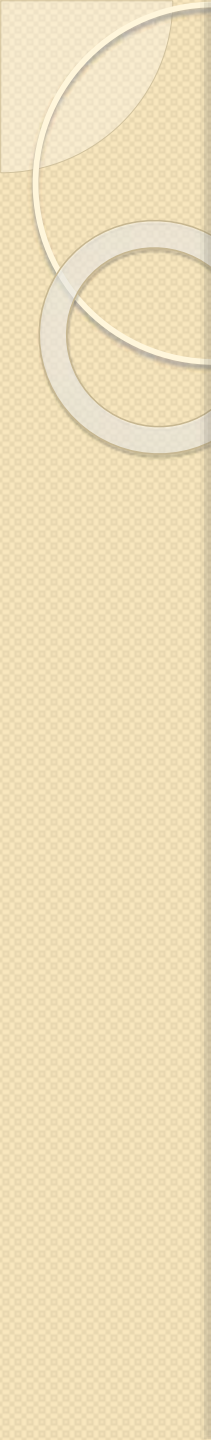
Тази теория, разработена от американския психолог Скинър, се опира на идеята, че човешкото поведение се формира от своите последствия. Човек постъпва по определен начин поради поддръжка (или стимул), получавана в миналото. Ако резултатът от дадено действие е благоприятен, налице е положителен стимул.

Скинър разглежда **три вида поддръжка (стимули)**.

**Положителна поддръжка** е налице, когато последствията от дадено поведение са благоприятни и водят до някакво психическо или физическо удовлетворение.

**При отрицателна поддръжка** резултатът от поведението е премахване на неблагоприятни последствия.

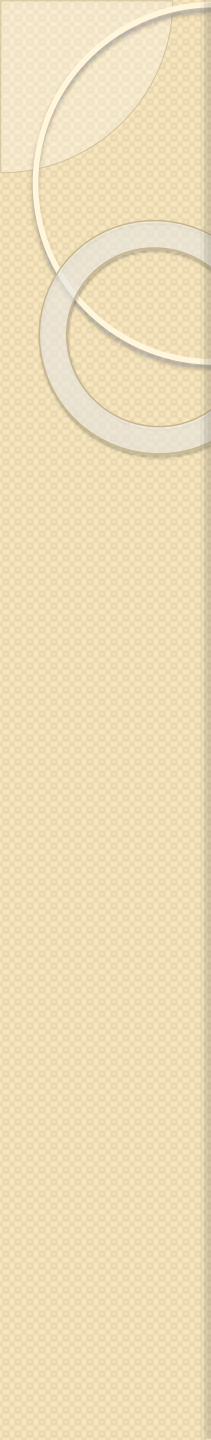
**Наказанието** е налице, когато дадено поведение води до открито неблагоприятни последици – напр., причиняване на физическа или емоционална болка, или отстраняване на желан резултат.



Приложението на теорията на Скинър в мениджмънта е наложило понятието **„модификация на поведението“**, което означава постигане на желани резултати в обучението на персонала, повишаването на качеството, усъвършенстване на управлението и др.

# Теория за личната ефективност на Бандура

Според тази теория при мотивацията трябва да се отчитат познавателните особености на индивидите. Основната идея на Бандура е, че когнитивните процеси се осъществяват непрекъснато при взаимодействие на три основни фактора: поведението на даден човек, личностните му качества и въздействията на заобикалящата среда. Тези фактори формират неговата лична ефективност, т.е. убедеността в собствените сили, която е изключително важна за мотивацията.



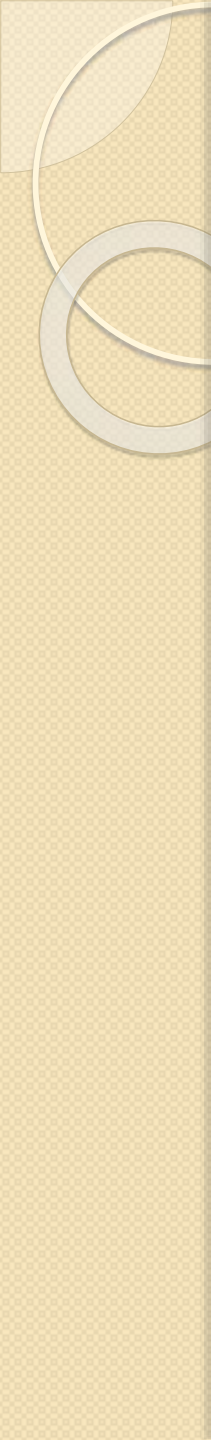
Служител, който има високо ниво на лична ефективност се стреми да се справя дори и с трудни задачи и да влага още повече усилия. Обратно, служител с ниска убеденост в своите сили лесно се отказва, дори и при най-малките трудности.

Следователно, задачата на мениджъра е да развива убедеността на служителите в собствената им ефективност чрез осигуряване на възможности за успех, конструктивна обратна връзка със служителите при изпълнение на конкретна задача, поддържане на позитивни емоции у служителите, демонстриране на личен позитивен опит и т.н.

Поведението е свързани три процеса на познанието:

1. **Символни процеси** - съвкупност от средства и начини, чрез които хората използват словесни и мисловни символи, за да обработват и съхраняват информация, която по-нататък, под формата на опит, служи като насоки за бъдещи действия.
2. **Заместващо учене** - способност да се заучават нови действия (поведение) и/или да се предвиждат техните вероятни последствия, като се наблюдават други хора. Самият процес на наблюдение на чуждото поведение и опитите това поведение да се имитира Бандура нарича „моделиране“, т.е. ролеви модели.
3. **Самоконтрол** - способност да се упражнява контрол върху собственото поведение чрез установяване на стандарти и предвиждане на последствия във вид на награди или наказания за собствените постъпки.

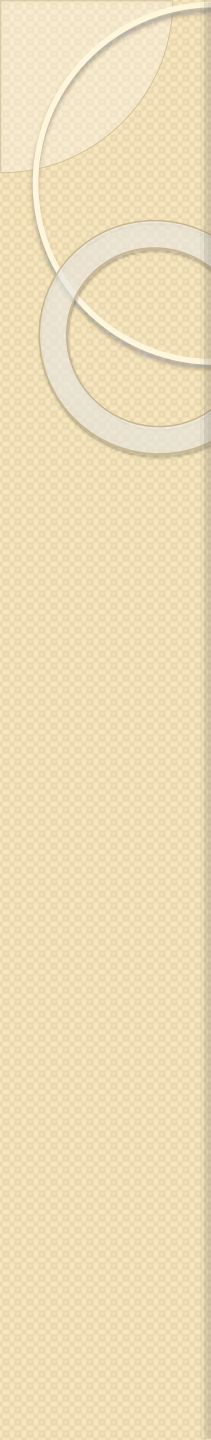




Следователно, ако се осигурят подходящи ролеви модели, новите служители ще могат успешно да заучават дадено целево поведение. Чрез широкото разгласяване на положителни и отрицателни примери служителите ще спазват необходимото поведение, без да е необходимо самите те да бъдат награждавани или наказвани.

# Теория за равновесието на Стейси Адамс

Същността на тази теория се свежда до това, че всеки служител отчита какво влага в трудовия процес (време, усилия, умения, концентрация и пр.) и какво получава за труда си (престиж, пари, уважение, одобрение и т. н.). Тъй като организациите са социални системи, всеки служител наблюдава и дава оценка на това, което става на работното място и се сравнява с останалите служители.



С други думи, тази теория разглежда мотивацията не като индивидуален процес, а отчита влиянието на организацията. Според нея хората са мотивирани да търсят справедливост в наградите според вложените от отделните служители усилия, т.е. равенството се разглежда като справедливост спрямо резултатите и вложените усилия, а мотивираността е в правопрпорционална зависимост от равенството и справедливостта. При установено неравновесие се появява стремеж за възстановяване или установяване на равновесието, което води до появата на съответни поведенчески мотиви.



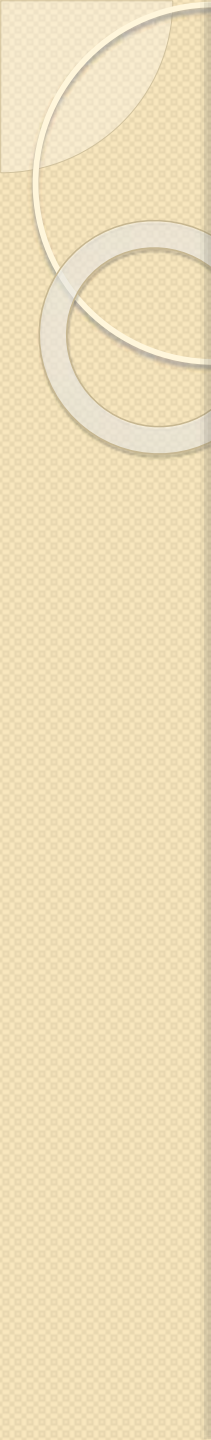
### **3. Видове наградни програми и стимули**

## Пет общи неща за стимулите

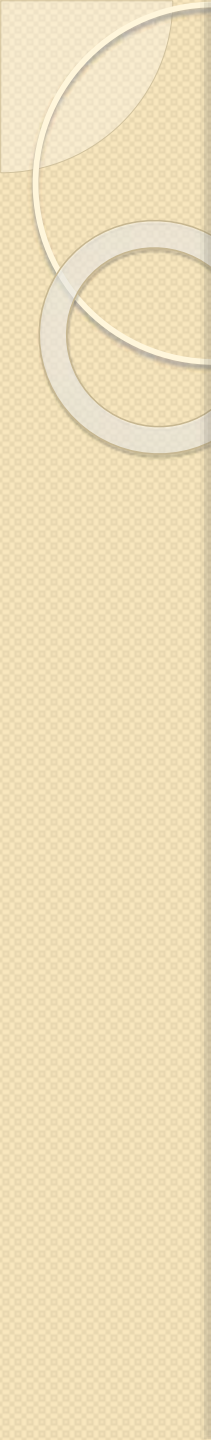
1. Проучванията на поведението в организациите показват, че хората реагират на стимули. Човешкото поведение се ръководи от очакваните резултати, свързани с възможните начини на действие.

2. Индивидите се различават по предпочитания към различните видове награди. Това, което е желано за един човек, може да бъде напълно маловажно или даже обиждащо за друг. Следователно, персоналът има различни ценности и в идеалния случай трябва да бъде награждаван с различни неща.

3. Хората обичат да се възприемат като победители. Тези, които имат добро самомнение и вярват, че са победители проявяват склонност да работят по-добре от другите и са по-доволни от работата си. Следователно, по-добре е да има награди за повече хора, отколкото големи награди за малък брой лица.



4. **Поставя се ударение върху стимулите или наградите** като средство за мотивиране. Повечето възрастни лица реагират по-благоприятно при системна употреба на стимули, докато употребата на наказания е много неефективна по отношение на човешкото поведение.

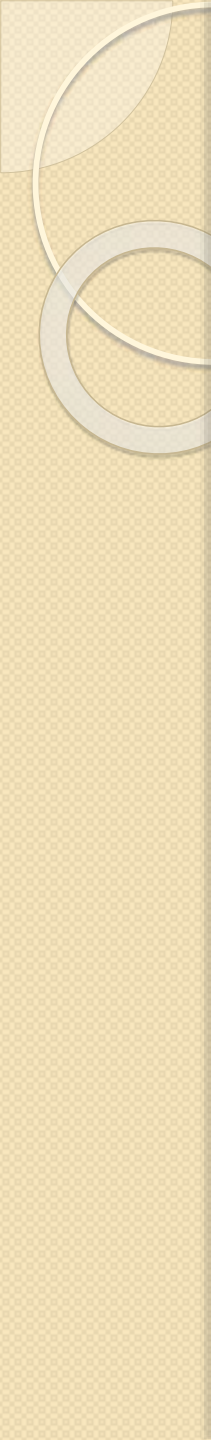


5. Фундаменталният въпрос, който всеки ръководител трябва да си зададе относно стимулите: "Кое е това, което аз имам под мой контрол и моят персонал го цени?". Ръководителят може да има "опис на наградите" от специфични стимули, които могат да се използват като ефективно мотивиращо средство.



# Три вида програми за стимулиране:

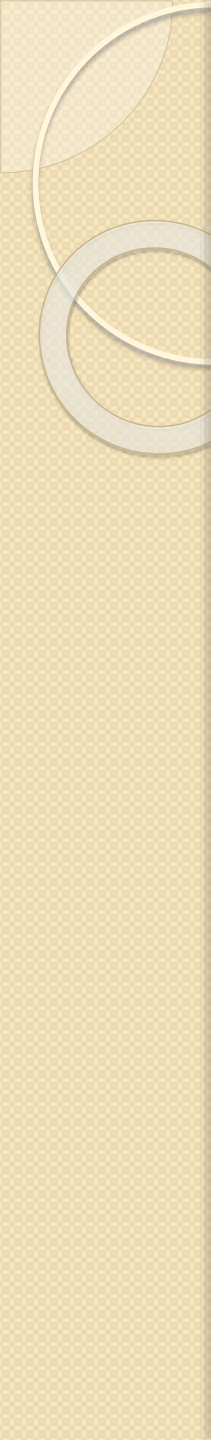
- Индивидуални
- Групови
- В рамките на цялата организация



**Индивидуалните програми за награди** осигуряват стимули конкретно на отделен извършител за собствената му работа. Подходящи са само тогава, когато работата на отделния извършител и неговият принос могат да бъдат точно измерени.

**Основното предимство** - ясна и пряка връзка между работата на човека и наградата.

**Сериозен недостатък** - може да възникне нездравословна конкуренция; хората започват да се конкурират и може да се стигне до конфликти.



**Програмите за награждаване на групи** включват осигуряване на стимули за групова добра работа. Наградите зависят от резултатите, постигнати от групата като цяло. Те са най-подходящи, когато работниците силно зависят един от друг и работят в екип.

## Основни предимства на груповите награди:

1. Повишава се вътрегруповото сътрудничество.
2. Всички в колектива оказват натиск за мотивиране на лошо работещите в екипа.
3. Получава се здравословна, продуктивна, вътрегрупова конкуренция.

## Недостатъци:

1. Даването на групови награди може да обезкуражи добрите работници и те да спрат да полагат усилия при условие, че всички получават едни и същи стимули.
2. Липсва директна връзка между работата на човека и наградата, която той получава.
3. Може да възникне деструктивна конкуренция между групите в дадена организация, особено ако наградата на една група е за сметка на друга група.

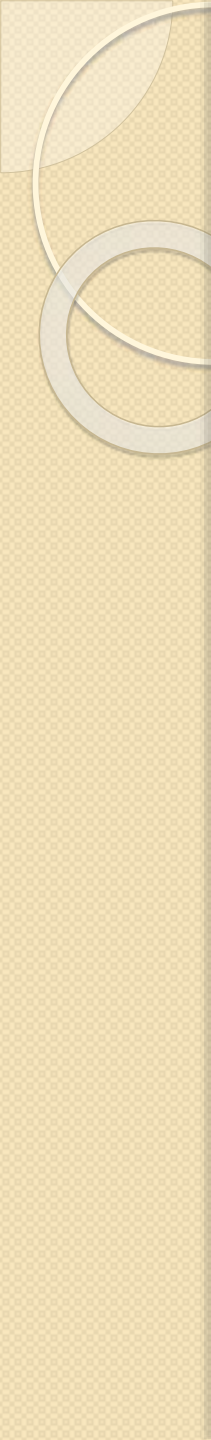
Програмите за награди в рамките на цялата организация осигуряват стимули за всички членове на организацията, независимо от приноса им. По-удобни са за малки хомогенни организации.

### Предимства:

1. Предизвикват добро чувство у всички наети работници.
2. Създават чувство за равенство, общност и дух на сътрудничество.
3. Улесняват сътрудничеството вътре в организацията.

### Недостатъци:

1. Психологически са отдалечени от индивидуалния работник.
2. Връзката между личната работа и заплащането е много слаба.



Стимулите за работа се  
разделят на две основни  
категории:

парични и непарични.

# Основни парични стимули

## 1. Индивидуални стимули

- а) заплащане на парче
- б) заплащане според заслугите
- в) премия според заслугите
- г) заплата

## 2. Групови стимули или за цели отдели

- верижно споделяне

## 3. Организационни стимули

- а) споделяне на печалбата
- б) притежаване на акции



## Непарични стимули

Те обикновено се разглеждат и раздават на индивидуално ниво. Имат значително по-голям ефект върху вътрешната мотивация, върху желанието на индивида да свърши дадена работа добре, защото "иска така", а не защото "трябва". Те са най-често под прекия и непосредствен контрол на ръководителя.

## Основни непарични стимули

1. Признание
2. Издигане в службата и повишение
3. Участие във вземането на решения
4. Автономност
5. Смяна на задачите и разнообразяване на уменията
6. Чувство за принадлежност и полезност
7. Разбиране и помощ при персонални проблеми
8. Възможност за професионално развитие
9. Времева банка