

МОДЕЛ НА СИСТЕМА ЗА МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА**MODEL OF A SYSTEM FOR STAFF MOTIVATION****Георги Георгиев***Технически университет – Габрово, ул. "Хаджи Димитър" 4, 5300 Габрово**e-mail: givanow@abv.bg***Abstract**

One of the basic problems related with occupational psychology is related with the personal motivation in the contemporary company environment. The motivated personnel are a prerequisite for achieving a high effectiveness, success, productivity and low staff flow. The motivation system must be based on the personal needs, the needs of group of people or the company itself.

Keywords: staff motivation; system; staff needs; difficulties; psycho-type; monitoring.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Един от основните аспекти на съвременната трудовата психология е свързан с изследване мотивацията на човешката личност в рамките на работния колектив и фирмена среда. За да има способността даден работодател да използва максимума от възможности на своите служители, те трябва да бъдат пълно и правилно мотивирани. В основата на осъществяване на тази цел е ефективната, целенасочена, непрекъснато обновяваща се и всеобхватна система за мотивиране, която преди всичко трябва да се базира на потребностите и целите на отделната личност, група от хора или фирмата като цяло, и тяхното предвидимо или не изменение във времето и степента на професионалното им развитие.

2. РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛ НА СИСТЕМА ЗА МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА И ПРОВЕЖДАНЕ НА МОНИТОРИНГ НА МОТИВАЦИОННАТА СРЕДА И СИСТЕМАТА ЗА МОТИВИРАНЕ

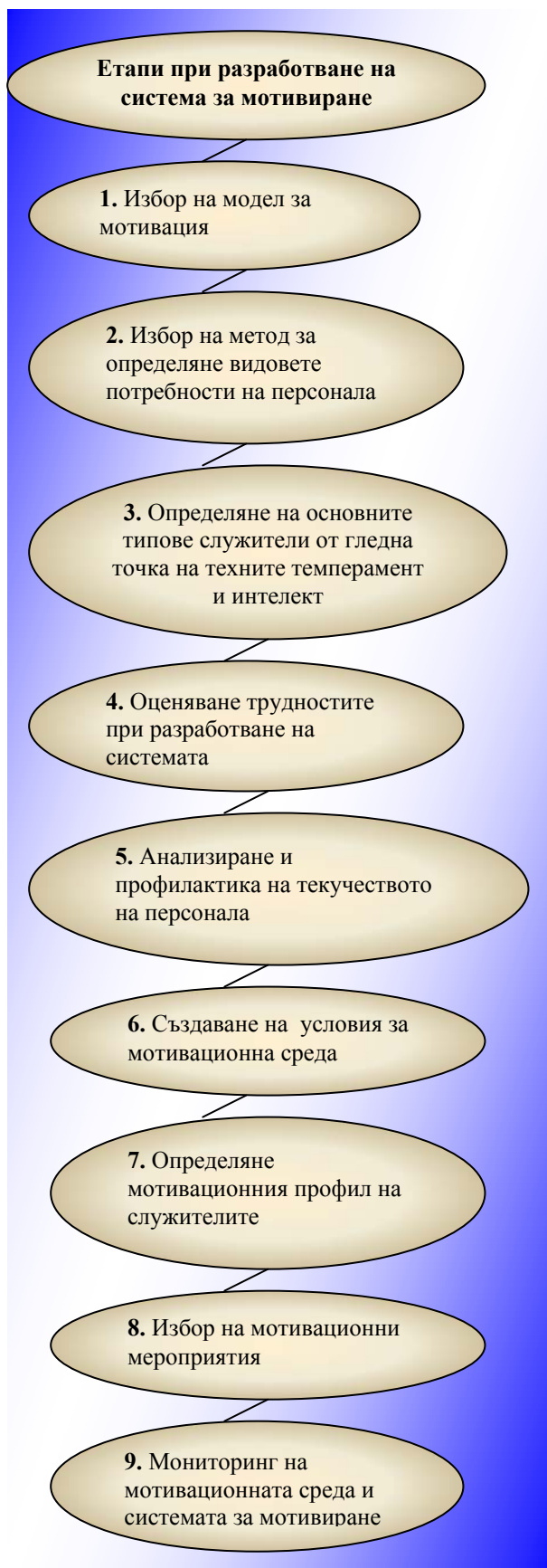
Разработването на система за мотивиране,

създаването на условия за наличие на мотивационна среда, която да спомага реалното функциониране на системата, не е лека задача, а дълъг, сложен, многоетапен и неедностранен процес, който изисква време, ресурси, изследвания, анализи и преминаване през определена последователност от стъпки и действия, които са обособени в следната последователност от етапи.

2.1. Избор на модел за мотивация

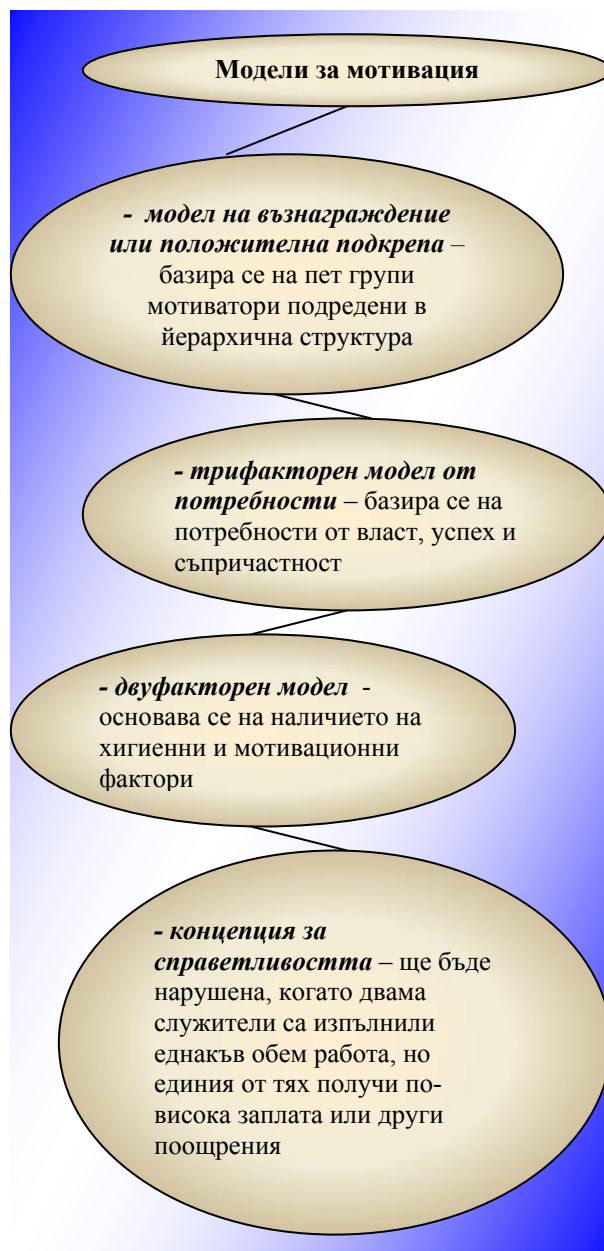
Известно е, че условията, които са мотивиращи в дадена фирма, няма да оказват същото въздействие в друга, а това което мотивира един служител - няма да повлияние върху производителността на друг. Ето защо изборът на модел трябва да бъде изцяло съобразен със спецификата на фирмата, в която ще се прилага, и строгата индивидуалност на всеки нейн служител [3].

Това е първият от общата структура етапи, стоящи в основата на процеса по проектиране и разработване, които могат да бъдат обособени по следния начин:



Фиг. 1. Етапи при разработване на система за мотивиране на персонала

Някои от съществуващите модели за мотивация са следните:



Фиг. 2. Модели за мотивация

2.2. Избор на метод за определяне видовете потребности на персонала

Известно е, че при даден служител е доминираща една, а при втори - съвсем друга потребност. Самите потребности се изменят с промяна на възрастта като след удовлетворение на една, възниква нова. Потребностите са зависещи от:

- семейното възпитание;
- психотипа на човека;
- усвоения от него сценарий на поведение;
- успехите, емоционалните травми и др.

За младия и амбициозен служител водещи могат да бъдат потребностите от конкуренция и достижения, докато за по-възрастния на преден план ще са стемежите към стабилност и позитивна фирмена култура [1]:

Определянето на основни видове персонални, групови или цялостни за фирмата, потребности е задача, изграждаща основата на тези средства и мероприятия, които ще бъдат използвани като основни мотиватори. От важно значение е индивидуалният подход към всеки служител. Като основни методи могат да бъдат посочени [1]:



Фиг.3. Методи за определяне видовете потребности на персонала



Фиг. 4. Типове служители от гледна точка на техните темперамент и интелект

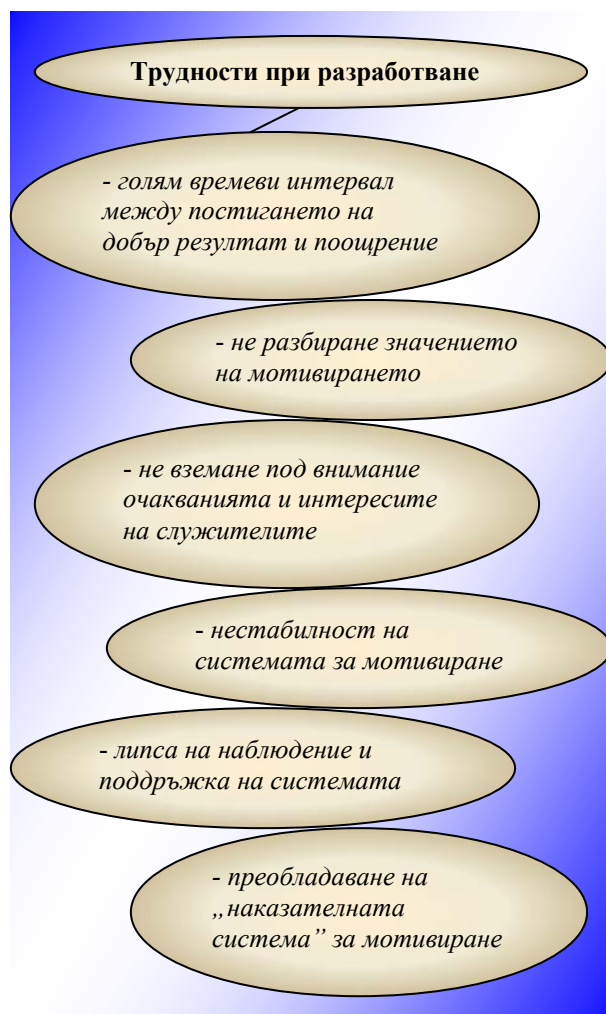
2.3. Определяне на основните типове служители от гледна точка на техните темперамент и интелект

Темпераментът се определя по наследство и се проявява по време на целия живот на даден човек. Чисти темпераменти се срещат твърде рядко. По правило хората имат смесени психотипове, но при всеки човек се обособява един водещ темперамент [1].

Върху поведението на служителя, освен това как той се справя с професионалните си задачи, влияе и неговият стил на мислене, т.е. степента и способността за проява на интелект [1].

2.4. Оценяване трудностите при разработване на системата

Почти всички фирми се сблъскват с реалните трудности съпътстващи процеса на разработване, тъй като трябва да бъде анализирано действието на множество обективни и субективни фактори [2].



Фиг. 5. Трудности при разработка

2.5. Анализиране и профилактика на текучеството на персонала

Текучество на персонала се дефинира в случаите:

- когато има наличие на промени в състава на служителите, в хода, на които някои от тях напускат, а техните длъжности могат да бъдат заети или не;

- когато има наличие на напускане на служители извършващи го по собствено, доброволно желание. В това число се включват още и принудително уволнените.

Профилактиката обхваща предприемане и провеждане на мероприятия за стабилизиране и мотивиране на всички висококвалифицираните служители, за да не предприемат действия по търсене на нова професионална реализация. Необходимо е да се анализира не само реалното, но и потенциалното текучество:

- реалното - представлява фактическото напускане на служителите;

- потенциалното - протича в скрита форма, когато даден (и) служител (и) все още работи във фирмата, но планира активно търсене на ново работно място [2].

В основата на профилактиката стои изследването на два базисни фактора:

- степента на удовлетвореност на служителите;

- дали те търсят или не реализация другаде [2].

2.6. Създаване на условия за мотивационна среда

Мотивационната среда представлява съвкупност от условия, влияещи върху усилията, полагани от служителите, за постигане на високи професионални резултати и кариерно израстване. Тя осигурява положителна оценка по отношение на очакваните последствия от положения труд. Системата за мотивиране на персонала започва реално своето функциониране, стимулиране повишаване нивото на производителност на служителите си само, ако в рамките на работния колектив и подходяща фирмена атмосфера са създадени условия за – формирането на мотивационна среда [3].

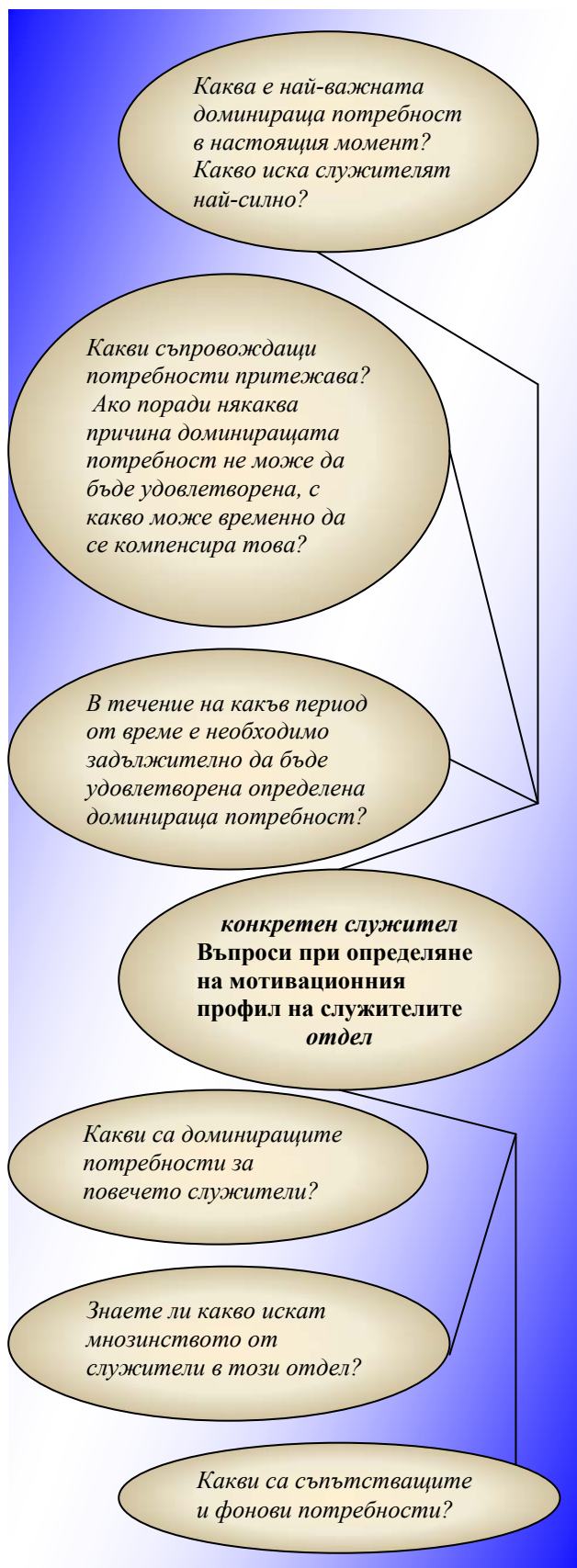
Условията, обуславящи наличието на мотивационна среда, могат да бъдат обобщени по следния начин:



Фиг. 6. Условия за формиране на мотивационна среда

2.7. Оценяване мотивационния профил на служителите

Мотивационен профил притежава не само отделно взетия човек, но и служителите на даден отдел или на фирмата като цяло. Негово определяне се извършва на базата от поредица въпроси, които могат да бъдат синтезирани по следния начин [1]:



Фиг. 7. Въпроси при определяне на мотивационния профил

2.8. Избор на мотивационни мероприятия

По правило изборът на мотивиращи мероприятия не би трябвало да предизвиква затруднения. Главното и съществено на тази стъпка е реализирането на избраните мотивационни фактори и определянето на тяхната ефективност по отношение стимулиране успешната работа на персонала. Някои препоръчителни мотивиращи мероприятия, които могат да бъдат проведени, са [2]:



Фиг.8. Мотивационни мероприятия

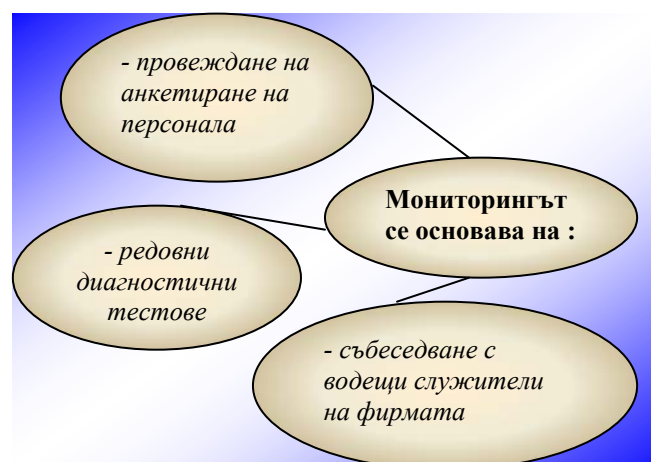
2.9. Мониторинг на мотивационната среда и системата за мотивиране

За постигане на успешно внедряване, поддръжка и коригиране на системата за мотивиране е необходимо извършване на непрекъснат процес по мониторинг на мотивационната среда и системата за мотивиране на персонала [2].

Мотивационната среда е тази, която създава условия за действие на мотиваторите. Без нейното наличие системата за мотивиране няма да започне своите реални действия по ефективно и целенасочено стимулиране постигането на високи работни резултати. Нещо повече, дори съществува опасността, поради липсата на едни или други мотивационни условия, факторите за мотивиране да се превърнат в демотиватори за работата на служителите. Същността на процеса по мониторинг на мотивационната среда, се състои в редовното получаване на информация за това, как служителите оценяват онези условия, способстващи за успеваемостта на средата. За изпълнение на целта е необходимо подържането на непрекъснат обмен на информация между ключовите работници и неформалните лидери в отдела или фирмата като цяло [2].

Мониторингът на системата за мотивиране трябва да бъде съобразен с възможността за остаряване на едни или други мотивационни мероприятия. При остаряване мотиваторите някога оказвали въздействие, трябва да бъдат променени или заменени навреме, тъй като те или губят своята ефективност, или се превръщат в демотиватори. Процесът на остаряване е неизменно свързан с изменението в състава на служителите. Освен това те се променят по време на своето развитие и придобиване на жизнен и професионален опит като с това се изменят и техните потребности и интереси, а системата за мотивиране трябва да бъде базирана именно на тях. Може да се каже, че мотивационния профил на човека непрекъснато се мени. Както при процеса на мониторинг на мотивационната среда, така и при този на

системата за мотивиране е необходимо редовното провеждане на [2]:



Фиг. 9. Мониторинг на мотивационната среда и системата за мотивиране

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработването на модел на система за мотивиране на персонала е дълъг, сложен, неедностранен и непрекъснато обновяващ се процес, който преминава през определена последователност от етапи, стъпки и действия. Системата за мотивиране трябва да бъде изцяло базирана на потребностите и интересите на своите служители, съобразно индивидуалния подход към всеки от тях. Тя ще стимулира служителите към ефективност, постигане на високопроизводителни резултати, активна работа с пълно отдаване на творчески сили, иновативни идеи, подходи, решения и други.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Джон Албърт, "Чертите на личността. Мотивацията като фактор за обективизъм в оценката на личността.", Персонал-Консулт, 2004.
- [2] Олга Иванова, "Ефективна мотивация на персонала.", Софтпрес, 2007.
- [3] Христо Макаков, "Управление на човешките ресурси в организацията – еволюция, мотивация, лидерство.", Tempus, 2003.