

## СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД .....	1
<b>I ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА МОТИВАЦИЯТА .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Мотивация – същност, видове, процеси .....</b>	<b>5</b>
1.1. Същност на мотивацията.....	5
1.2. Видове мотивация .....	11
1.3. Мотивационни процеси .....	15
2. Теории за мотивация .....	16
3. Мотивационни модели .....	26
4. Мотивационни методи.....	33
<b>II ГЛАВА: МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ИТ ФИРМИТЕ.....</b>	<b>39</b>
1. Представяне на особеностите на специалистите в ИТ фирмите.....	39
1.1. Мотивация на ИТ специалистите.....	40
2. Обект, предмет и цел на изследването .....	43
3. Методология на изследването.....	43
4. Анализ на резултатите от изследването.....	44
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>51</b>
<b>ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>55</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>57</b>

## УВОД

В съвременните организации и най-вече тези, които работят в сферата на информационните технологии (ИТ), все по-голям акцент се поставя на човешките аспекти и ценности. Голямо значение се отдава на способностите на мениджърите и сътрудниците им да повишат конкурентоспособността на компаниите, заети в ИТ сектора чрез осигуряване на взаимна мотивация и лоялност в процеса на работа. Ако управлението на персонала е един механичен процес, то управлението на човешките ресурси е процес, който се стимулира и е повлиян от технически и организационни промени в средата в която функционира една високотехнологична организация.

В съвременната литература се интерпретират термините „управление на персонал“ и „управление на човешки ресурси“. Системите на управление на персонала и системите за управлението на човешките ресурси по своята същност не се различават. Разликата е предизвикана от различията в акцентите и подходите за тяхното изясняване.

Стратегическата природа на управлението и мотивацията на човешки ресурси в ИТ сектора е отличителен белег на една успешна организация. Следователно най-голямо различие между двата подхода се заключава в по-голямата ориентация на управление на човешките ресурси към мениджмънта и бизнеса. Точно управлението на човешки ресурси, заема централно място в стратегическата дейност на висшия мениджмънт. Тази идея се усвоява, развива и придвижва непосредствено от управленския екип, обслужващ интересите на технологичната компания. Това налага нуждата от стратегическата интеграция и силна корпоративна (собствена) култура и ценности. Те се формират на основата на лидерския стил на ръководството.

Стратегическата интеграция и силната култура по отношение на мотивацията и управлението на човешките ресурси се нуждаят от хора, привързани към фирмената стратегия и са готови за промяна, като приемат и прилагат културата в една успешна високотехнологична компания.

Темата за мотивация на работниците и служителите е изключително важна за мениджърите и ръководителите от всички нива на управление. Независимо от значението обаче и от настъпилите изменения, все още е налице едно недоверие и

непознаване на същността на мотивацията и механизмите за нейното прилагане. В практиката се срещат редица виждания, които си правят лоша шега с ръководителите във всички области на живота.

Все още се чува самодоволното – „Аз мога да мотивирам хората”. Дали това е точно така? Мотивацията е явление, което ще произлезе от самия човек, а ръководителят или работодателят могат само да създадат условия, за да реши човек да се включи активно, да работи с желание или да бъде пасивен. Същност ключът тук е как да се създаде тази среда, тези условия, които да доведат до по-голямото желание за работа и изява.

Целта на настоящата дипломна работа е изследване на мотивацията на човешките ресурси в конкретна компания от сферата на компютърните и информационни технологии - „Hewlett-Packard - България“ ЕООД. Предмет на изследването ще бъдат техниките за мотивация и задържане на персонала в организацията.

За постигането на целта ще трябва да се решат следните задачи:

- Разкриване на основните теоретични концепции в основата на мотивацията и в частност трудовата мотивация (първа глава)
- Определяне на мотивационните методи и модели в организацията, които са в основата на мотивационната политика на всяка една организация (първа глава);
- Представим информация за практиките, които се прилагат за мотивиране на човешките ресурси в компанията и ще анализираме тези практики (втора глава);
- Разкриване на ефективността на управленската програмата за мотивиране на човешките ресурси на базата на анкета (втора глава).

Методологическа основа на дипломната работа се основава на твърденията и концепциите на световноизвестни учени (P. Draker, R. Kaplan, Norton D., AI LD Raynolds, Maslow, Golbright и T. Stewart) в областта на социологията на управлението, социология на организациите, теории на мотивация, както и изпълнението и оценката на ефективността на съвременни техники за управление. В основата на това проучване са концепцията за управление на човешките ресурси, теорията за интелектуалния капитал, концепцията за организационното развитие и концепцията за организацията на учебния процес.

Информацията за база на изследването документация, референтни материали, официални данни, информацията публикувана на интернет сайтове, както и резултатите от проучване, проведено от автора на база анкетна карта.

Изследването не претендира за представителност, а единствено представя отношението на персонала на конкретна компания по зададения проблем. Друго ограничение е, че заключенията се правят на анкета, която твърде често е субективна.

Очевидно е, че ИТ индустрията е много динамична среда, използването на подходи и механизми от края на 20 век за управление на човешките ресурси не е нито ефективно, нито ефикасно, нито икономично. Имайки предвид решаващата роля на човешкия фактор в цялостното многообразие на случващото се във високотехнологичния сектор на икономиката, може да се приеме, че управлението и мотивацията на човешките ресурси трябва да бъде в центъра както на теоретичните разработки, така и в практиката на висшия мениджмънт, също така и от всички нива на управление в една ИТ компания.

# **I ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА МОТИВАЦИЯТА**

## **1. Мотивация – същност, видове, процеси**

### **1.1. Същност на мотивацията**

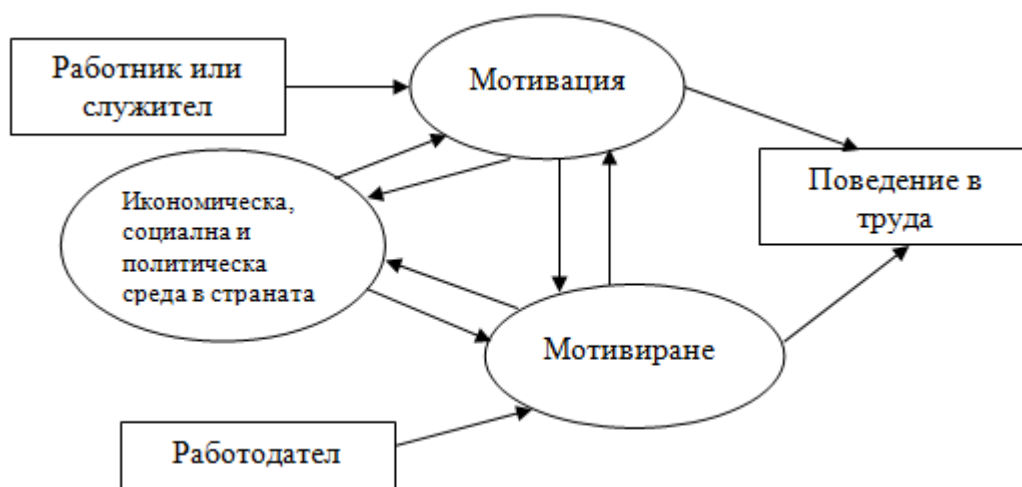
Мотивацията е процес на вземането на доброволно решение за определено целенасочено действие или бездействие при наличието на определена ситуация. Тя има субективен характер, протича в съзнанието на индивида и се свежда до личната преценка на всички въздействия върху него, на сигналите които му отправя икономическата, организационната и социалната среда в предприятието или организацията.

Терминът “мотивация” произлиза от латинската дума ”movere”, означаваща “движа се”. Три са факторите определящи мотивацията: какво подтиква поведението; какво направлява това поведение; как то може да бъде поддържано. Според Л. Портър всеки от тези фактори на мотивацията е важен за обяснение и разбиране на поведението на човека по време на работа.

За подбудител на поведението обикновено се считат енергийните сили на хората подтикващи ги към определено поведение. В редица случаи, действие върху тези сили оказва обкръжаващата среда. Вторият фактор касае целевата ориентация, поведение, което се направлява и стреми към нещо. Третият фактор са силите, характерни за всеки човек и тези на външната среда които активират отново техните подбудители и насочват енергията им.

Разбирана по този начин мотивацията предшества и предопределя поведението на работниците и служителите в трудовия процес, тяхната активност и степента, в която те отдават своите интелектуални и физически способности. Естествено е, че работодателят би искал персоналът да има такова поведение в трудовия процес, което би довело до възможно най-високите финансови резултати. За да постигне това той трябва да подбере и да отправи такива сигнали към работниците и служителите, които биха ги мотивирали за високопроизводителна работа. Тази дейност на работодателя и неговата администрация характеризира процеса мотивиране, създаване на такава икономическа, организационна и социална среда в предприятието или организацията, която да направи така, че работниците и служителите да изберат онова поведение в трудовия процес, което отговаря на разработената стратегия. Мотивацията, като психичен процес и мотивирането като дейност на работодателя и администрацията са

непосредствено свързани с общата икономическа, социална и политическа среда в страната през дадения период.



Фиг. 1. Мотивация и мотивиране на персонала

В основата на мотивацията на персонала стоят човешките потребности. Потребността се определя като обективна необходимост от условия за съществуването на хората. Потребностите имат динамичен характер, те изпреварват възможностите на производство, те имат относителен характер и зависят от физическите възможности на индивида. Потребностите са материални - средства за живот и духовни – учебни заведения, болници и други. Те са критерият на всеки индивид при вземането на решение за определено действие или бездействие при конкретната ситуация, очертана от общата икономическа, социална и политическа среда, както и от дейността на работодателя и неговата администрация за мотивиране на определено поведение, т.е. поведение в трудовия процес, което би отговаряло на разработената стратегия и чрез което биха се достигнали личните цели на персонала и целите на фирмата. Тази дейност на работодателя и администрацията характеризира процеса мотивиране. Тясно свързани с потребностите са интересите, които са форма на проявление на потребностите и възникват във връзка с удовлетворяването им.

В специализираната литература има множество дефиниции за понятието “мотивация”. Без да се спираме на вижданията на отделните автори по този въпрос, можем да приемем едно опростено, но ясно и разбираемо определение, според което мотивацията е силата, която кара хората да постъпват по точно определен начин. В поведенческите теории са разработени често не съвпадащи виждания за мотивацията, в които се набляга на различни нейни компоненти. Това се обяснява с проявените от тях