

**МЕЖДУНАРОДНО ВИСШЕ БИЗНЕС УЧИЛИЩЕ  
БОТЕВГРАД**

**Дистанционно обучение**

**Бакалавърска програма  
Специалност “Бизнесадминистрация”**

**КУРСОВА РАБОТА**

**Казус “Основи на управлението”**

**Разработил:**

.....

**Проверил:**

.....

Май 2013 г.

## УВОД

Произходът на думата „мотив” е от латински език. Едно от нейните значения е подбуда, подтик, подбудителна причина, повод за някакво действие; желаниа, нужди, емоции и импулси, които карат някого да направи нещо. С нея се обозначават вътрешните, пряко ненаблюдаеми движещи сили на човешкото поведение, свързани с наличните базисни или вторични потребности. Мотивите са вътрешни предразположения, които обуславят индивидуалните и груповите различия в поведението. Те са причинителите, факторите за формиране на ценностната система на човека<sup>1</sup>. Следвайки това определение, мотивацията е състоянието на подбуждане към действие. Когато се вземе под внимание работната околната среда става ясно, че работната мотивация се отнася до мотивацията в рамките на работна среда. Обикновено това се отнася до мотивацията на служителите да изпълняват своите задължения в една компания, да си сътрудничат, ръководят или подкрепят лидера, помогат на клиентите и така нататък. Очевидно е, че това определение от Международната Енциклопедия на Организационните изследвания (Bailey & Clegg, 2008) е само един пример от множеството определения за работната мотивация. Някои автори определят какво е мотивация като обясняват от къде произтича тя. Съгласно този подход на мотивацията на работното място се определя като "психологически процес, произтичащ от взаимното взаимодействие между индивида и околната среда, който влияе на избора, усилията и постоянството на човек" (Latham & Ernst, 2006). В други определения работната мотивация е свързана с постигането на цел. Хората са мотивирани да направят нещо, ако смятат, че е вероятно, че то ще доведе до желаниа краен резултат. Хората, които са добре мотивирани предприемат действия, чрез които те очакват да постигнат ясно поставени цели (Armstrong, 2007). Kanfer (Bjorklund, 2001) подчертава, че мотивация е явление, което не може да бъде наблюдавано директно.

1. Ивелина Павлова е в право да се яви и да защити позицията на работниците в предприятието. Въпреки това от организационна и правна гледна точка това би следвало да е задача на ръководителя на звеното, цеха и прочие. Още повече, ако работниците осъществяват своите трудови задължения на базата на колективен трудов договор.

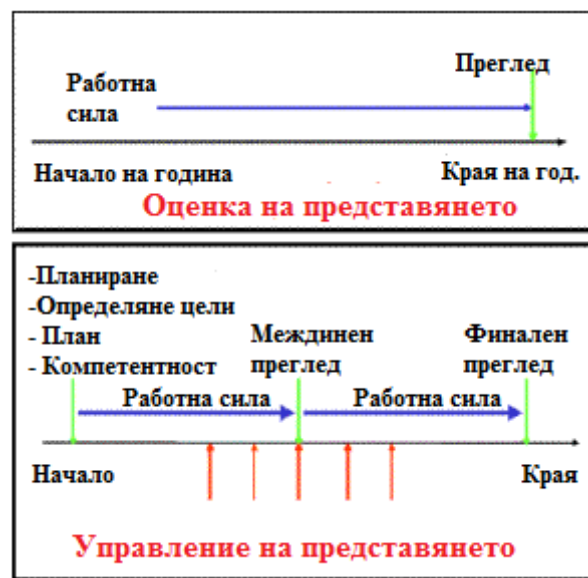
Съгласно теорията на Хърцбърг (мотивационно-хигиенна теория за мотивацията) може да се твърди, че възнаграждението е хигиенен фактор и в този случай подобна новина се очаква да продуцира както неудовлетворение, така и никакъв отговор.

Но не би следвало да пренебрегваме и феноменът на вътрешна мотивация, който за първи път е признат в рамките на експериментални изследвания на поведението на животните, където е открито, че много организми участват в игриви и подбудени от любопитство поведения дори и при липса на награда (White, 1959). Тези спонтанни поведения, въпреки че ясно предават адаптивни ползи за организма, изглежда не са направени за някаква подобна инструментална причина, а по-скоро за положителен опит свързан с упражняването и разширяване на техните способности.

---

<sup>1</sup> Станков, Вл. Управление на човешките ресурси. С., Изд. ПъбликСайСет-Еко, 2002, с. 70-71.

Считам, че за разминаването в случая Ивелина Павлова трябва да разкрие целите по оценяване на трудовото представяне в компанията. Явно е, че към момента в предприятието действа т.нар. оценка на представянето. Този тип оценка рано или късно ощетява служителите от ръчното оценяване на персонала. Това ясно проличава от това, което Ивелина Павлова заявява: „Тя не си представяше да стои и да гледа гнева на работниците, които нямаха вина, че счетоводния и финансовия отдел не са успели да обвържат плановете за участие на работниците в печалбата на компанията и плановете за бонуси на ръководния състав.” Това, което е необходимо и Ивелина Павлова трябва да предложи на ръководния състав е въвеждането в сила на управление на представянето, с което ще се осигури, че организационните цели и работата на служителите и последиците от нея. Разлика е, че оценката на представянето се основава на стойностната преценка за миналото представяне, без да ги обвързва с ясни и консенсусни цели.



Източник: [www.peoplestreme.com](http://www.peoplestreme.com)

С оглед на това, че в предприятието възнаграждението на работниците се определя на базата на оценка на представяне, по теория прегледа на представянето на работниците се разглежда като труден и болезнен процес за мениджмънта и работниците. Понеже в тази система не са заложени конкретни цели, то липсва връзка между стратегическите и операционни резултати. Така, че и както е в случая, ако целите на мениджмънта за увеличаване на печалбите с 10%, например, то работниците може да са запознати с това („работниците бяха изпълнили своите задължения пред компанията, а и знаеха, че компанията е получила голяма печалба”), но те обикновено не са оценявани съгласно тази цел. Затова, няма връзки в оценъчния преглед на представянето и няма връзки на ниво отбор, цел, департамент и други организационни единици.

Не е реално да се заявява от Ивелина Павлова на акционерите да изчакват своите бонуси. По-скоро тя трябва да даде възможност да се размисли и изчака края на годината с оглед на това, че настоящия преглед се случва през 3тото тримесечие.