

## ВМЕСТО ВЪВЕДЕНИЕ

*Един успешен мениджър, уморен от стреса на бизнес-средата, в която работел, решил рязко да промени начина си на живот. Купил си ферма в едно затънтено село, купил си крави и станал животновъд. Но като всеки начинаещ си нямал и понятие от тази работа, затова лесно го излъгали и му пробутали нефелни животни, които давали малко мляко.*

*Местните започнали да го следят злорадо в очакване скоро да се провали с гръм и трясък, но за тяхно учудване, от ден на ден, той продавал все повече мляко. Печалбите му растели и скоро станал един от най-производителните фермери в региона. Тогава всички започнали да го ухажват, за да разберат тайната на успеха му. Той с готовност я споделил:*

*- Отговорът има две измерения: мотивация и организация. Всяка сутрин правя оперативка с цялото стадо и им задавам един и същи въпрос: „Какво ще продаваме днес – месо или мляко?“ Останалото е инициатива на персонала!<sup>1</sup>*

Уважаеми читателю,

На практика отговорът на въпроса „как да мотивираме персонала си“ далеч не е нито толкова лесен, колкото внушава притчата погоре, нито толкова труден, колкото повечето работодатели смятат.

Идеята на това помагало, на първо място, е да улесни разбирането за мотивацията като многоаспектен процес и да подпомогне учебния процес в дисциплината „Трудова мотивация“. Но приложението му може да бъде далеч по-широко – тестовете, казусите, текстовете за анализ са изключително подходящи за всеки, който иска да разбере повече за себе си, за другите, за екипната работа, за организационния климат и за разни аспекти на трудовия живот,

---

<sup>1</sup> Анекдот.

които са силно подценявани или надценявани. Много често хората, с които работим, не само не са мотивирани да работят, те не са мотивирани да чуят какво трябва да работят, което създава изключително много затруднения. Ще си позволя да изляза още веднъж от академичния тон с един виц:

*Глухоням среща приятел и с жестове му казва:*

*- Снощи закъснях и жена ми като се разкрещя...*

*- И ти какво направи?*

*- Ами, изгасих лампата.*

Няма начин да накараме някой да чуе, ако не иска да слуша, нали?

Иска ми се да вярвам, че тази книга ще помогне в търсенето на отговори. Но – може би това е по-важно – иска ми се да вярвам, че тази книга ще помогне за откриването на правилните въпроси. Предлаганите в текста психометрични инструменти (въпросници и тестове) са включени с учебна цел и много от тях са адаптирани и съкратени. За пълните, платени и валидирани варианти виж например <https://ntcbg.org/about.php> или интернет страниците на съответните автори.

И така – приятно потъване в дебрите на мотивацията, читателю!

# I. МОТИВАЦИОННИ ФАКТОРИ

*Факторите, оказващи влияние върху мотивацията, са изключително разнообразни и индивидуално обусловени. Упражненията са структурирани в няколко глави и имат за цел:*

- Да фокусират обучаваните лица към ролята и значението на мотивационните фактори;*
- Да насочат вниманието към факторите, които имат значение към настоящия момент;*
- Да помогнат на анкетираните лица да осъзнаят, че между собствените фактори и тези на екипа има определени разлики;*
- Да открият какви са тези различия;*
- Да осмислят различните гледни точки и да предложат подходи за сближаването им.*

## Упражнение 1<sup>2</sup>

### Класификация на мотивационните фактори

Подредете следните мотивационни фактори по степен на важност, като започнете от най-важния за вас:

**добра заплата, сигурност, персонално развитие, условия на труд, интересна работа, свобода на действие, лоялност, признание, социална подкрепа, прозрачност**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
5. (до 10)

---

<sup>2</sup> Motivation and training guide for employers, Sea Fish Industry Authority, 2008, на разположение на: [https://www.seafish.org/media/Publications/Motivation\\_and\\_training\\_guide\\_FINAL.pdf](https://www.seafish.org/media/Publications/Motivation_and_training_guide_FINAL.pdf)