

Проф. д-р ик. н. Йосиф Илиев*

ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМИ ЗА МОТИВИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (ПО ПРИМЕРА НА ГОЛЕМИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ФИРМИ)

Съществена предпоставка за конкурентно предимство на човешките ресурси на фирмите е високата трудова мотивация. Нашите изследвания в големите индустриални фирми в България не потвърждават значими резултати в мотивирането на човешките ресурси. Представени са и в необходимата степен са аргументирани ключови въпроси в две взаимосвързани направления: относно мотивационната политика на фирмите и във връзка с механизмите за нейното провеждане.¹

JEL: J31; M12; M51; M53

В големите фирми от българската индустрия е налице изоставане на управлението на човешките ресурси от съвременни научни постижения, както и от добри чуждестранни практики. Съществена последица от това е невъзможността да се осигури устойчиво конкурентно предимство на човешките ресурси, а оттук – нарастваща конкурентоспособност на фирмите. Проучванията ми в рамките на изследователски проекти² извеждат две значими “проблемни полета” в управлението на човешките ресурси в индустриалните фирми – недостатъчна изграденост и незадоволителни ефекти на действащите в тях системи за управление на човешките ресурси; силно подценяване на мотивационната проблематика и непостигане на нарастваща трудова мотивация на заетите. Реално посочените проблемни полета са взаимосвързани и се намират в органично единство.

Водещата теза тук е, че постигането на трайни резултати в трудовата мотивация на служителите от всички категории (ръководители, специалисти, работници) във фирмата изисква осмисляне, дефиниране и спазване на фирмена политика в тази важна област, последвана от прилагане на адекватни на политиката механизми за мотивиране на човешките ресурси.

Мотивационната материя несъмнено е сложна. Нейното овладяване от мениджмънта на фирмите и достигането до умения за успешно мотивиране на всички служители в тях е предизвикателство, което може и трябва да се

* УНСС, ръководител катедра “Индустриален бизнес”, iosifiliev@abv.bg

¹ Prof. Josif Iliev, Dr. Ec. Scs. HUMAN RESOURCES MOTIVATION POLICY AND TOOLS (FOLLOWING THE EXAMPLE OF LARGE INDUSTRIAL COMPANIES). *Summary*: The high motivation to work is a key prerequisite for competitive advantage of human resources. Our investigations in large industrial companies in Bulgaria have not confirmed any considerable results in motivating human resources. Major issues in two interrelated spheres: corporate motivation policy and tools for implementation thereof are presented with sufficient arguments.

² Изследователски проект “Конкурентоспособност на българските индустриални фирми”, 2005; изследователски проект “Антикризисно управление на индустриалните фирми”, 2011.

поеме от собствениците и мениджмънта на предприятията при осъзната от тях убеденост и разбиране, че:

- основните предпоставки за ефективна трудова дейност, респ. за най-добро изпълнение от всеки служител на присъщите на заеманата длъжност функции и задачи, са: (1) придобити и осигурени компетентности и (2) поддържано високо равнище на мотивация;

- нарастването на трудова мотивация на служителите от всички категории персонал е в основата на обогатяването и развитието на техните компетентности, а оттук и на трудовия потенциал на фирмата.

Мотивационната материя е изключително богата на теории, модели, подходи и механизми. Разбираемо, тя не може да се обхване в ограничените рамки на тази разработка.³

Обобщена оценка за състоянието на мотивирането и трудовата мотивация в големите фирми от българската индустрия

Мотивационната проблематика в големите индустриални фирми е обект на проучване в редица изследователски проекти, ръководени от нас и осъществени през последните две-три години. Те обхващат основни страни и аспекти на състоянието на процесите на мотивиране на служителите от всички категории персонал на фирмите, както и на резултатите от осъществяването им. На тази актуална в научно и приложно отношение област на знанието са посветени и редица дисертационни трудове на представителите на младото поколение изследователи. Собствените ми проучвания дават основание да формулирам редица изводи с оценъчен характер, по-съществени от които са:

- Индустриалната практика в България сериозно изостава от научни подходи, механизми и инструментариум за мотивиране на служителите, като е налице и сериозно разминаване с научните изисквания.

- Изключително нисък е относителният дял на големите индустриални фирми с разписани и получили публичност във фирменото пространство политики за мотивиране на служителите и съпътстващи ги мотивационни механизми.

- Функциониращите в големите индустриални фирми на страната системи за управление на човешките ресурси се характеризират с недостатъчна нормативна изграденост, сериозни слабости във взаимодействието между

³ Статията има изразена практическа насоченост. Нейното съдържание се базира на научни изследвания и консултантската практика на автора в областта на трудовата мотивация. Предлаганите виждания и подходи могат да бъдат полезни за мениджмънта на фирмите. Специално заслужава да се отбележи и следното. През последните няколко години, вкл. чрез извличане на поуки от кризата, мениджмънтът на големите индустриални фирми проявява засилен интерес към трудовата мотивация и възможностите за нейното повишаване. Третираната проблематика, макар и частично, търси и дава ориентири за възможните действия в тази посока.

компонентите на системите и оттук – крайно недостатъчни мотивиращи ефекти върху служителите.⁴

- Мотивирането на служителите на фирмите преимуществено се основава на паричното възнаграждение. То обаче има слаб ефект поради много ниския относителен дял на променливите (гъвкавите) елементи на възнаграждението, а по същество тъкмо те имат стимулиращо (мотивиращо) въздействие върху работещите и резултатите от трудовата им дейност.

- При мотивиране на служителите мениджмънтът на фирмите и главно техните ръководители разчитат предимно на своя опит, интуиция, както и за съжаление - на “щампи и клишета”, които често водят до демотивация, т.е. познанията им в тази област определено са недостатъчни.

- Почти повсеместно във фирмите отсъства персонален (индивидуален) подход към мотивиране на служителите, т.е. не се проучват техните индивидуални мотивационни нагласи и предпочитания при провеждане на управленски въздействия за най-добро изпълнение на присъщите на заеманите длъжности функции и конкретни задачи.

- Обучението във фирмите и по-конкретно прегледът на програми за обучение и тяхното съдържание не потвърждават (особено при обучение за ръководители в цялостната управленска йерархия) наличие на целенасоченост на обучението към придобиване на умения за мотивиране на служителите.

- Ресорите по управление на човешките ресурси в големите индустриални фирми (дирекции или отдели) с малки изключения нямат необходимия професионален капацитет, за да изпълняват присъщата им функция на “двигател” в трудовата мотивация на служителите. Много малка част от ресорите използват съвременни методи за проучване на мотивационните нагласи и състоянието на трудовата мотивация.

- Утвърдената в редица чуждестранни фирми добра практика за годишни анализи на състоянието на трудовата мотивация и произтичащи от тях мерки са рядко явление в нашите индустриални фирми.

Обобщената оценка на състоянието на мотивирането може да се допълни и с редица *мотивационни сблъсъци*, произтичащи предимно, но не единствено, от манталитета на много ръководители в големите индустриални фирми на страната, а именно:

- Ръководителите във фирмата – от висшия до преките, упражняват власт, което е разбираемо. Манталитетният проблем на голяма част от тях е свързан със страха и нежеланието им за загуба на власт и на контрол върху хората, които ръководят. Сблъсъкът е в това, че мотивационните теории, подходи и механизми се възприемат като застрашаващи властта и контрола, поради което нагласите им са да не ги прилагат на практика.⁵

⁴ Koleva, 2011.

⁵ Левинсън, 2008, с. 162.

- Изповядваната от много ръководители философия на “моркова и тоягата” при мотивиране на служителите се дължи на убедеността им, че тази философия е работеща и води до очаквани резултати. Тя обаче формира в персонала съответно поведение и реакции – образно казано, това поведение е манипулативно и е насочено към “бягство от тоягата и стремеж към повече награди без директна връзка с трудовите постижения”.

- Сред ръководителите се утвърждава разбирането, че обогатяването и разнообразяването на работата (функции и задачи) на служителите, както и предоставянето на повече отговорности на тези с потенциал, води до мотивиращи ефекти и повишава трудовата им мотивация. Същевременно, когато такива работници със своите инициативи започват да влияят и върху политиката на фирмата, висшият мениджмънт ограничава стимулирането на активността им, защото я възприема като ерозиране на своята власт.

За необходимостта от фирмена мотивационна политика и кои са нейните опорни точки

Изкушавам се да посоча следния афоризъм: “Има само един начин да накарате някого да извърши нещо и той е да възбудите у него желание да го извърши”. Афоризмът несъмнено е “крилато” послание, но има недостатъка, че не разкрива богатото му съдържание, а именно:

- Независимо от неговата позиция във фирмата служителят трябва да постига *най-добро изпълнение* на присъщите на заеманата длъжност функции и задачи. Двата ключови фактора за това са: компетентности, съответстващи на длъжностната характеристика, и мотивация и по-точно висока мотивация в трудовата дейност.

- Да се мотивират служителите несъмнено е трудно, защото:

- трудовата мотивация е *вътрешна* (в самия служител) и *външна* (упражнявана от мениджмънта), т.е. тя обхваща общо споделяне от двете страни на визия, мисия, фирмени ценности, управленски стил, правила и механизми на системата за управление на човешките ресурси и оценката на служителите за тяхната справедливост и т.н.;

- трудността на мотивирането е и в обстоятелството, че принципно мотивиращи по своя характер фактори и въздействия, но неподходящо насочени към даден член на колектива (т.е. разминаващи се с нагласите и очакванията му), могат да доведат до неговата демотивация;

- достигането до съответствие между вътрешната и външната мотивация на служителите е ключов проблем в мотивирането, чието решаване се основава на принципа “неговите реални, доказани приноси към фирмата да се последват от адекватни форми на признание от мениджмънта, а формите на признание да са ценени и предпочитани от самия служител”.

- Наред с опита умението на мениджмънта (или ръководителя) успешно да мотивира персонала или екипа изисква научни познания, които се претво-

рват в практиката на основата на осмислена и възприета във фирмата мотивационна политика и разработени механизми за нейното провеждане.

Опорни точки на фирмената мотивационна политика

Фирмите осъществяват редица функционални политики, като ги подчиняват на своята стратегия за развитие. Общата и функционалните политики са насочени към постигане на стратегическата цел за придобиване на конкурентни предимства и повишаване конкурентоспособността на фирмата.

Мотивационната политика има за цел да създаде предпоставки и условия за осигуряване на конкурентно предимство чрез активизиране на човешките ресурси. Тезата за човешките ресурси като възможен носител на трайно и устойчиво конкурентно предимство на фирмата намира проявление и потвърждение само при висока трудова мотивация на заетите. Мотивационната политика се идентифицира преди всичко чрез извеждане и дефиниране на принципи, които са израз на възгледи и убеждения на собственика и висшия мениджмънт за хората във фирмата, тяхната позиция, значимост и взаимодействието с тях. В този смисъл тя не би могла да бъде една и съща за всички предприятия, но могат да се изведат няколко препоръчителни общовалидни принципа:

1. Възприемане на служителите като *най-ценния "актив" на фирмата*, който при създаване на определени предпоставки и условия може да бъде носител на нейно конкурентно предимство.

2. Многогранна подкрепа от мениджмънта за целия персонал и очаквана адекватна на нея лична отговорност от всеки отделен служител.

3. Приемане на отговорности от страна на мениджмънта за обогатяване на компетентностите на служителите и системно повишаване на трудовата им мотивация.

4. Конкретизиране на отговорностите на работещите, осигуряване на измерими показатели за изпълняваните дейности, делегиране на правомощия в съответствие с доказани компетентности от всеки служител.

5. Обективна оценка на приноса на всеки член на колектива за фирмата, съпроводена от адекватни и предпочитани от него форми на признание на този принос.

6. Задължителност на обратната връзка от ръководителите за това как служителите се справят със задачите.

7. Осигурени реални възможности за целево обучение, за професионално и кариерно развитие на работещите във фирмата.

8. Последователно предприемане на мерки и действия от страна на мениджмънта, вкл. основани и на инициатива на служителите, за повишаване привлекателността на труда и удовлетворението от трудовата дейност.

Въпросът за формите, в които се въплъщава мотивационната политика на фирмите, е дискуссионен. Дискусията е в няколко плана:

Първо, наложително ли е във фирмата да се разработва специална мотивационна програма, или ориентацията трябва да бъде към създаване на система от механизми за мотивиране на служителите?

Второ, при положение, че системата за управление на човешките ресурси е разработена и функционира в съответствие с научни изисквания и предписания, необходимо ли е да се изгражда и съпътстваща система за мотивиране на служителите?

Трето, налице ли е достатъчно убедителен инструментариум (методи) за установяване на мотивационни нагласи на служителите с оглед адекватни мотивиращи въздействия върху тях, както и за определяне равнището на трудовата мотивация и възможностите за нейното повишаване?

Позицията ми по така поставените въпроси е следната:

Мотивационната програма - като понятие и съдържание, смятам за неподходяща форма, отнесена към непрекъснатия по характер процес на мотивиране на служителите във фирмата. В този смисъл би било най-добре мотивационната политика да намира съответно продължение в система от механизми за мотивиране на човешките ресурси на фирмите.

Независимо че правилно изградената система за управление на човешките ресурси във фирмата съдържа значителен мотивационен потенциал (т.е. има мотивиращи ефекти върху служителите), може да се препоръча осмисляне и избор на един от следните два варианта:

- обогатяване на функциониращата във фирмата система за управление на човешките ресурси с конкретни мотивационни механизми;

- разработване на относително самостоятелна мотивационна система, която не влиза в противоречие с функциониращата система за управление на човешките ресурси, а съдържа необходим и достатъчен обхват от механизми с конкретна насоченост към различните категории служители, различните възрастови, образователни и други групи персонал във фирмата.

По-амбициозният и водещ до положителни резултати вариант е вторият, а неговото осъществяване по правило предполага необходимост от компетентна консултантска подкрепа. Подобна подкрепа е наложителна и по отношение на инструментариума за установяване на мотивационните нагласи на служителите, оценката на равнището на мотивация, разработването на мерки и действия за системно повишаване на трудовата мотивация във фирмата.

Относно механизмите за мотивиране на човешките ресурси на фирмата

Дефинирането на послания и принципи на мотивационната политика и осигуряването на тяхната публичност във вътрешнофирменото пространство са необходимо, но недостатъчно условие за мотивиране на служителите. Мотивационната политика на собствениците и висшия мениджмънт изисква адекватни средства за нейната реализация (провеждане), а в качеството на основно средство са механизмите за мотивиране на служителите, които в

единство и взаимодействие формират системата за мотивиране на човешките ресурси на фирмата.

Коректно е да се отбележи, че предвид ограничения обем тук не е възможно системата за мотивиране на служителите да се представи цялостно и преди всичко задълбочено. Консултантската ми практика, вкл. разработването на проекти в областта на разглежданата система, показва както сложността на материята, така и обема на работата и в крайна сметка на продукта – “Система за мотивиране на човешките ресурси на фирмата”. В този смисъл по-нататък са представени в синтезиран вид предимно опорни точки на мотивационната система.

● *Мотивиране чрез дейността по набиране и подбор на служители за вакантни длъжности във фирмата.*

Кандидатите за вакантни длъжности и по-конкретно онези от тях, които чрез избора ще бъдат назначени, несъмнено имат вътрешна мотивация за работа и реализация във фирмата, която трябва да “срещне” адекватна начална външна мотивация от страна на мениджмънта. Този момент не е за подценяване, а ключовите въпроси за решаване са свързани с:

- предлагане на реална “оферта” към кандидатите за вакантни длъжности, включваща както конкретен профил на изискванията за заемане на длъжността, така и дефиниране на реалните възможности и условия, които фирмата осигурява за новоприетите служители;

- осигуряване на компетентности и професионализъм на комисиите по набиране и подбор и оттук – отговорна работа с кандидатите, т.е. въздействие с респектиращ характер върху последните, осигуряващо начална мотивация на избраните от тях да се доказват в работата сред професионалисти във фирмата;

- гарантиране на обективна и справедлива оценка на конкуриращите се кандидати за вакантната длъжност, която да формира у избрания удовлетвореност за признанието към него и готовност да потвърждава с работата си това начално признание;

- разписани и строго спазвани правила и условия за адаптиране на новоназначените служители (в екипите и във фирмата).

Представете си ситуация, в която някой от кандидатите и по-точно избраният за вакантната длъжност (ръководна или на специалист), реално прецени, че комисията по подбора е некомпетентна, не владее методи за установяване на професионални и личностни качества и т.н. В този случай вместо начална мотивация закономерно у кандидата се формира начална демотивация (или поне колебания и резерви дали желае да се развива професионално в тази фирма).

● *Мотивиране чрез оценяване на трудовото представяне (атестиране) на служителите във фирмата.*

Водеща предпоставка за мотивиращи ефекти на оценяването на трудовото представяне несъмнено са убедително разработените правила, механизми и

показатели за оценяване на персонала. Не по-малко важно условие за мотивиращо въздействие на оценяването на трудовото представяне е строгото спазване на "правилата" от страна на оценяващите ръководители и достигането до обективна и справедлива атестационна оценка на всеки работник.

Специално внимание в този механизъм заслужават два важни момента:

- ориентирите за формиране на ясни и конкретни препоръки към служителите, произтичащи от оценяването на трудовото представяне и насочени към подобрения в работата, вкл. условията и ресурсите за изпълнението на препоръките;

- дефинирането на последици за оценяваните служители, произтичащи от атестационните им оценки, вкл. строгото им спазване.

Във връзка това трябва да се посочи, че оценяването на трудовото представяне като механизъм е в тясно взаимодействие с обучението, професионалното и кариерното развитие на служителите, управлението на паричното и непаричните им възнаграждения във фирмата. Нарушеното взаимодействие или откъснатото, обособено провеждане на тези дейности ги прави административни по характер и което е по-важно – води до загуба на съдържащи се в тях мотивиращи ефекти върху персонала.

- *Мотивиране чрез обучение и развитие.*

В принципен план този механизъм е насочен към целево обогатяване на компетентности в обхвата на заеманата длъжност и в съответствие с нейните изисквания към служителите, както и към създаване на предпоставки и условия за растеж във фирмата.⁶

- *Мотивиране чрез паричното възнаграждение.*

Ключов въпрос в този механизъм е да се оптимизира съотношението между *постоянната* (твърда) и *гъвкавата* (променлива) част на паричното възнаграждение с отчитане на две водещи постановки:

- *стабилизираща роля и въздействие върху служителите* се осигурява чрез основните заплати за длъжностите, изградени в съответствие с обективни характеристики като: необходимо образование; професионален опит; компетентности; йерархични нива и др.;

- *стимулиращо, мотивиращо въздействие на паричното възнаграждение* се осигурява приоритетно чрез неговата гъвкава част, респ. чрез променливите му елементи.

При реално ниския относителен дял на променливите елементи на възнаграждението мениджмънтът на българските индустриални фирми трябва да заложи на подход, насочен към тяхното разумно постепенно увеличаване за сметка на относителния дял на постоянната част на възнаграждението.

Разработването на гъвкавите елементи на паричното възнаграждение предимно като подходящи за условията във фирмата *бонусни схеми* е най-

⁶ Механизмът само се маркира поради сравнително пълното му представяне в множество други публикации.

важният за решаване проблем в този механизъм. Такива схеми се отличават с голямо разнообразие, а изборът на подходящите за фирмата и прецизното им разработване е творчески процес, който изисква висок професионализъм на ръководителите в управленската йерархия и особено на специалистите от ресора по управление на човешките ресурси във фирмата.

Препоръчително е да се даде известен приоритет на следните бонусните схеми:

- основани на резултатите от текущото оценяване на трудовото представяне на служителите (месечно или тримесечно);
- базирани на годишното атестиране на служителите;
- “целеви награди” за постижения с иновативен характер.

Бонусните схеми, вкл. извън посочените, поставят редица изисквания към показателите, на които се основават, тяхната измеримост, обвързването на изпълнението им с дължимо парично възнаграждение по съответната схема и др. Строгото отчитане на тези изисквания осигурява действеност на бонусните схеми. Необходимо е да подчертае, че техните мотивиращи ефекти върху персонала се проявяват при пълна информираност и яснота за самите служители относно това кои и какви приноси в трудовата дейност им осигуряват дължимо допълнително парично възнаграждение.

В редица случаи, предвид обективни обстоятелства, е невъзможно персонализиране на отделния служител в бонусната схема. В такива ситуации се препоръчва тя да е ориентирана към целия екип с последващ избор на варианти за разпределение на дължимото възнаграждение сред неговите членове. Затова изборът на вариант е проблем, който не бива да се подценява.

Без да навлизам във възможните варианти, е необходимо да посоча следното. Служителите във фирмата са особено чувствителни към справедливото (респ. несправедливото) им третиране по отношение на възнаграждението. Същевременно те имат и собствена преценка за приноса си в общоекипните резултати, която невинаги е обективна. Тези два момента трябва да се отчитат при избора на вариант, като безспорно той трябва да създава у служителите чувство за справедливо третиране, а по този начин да осигурява удовлетвореност от паричното признание на приноса им.

● *Мотивиране на действащи и бъдещи лидери във фирмата.*

Лидерството и съответно изграждането и развитието на лидери за всички равнища в управленската йерархия е важен приоритет на собственика и висшия мениджмънт. Съществена предпоставка за успешното разработване на механизъм за мотивиране на лидери във фирмата е осъзнатото от собственика и нейния висш ръководител разбиране за лидерството. Става дума за преодоляване на наложил се в практиката погрешни представи като “лидерство и лидери са синоними; лидерът е висшият ръководител на фирмата; лидерството е обединение на всички мениджърски кадри във фирмата”. Съвременната трактовка на лидерството в бизнес-организациите фокусира вниманието, на първо място, върху фирмената политика и меха-

низми, които са в основата на създаването (изграждането) на лидери на всички йерархични равнища, а на тази база върху отделната личност, нейните качества и линии на лидерско поведение. В този смисъл лидерството се интерпретира като способност на фирмата да изгражда, мотивира и развива фирмените лидери. От тази позиция могат да се изведат за решаване редица предизвикателни проблеми относно:

- еталона от необходими лидерски качества, който е основание за съпоставка на реално притежавани такива от ръководителите;
- възможностите да се установяват притежавани лидерски качества и линии на лидерско поведение на ръководителите от всички йерархични равнища на фирмата;
- методите, въз основа на които се осигуряват доказателства за лидерски качества на ръководителите;
- възможностите да се обогатяват, утвърждават и развиват лидерски качества в действащите ръководители и сред служителите с потенциал на лидери и т.н.

Решаването на посочения кръг от проблеми изисква методически инструментариум като задача пред научната общност, специализирана в областта на управлението на човешките ресурси. Това, разбира се, е необходимо, но недостатъчно условие за развитие на фирменото лидерство. Особено важно в тази посока е създаването на благоприятна мотивационна среда и прилагането на подходящи механизми за мотивиране на действащи и бъдещи лидери.

Мотивационната среда във фирмите обхваща множество елементи с насоченост към утвърждаване и спазване на основни принципи на съвременното управление на човешките ресурси,⁷ по-важни от които са:

- поддържане атмосфера на откритост, взаимно сътрудничество и подкрепа;
- признаване и ценене на професионалния потенциал, личностните качества и постиганите резултати в трудовата дейност на ръководителите и служителите;
- възлагане на ръководителите в управленската йерархия на конкретни правомощия и отговорности по функционирането на системата за управление на човешките ресурси;
- осигуряване на реална и конкретна овластеност на ръководителите в управленската йерархия и привличането им в целеполагането по структурни равнища във фирмата.

Опорните точки при разработване на механизма за мотивиране на ръководителите по посока на утвърждаване и развитие на лидерски качества в тях синтезирано са:

- подбор на подходящите методи за установяване на доказателства за реално притежавани лидерски качества и съответно за отсъствие на опреде-

⁷ Вж. Илиев, 2005.

лени лидерски качества у всеки ръководител в управленската йерархия на фирмата;

- организация за прилагане на методите, последвана от анализ на причините, факторите и възможностите за развитие на непритежавани към момента лидерски качества на ръководителите;

- установяване на “пресечната точка” между мотивационните нагласи на отделния ръководител, от една страна, и възможното им съответствие с липсващи към момента лидерски качества в него, от друга;

- разработване и изпълнение на годишен план за развитие на ръководителя с водещи цели в него, насочени към мерки, действия и условия за утвърждаване на лидерски качества.

Несъмнено е, че в този механизъм се залага на вътрешната мотивация (респ. мотивационните нагласи) на всеки ръководител. Замисълът е чрез адекватни на мотивационните нагласи форми на въздействие върху ръководителя механизъм да възбуди у него желание (стремеж; амбиция) за обогатяване както на личностни, така и на професионални качества, типични за лидерите.

Маркираният само в принципен план механизъм за мотивиране на ръководители - действащи и бъдещи лидери, определено се нуждае от конкретизация в няколко аспекта:

- осмисляне, аргументиране и съдържателно разшифроване на еталона от лидерски качества, в т. ч. общо за ръководния състав на фирмата или диференцирано на три управленски равнища – висше, средно и низово;

- въвеждане на инструментариум (методи) за установяване на мотивационните нагласи на ръководителите с оглед целенасочване на мотивиращите въздействия върху тях и др.

Представените механизми за мотивиране на човешките ресурси на фирмата не изчерпват значително по-богатия им обхват, намерил научна аргументация. Сред непосочените важно място заема *мотивирането чрез самата работа*,⁸ където основни акценти се поставят върху: осигуряването на качество на длъжностните характеристики; обогатяването на функциите и задачите в обхвата на длъжностите; постигането на удовлетворение на служителите от изпълняваната работа и т.н.

*

Изведените предимно принципни въпроси на политиката и механизмите за мотивиране на човешките ресурси на фирмите, вкл. разшифроването на част от тях, са предизвикателно направление за работа във фирмите, предвид недостатъчно доброто състояние на трудовата мотивация. Макар и отговорност на висшия мениджмънт, особено място и роля в успешната реализация на механизмите за мотивиране имат ресорите по управление на

⁸ Вж. Паунов, 2001, с. 66-71.

човешките ресурси. Тревожната констатация е, че в голяма част от българските индустриални предприятия тези ресори (дирекции, отдели) нямат адекватен на изискванията професионален капацитет за работа и резултати в очертаната мотивационна област. Несъмнено е, че тази слабост може и трябва да се преодолява в редица посоки:

- осмисляне и дефиниране от собственика и висшия мениджмънт на фирмената мотивационна политика в съответствие с визията, мисията, фирмените ценности и бизнес-стратегията за развитие на фирмата; ползване при необходимост на консултантска подкрепа за тази цел;

- разработване на ключовата материя на механизмите за мотивиране на човешките ресурси препоръчително от външен консултантски екип, работещ съвместно с вътрешен екип от ръководители и специалисти;

- провеждане на обучение на ръководителите от всички управленски равнища на фирмата по политиката и механизмите за мотивиране, като, вкл. чрез дискусия, се достигне до по-голямата им конкретизация или обогатяване;

- осигуряване на публичност във вътрешнофирменото пространство на политиката и механизмите за мотивиране на човешките ресурси;

- интензивно стабилизиране на ресорите по управление на човешките ресурси чрез обогатяване на знания и умения на специалисти в тях, както и чрез привличане на нови, млади високообразовани специалисти със задълбочени познания в областта на трудовата мотивация.

Използвана литература:

Илиев, Й. Управление чрез мотивация. Варна: УИ ВСУ "Черноризец Храбър", 2009.

Илиев, Й. Управление на човешките ресурси. В. Търново: "Абагар", 2005.

Паунов, М. Мотивация. С.: УИ "Стопанство", 2001.

Левинсън, Х. Психология на лидерството. С.: "Класика и стил", 2008.

Изследователски проект "Антикризисно управление на индустриалните фирми". С.: "Авангард прима", 2011.

Изследователски проект: "Конкурентоспособност на българските индустриални фирми". С.: УИ "Стопанство", 2005.

Koleva, St. Study of the Interaction and Harmonization in the Management of Human Resources (the Case of Large Industrial Companies in the Country). - Journal Economic Alternatives, 2011, Issue 1.

14.XII.2011 г.