

МОТИВИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

Пенка Костова

Същност на мотивирането

Една от основните задачи на съвременното управление на човешките ресурси е създаване на благоприятна работна среда, която да мотивира човешкото поведение за постигане на целите на организацията. С осемгодишен експеримент във Филаделфия Елтън Мейо стигнал до важния извод, че само материалното стимулиране не решава проблема с текучеството на кадрите и ниската производителност, а промяната в условията на труд, и че в основата на човешкото поведение стоят психологически фактори. Много западни автори отделят най-голямо внимание на мотивацията като съвременен динамичен феномен и я поставят в основата на Мениджмънт на човешките ресурси и Мениджмънт на персонала.

Понятието “мотивация” произлиза от латински език от думата *move* – движа, раздвижвам. В Речника на чуждите думи мотивацията се определя като “Система на субективно импулсиращите стимули, които непосредствено определят съдържанието и насоките на конкретната човешка дейност” (12, 484).

Според В. Врум човекът е мотивиран за дейност поради очакването да постигне своите цели (21).

Мотивацията се дефинира като “съвкупност от психически процеси, свързани със силата и посоката на поведението, с предизвикването, с подтикването, посочването и поддържането на целенасочени действия, т.е. мотивацията е това, което кара хората да действат по определен начин (1, 118). Тази активност се свързва с напрежение от интензивна незадоволена потребност, която се трансформира в подбуда, в мотиви за дейност и поведение за удовлетворяването ѝ.

Същността на мотивирането като система от целенасочени въздействия и взаимодействия е в “непосредственото активизиране на членовете на организацията, в ангажирането им в труда, в желанието и в нагласата за приложение на квалификацията, уменията и способностите им в осъществяване целите на организацията, максимално идентифицирани със собствените им индивидуални цели” (13, 296).

Мотивацията, според М. Армстронг, се отнася “до това, което кара хората да се движат; да мотивираш, означава да накараш хората да се движат в посока, която ти искаш – но това, какво искаш ти от тях да правят, и това, какво искат те да правят, невинаги съвпада. Целта на мотивацията е да се постигне чувство за обща цел чрез това, доколкото е възможно, да се осигури желанията и нуждите на организацията и желанията и нуждите на нейните членове да бъдат в хармония” (2, 77).

Психологическият феномен “мотивация” не бива да се смесва с ориентация към всичко, което е ценено, с което се съобразяват хората във фирмата. В западноевропейската литература този проблем се нарича КІТА и се проявява в три форми : физическа, душевна и манипулативна. Физическата форма на КІТА е стил на поведение, при което добри намерения от позициите на интересите на фирмата се проявяват като негативно отношение относно физиология, здраве, нерви на персонала, което поражда апатия, агресия, загуби на работно време и др. Душевната форма на КІТА е свързана с неуважение на личността и достойнството, с нараняване душата на отделния човек. Чрез манипулативната форма на КІТА съзнателно и за собствена изгода се въздейства върху поведението на хората, като се стеснява или изкривява информация, ограничават се контакти, пускат се недоказуеми твърдения, стеснява се полето на възможните действия на хората в организацията. Манипулацията може да води до временен успех, но в дългосрочен план нарушава доверието и авторитета на ръководството (16).

Мотивацията е сложен и труден процес, от който зависи както успехът на всеки човек, така и на цялата организация. Затова съвременните мениджъри отделят изключително внимание на този процес. За да мотивират ефективно, мениджърите, според М. Армстронг, трябва :

- Да разберат основния процес на мотивацията, модела “нужда – цел – действие” и влиянието на опита и очакванията;
- Да знаят факторите, влияещи на мотивацията – набора от нужди, които инициират движението към целите и условията, в които нуждите се задоволяват или не;
- Да оценят, че мотивацията не е просто въпрос на даване на повече пари;
- Да оценят, че мотивацията не може да се постигне просто със създаването на чувство за задоволство – прекалено голяма доза от него може да доведе до самодоволство и инерция;
- Да разберат, в светлината на тези фактори, комплексните отношения между мотивацията и изпълнението (2, 77).

Движещите сили на човека в труда са взаимодействие от вътрешна и външна мотивация. Вътрешната мотивация за труд и поведението му са свързани с неговата ценностна система и потребностите му. Човекът сам определя своите ценностни аспекти за работата, която извършва. Мениджърът следва да познава ценностите, потребностите и приоритетите, нагласите и очакванията на отделните сътрудници, за да овладее и приложи адекватни механизми за мотивирането им. За едни приоритетни са сигурността и възнаграждението, за други – признанието, растежът, кариерата.

Чрез мотивирането се цели да се постигне като краен резултат повишаване на активността на най-важния елемент и ресурс на образователната система – човешкият. Мотивирането се реализира с икономически, организационни, педагогически, психологически и социални действия за стимулиране на професионалната активност на педагогическия и непедагогическия персонал в училищните, предучилищните, социално-педагогическите и извънучилищните институции. Мотивацията се свързва със системата от стимули, с удовлетворението от извършената работа, с признанието, с възможностите за кариерно развитие и с други фактори.

Разглеждането на мотивацията при управлението на човешките ресурси като “Работа с кадрите” включва четири направления или подфункции: подбор и разпределение на кадрите, оценка на кадрите, стимулиране на кадрите, обучение и усъвършенстване на кадрите.

Като се има предвид важноста на работата в екип, от голямо значение е ръководителят да познава интересите, възможностите, способностите, личностните качества на сътрудниците си, за да изгражда мотивирани и ефективно работещи екипи.

Мотивиращата сила на оценката е голяма, затова училищният ръководител следва да прилага обективни и реални критерии, показатели и измерители, подходящи съвременни технологии за начина на формиране на оценката, за подходящо материално и морално стимулиране.

При мотивирането ръководителят не може да се опира само на съзнанието, на авторитета или на принудата. В съвременните условия на пазарни взаимоотношения в основата на мотивирането на човешките ресурси следва да постави задоволяването на потребностите, интересите и очакванията на педагогическия и непедагогическия персонал на образователната институция.

За да стимулират мотивацията на работниците и подобрят тяхната дейност, мениджърите следва да предприемат следните стъпки, според Wayne F. Cascio:

- Определяне какво ще се върши, поставяне на цели.
- Улесняване на изпълнението на поставените задачи, осигуряване на ресурсите.
- Насърчаване на изпълнението – осигуряване на временни поощрения, награди, които се ценят от работника.

Мениджърите се фокусират върху три ключови области на отговорности, за да координират и интегрират политиката за човешки ресурси: определяне на задачата; улеснение на изпълнението на задачата; насърчаване на изпълнението на задачата (22, 413):

Процесът на мотивиране от позициите на мениджмънта, според Тр. Гоцевски, обхваща три основни фази:

- Фаза на утвърждаване на индивидуалните нужди на всеки човек, с които мениджърът трябва да се съобрази.
- Фаза на създаване на подтикващи мотиви.
- Фаза на обяснение, как всеки може да задоволи своите нужди, изпълнявайки целите на организацията.

В мотивирането като процес в практически аспект авторът включва следните действия, които важат и за мениджъра в образованието:

- Мениджърът трябва да определи целите на всеки, за да знае работникът къде е насочен и какво трябва да прави.
- Да изисква да бъдат разбрани намеренията му, с които мотивира всички, за да се запитат защо някой постъпва така.
- Мениджърът трябва да комуникира с всеки и да го мотивира за работа.
- Трябва да се интегрират интересите на организацията с тези на членовете и.
- Мениджърът трябва да осигури условия на всеки човек и така да го мотивира.
- Мениджърът трябва да осигури условия за работа в екип, обединявайки целите на хората с общите цели (5, 312–313).

Плодотворната фирмена, респективно образователна среда, е цялост, изградена от индивидуалности, съвкупност от човешките ресурси и резултатите от дейността. Тя се създава чрез спазване на принципи, въвеждане на модерни практики и мотивиращи механизми за повишаване удовлетворението на хората от техния труд, непрекъснато подобряващи се резултати и справедливо

възнаграждение. Мениджърите мотивират персонала, като му осигуряват реални възможности и условия да задоволява потребностите си чрез определено поведение в труда, дават му шанс да изяви в максимална степен своя професионален и личностен потенциал.

Правилният подход за успешно въздействие върху поведението на хората в труда и хармонизиране на индивидуалните и общите ценности може да се характеризира според Й. Илиев по следния начин: “Индивидуалните потребности, ценности, очаквания, нагласи, които формират сложния механизъм на вътрешната мотивация на човека и оказват влияние върху трудовото му представяне, могат да бъдат пречупени през призмата на създадената (или създаваната) организационна култура във фирмата, която представлява споделяни от членовете на персонала ценности и норми” (8, 64).

В сферата на образованието мотивирането се определя като “трайно осъществявана в училищното управление дейност, чрез която се осигурява по-активното ангажиране на членовете на училищната организация в работата по изпълнение на целите ѝ, максимално идентифицирани със собствените им индивидуални цели” (14, 123).

Теории за мотивираност и мотивационни модели

Мотивацията е биологически, икономически, политически, социален, психологически и религиозен феномен, който изисква интердисциплинарен подход. В научната литература съществуват много теории за мотивираност.

От 30-те години на XX век се разработват т.н. съдържателни мотивационни теории от известните изследователи Хенри Мъри, Абрахам Маслоу, Дейвид Макклелънд, Фредерик Хърцбърг и др. Съдържателните мотивационни теории акцентират върху незадоволени потребности, нужди, желания като първопричина на човешкото поведение. Потребностите се разглеждат като мощен генератор на целите, като двигател на човешкото поведение в труда.

Поведенческият модел на мотивацията изхожда от тезата, че поведението на всеки човек е насочено към някаква цел, свързана със задоволяване на важни за него потребности и интереси. Удовлетворяването на едни потребности води до появяването на други потребности, които мотивират за нови действия.

Според класическата широко разпространена теория на Абрахам Маслоу човек е “вечно незадоволено същество”. В основата на неговата мотивация стоят сложните човешки потребности. Мотивационната теория на А. Маслоу се гради на следните основни постулати:

- Всички хора притежават приблизително еднакви потребности.
- Някои потребности са с приоритетно значение.
- Основните потребности трябва да бъдат удовлетворени до определена степен, преди да възникнат следващите.
- След задоволяване на основните потребности индивидът насочва усилията си към задоволяване на следващите, по-висши потребности.

А. Маслоу групира потребностите и ги ранжира според важността и последователността в пет групи, които представя схематично в пирамида:

- Основни физиологични нужди – глад, жажда, дом, дрехи, сън, свеж въздух, секс и др.
- Потребност от сигурност, защита от опасности и лишения, увереност, поддържане на самочувствието.
- Потребност от принадлежност към общност, от обич, от любов, контакти, сътрудничество.
- Потребност от признание и престиж.
- Потребност от самореализация и успех (11, 80).

Първите четири групи авторът нарича потребности на дефицита, тъй като са свързани с физиологията и оцеляването на индивида, а най-висшата потребност – от самореализация и успех, определя като потребности на растежа.

Петте равнища на потребности в йерархията на Абрахам Маслоу, подредени по значимост, последователност на възникване и удовлетворяване, намират универсално приложение в реалния живот и жизнения цикъл на всеки индивид и всяка организация. Въпреки някои критики, мотивационната теория на А. Маслоу има значение и в съвременния мениджмънт.

В управлението на човешките ресурси в образованието тя може да има приложение при:

- Маркетинга на образователните услуги.
- Фокусирането на рекламните послания на образователните институции върху потребностите на пазарната икономика.
- Позиционирането на професионалното обучение в ниша, незаета от конкурентите.
- Анализа, проектирането и планирането на персонала в образованието.
- Подбора и набирането на персонала за образователните институции.

➤ Мотивирането, оценяването и стимулирането на педагогическия и непедагогическия персонал.

➤ Обучението, квалификацията и развитието на човешките ресурси в образованието.

➤ Създаването на благоприятна работна среда в образователно-възпитателните институции.

Моделът за мотивация на Д. Макклелънд се основава на потребности от по-високо равнище: необходимост от власт, желание да се въздейства върху други хора; необходимост от успех, поемане на лична отговорност, успешно завършване на работата, търсене на поощрения за постигнати резултати; съпричастност, необходимост от социално общуване, благоприятни междуличностни взаимоотношения, оказване на взаимомощ.

Теорията за социално придобитите мотиви на Д. Макклелънд акцентира на откриване и мотивиране на хора със способности за високи постижения. Водещата теза е, че в поведението на всеки човек има доминиращи социално придобити мотиви, сред които: мотив за постижения; мотив за принадлежност към общност; мотив за власт; мотив за компетентност. Важно е те да бъдат открити, идентифицирани и да се прилагат специфични подходи и механизми за мотивирането им (18).

Мотивационната концепция на Фредерик Хърцбърг се основава на неговата двуфакторна теория, изведена от информация от научни изследвания. Тя има прагматична насоченост и е свързана с условията за преодоляване на неудовлетворението от работата и с факторите – мотиватори, които създават удовлетворение от труда. Към мотиваторите авторът отнася:

➤ Успех (трудови постижения).

➤ Признаване и одобряване на трудовите резултати.

➤ Придвижване по служба.

➤ Висока степен на отговорност и възможност за самоконтрол;

➤ Възможност за творчески и делови растеж (16).

Факторите – мотиватори действат стимулиращо и иновативно и създават удовлетвореност, а отсъствието им – неудовлетвореност.

Двуфакторната теория на Хърцбърг, отнесена към образователната сфера и управлението на човешките ресурси, означава търсене и прилагане на мотиватори, предизвикващи удовлетвореност от работата; познаване на възможностите и потребностите на персонала; реструктуриране на работните места и длъжностните характеристики; осигуряване на благоприятна

атмосфера и условия за самостоятелност, творчество, иновативност, кариерно развитие.

Фундаментално, революционно и дискусивно обяснение на еволюираната човешка природа, която мотивира и оформя решенията ни, правят двама изиявени изследователи от Харвард Пол Лоурънс и Найтън Нория. Чрез прилагане на интердисциплинарен подход те аргументират нова научна теория за разбиране на човешката природа и поведение. Авторите, които са от две поколения, свързват най-новите открития на еволюционната биология и прозренията на социалните науки за човешкото поведение, които могат да бъдат полезни за мениджъри и теоретици във всяка сфера.

Пол Лоурънс е почетен професор по организационно поведение в Харвард Бизнес Скул, специалист по социология и икономика, с много трудове по човешките аспекти на управлението, организационната промяна и организационното проектиране. Найтън Нория е професор по бизнесадминистрация и председател на екипа по организационно поведение в Харвард Бизнес Скул, специалист по мениджмънт, лидерство, корпоративно обновяване и организационна промяна. Двамата професори са непосредствени наблюдатели, изследователи, анализатори и консултанти на моделите на човешкото поведение в продължение на повече от седемдесет години.

Лоурънс и Нория комбинират познанията си по организационно поведение и биология и доказват, че естествените биологични импулси, наречени от тях подтици, лежат в основата на човешкото поведение и ръководят индивидите и организационните системи. Тези идеи, противоречащи на конвенционалното мислене, провокират и смущават, но са насочени към бъдещето и пораждаят очаквания за доразработване, конкретизиране и доказване.

Авторите прилагат постиженията от областта на напредналите биологични и неврологични науки във все още по-слабо развитите организационни науки. Чрез оригинален и умел синтез на биологични и социални науки Пол Лоурънс и Найтън Нория очертават всестранна и интегрирана четирифакторна рамка на човешката природа. Тяхната единна теория за човешката природа се основава на четири основни ръководни сили – подтици.

Като изследват връзката “ценности-потребности”, П. Лоурънс и Н. Нория доказват, че четири вродени, генетично обусловени вътрешни мотиви ръководят поведението на човека и имат жизнено важна роля във всички човешки избори:

- Подтици (мотиви) за придобиване на блага.
- Подтици за изграждане и поддържане на връзки, отношения, взаимоотношения.
- Подтици за учене, за увеличаване на знанията.
- Подтици за защита в условия на заплахи и опасности.

Тези четири подтици са присъщи на всеки човек, но са подредени приоритетно по различен начин, с различна сила, свързани са с формирането на човешките ценности. Те насочват човешката енергия в съответната дейност, обуславят нагласи за сътрудничество, конкуренция, себедоказване, уважение, завист. Подтиците са независими, в единство влияят върху човешкото поведение в трудовата дейност, без да са взаимозаменяеми. Мениджмънтът следва така да изгражда работните места и екипите, че те да задоволяват в разумна степен и четирите подтици като вътрешни мотиви на сътрудниците в организацията.

Всички хора се ръководят в поведението си от четири важни стремежа: придобиване – на обекти, преживявания, пари и т.н., за да подобряват статуса си по отношение на другите; свързване с другите в дългосрочни, грижовни отношения, формиране на връзки, социални мрежи; потребност от учене, от търсене и осмисляне на света около себе си; потребност от безопасност и защита на любимите хора и ресурсите.

С привеждане и анализ на многобройни научни източници и изследвания авторите подкрепят своята теория за четирите ръководни сили и доказват как тези стимули се развиват във всекидневния живот на хората. Така се интегрират фундаменталната и приложната наука, научното откритие дава практически резултати. В тази научна теория биологията е привлечена за обясняване на човешката природа и прилагане в реалния свят, тя предлага формули за по-логично обяснение и по-хармонично ръководене на човешките действия. Натуралистичният подход на Лоурънс е основан на себезабияването и култивирането на силни инстинкти за сътрудничество, които са подпомагали груповото оцеляване през хилядолетията.

Според авторите те правят опит да интегрират ново познание за човешката еволюция и функционирането на човешката психика въз основа на изследванията на еволюционните биолози, психолози, антрополози и икономисти. Корените на тяхната концепция се основават на историческата традиция в изследването на човешкото поведение, на основните факти от еволюцията на човешката психика и нейните характеристики.

Човешките мотиви според авторите “започват като подсъзнателни подтици, които едва по-късно се проявяват като съзнателни емоции и се

влият от рационални сметки”, и “човешкото поведение е мотивирано от малка група вродени, подсъзнателни, кодирани в мозъка нагони” (9, 12). Основната теза на Лоурънс и Нория е, че в мозъка на всички хора са вградени четири основни вградени нагона – подтика, които ръководят и оформят изборите, които човек прави в поведението си. Първият – П1, е подтикът за придобиване на обекти и преживявания, които повишават статуса ни по отношение на другите. Вторият – П2, е подтикът за формиране на връзки с другите в дългосрочни взаимоотношения на взаимност, грижи и отдаденост. Третият – П3, е подтикът за учене и осмисляне на света и себе си. Четвъртият – П4, е подтикът за защита на себе си, любимите хора, убежденията и запасите си от всякаква щета.

Основната теза на авторите е, че “динамичната взаимозависимост в мозъка между тези четири подтика заедно и когнитивните центрове в активното приспособяване към променящата се среда до голяма степен може да обясни превратностите на човешкия опит както на индивидуално, така и на социално равнище” (9, 23).

Лорънс и Нория твърдят, че четирите подтика съществуват като вградени психични модули в мозъка на всички съвременни хора като основни ръководни сили. Те си взаимодействат с човешката култура, емоциите, човешките умения у конкретните индивиди и оформят цялото многообразие на човешкото поведение. Те взаимодействат и помежду си. Приложението на тази теория може да се потърси и в ежедневието човешки живот, и във всички сфери на човешката дейност.

В областта на организационното поведение в образователните организации подтикът за придобиване има различни форми на проявление, както и продуктивни и вредни последствия:

- мотивирането на персонала за трудова дейност;
- търсенето на повече блага и удоволствия;
- желанието повече да се консумира;
- конкуренцията за колкото е възможно повече придобивки;
- желанието за подобряване на социалния статус и статусния ранг в йерархията;
- в завистта към постиженията на другите;
- в агресивността към напредващите и успяващите;
- във всеотдайно и цинично преследване на личния интерес.

Подтикът за формиране на връзки също е първичен, вроден, независим. Формирането на социални връзки и взаимоотношения в обра-

зователните организации е основа за емпатия, доверие, приятелство, лоялност, подкрепа, сътрудничество, конкуренция, конфликти.

Въз основа на задълбочен обзор на социалната и психологическата литература Р. Баумайстър и М. Лиъри определят “желанието за междуличностни връзки като фундаментална човешка мотивация”. Потребността от принадлежност е “упорит импулс за формиране и поддържане поне на минимално количество продължителни, положителни и значими междуличностни отношения” (15, 89–92). Изследвания на еволюционните биолози и на социалните учени са потвърдили силата, независимостта и еволюцията на подтика за формирането на връзки.

Формирането на социални връзки и взаимоотношения в образователните организации е важен и сложен процес в мениджмънта на човешките ресурси. Той се развива като: процес на опознаване и възприемане на другия; синхронизиране на усилията и проявите; проверки и различни степени на доверие; лични чувства на симпатия, приятелство, антипатия; спазване на нравствени правила и социални норми.

В социалните връзки и взаимоотношения голяма роля има разбирането за човешката нравственост. По този проблем има дискуссионни тези. Според ортодоксалната социална теория нравствеността до голяма степен е конвенция за задължение и дълг, конструирана от модата и обичая. Алтернативните становища са, че нравствените понятия са производни на вродените емоции, а нравствеността е вроден набор от умения. Философът К. Макгин твърди, че хората придобиват етични познания с много ограничено формално обучение и крайният резултат е забележително еднакъв в различните култури независимо от другите им очевидни различия. Установяването, че нравствеността се корени в генетиката, според него може да даде на хората уважение към тяхното минало и по-голяма увереност в бъдещето им (19, 339–402).

Р. Райт наблюдава, изследва и анализира поведението на шимпанзетата и другите примати и заключава, че човешката нравственост надскача твърде много ограничения тип морал при животните. Изследователят твърди, че етичният кодекс, вграден в човешките гени, може да е много по-издръжлив и надежден. Ние като хора можем да сме благодарни, че силните ни подтици за формиране на отношения генерират потребност от базисни нравствени умения като средство за задоволяване на нагона. Тази комбинация допринася съществено за човешката уникалност (23).

Формирането на връзки с организациите е познат и силен модел на поведение, а принадлежността на човека към организация е ценност и в

съвременното общество, въпреки стремежа към индивидуализъм. Чрез формирането на връзки и взаимоотношения в организационния живот хората идентифицират своята принадлежност към определена социална общност: училището, предучилищното заведение, извънучилищната или социално-педагогическата институция. Създават се приятелски двойки, групи, социални мрежи с общи интереси, неформални лидери, символи и ритуали на членство.

В икономиката и в съвременния мениджмънт на човешките ресурси все повече внимание се отделя на значението на социалния капитал – социалните връзки в една общност, на доверието, лоялността, честта, коректността.

Подтикът за учене се дефинира като вроден импулс за задоволяване на любопитството, който се изразява и назовава по различни начини. Хората събират информация, искат да знаят, да разбират, да оценяват. Любопитството се развива като механизъм и поведение за учене през милионите години еволюция.

Ученето играе основна роля в живота на всяка организация, която иска да оцелее и се развива. То се осъществява на индивидуално и на колективно равнище. Всеки нов член на организацията се социализира и обучава в колективното познание, за да се адаптира успешно, като внася и своите предишни знания и компетентности.

Импулсът за учене е в основата на много видове труд, включително в педагогическата и управленската дейност. Той помага на хората по-успешно да се адаптират към променящите се обстоятелства, да изпитват удовлетвореност от дейността си, да подобряват условията и качеството на живота си.

Вроденият подтик за защита на себе си и ценните си постижения има съществено значение за оцеляването на гените. П. Лоурънс и Н. Нория напълно логично считат, че е възможно той да е бил първият, който се е развил, като е предшествал дори подтика за придобиване. Той е реактивен и се проявява по различни начини в съвременния живот, като генерира голяма част от човешката дейност.

Въпреки че в своята теория подчертават, че четирите подтика са вродени, универсални, генетично детерминирани и независими, авторите анализират непрекъснато връзката и интензивните им взаимодействия на индивидуално и колективно/организационно равнище. Те твърдят, че импулсът за защита се активира от опасностите и заплахите не само към собственото тяло, физическите придобивки и преживяванията (П1), но и към взаимоотношенията (П2) и към собствените когнитивни репрезентации на средата и Аз-а (П3).

Защитни реакции, механизми и рутинни действия при заплахи могат да се идентифицират на организационно равнище в образователната институция като : индивидуално и междугрупово съперничество; тревога, страх, ужас, гняв; самота, безразличие, отричане, депресия; пасивност, безпомощност; съпротива на промяната; конфликти, агресия, насилие.

Емоциите имат голяма роля при мотивирането на човешкото поведение. В исторически аспект още Дарвин в своята книга “Емоциите при човека и животните” аргументира тезата си за еволюционния източник на много емоции. Той привежда четири групи доказателства, че много емоционални изрази при хората са вродени и някои от тях в подобна форма се проявяват при много животни. Някои емоции се проявяват при много малки деца, преди да е имало възможности за научаване, други се проявяват от незрящи хора, които не могат да подражават, емоционални изрази има във всички човешки групи.

Според Фройд ограничен брой основни нагони, които са източник на няколко вторични нагони, се изразяват като емоции. Емоциите са от съществено значение за оцеляването, тъй като възбуждат, поддържат и насочват човешките действия.

Концепцията на А. Н. Леонтиев основателно свързва мотивацията с човешкото съзнание. То се развива с усложняването на човешката дейност и обяснява измененията и усложненията в мотивацията, които имат реални отражения в практиката. Според тази теория формирането на нови, по-висши мотиви и съответстващи нови човешки потребности е сложен процес. Авторът характеризира механизмите за усложнение на мотивацията и основанията за повишаване на личностния смисъл на дейността за човека. Той разглежда мотивацията като двигател за развитието на човешката личност.

Процесуалните мотивационни теории свързват мотивацията с психичните процеси. Те се оценяват като по-полезни за практическо приложение, тъй като са в основата на много мотивационни техники и методи. Психичните процеси, които се свързват с мотивирането, са: очаквания; социални сравнения; постигане на цели; поведенчески избор. Тези процеси се развиват по схемата: “стимул – познание – поведение”.

Според теорията на очакванията на В. Врум целта е приближаване към нещо, съпроводена с увереност, че усилията ще доведат до резултати и резултатите ще бъдат оценени. Между усилията, резултата и наградата има обратна връзка (21, 308). Концепцията на В. Врум е, че мотивацията на човека е производна от три променливи величини:

➤ Валентност – каква ценност е за човека това, което той се стреми да постигне или да притежава.

➤ Очаквания – вероятността усилията на човека да доведат до резултат.

➤ Инструменталност – ранжиране на потребностите според очакванията за тяхното задоволяване.

Според Виктор Врум хората са мотивирани да извършват определени действия само тогава, когато са сигурни в благоприятния за тях резултат. Тази теория се прилага с успех, когато има възможности за избор между ограничен кръг алтернативи. В мотивационния модел на Врум акцентът е поставен върху възможностите за изработване на нови форми на поведение чрез въздействие на външни фактори. Основната идея е, че винаги, когато индивидът избира между алтернативи, поведението му ще бъде повлияно не само от предпочитанията на някой изход, но и от степента, в която вярва във възможностите на този изход. Мотивацията, според автора, определя решението колко усилия да вложи индивидът за изпълнение на дадена задача. Тя се влияе както от възприеманите шансове за получаване на резултати, така и от степента на оценката на тези резултати. Три основни променливи определят свободата на индивида да избира алтернативите на поведение: избор, очакване и предпочитание.

Теорията на очакванията, приложена към мениджмънта на човешките ресурси в образованието и мотивирането на персонала, очертава значимостта на следните връзки на очакванията по отношение на: разходи на усилия – резултати; резултати – възнаграждение; възнаграждение – удовлетвореност. Взаимодействието на тези връзки в синхрон определя в голяма степен мотивацията и резултатите от образователно-възпитателната и социално-педагогическата дейност.

Естествено, че всеки индивид има свои очаквания и предпочитания, които определят мотивацията и поведението му в работната среда. Мениджърите в образованието могат да влияят върху индивидуалните и общите очаквания на персонала, като усъвършенстват своя професионализъм и организационно поведение, правят реалистични оценки и осигуряват подходящи условия и ресурси за постигане на добри резултати.

Мотивационната теория на психолога Стейси Адамс за справедливостта се основава на социалния обмен и социалните сравнения, на човешкия стремеж към честност и справедливост в труда. В основата на теорията стои

обменната връзка “индивид – организация”, “работници – работодател”. За своите приноси към организацията – труд, образование, квалификация, умение, усилия, лични качества, опит, работникът очаква социално справедливо възнаграждение. Организацията-работодател компенсира индивида със заплати, допълнителни облаги, сигурност, кариерно развитие, приятна и безопасна работа, подкрепа.

Нивото на справедливост в практиката се формира на основата на признаваемите приноси и компенсации, които често са спорни, на общественото значение и личностните предпочитания. Сравнението на личния обмен с организацията с обмена на други хора дава представа за адекватност на оценката и справедливост на компенсациите. Справедливостта се базира на съпоставка на съотношенията “принос-възнаграждение” с тези на други сходни хора в организацията. Ако личните приноси са подценени, се получава чувство за негативна несправедливост, ако са надценени, може да се формира чувство за позитивна несправедливост. И в двата случая дисонансът рефлектира в съзнанието и поведението, предизвиква отрицателни емоции, чувство за вина, демотивира персонала.

В широко дискутираната теория за подсилването на Торндайк се аргументира използването на подсилващи и задържащи фактори, за да се мотивира индивидът или за да се създаде подходяща среда за мотивиране. Според закона на Торндайк за ефекта поведение, в резултат на което се получават благоприятни последствия, ще бъде предпочитано и повтаряно в бъдеще; обратно, поведение, от което следват неблагоприятни резултати, ще бъде отбягвано. Като недостатък на теорията се счита използването ѝ за манипулиране на поведението на хората и акцентирането само върху външното поведение.

В образователната практика и управлението на човешките ресурси тази теория може да бъде прилагана чрез различни типове подсилване:

- Непрекъснато и позитивно подсилване чрез различни възнаграждения – признание, похвали, парични бонуси, кариерно развитие.
- Неравномерно позитивно подсилване – периодично възнаграждаване на желано поведение.
- Прекратяване, въздържане от положително подсилване.
- Негативно подсилване – възнагражденията са свързани с отбягване на определени негативни последствия.
- Използване на санкции.

Мотивационната теория на целите е широко популярна и приложима в управлението на персонала. Тя се основава на много проведени изследвания,

които доказват, че мотивираността и трудовото поведение са по-високи, когато пред индивида са поставени конкретни, ясни, постижими и приети цели. Чрез механизмите на целеполагането се насочва и концентрира вниманието към значимото и важното; направляват се и се разпределят усилията; засилва се постоянството; насърчават се хората да разработват стратегии и планове за действие. Поддържането на обратна връзка доказва дали усилията са правилни, повишава мотивацията, показва дали ще има успешен изход и ще се реализират целите.

В мениджмънта на образованието и управлението на човешките ресурси целеполагането има широко практическо приложение. Поставянето на ясно формулирани и значими, трудни, но постижими цели за образователната институция спомага те да бъдат разбрани и приети от персонала. Осъзнатите цели концентрират вниманието на сътрудниците върху актуалните и важните проблеми, направляват усилията на педагогическия и непедagogическия персонал за постигането им. Участието на изпълнителите при определяне на целите и приоритетите повишава тяхната съпричастност и отговорност при реализирането им, повишава мотивацията и качеството на резултатите от дейността в образователната сфера.

Съществуват много фактори, от които зависи мотивацията на персонала в образованието. Силата на тяхното влияние зависи в голяма степен от индивидуалните личностни особености на всеки човек.

Една от систематизациите посочва десет фактора, които влияят върху мотивацията: високи финансови приходи; обществен статут и респект; сигурност; атрактивна работа; възможност за напредък; активности, за които не трябва да се изразходва време; лична мощ и влияние; постъпване с всеки човек като особена личност; всеки човек да има възможност да се изяви; справедлив и ценен надзор (по 5, 319).

Изследвания потвърждават, че хора, които не са принудени по икономически причини да работят, имат вътрешен подтик за труд, който е свързан с постигането на цели, както в конкретната трудова дейност, така и извън нея. Нагласите на хората за труд и техният избор са свързани с ценностната им система, възпитанието, опита, характера, психиката и др.

Мотивационният процес има специфични характеристики във всяка конкретна организация. Умението на мениджъра да мотивира персонала си се основава на познаване и осмисляне на различните теории и модели, на собствения опит и интуиция, на друг добър опит.

Водеща цел на мотивационния процес е хармонизирането на целите и интересите на институцията с целите и интересите на всеки неин член. В теорията и мениджърската практика съществуват няколко мотивационни модела:

➤ Модел на икономически рационалния човек, подчинен на философията на тейлъризма – предполага дисциплиниращи системи за труд, засилен контрол върху трудовата дейност на хората.

➤ Модел на социалноориентирания човек, свързан с теорията за човешките отношения – ориентиран към създаване на удовлетвореност от работата като предпоставка за по-високи постижения.

➤ Модел на самообновяването, според който човек се мотивира от незадоволените си потребности – дава приоритет на личностния избор и свободата.

➤ Комплексен модел – основава се на разбирането, че мотивирането е сложен процес, при който се осъществява взаимодействие между човека като съвкупност от потребности, ценности, способности, желания, очаквания и околната среда като технологични фактори, външен натиск, нови задачи и др. (8, 110–113).

Д. Макгрегър представя две теории за индивидуалното мотивиране. Различните индивидуалности на участниците в трудовата дейност изискват различни подходи за управленски и мотивиращи въздействия. Според теорията “Х” въз основа на негативни оценки на труда на човека се обосновава необходимостта от управленски въздействия чрез принуда, налагане на строги правила, предписания, инструкции, системен контрол. Ограничават се възможностите за проява на способностите им, за инициатива и поемане на отговорност, което ги прави пасивни. Теорията “У” е за хората, които изпитват необходимост от работа, ангажират се, поемат отговорност, осъзнават целите и задачите на организацията и допринасят за изпълнението им. На тях се предоставя възможност за инициатива, за повишаване на квалификацията, за изява (20).

Райнер Мар основателно напомня, че “Времето на разделение на труда, където всеки участник изпълнява една определена операция, окончателно отминава. От икономическа, социална и човешка гледна точка частите на процеса трябва да се обединяват в комплекси. Тяхното изпълнение трябва да се предава на автономни групи с определена свобода на действие” (17, 117). Класическата организация на труда, свързана с подценяване на личността и индивидуалността на работника, основана на страха от контрол и санкции, потиска неговия творчески потенциал и го дистанцира от работата.

Съвременната управленска култура и модерният управленски стил изискват демократизиране и хуманизиране на трудовия процес и на трудовата дейност. Мотивирането, самоорганизирането и самоконтролът, взаимното доверие, консултирането и подкрепата, делегирането на правомощия и отговорности създава творчески климат и променя манталитета на сътрудници и ръководители.

Мотивационният процес следва да се разглежда в конкретен аспект – мотивация за конкретен вид труд в конкретна институция. Във възпитателно-образователната система съществуват следните специфични мотивационни фактори, според Тр. Гоцевски: похвали, награди, признания, укори, състезания, внедряване, международна презентация, приложимост, високи държавни награди, материални стимулации, стипендии, фондации и др. (5).

Мотивирането на персонала в образователните институции се определя в голяма степен от съответствието и зависимостта между изпълнение и възнаграждение, между очакванията, равнището на положените усилия за постигане на целите и качеството на получените резултати и оценката им чрез награди.

Индивидуални характеристики на сътрудника, които оказват влияние върху мотивацията му, са: приоритетните ценности, личното удовлетворение от характера на работата и възнаграждението, професионалният опит, демографските характеристики (възраст, семейно положение, образование), социалният статус, психологическите характеристики, стремежът към кариера.

Кариерното развитие е силен мотивационен фактор за персонала в образователната организация. Според теорията на А. Маслоу с израстването в кариерата се преминава на по-високо равнище и в йерархията на потребностите. Доброто парично възнаграждение следва да се съчетава с други символи на професионалното израстване и статуса в йерархията на организацията – делегиране на права и пълномощия, възлагане на отговорности, участия в разработване и вземане на решения, морални награди, включване в колективни ръководни и оценяващи органи.

Не съществуват универсални механизми за мотивиране поведението на всички сътрудници в образователната институция поради тяхната уникалност, различната специфика на дейността, ценностна ориентация, характерологични особености. Интелектът на личността и стремежът към самоусъвършенстване мотивират творческите усилия, интелектуалното и кариерното ѝ развитие.

Мотивационен профил на персонала

Мотивационният профил на персонала е инструментариум за диагностициране и идентифициране на мотивационни проблеми в организацията. Чрез него се установява на практика реалното равнище на мотивация на сътрудниците – проблемите, факторите и причините, потребността от мерки за преодоляването им, резервите, възможностите и пътищата за повишаване на мотивацията на персонала, подобряване на управлението на човешките ресурси и отражението им върху резултатите от дейността.

Мотивационният профил се определя като “цялостно, комплексно изображение на равнището на удовлетвореност на персонала...съобразно въздействието на основните мотивационни фактори” (1, 150). Разработването на мотивационния профил на персонала не е самоцел, чрез него се установяват най-важните, най-силно мотивиращите фактори за високи постижения.

Методиката за разработване на мотивационни профили на персонала може да се основава на следните принципи:

- “признаване на водещата и решаваща роля на човешките ресурси (респ. човешкия фактор) за успешното функциониране и просперитетата на фирмата.

- признание на мотивационната проблематика (респ.въпросите на мотивиране на персонала) като ключова в цялостното управление на човешките ресурси на фирмата.

- възприемане на повишаващата се мотивация на персонала като значим и значителен неинвестиционен ресурс (източник) за подобряване ефективността на дейностите и на резултатите от труда на отделния работник (служител, ръководител), на структурните звена и на фирмата като цяло” (8, 150).

Базови работни понятия в методиката за разработване на мотивационен профил на персонала са: човешко трудово поведение; човешки потребности; стимули и мотиви; мотивиране; мотивиращи фактори.

Процедурата по разработване на мотивационен профил се основава на анкетиране на представителна извадка по размер и структура. Анкетната карта може да съдържа различен брой въпроси с конкретни, специфични за организацията и диференцирани за различни групи мотивиращи фактори. От предложените мотивиращи фактори отделният сътрудник може да избере няколко и да формира своята индивидуална ранглиста на най-важните за него. Тези най-важни мотиватори личността може да ранжира по степен на въздействие.

Резултатите от индивидуалните ранглисти се обработват по специална формула, чрез която се определя относителното тегло на отделните мотивиращи фактори. Формира се ранглистата на десетте най-важни мотивационни фактора, която е ориентир за потребностите на персонала на организацията, чието удовлетворяване би оказало положително влияние върху резултатите от дейността им.

С цел диференциране на оценката на степента на влияние на посочените десет мотивационни фактора може да се приложи втори индивидуален анкетен лист със скала за оценка на степента на удовлетвореност с обхват от 1 до 5. Въз основа на получените данни от двете ранжирания се разработва по съответни правила и се анализира мотивационният профил (8, 155–170).

Мотивационният профил на персонала може да бъде представен в кръгова диаграма с три зони: зона на оползотворения мотивационен потенциал, на фактическата удовлетвореност на персонала; зона на индиферентността на персонала към факторите-мотиватори поради неяснота на въздействието им; зона на неудовлетворението на персонала (1, 153–155).

Анализът на отделен мотивационен профил включва следните моменти:

- Изясняване на най-важните фактори-мотиватори за целия персонал, което дава представа за потребностите, ценностите и очакванията му.

- Изясняване на индивидуалните ранглисти, т.е. персонифициране на мотиваторите на отделните сътрудници.

- Оценка на реалното въздействие на факторите-мотиватори в трудовата дейност на персонала.

- Открояване на проблемните фактори-мотиватори, които доставят най-ниско удовлетворение.

- Открояване на успешно въздействащите върху хората фактори-мотиватори.

- Анализ на причините и обстоятелствата за проблемните фактори-мотиватори, отражението им върху представянето и резултатите на сътрудниците в труда.

- Обмисляне и предприемане на мерки и действия за преодоляване на проблемните фактори-мотиватори.

Технологията на изработване на мотивационен профил естествено не решава мотивационните проблеми в управлението на човешките ресурси в образователната институция. Но чрез този инструмент мениджърите в

образованието могат да изследват степента на въздействие на мотивиращите фактори, да правят сравнителен анализ на мотивационните профили на персонала, да отчитат динамиката им във времето, да пренасят добър опит. Разработването и анализът на мотивационните профили ориентират за ефикасността от предприетите мерки и действия за повишаване на мотивацията на персонала.

Екипността в мотивационната политика на мениджмънта

В организационната наука и в мениджмънта на всяка сфера, включително и на образователната, стои дилемата за индивидуалната или екипната форма на организация на управлението. Практиката показва, че чрез екипната работа и груповата организация на труда се постига по-висока мотивация и ефективност при наличие на обективни и субективни предпоставки и фактори.

Екипността в управлението на човешките ресурси има редица предимства:

- Осигурява определена степен на автономност на група от хора, които имат правомощия и отговорности за качествено изпълнение на обща задача.
- Създава реални възможности за изява на потенциала, инициативата и компетентностите на повече сътрудници.
- Самоорганизиране и самоконтрол в дейността на екипа.
- Комуникация, сътрудничество, коопериране, подкрепа в екипната дейност.
- Реализира се квалификационна интеграция и интегриране на оперативни функции и задачи в екипа.

Принципът за екипността, екипната работа и управлението на екипи се счита за алтернатива на строгото разделение на труда. Създаването на действени, сплотени и продуктивни екипи в образователно-възпитателните институции е важна политика в съвременния училищен мениджмънт.

Изследване върху конкурентноспособността на българските индустриални фирми (8) дава основание за следните изводи, приложими и за мениджмънта в образованието:

- Екипността не следва да се разбира формално, а като създаване на предпоставки, условия, механизми, които да осигуряват продуктивна дейност в организацията.

➤ Основни характеристики на екипите, предпоставка за добра работа, следва да бъдат: квалификационна интеграция в екипа; коопериране и комуникация в екипа; саморегулиране и самоконтрол в екипа.

➤ Сплотеността е много важна предпоставка за продуктивна дейност на екипите.

➤ Взаимоотношенията между членовете на екипа и с ръководителите да се основават на справедливо третиране, обективна оценка и самооценка за приноса, сътрудничество.

➤ Познания, лидерски качества и умения на ръководителите на екипи в областта на отношенията и взаимодействието, делегирането на правомощия и отговорности, използването на подходящи инструменти за мотивиращо въздействие.

➤ Ясна политика на фирмения мениджмънт относно подходите и принципите за формиране на екипите; интеграцията, взаимодействието и сътрудничеството между отделните екипи; правомощията, отговорностите и бюджета; свободата и конкуренцията между екипите.

Принципът за екипността, екипната работа и управлението на екипи като алтернатива на строгото разделение на труда определя мотивационните и организационните решения. Създаването на действен и успешен екип включва: приобщаване на индивида към екипа, изграждане на междуличностни и междуекипни отношения на сътрудничество за постигане на общите цели.

Формирането и функционирането на ефективния екип налага спазването на редица принципи – общи цели, конкретни, измерими и постижими; критерии за резултатност; компетентност и отдаденост на членовете на екипа; доверие и екипна идентичност. Й. Илиев прави следните характеристики на успешния и неуспешния екип, които са приложими и в училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка (8, 274).

Важни характеристики на успешния екип са:

➤ Предлага по-находчиви решения на предизвикателни задачи, отколкото отделните личности.

➤ Оползотворява пълно индивидуалните способности на всички негови членове.

➤ Генерира свежи идеи за подобрения и положителни промени.

➤ Изпълнява мисията и целите си отдадено, енергично, ефективно.

➤ Овладеява конфликтите и ги насочва в продуктивна посока.

➤ Поражда усещане за задоволство (удовлетворение) и гордост от съвместната работа.

➤ Отключва лидерски способности в своите членове.

Неуспешният екип:

➤ Изпълнява задълженията си по правило формално, често пъти с нежелание.

➤ Не умее да взема решения и не генерира идеи и предложения.

➤ Въвлича се в разрушителни лични конфликти.

➤ Работи в атмосфера на напрежение, отегчение, твърде често “губи времето си”.

➤ И не оползотворява ресурсите в зоната на неговата отговорност (8, 274).

Формирането на успешен екип за управление на човешките ресурси в училището и предучилищното заведение в организационен план изисква:

➤ Поставяне на ясни и обосновани цели и задачи.

➤ Ресурсно осигуряване на изпълнението на целите и задачите.

➤ Оптимизиране на числеността на екипа.

➤ Съобразяване с общи физически, социални и психологически фактори – работно място, възраст, образование, пол, интереси, характерологични особености и др.

➤ Системно обучение на екипите, ориентирано към проблемите на общуването, делегиране на правомощия и отговорности, овладяване и преодоляване на конфликти, споделяне на лидерство в екипа.

В научните изследвания и в литературата по управление на човешките ресурси се акцентира върху ключовата роля на ръководителя за постигане на успешни екипи. Съществени личностни характеристики на ръководителя – лидер, които определят в голяма степен неговата мотивация и уменията му да мотивира членовете на екипа, изведени от консултантската практика на Й. Илиев, са:

➤ Верен, реален поглед (оценка) върху събитията във фирмата и в екипа.

➤ Добра ориентация за бъдещето на фирмата, способност да “гледа и вижда” напред.

➤ Търси положителната промяна; генерира и засилва сред членовете на екипа чувството за неотложност на промяната.

➤ Формулира правилно визия на промяната – визия, ориентирана напред в близкото бъдеще; визия, вълнуваща, амбициозна, но реална.

➤ Има риторични умения да споделя; да обяснява; да убеждава; да въодушевява.

➤ Умее да създава последователи и съмишленици за изпълнение на цели; за осъществяване на промени.

➤ Комуникира просто, искрено, с акцент върху важните послания, а така също върху чувствата на хората от екипа.

➤ Умее да внушава доверие и да дава множество доказателства за това.

➤ Дава пример на останалите и поема обмислени рискове.

➤ Поема отговорност и умее да делегира правомощия и отговорности.

➤ Приема лоялността като взаимна лоялност “отдолу-нагоре” и лоялност “отгоре-надолу”.

➤ Своевременно конкретно и публично изразява признание към хората, които ръководи, а признанието обвързва с приносите.

➤ Търси “продуктивната надпревара”, конкуренция, съревнование и създава предпоставки и условия за такава в екипа.

➤ Има воля да оспорва, когато е нужно, решения на висшестоящи ръководители.

➤ Цени ресурсите (сгради, машини, материали), но знае, че те са мъртви без хората.

➤ Има воля да защитава интересите на екипа, както и да освобождава от доказано непригодни членове.

➤ Има нагласа непрекъснато да обогатява познанията си; осигурява условия за обогатяване познанията на членовете на екипа.

➤ Оценява важността на традиции, ритуали, символи и т.н. за поддържане сплотеността на екипа (8, 279–281).

Успешният ръководител – лидер, ясно формулира, разяснява и конкретизира целите и задачите на организацията; генерира идеи, мерки и действия; създава благоприятна среда и възможности за развитие и изява на всеки член на екипа; мотивира, оценява, признава и справедливо стимулира приноса на членовете на екипа.

Училищният мениджър като мотиватор

Мениджърската функция за мотивиране на персонала във възпитателно-образователните и социално-педагогическите институции има своя специфика. Мениджърът трябва да има по-висока квалификация и опит, професионални и личностни качества, преподавателско и научно звание, тъй като високообразованият персонал в тази сфера трудно се мотивира от позиция на силата и принудата.

При осъществяването на мотивирането в пазарноикономическа среда ценни систематизирани практически съвети, които могат с успех да се прилагат в управлението на човешките ресурси в педагогическа и социално-педагогическа среда, дава М. Армстронг (2, 209):

➤ Стрежете се да разберете какви са потребностите на вашите подчинени. Проучете не само от какво се нуждаят, но и какво желаят, т.е. какви са интересите им.

➤ Използвайте финасовите стимули като основен начин за мотивиране. Парите имат голямо значение, защото задоволяват редица потребности.

➤ Не забравяйте обаче, че парите не са единственият стимул, от който хората се нуждаят и към който се стремят. Понякога нематериалните стимули са по-ефективни. Верния подход ще откриете само тогава, когато познавате индивидуалните потребности на вашите подчинени.

➤ Запомнете значението на очакванията и тяхното въздействие върху мотивацията. Наградата ще е много по-ефективна, когато хората знаят какво ще получат при добре свършена работа.

➤ Никога не забравяйте, че вашата цел е “създаването на условия, при които членовете на организацията могат да постигнат собствените цели най-добре, като насочат усилията си към успеха на самата организация”.

➤ Не подценявайте обстоятелството, че хората могат да се мотивират и от самата работа, ако тя задоволява потребностите им от отговорност и постижения. Може да се увеличават отговорностите на отделни хора, да се осигурява по-голяма свобода и се премахва част от контрола, да се предоставят допълнителни права.

➤ Не забравяйте, че груповите въздействия могат да повлияят върху мотивацията за добро или за лошо. Предприемете необходимото, за да спечелите групите на своя страна, като ги включите в процеса на вземане на решение по пряко засягащи ги въпроси.

Мотивационните дейности в системата за управление на училищните организации могат да се класифицират в няколко основни групи, според К. Генов (13, 316–331):

➤ Възнаграждение за труда, в зависимост от рода извършена работа, от квалификацията, трудовия стаж, допълнителния принос, творчеството.

➤ Определяне и възлагане на задачи, които да съответстват на квалификацията, пристрастията и аспирациите на учителите, както и адаптиране на самите учители към същината и особеностите на работата.

➤ Осигуряване на най-ефективни условия за труд при възможно най-добра синхронизация на усилията на всички учители, предоставяне широко поле за самореализация и творческо развитие на всеки учител, активно приобщаване към идеите, намеренията и целите на училището.

Мениджърската функция по управление на човешките ресурси в условията на свободна конкуренция е сложна и динамична. Мениджърът в образованието е длъжен да мобилизира всички човешки ресурси – индивидуално и по групи, да използва най-подходящите методи и средства, за да постигне максимално целите, като хармонизира потребностите, интересите и ценностите на сътрудниците и на организацията.

Въвеждането на диференцирания модел на заплащане, на системата за оценяване на качеството и на системата за кариерно развитие създават нови възможности за мотивиране на човешките ресурси в образованието.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аврамов, В.* Управление на персонала на търговската фирма. С., 2005.
2. *Армстронг, М.* Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
3. *Армстронг, М.* Преуспяващият мениджър. Бургас, 1993.
4. *Армстронг, М.* Наръчник за управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
5. *Гоцевски, Т.* Образователен мениджмънт. С., 2004.
6. *Гратън, Л.* Жизнена стратегия. Как да поставите хората в центъра на корпоративната стратегия. С., 2002.
7. *Дракър П.* Мениджмънт предизвикателствата през XXI век. С., 2005.
8. *Илиев, Й.* Управление на човешките ресурси. Умението да мотивираме. В.Търново, 2005.
9. *Лоурънс, П., Н. Нория.* Мотивирани: как човешката природа оформя решенията ни. С., 2002.
10. *Макаков, Х.* Управление на човешките ресурси 2. Ст.Загора, 2001.
11. *Маслоу, Е.* Мотивация и личност. С., 2001.
12. *Милев, Ал. и др.* Речник на чуждите думи в българския език. С., 1978.
13. Организация и управление на образованието, авт.кол., ред. К. Генов. С., 1992.
14. *Симеонов, И.* Основи на организацията и управлението на училището в прехода към пазарна икономика. С., 1995.
15. *Baumeister, R. E., Leary, M. R.* The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 1995, 117 (3), 497–529.
16. *Herzberg, F.* One more time; how do you motivate employees, *Harvard Business Review*, 1968.
17. *Marr, R.* *Arbeitszeitmanagement*, Erich Schmidt-Verlag, 1993.
18. *McClelland, D.* The achieving motive. N.Y., 1975.

19. *McGinn, C.* In and Out of the Mind (review of Hilary Putnam, *Renewing Philosophy*). London Review of Books, Dec. 2, 1993.
20. *Mc. Gregor, D.* Der Mensch in Unternehmen. Dusseldorf, 1970.
21. *Vroom, V.* Work and motivation. N. Y., 1964.
22. *Wayne, F. Cascio.* Managing Human Resources, Third edition.
23. *Wright, R.* The Moral Animal: The Way We Are. N.Y. Vintage Books, 1994.

МОТИВИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОБРАЗОВАНИЕТО

ПЕНКА КОСТОВА

Резюме

В студията се разработва проблемът за същността на мотивирането като функция и процес от позициите на мениджмънта.

Изясняват се фактори за мотивиране, мотивационни модели и мотивационни профили.

Ацент се поставя върху ролята на училищния мениджър като мотиватор и на екипността в мотивационната политика в образованието.

Ключови думи: мотивиране, мениджмънт, човешки ресурси, образование.

MOTIVATING HUMAN RESOURCES IN EDUCATION

PENKA KOSTOVA

Summary

The paper deals with the issue of the nature of motivation as a function and a process from management point of view.

We have cleared up some factors of motivation, motivational patterns and profiles.

We have laid stress on the role of the school manager as a motivator and on the team-work in the motivational policy in education.

Key words: motivation, management, human resources, education.