



**ПРОГРАМА ЗА ПОДКРЕПА НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ В БЪЛГАРИЯ ПО ФИНАНСОВИЯ
МЕХАНИЗЪМ НА ЕИП
2009 – 2014 г.**

Проект: НОВИ ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД НПО В ОБЛАСТ ЯМБОЛ

Бенефициент:

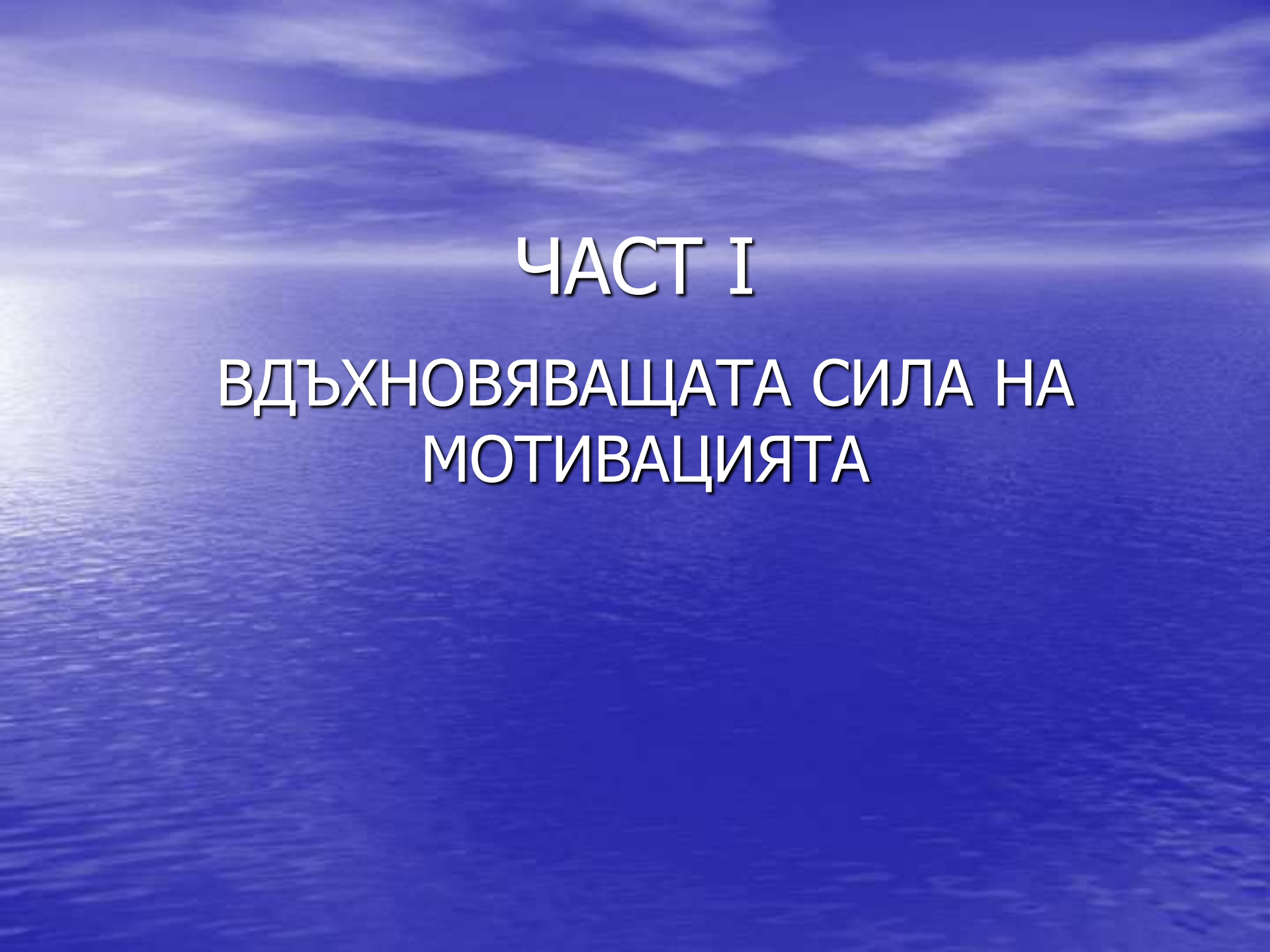
Център за образователни програми и социални инициативи

IV СЕМИНАР ЗА НПО:

**МОТИВАЦИЯ НА НПО ЗА ИЗВЪРШВАНЕ НА МОНИТОРИНГ И
ЗАСТЪПНИЧЕСТВО. ПРИВЛИЧАНЕ НА ГРАЖДАНИ В
ИНИЦИАТИВИ НА НПО С ОБЩЕСТВЕНА ЗНАЧИМОСТ**

Място: Комплекс «Рибарника»

Дата: 5 и 6 декември 2015 г.



ЧАСТ I

ВДЪХНОВЯВАЩАТА СИЛА НА МОТИВАЦИЯТА

КАКВО Е МОТИВАЦИЯТА

- **Мотивацията е** съвкупност от психични процеси, определящи силата и посоката на поведението, предизвикващи насочването и поддържането на доброволни и целенасочени действия.

Основни въпроси:

- Какво кара човек да се държи по един или друг начин?
 - Защо наблюдаваното наше или чуждо поведение е такова каквото е?
 - Защо от възможните поведения, пред които са изправени хората избират едно или друго, и след като са го избрали се придържат дълго време към него въпреки срещаните трудности и проблеми?
-

Основни фактори за влияние

Фактори, свързани с индивидуалните характеристики на личността:

- ❑ Човешките способности, качества и характер
- ❑ Потребностите, интересите, желанията, целите и стремежите на личността
- ❑ Ангажираността към целите на организацията



ЦЕЛИТЕ КАТО МОТИВАТОР

- ❑ Целите са начин за контрол и повишаване на ефикасността в работата, но и условие за мотивация!
- ❑ За да накарате хората да работят по-ефективно индивидуално или в екип, трябва да използвате личните им способности за мотивация

За да бъде целта мотивираща тя трябва да е:

- ❑ Изпълнима
 - ❑ Да има пряка връзка между извършваната работа и определените задачи
 - ❑ Да има пряка връзка между постигането на резултатите и очакванията на сътрудника (премия, признание)
-

Мотивационни фактори

Непосредствените
мотивационни фактори са:

- ❑ Признаването на постиженията в работата
- ❑ Равнището и динамиката на работната заплата
- ❑ Развитие и израстване в кариерата
- ❑ Делегиране на пълномощия
- ❑ Намаляването на еднообразието и монотонността в работата
- ❑ Приложението на екипната форма на работа
- ❑ Подобряването на условията и безопасността на труда
- ❑ Разширяване участието на членовете на екипа в разпределянето на постиженията и ползите



Как да мотивираме другите

- ❑ **Изкуството да мотивираш** хората започва от това – да умееш да оказваш влияние върху индивидуалното им поведение
- ❑ **Мотивацията е** умението да намериш сили в себе си/или в някой друг/ за да се изпълни нещо впечатляващо
- ❑ **В основата на поведението е винаги мотивацията**
- ❑ **Не може да мотивираш някого, ако ти не си мотивиран**
- ❑ **Добрият ръководител** се съсредоточава:
 - върху идеята
 - върху вдъхновението и импулса
- ❑ **Да мотивираш означава** да накараш хората да се движат в посоката, която ти искаш и да предприемат необходимите стъпки, за да стигнат те там

ЗЛАТНИТЕ ПРАВИЛА НА МОТИВАЦИЯТА

1. **За да мотивираш и ти самият трябва да си мотивиран.** Ако не си мотивиран за настоящата си роля, избери друга, която те вдъхновява.
2. **Съсредоточи се върху мотивирането на другите в определена област от работата или живота им.** Ако някой е мотивиран в определена област в живота си, той се чувства и мотивиран изобщо в живота.
3. **Бъди артист, а не скучен наставник.**
4. **Окуражавай.**



МОТИВАЦИЯТА КАТО ПРОЦЕС

- **Мотивацията е повтаряем процес** – идея, увереност, скок в дълбокото, резултати и трудности, реакция на отзвук.
- **Идеята трябва:**
 - да дава представа за посоката и основните етапи от начинанието;
 - да обхваща колкото се може повече сетива;
 - да стимулира изработването на прост план и да вдъхва сили за останалата част от цикъл.
- Вдъхнете живот на идеята, включете и другите в развитието ѝ, избягвайте насилственото налагане, периодично говорете отново за идеята.
- **Какви са източниците на импулси:** пари, власт, секс, завист, гордост, дълг, израстване, надежда.



Увереност

Увереността е като градина:

- **Изисква сеене** – периодично преглеждай идеите си, припомняй успехите си, доизяснявай я , за да я направиш по-силна.
- **Изисква подхранване** – говори с хора, които ще оценят това, което си направил, отдели време, за да подсилиш собствените си успехи, спомни си за успехите, постигнати от теб в други области на живота.
- **Изисква плевене**- състави списък на плевелите и вредителите, които могат да подкопаят увереността ти, отстранявай насекомите и плевелите /не губи време с хора, които могат да намалят твоето или на другите самочувствие/, не бъди толкова зает , че да нямаш време за себе си, научи се сам да се защитаваш от пристъпите на неувереност.



МОТИВАЦИЯТА КАТО ПРОЦЕС

- **Скок в дълбокото** – преодолее колебанията
Изгради ясна представа за себе си, на кого може да разчиташ, избери подходящото време за действие, избери девиз, който автоматично ще ви програмира в случай на спешна нужда.
 - **Резултати и трудности:** върни се към идеята, разполагай с план и с резервен план, развий възможностите си за постигане на резултати, мисли и за дребното, не само за голямата цел, разглеждай положителните резултати като стъпки към голямата цел, а неуспехите като нова възможност.
 - **Отзвук** – използвай положителния отзвук за доизграждане на своята увереност, пренапиши самооценката си, прецени вярванията си, похвали се сам. **Самооценки** – избягвай три капана – **обобщение** /винаги забравям всичко/, **нерационалност** /шефът не ме поздрави, сигурно съм сбъркал нещо/, **прехвърляне** “не мога да пиша добре, сигурно не съм добър оратор”.
 - **Вярвания** – вярванията са лещите, през които виждаме света – **рационалните вярвания** предизвикват здравословни чувства и съзидателни действия, **ирационалните вярвания** водят до разрушителни действия.
-

ВДЪХНОВЕНИЕ



- **Вдъхновяваща идея** – увереността се засилва, усилията се удвояват, резултатите впечатляват, трудностите се преодоляват лесно, увереността нараства още повече.
 - **Ако искате да мотивирате хората във вашата организация** – подкрепяйте малките стъпки по посока на желаната цел, спазвайте принципа на съразмерност на подкреплението в зависимост от постиженията, подкреплението трябва да е неочаквано и неотложно, важно е подкреплението да е през променлив интервал, постепенно го редуцирайте или го изменяйте в друг тип.
-

ЧАСТ II

ОСНОВНИ ТЕОРИИ ЗА МОТИВИРАНЕ НА ЕКИПА

Маслоу и Алдерфър

Маслоу

- Самоусъвършенстване
потребност от признание
потребност от принадлежност
сигурност
физиологични
потребности

Само неудовлетворените потребности оказват влияние върху поведението, определете кой на кое равнище е, за по-добри резултати удовлетворявайте потребностите последователно

Алдерфър

Потребност от съществуване,
потребност за отношение с другите хора, потребност от развитие

- Удовлетворяването на потребността от съществуване става за сметка на физиологическите и други материални потребности, потребността от обвързаност се осъществява по линия на междуличностните отношения, потребността от растеж се удовлетворява чрез самореализация

Маклилънд

- ❑ **Потребност от принадлежност/афилиация/,от власт, от постижение**
 - ❑ Поставете акцента върху по-високи постижения, информирайте за постиженията, планирайте постиженията, подкрепяйте ги да се изживяват като успешни служители. Създавайте възможности за участие в управлението. Подкрепяйте стремежа към лична власт-поддържайте усилията за постигане на личните им цели когато не противоречат на целите на организацията, подкрепяйте постигането на организационните цели чрез екипна работа. Създайте условия за развитие на потребността на работниците за приобщаване/съпричастност/ към организацията и групите. Укрепвайте сътрудничеството. Мотивирайте тези с голяма потребност от постижение чрез възлагане на работа с повишена отговорност.
-

Двухфакторна теория на Фредерик Хърцбърг

- ❑ **Хигиенни фактори** – политика на компанията, технически надзор над работата, отношения с непосредствения ръководител, отношения с по-младшите по длъжност, сигурност на работното място в кризисна ситуация, заплата, условия на труда, статут в групата, личен живот.
 - ❑ **Мотивационни фактори** – кариера, доколко другите се съобразяват с дадения индивид, постижения, отговорност и автономия, възможности за развитие, работата сама по себе си.
 - ❑ **Погрешни мотивационни стратегии** – да се мотивира с хигиенни фактори, да се свързва удовлетворяването на хигиенни потребности с условие за успешна работа, един хигиенен фактор да се заменя с друг /плащам малко, но мястото е сигурно/, всеки фактор има самостоятелно значение/ти ще си недоволен че ти плащат малко, без да си недоволен че мястото ти е сигурно/, да се заместват мотиваторите с хигиенни фактори и обратно, да се награждава упоритата вместо ефективната работа.
-

Теория X и Y на Макгрегър

- **Теорията X** – човек е ленив по природа, не му достига честолюбие, егоцентричен, не обича отговорностите, противопоставя се на промените, доверчив е, но и доста съобразителен
- **Теория Y** – хората по природа не са пасивни, мотивацията е възможност за развитие, хората искат да могат да постигнат своите собствени най-високи цели
- **Хората стават такива каквото е отношението към тях**, затова ръководителите носят отговорност хората да бъдат мотивирани да развиват присъщите им положителни качества, чрез управлението на човешки ресурси хората трябва да постигат както собствените си цели, така и тези на своята организация



Теория за справедливостта /Адамс/



- Силата на мотивацията е пропорционална на възприетата несправедливост. Хората не се интересуват само от абсолютния размер на възнаграждението за положените усилия, но и пресмятат и усилията и възнаграждението на другите.
- Докато служителите не смятат, че получават справедливо възнаграждение, те ще снижават резултатите от своя труд. Затова включете критерий за самооценка в системата за формална оценка.

ОСНОВНИ ИЗВОДИ

От всички мотивационни теории могат да се изведат следните конкретни методи за мотивация:

- ☐ използване на парите
 - ☐ предявяване на изисквания и налагане на санкции
 - ☐ изграждане на съпричастност
 - ☐ мотивиране чрез самата работа
 - ☐ признание за постиженията
 - ☐ упражняване на ефективно ръководство
 - ☐ изграждане на екип- обучение, квалификация и развитие
 - ☐ премахване на отрицателните фактори
 - ☐ използване на всички възможни непарични начини за удовлетворяване на потребностите
-

Ролята на парите като мотиватор

Абсолютната и относителна тяхна липса може да породи неудовлетвореност, наличието им обаче не е свързано с дълготрайно удовлетворение за индивида

Методи за икономическа мотивация

- ☐ бонусите не трябва да бъдат много общи и разпространени
- ☐ бонусът трябва да бъде обвързан с личната заслуга
- ☐ трябва да има достатъчно приемливи методи за измерване на резултатите
- ☐ работниците трябва да чувстват, че премията зависи от допълнителните, а не от нормативните усилия
- ☐ стимулирането с бонуси трябва да е съизмеримо с допълнителните усилия на работника

За да използва парите като ефективен мотиватор мениджърът трябва да има предвид

- ☐ да плаща конкурентни заплати, за да привлече и задържа хората
 - ☐ трябва да дава такава заплата, която да отразява стойността на работата за компанията
 - ☐ трябва да свързва заплащането с изпълнението и резултатите доколкото е възможно, и по този начин да дава директен стимул за работа
-

Основни принципи за въздействие върху мотивацията на хората

Идеалната работа за служителя трябва:

- ❑ да има цел, която да води до определени резултати
- ❑ да се оценяват служителите като важна и основна част от изпълнението ѝ
- ❑ да дават възможност на служителите да взимат решения, необходими за изпълнението ѝ
- ❑ да осигурява обратна връзка с работника и да носи оценка в зависимост от ефективността на неговия труд
- ❑ да носи справедливо според работника възнаграждение



Вътрешна мотивация

Вътрешна мотивация – това е човек да има положително чувство, че се справя добре, а не е зависим от външни фактори /допълнително заплащане, похвала от началника/, за да е мотивиран да работи ефективно.

Вътрешната мотивация се засилва чрез:

- ☐ мотивиране чрез самата работа- увеличаване отговорностите за индивидите;
 - ☐ даване възможност на работниците да променят методите, последователността и ритъма на тяхната работа;
 - ☐ даване възможност на сътрудниците да оказват по-голямо влияние при определяне на целите и стандартите за изпълнение;
 - ☐ след като има цели и стандарти да се премахнат някои елементи на контрол отгоре;
 - ☐ предоставяне информация от контролиращите звена;
 - ☐ подбиране работата съобразно възможностите и интересите на отделната личност и групата;
 - ☐ организиране на дискусии за евентуално изменение;
 - ☐ съставяне на разписание за хода на изпълнение на дадения проект.
-

Мениджърски тактики за усиление на мотивацията

В процеса на външно стимулиране

- разяснявайте структурата на възнаграждението
- разяснявайте какви са нематериалните стимули
- разяснявайте системата за морално стимулиране във фирмата
- разкривайте възможностите за професионално и личностно израстване и пътищата за постигане
- разяснявайте важността на извършваната работа за всички
- давайте признание за извършеното при всяка доказана ефективност
- плащайте конкурентни заплати за отрасъла, бранша
- давайте такава заплата, която да отразява стойността за извършената работа за фирмата

Отстраняване на отрицателните елементи в работата

- изграждане на обективна представа за неуспеха, като реална възможност при изпълнение на работата
- преодоляване отрицателното мислене на хората
- неутрализиране страховете на отделната личност
- предпазване персонала от претоварване и стрес
- ограничаване на бюрократичните практики във фирмата
- намаляване обема на безинтересни дейности
- подобряване трудовата дисциплина

ЧАСТ III

**ПРИВЛИЧАНЕ НА ГРАЖДАНИ
В ИНИЦИАТИВИ НА НПО С
ОБЩЕСТВЕНА ЗНАЧИМОСТ**

СИЛАТА НА ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО

- ❑ Основата на гражданското общество и неговата двигателна сила е частната собственост. Истинските шансове на човек за избор в поведението и действието имат своя източник в частната собственост. От тук произтича необходимостта от общ интерес, от обща воля, от обща власт, която да регулира отношенията.
 - ❑ Гражданското общество в неговия развит вид е общество на равни хора, в смисъл на юридическо равенство между индивидите. От една страна то е източник на справедливост, а от друга е извор на потребността от общ интерес, от обща воля и обща власт, която изпитва гражданското общество като цяло.
 - ❑ Гражданското общество е един от адресите на анонимния свят на индивида. Не би трябвало частният живот на индивида да се смесва с неговия личен живот. Тази анонимност гарантира свободата на избора и равенството при договаряне.
 - ❑ Юридическото равенство защитава личността на частния собственик като член на гражданското общество.
 - ❑ Специално значение има двигателната сила на частната собственост за динамизма на гражданското общество. Тя е носител на промените в гражданското общество.
 - ❑ От особено важно значение е и процесът на самоорганизация на гражданското общество, която обаче се нуждае от политико- правна регулация.
-

РОЛЯТА НА НПО В ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО

- НПО са основен елемент на гражданското общество и имат ключова роля за насърчаване на хората да бъдат активни и отговорни.
- От една страна, те дават възможност на различни групи в обществото да изразяват своите позиции публично.
- От друга, реално влияят върху формирането на политики, засягащи пряко техните интереси и подпомагат институциите да вземат информирани решения, основани на анализ на различни гледни точки.
- Гражданските организации често са по-гъвкави когато трябва да се достигне до съществуващите проблеми. Причината е в тясната им връзка с гражданският потенциал и възможността да търсят решения заедно със засегнатите от съответния проблем.



ИНИЦИАТИВНА ГРАЖДАНСКА ГРУПА



- Във всеки квартал на нашите населени места има ограничен брой хора, които са активни и склонни да се включат в различни граждански дейности. В повечето случаи те са обезсилени от малкото на брой съмишленици и собствената си изолация. Но събрани в градски коалиции около решаването на актуалната проблематика и собствена програма, те могат по-уверено и реалистично да поставят на дневен ред своите въпроси и да преговарят с политици и властимащи.
- Тяхната сила на бива да бъде подценявана и омаловажавана. Понякога са нужни години, за да се изгради силна местна група от реалистично настроени, разумни, отговорни граждани, които работят заедно за промяната. Но ако хората искат да променят своя квартал, то тогава те ще могат да променят и цялата страна.

ПОЛЗИТЕ ОТ ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

- Гражданското участие е процес, чрез който обществените цели, нужди и ценности са вложени в правителствена политика. Гражданското участие е двустранен процес, с главна цел – по-добри управленски решения, подкрепяни от обществото. В много общности гражданите не участват във вземането на решения на местно равнище и смятат, че решенията се вземат от неизвестни експерти.
- Гражданското участие може да намали разходите и необходимото време за изпълнението на дадено решение. Решение, което е взето прибързано и евтино, може да излезе по-скъпо, да не доведе до създаване на съгласие между засегнатите страни и само да задълбочи общественото противоречие. Гражданското участие може да изгради солидно, дългосрочно съгласие между иначе различните партии. Това създава разбирателство и намалява политическите противоречия.
- Едно от предимствата на гражданското участие е по-добре образовано общество. Участниците научават не само какъв е проблема, но и какви решения са взети и как те са били аргументирани. В този смисъл самият процес на гражданско участие във вземането на решения е една чудесна школа за бъдещи лидери на местните общности.

ОБЩЕСТВЕНО И ЧАСТНО

ОБЩЕСТВЕНО	ЧАСТНО
Власт	Кръв, сантиментални чувства
Риск, предприемчивост	Сигурност
Временно	Постоянно
Структурирано	Неформално
Много	Малко
Отдалечено, формално	Интимно
Уважение/респект	Любов

КАК ДА СЕ ПРОТИВОПОСТАВИМ НА ВЛАСТТА

- Развиването на обществена политика си остава запазена територия на една малка групичка хора от политици, бизнесмени, държавни служители и финансови покровители, неколкокотин души, които понастоящем се ползват с пълните права, но не и с отговорностите, на това да бъдеш гражданин.
- Ако ние не си поискаме обратно правото да определяме собствената си обществена политика частично или изцяло, на местно или на национално ниво, то тогава кого да виним, ако не себе си, за ниския жизнен стандарт и фрагментацията на гражданското общество.
- Идеологията на гражданското общество твърди, че в една силна гражданска култура гражданинът възприема себе си, в по-малък мащаб, като политик – някой, който участва в управлението на властта. И ако не успеем да упражним собствената си власт разумно и в сътрудничество с други, е все едно да се отречем от човешката си същност.



ДЕСТРУКТИВНОСТ И КОНСТРУКТИВНОСТ

ДЕСТРУКТИВНОСТ	КОНСТРУКТИВНОСТ
Обсъждане на проблемите до безкрайност	Предприемане на ефективни действия
Оплакване и мърморене	Създаване на култура на определени изисквания
Маркиране на проблемите	Формулиране на конкретни въпроси
Неясен, смътен, обширен	Целенасочен, точен, добре обоснован
Наложен от ръководството	Съгласуван с членовете на организацията или гражданската група
Засяга една личност или малка котерийна група	Отнася се значима обществена група
Има изразен обикновен личен интерес	Личните интереси на конкретни личности са вплетени във важен социален проблем.

МЕТОДОЛОГИЯ НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ

1. Работи с властта, когато това е възможно.
 2. Обмислен анализ на властта – кои са ни съюзници, кои противници; каква е нашата сила, каква е тяхната сила; набиране на достоверна информация – проучване; какви взаимоотношения трябва да установим.
 3. Какъв е нашия и техния личен интерес, какви са възможностите за установяване на общи интереси.
 4. Изследвайте – от какви знания се нуждаем; от какви специалисти и експерти, с които да установим взаимоотношения.
 5. Движение от възприемане на действителността към обективната реалност.
 6. Да превърнем проблемите във въпроси – проблемите са общи, неясни, обърквачи; склонни сме да ги обсъждаме до безкрай, вместо да предприемем конкретни действия; трябва да разбием проблемите в конкретни стъпки.
 7. Бъди реалист – не можем да решим всички проблеми, а трябва да се определят приоритетите в конкретната ситуация.
 8. План за действие – нуждаем се от план, който да окаже натиск; когато много хора работят заедно това поражда натиск, напрежение; да променим политическата култура след добре обмислени конкретни действия; да използваме максимално въображението и творчеството си.
 9. Репетиция на това, което сме планирали да осъществим.
 10. Каква е обществената позиция, каква е нашата позиция, докъде можем да стигнем, какъв е капацитетът ни за компромис.
-