
Финансови и нефинансови възнаграждения и мотивация

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимир



Процесът на мотивация

Теориите за мотивация анализират:

- Как поведението се определя от потребностите и очакванията за достигане на цели, които удовлетворяват тези потребности;
- Как достигането на целите или обратната връзка от достиженията усилва успешното поведение;
- Как вярата в способността да се реализира определена задача ще задвижи определено поведение, което се очаква за успешното изпълнение на тази задача.

Процесът на мотивация се задейства, когато има **неудовлетворена потребност**.

Тогава се поставя **цел**, за която се допуска, че ще удовлетвори потребността и се определя **начина на действие** за достигането на тази цел.

Мотивация и възнаграждения

- Хората могат да бъдат мотивирани от възнаграждения, които съдействат за **удовлетворяване на техните потребности** или от цели за достигане (ако тези цели си заслужават и са достижими).
- Но потребностите и свързаните с тях цели са **многообразни** и е трудно да се предвиди как дадена награда ще повлияе върху индивидуалното поведение.
- **Социалният контекст** също влияе върху нивото на мотивацията - той включва организационните ценности и култура, стила на управление и лидерство, влиянието на работната група или екипа, в който служителите работят

Типове мотивация (1)

1. **Вътрешна мотивация** – тя произтича от съдържанието на работата (труда), когато е **интересна и предизвикателна** за служителите, но мениджърите трябва да усилят този процес чрез овластяване на служителите.
2. Факторите влияещи върху вътрешната мотивация включват:
 - отговорност (чувството че работата и служителят има контрол върху своите ресурси);
 - относителна свобода на действие;
 - пространство за прилагане на способностите и уменията;
 - възможности за напредък.

В управлението **концепциите за овластяване и ангажиране** на служителите са тясно свързани с този аспект на мотивацията.

Типове мотивация (2)

1. **Външна мотивация** – съдържа това, което се прави, за да бъдат служителите мотивирани.

Тя включва:

- Увеличение на възнагражденията;
- Похвали;
- Възможности за обучение;
- Кариерно израстване.

Външните мотиватори могат да имат непосредствен и силен ефект, но обикновено те не траят дълго.

Вътрешните мотиватори, свързани с качеството на работата и баланса работа - свободно време са по-дълбоки и да траят по-дълго, защото не са наложени отвън.

Основни теории за мотивацията (1)

1. **Потребности** - теорията за потребностите твърди, че поведението е мотивирано от неудовлетворени потребности.
 - Ключовите потребности, свързани с работата са **потребност от достижения, признание, отговорности, влияние и личностно израстване.**

1. **Цели** - теорията за целите твърди, че нивото на производство в компаниите може да се увеличи с около 19% като резултат от процесите на поставяне на цели със следните характеристики:
 - Целите трябва да са **специфични, предизвикателни и достижими**;
 - Целите трябва да се възприемат като справедливи и обосновани;
 - Служителите участват изцяло в процеса на поставяне на целите;
 - Обратната връзка относно прогреса в достигане на целите предоставя на служителите удовлетворение от постигнатото;
 - **Обратната връзка** се използва за увеличаване на ангажираността и дори за поставяне на по-високо цели.

Основни теории за мотивацията (2)

1. **Теорията за очакванията** - според тази теория за висока мотивация е необходимо индивидите да:

- Се чувстват способни да променят своето поведение;
- Имат доверие в това, че промяната в поведението ще им донесе някакъв успех (награда);
- Оценяват достатъчно свързаните с промяната на поведението награди, оправдаващи тази промяна.

Тази теория обяснява защо вътрешната мотивация понякога е по-силна от външната (защото резултатите от вътрешно мотивираното поведение са в по-голяма степен под контрола на индивида).

Основни теории за мотивацията (3)

- **Теорията за приписване на атрибути (характеристики)** - тази теория разглежда как хората интерпретират и обясняват техните успехи и неуспехи. Ако те могат да припишат техните постижения или неуспехи на нещо, **върху което имат контрол**, по-вероятно е да повторят предишно успешно поведение или да постъпят по друг начин, чрез който очакват да постигнат успех. Мениджърите могат да направят много чрез обратната връзка за усилване на тази мотивация.
- **Само-ефикасност** - това е вяра в собствените способности за изпълнение на определена задача. **Лицата с висока вяра в себе си** имат капацитет да видят връзката между своите усилия, изпълнението и наградите. По-вероятно е такива лица да са по-активни, да постоянстват в действията и в случай на неуспех, да търсят алтернативни начини за действие, отколкото да се откажат. Тази само-ефикасност се учи и се развива от личния опит и обратната връзка за представянето, като по този начин създава чувство за компетенции и усилва вярата на служителите в себе си.

Приложение на теориите за мотивация

Тези теории имат **две важни послания**.

1. Първо, **няма прости начини за усилване на мотивацията**. Това е така, защото мотивацията е сложен процес и зависи от: потребностите, очакванията, мотивиращите фактори, справедливостта, приписванията, само-ефикасността, социалният контекст.
 2. Второто послание са отнася до значимостта на очакванията, поставянето на цели, обратната връзка и усилването на мотивационните фактори.
- Задача на мениджърите е **създаването на климат** в организациите, който да съдейства за развитието на висока мотивация към работата. Това се постига чрез усилване на **връзката между изпълнението и възнагражденията**; овластяването на служителите и повишаването на тяхната отговорност за изпълнение на задачите.

Финансови възнаграждения и мотивация

Тези възнаграждения могат да се разглеждат от **три позиции**:

- Ефективността на парите като мотиватор;
- Причините, поради които хората са удовлетворени или не от техните възнаграждения;
- Критериите за развитие на система за финансови възнаграждения.

Парите и мотивацията (1)

- **Икономическият подход** - хората са мотивирани главно от икономически възнаграждения (пари). Те ще бъдат мотивирани да работят добре, ако наградите и наказанията са тясно свързани с постиганите резултати. Подходът се основава изключително на **системи за външен контрол** и не успява да достигне до силата на други човешки потребности.
- **Моделът за двата типа фактори на Хърцбърг** - факторите за мотивация на два типа – хигиенни и наистина мотивиращи. Хигиенните фактори трябва да бъдат изпълнени, но не са истински мотиватори. Такива са и парите – ако не са достатъчни, те са потенциален демотивиращ фактор, но не могат да бъдат истински мотивиращ фактор.

Парите и мотивацията (2)

- **Инструменталната теория** - Парите са инструмент за достигане на цели, но сами по себе си нямат смисъл. Действат като символ по различен начин на различните хора и на едни и същи хора в различно време. Тяхната ефективност като мотиватор зависи от редица условия (ценности, предпочитания и др.).
- **Теорията за справедливостта** - Удовлетворението от възнаграждението зависи от **възприеманото съотношение** между това, което служителят дава и получава в работата си в сравнение със същото съотношение на другите служители.

Изводи от анализа на парите като мотиватор

- Парите са важен мотиватор, защото дават възможност на служителите да удовлетворяват базови потребности.
- Те са силен метод за признаване на техните усилия, съдействайки за повишаване на тяхното самочувствие и оценка от другите.
- Често пъти парите са ключ за привличане в организацията на определени служители.
- Удовлетворението от заплащането на служителите е свързано главно с чувството за справедливост и равнопоставеност, основано на вътрешни и външните сравнения.
- Парите могат да мотивират, да укрепват желаното поведение в организациите – те са послание за това, какво организацията смята за важно.
- Постигането на дългосрочна мотивация изисква също така внимание и **към нефинансовите стимули**

Нефинансови стимули

- Нефинансовите стимули се отнасят до потребностите на всички хора, макар и в различна степен, от:
- **Достижения** - потребност от конкурентен успех
- **Признание** - един от най-мощните мотиватори
- **Отговорност** - повече отговорност в тяхната работа
- **Влияние** - желанието да оказват влияние или да упражняват власт
- **Личностно израстване** – Според Маслоу само-реализацията е най-висшата потребност и най-силен мотиватор
- Нефинансовите мотиватори са мощни, но те могат да действат по-ефективно, ако се **комбинират с финансовите възнаграждения**