

Тема 4. Финансови и нефинансови възнаграждения и мотивация

Увеличаването на мотивацията и ангажираността на служителите са ключови организационни императиви пред мениджърите. Разработването на политики, структури и практики за възнаграждения трябва да се основава на предпоставки относно това как най-добре да се мотивират служителите и да осигуряват високо ниво на изпълнение и приноси към организацията. Тези предпоставки може да не са артикулирани, но съществуващите политики по възнаграждения не могат да са добри от теоретичните основания, на които са изградени. Както повечето специалисти по УЧР знаят, областта на възнагражденията най-често се разглежда от тясната позиция на „икономическия човек”, в термините на „усилия-възнаграждения”, което игнорира резултатите от психологичните изследвания относно човешката мотивация.

1. Процесът на мотивация

Теориите за мотивация анализират какво детерминира целенасоченото поведение:

- 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.

Обратно, може да се започне с цел, за която се допуска, че ако бъде достигната, ще удовлетвори някаква потребност, следвана от действие за постигането на тази цел и последващо удовлетворяване на потребността.

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 новото на мотивацията. Той включва организационните ценности и култура, стила на управление и лидерство, влиянието на работната група или екипа, в който служителите работят.

2. Типове мотивация

Има два типа мотивация:

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. 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. Концепциите за овластяване и ангажиране на служителите са тясно свързани с този аспект на мотивацията.

2. *Външна мотивация* – съдържа това, което се прави, за да бъдат служителите мотивирани. Тя включва увеличение на възнагражденията, похвали, 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 е по-вероятно да са по-дълбоки и да траят по-дълго, защото те са вътрешни за служителите и не са наложени отвън.

3. Основни теории на мотивацията

Рамката от нефинансовите мотиватори съдържа понятия като потребности, цели, усилване, очаквания, приписване на атрибути и само-ефикасност.

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.

Цели

Теорията за целите е развита от Latham и Locke на основата на 14-годишно изследване върху поставянето на цели като мотивираща техника. Тя 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 постигането на предизвикателни, но справедливи цели;
- Обратната връзка се използва за увеличаване на ангажираността и дори за поставяне на по-високи цели.

Усилване

Теорията за усилването казва, че успехите в достигането на целите и съпровождащите ги награди действат като позитивен стимулатор и усилва успешното поведение, което се повтаря в сходни ситуации.

Теорията за очакванията

Тази теория е развита от Vroom, според който 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.

Теорията за очакванията се прилага както към финансовите стимули, така и към нефинансовите. Тя обяснява защо външната мотивация – например бонусите – работи само ако връзката между усилията и наградата е ясна и стойността на наградата си заслужава усилията. Тя обяснява също така защо вътрешната мотивация, произтичаща от характера на работата, понякога е по-силна от външната (защото резултатите от вътрешно мотивираното поведение са в по-голяма степен под контрола на индивида).

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 те да повторят предишно успешно поведение или пък да постъпят по друг начин, чрез който очакват да постигнат успех. Мениджърите

могат да направят много чрез обратната връзка, комуникацията, оценката за усилване на тази мотивация.

Само-ефикасност

Само-ефикасността 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.

4. Приложение на теориите за мотивация

Тези теории имат две важни послания. Първо, няма прости начини за усилване на мотивацията. Това е така, защото мотивацията е сложен процес и зависи от:

- *Индивидуалните потребности и аспирации*, които са безкрайно различни;
- *Вътрешните и външните мотивационни фактори*, което прави трудно да се определи какво е най-доброто съчетание между тях;
- *Очакванията* за награди: тези очаквания също са най-различни са различните индивиди в зависимост от предишен опит и възприемане на процесите по възнаграждение;
- *Равенство и справедливост* – тези принципи се прилагат за нивата на заплащане в зависимост от това, как служителите оценяват относителната важност и принос на тяхната работа спрямо това, което получават в замяна. Според редица автори, тези принципи имат значение, защото са едни от ключовите фактори за ангажираността на служителите към целите на компанията.;
- *Приписвания* – субективни и често пъти неточни обяснения, които хората имат за техните успехи или неуспехи;
- *Само-ефикасност* – разликите в степента в която хората вярват в себе си;
- *Социалният контекст*, където влиянието на организационната култура, мениджърите и колегите може да предизвика голямо разнообразие от мотивационни сили, трудни за предвиждане и управление.

Второто послание са отнася до значимостта на очакванията, поставянето на цели, обратната връзка и усилването на мотивационните фактори.

Създаване на добър социален климат

Задача на мениджърите е създаването на климат в организациите, които да развитието на висока мотивация към работата. Това се постига чрез усилване на ценността на доброто изпълнение и компетенциите; връзката между изпълнението и възнагражденията; овластяването на служителите и повишаването на тяхната отговорност за изпълнение на задачите. Без наличието на такъв климат, опитите за бързо повишаване на мотивацията, чрез въвеждане например на свързано с изпълнението възнаграждение, не би имало голям ефект, въпреки че би подействало на отделни служители. Редица изследвания са доказали позитивната връзка между позитивния социален климат и доброто организационното представяне.

Гъвкавост

Системите за възнаграждения трябва да са гъвкави, защото е трудно да се очаква еднаква мотивация от служители с различни умения, аспирации и ценности.

Признаване на сложността

Политиките за мотивация трябва да признават сложността на този процес и да не правят опити за приемане на опростени решения. Затова те трябва да осигуряват добро съчетание от различни видове вътрешни и външни, финансови и нефинансови мотиватори.

Поставяне на цели, обратна връзка и усилване

Тези процеси трябва да станат ключови характеристики на системите за управление на възнагражденията.

Управление на очакванията

Тези очаквания трябва да се управляват, защото никаква инициатива по отношение на възнагражденията не може да бъде ефикасна като мотиватор, ако служителите не я виждат като заслужаваща усилията.

5. Финансови възнаграждения

Тези възнаграждения могат да се разглеждат от три позиции:

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

6.5.1. Парите и мотивацията

Отношението между парите и мотивацията се описва от класическия икономически подход на „икономическия човек”, дву-факторният модел на Хърцбърг, инструменталната теория, теорията за справедливостта и теорията за очакванията.

Икономическият подход

Според този възглед, 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. Заплащането е в зависимост от ефективното изпълнение (представяне). Този подход е все още широко разпространен, особено в сектори като финанси или продажби. Но той се основава изключително на системи за външен контрол и не успява да достигне до силата на други човешки потребности, а така също и до влиянието на неформалните отношения между служителите.

Моделът за двата типа фактори на Хърцбърг

Той разделя факторите за мотивация на два типа – хигиенни и наистина мотивиращи. Хигиенните фактори трябва да бъдат изпълнени, но не са истински мотиватори. Такива според него са и парите – ако не са достатъчни като възнаграждение, те са потенциален демотивиращ фактор, но не могат да бъдат истински мотивиращ фактор. Повишението във възнагражденията има краткосрочен ефект, докато възприемането им като недостатъчни има дълготраен негативен ефект върху мотивацията за работа. Според други автори обаче, данните не потвърждават това място на парите като мотиватор, поради което и този модел не може да служи като основа за система на възнаграждения.

Инструменталната теория

Според тази теория парите осигуряват средства за достигане на цели. Те са инструмент за постигане на даден резултат и тяхната сила зависи от два фактора: силата на потребността и степента на доверие на служителите, че тяхното поведение ще доведе до спечелване на парите, необходими за удовлетворяване на техните потребности. Парите са инструмент, защото сами по себе си нямат смисъл, но

придобиват такъв и стават мотиватор като символ/средство за достигане на цели. Парите действат като символ по различен начин на различните хора и на едни и същи хора в различно време. Но ефективността на парите като мотиватор зависи от редица условия, включително ценностите и потребностите на индивидите, техните предпочитания към финансови или нефинансови възнаграждения и т.н.

Теорията за справедливостта

Удовлетворението от възнаграждението зависи от възприеманото съотношение между това, което служителят дава и получава на работата в сравнение със същото съотношение на другите.

Приложение на теорията за очакванията

Според тази теория, има два фактора влияещи върху нивото на усилия на служителите в тяхната работа:

1. ценността на възнагражденията (наградите) за индивидите, доколкото те удовлетворяват техните потребности от сигурност, социална оценка, автономия и самореализация.
2. Очакванията относно съотношението между нивото на усилията и нивото на възнагражденията.

Изводът е, че колкото е по-висока ценността на наградите и по-голяма вероятността от тяхното получаване на основата на усилията, по-големи усилия ще бъдат приложени в тази ситуация. Но само усилия не са достатъчни – тези усилия трябва да бъдат приложени ефективно. Други две променливи, освен усилията, които влияят върху изпълнението на задачите са: (1) способността – индивидуалните характеристики такива като знание, ум, умения и (2) възприемането на ролята – как служителят възприема това, което се иска от него да прави (добре е, ако има съвпадение и не е толкова добре, ако неговите възприятия се различават от тези на мениджърите).

Заклучения относно ролята 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. Основата на тези чувства са вътрешните и външните сравнения. Парите могат да мотивират, да укрепват желаното поведение в организациите – те са послание за това, какво организацията смята за важно, но за да бъдат ефективен мотиватор – има нужда от определени условия, дефинирани от теорията за очакванията. Постигането на дългосрочна мотивация изисква също така внимание и към нефинансовите стимули.

6.5.2. Причини за удовлетворение и неудовлетворение от заплащането

Реакциите към политиките по възнаграждения зависят силно от ценностите и потребностите на служителите и техните условия на труд. Поради това е трудно да се генерализират причините за удовлетворение и неудовлетворение от заплащането. Все пак чувството за вътрешна и външна справедливост и равенство влияят силно върху повечето хора. По-високо възнаградените служители е по-вероятно да са по-удовлетворени, но увеличението на възнагражденията има краткосрочен ефект върху удовлетворението – хората искат винаги повече. Други фактори с влияние върху удовлетворението/неудовлетворението са:

- Нарастването на възнагражденията е справедливо направено (процедурна справедливост);
- Възнаграждението е сравнимо с възприятията на служителите относно техните умения, принос и ценност за организацията (но това възприятие е повлияно от информацията относно как други служители са платени в тази организация или навън);
- Служителите могат да бъдат удовлетворени от други аспекти на тяхната работа – например техният статус, възможности за издигане, за разгръщане на способности и умения, отношенията с мениджъри и колеги.

6.5.3. Критерии за оценка ефективността на финансовите възнаграждения

Тези критерии са:

- Доколкото е възможно вътрешно справедливи и външно конкурентни (спрямо изискванията на пазара), въпреки че между тези две страни винаги има напрежение;
- Системи за заплащане според представянето се създават при условие, че възнагражденията си заслужават усилията, свързани са с честни, обективни и адекватни мерки за измерване на резултатите, служителите разбират какво трябва да постигнат, техните очаквания за получаването на тези възнаграждения са високи;
- Служителите разбират как действат системите за възнаграждение, как те могат да се възползват от тях и как организацията може да им помогне да развият допълнителни умения и компетенции.

6. Нефинансови стимули

Нефинансовите стимули се отнасят до потребностите на всички хора, макар и в различна степен, от достижения, признание, отговорност, влияние и личностно израстване.

6.6.1. Достижения

Потребността от достижения се дефинира като потребност от конкурентен успех, измерван според личните стандарти за добро изпълнение (представяне). Мотивацията за достижения може да бъде усилена от организацията посредством проектирането на работните места, управление на изпълнението, схеми за възнаграждения, основани на компетенциите и представянето.

6.6.2. Признание

Признанието е един от най-мощните мотиватори. Хората имат нужда от оценка на техните постижения. Признанието може да приема формата на похвали, бонуси за достижения непосредствено след събитието, възнаграждения за дългосрочна служба в организацията, статусни символи, творчески отпуски и др. Признание се дава от мениджърите и когато те се вслушват в мнението на служителите и го вземат под внимание в своите решения. Други форми са свързани с издигане в йерархията, разширяване на работата, осигуряване на предизвикателна и интересна работа и др. Процесът на признание в организацията може да бъде интегриран с финансовите стимули чрез схемите за плащане според изпълнението.

6.6.3. Отговорност

Хората могат да бъдат мотивирани и като им се дава повече отговорност в тяхната работа (процес на овластяване, свързан с вътрешната мотивация и съдържанието на работата). Това се основава и на теорията, че хората могат да бъдат мотивирани, когато им бъдат дадени средства за постигане на техните цели. И в този случай служителите трябва да получават обратна връзка, работата трябва да бъде възприемана от служителите като изискваща активно приложение на техните

способности, а така също те трябва да чувстват, че имат високо степен на самоконтрол при определяне не своите цели и начините, за тяхното достигане.

Осигуряването на мотивация чрез увеличаване на отговорността е проблем на проектирането на труда и използването на процеси за управление на представянето. Според Мак Грегър, човек се учи, при подходящи условия, не само да поема, но и да търси отговорност.

6.6.4. Влияние

Хората могат да бъдат мотивирани и от желанието да оказват влияние или да упражняват власт. Наред с потребността от достижения, потребността от власт е отделна мотивираща сила за мениджърите. Друг аспект на овластяването на служителите е създаването на условия, когато техният глас се чува и тяхното мнение се взема предвид при решенията на мениджърите.

6.6.5. Лично израстване

В пирамидата от потребностите на Маслоу само реализацията е най-висшата потребност и най-силен мотиватор. Той я определя като потребност от развитие на потенциала и уменията, за да стане човек това, на което смята че е способен да стане. Амбициозните и решителни хора търсят тези възможности за собствено израстване, въпреки че организациите трябва да дефинират пространството на тези стремежи. Отделно все повече служители, независимо от амбициите за личен растеж, признават необходимостта от непрекъснато усъвършенстване на своите знания и умения. Затова и много хора вижда в достъпа до продължаващо обучение един от ключовите елементи на техния пакет от възнаграждения.

7. Нови приноси към дебата за мотивацията

Тези приноси са свързани с работите на Thomas (Intrinsic Motivation at Work), Linda Gratton, Michael O'Malley, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. Те подчертават необходимостта от мотивация на служителите чрез развитие на по-ефективно управление на отношенията на мениджърите със служителите. Други автори разкриват т.н. усилие по усмотрение на служителя (discretionary effort), което може да се окаже ключово за представянето на компанията. Mihaly Csikzentmihalyi от Университета в Чикаго разкрива ситуацията, когато хората са отдадени на работата, „погълнати“ от нея, те се „загубват“ в задачите и работата и дават всичко най-добро от себе си. Това се случва, когато работните задачи са тясно свързани с личните предпочитания и цели на служителите.

8. Заключение

Нефинансовите мотиватори сами по себе си са мощни, но те могат да действат по-ефективно, ако се комбинират с финансовите възнаграждения. Трябва да се има предвид, че потребностите на хората са най-различни, което прави трудно обобщаването на единни схеми за мотивация. Затова и не може да се разчита само на един инструмент като възнаграждение в зависимост от представянето, обогатяване на работата и др. Тези процеси трябва да бъдат съобразени с потребностите и възможностите както на организацията, така и на служителите. За целта са необходими изследвания относно това, какво служителите ценят като възнаграждения.

Основна литература:

1. Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management*. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Page, London, pp. 13-28, 56-71
2. Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 112-123