

1. Моделът на HAY GROUP за ангажираното представяне¹

Концептуалната база на общото възнаграждение е постигане на *синергия* между различните процеси по възнаграждение. Това е в основата и на създадения от Hay Group Модел за Ангажирано Представяне. Стратегиите на общото възнаграждение са вертикално интегрирани с бизнес стратегията, но така също и хоризонтално свързани с другите дейности по УЧР. В края на 90-те години Hay Group развива модел за ангажирано представяне, на основата на мнението на техните служители, който обхваща не само финансовите и нефинансовите елементи на възнаграждението, но така също и това, което служителите смятат за предизвикателно и свързано с високо изпълнение работно място. Моделът обхваща 6 ключови компонента.

Изследването на Hay Group сред голям брой работодатели в Обединеното кралство и другаде показва, че клъстерът „Вдъхновение и ценности” и „Възможности за бъдещо израстване” са сред най-ценените от служителите, докато финансовите компоненти идват на трето или четвърто място, с изключение в тези организации, където спадът в заплатите засилва чувствителността към плащанията в пари и ги издига отново на първо място.

Друг начин на представяне на елементите на общото възнаграждение е в четири квадранта в зависимост от това дали възнагражденията са материални или нематериални и дали са индивидуални или колективни (табл. 3).

Таблица 3. Видове възнаграждения

Транзакционни (материални)		
Индивидуално	<p>Заплащане:</p> <ul style="list-style-type: none"> - базово - според конкретните условия - кеш бонуси - дългосрочни инициативи - акции - участие в печалбата 	<p>Придобивки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пенсии - платен отпуск - здравни осигуровки - други осигуровки - гъвкавост
	<p>Обучение и развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обучение и развитие на работното място - обучение/квалификация - управление на изпълнението - развитие на кариерата 	<p>Работна среда/условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ключови ценности на организацията (голямата идея) - лидерство - да се чува гласът на служителите - признание (според Маслоу) - постижения - проектиране на труда и развитие на трудовите роли (отговорност, автономия, смислена работа) - качество на трудовия живот - баланс работа/частен живот - управление на талантите
		Колективно
Релационни (нематериални)		

Източник: Armstrong & Stephens, 2005, p. 16

Горните два квадранта показват финансови възнаграждения с цел привличане и задържане на персонала, които лесно могат да бъдат копирани от конкурентите. Долните два квадранта показват по-скоро релационни (нематериални) възнаграждения, които засилват ценността на финансовите и отразяват специфичната култура на организацията. Специално за управление на талантите например – това е да накараш

¹ From: Armstrong, M. & Helen Murlis. 2005. *Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, London, pp. 13-28

хората да чувстват, че работят на специално място, с което да се гордеят, а не просто и само заплащане. Релационните и нематериални възнаграждения се постигат по-трудно, защото изискват специална култура на управление на организацията.

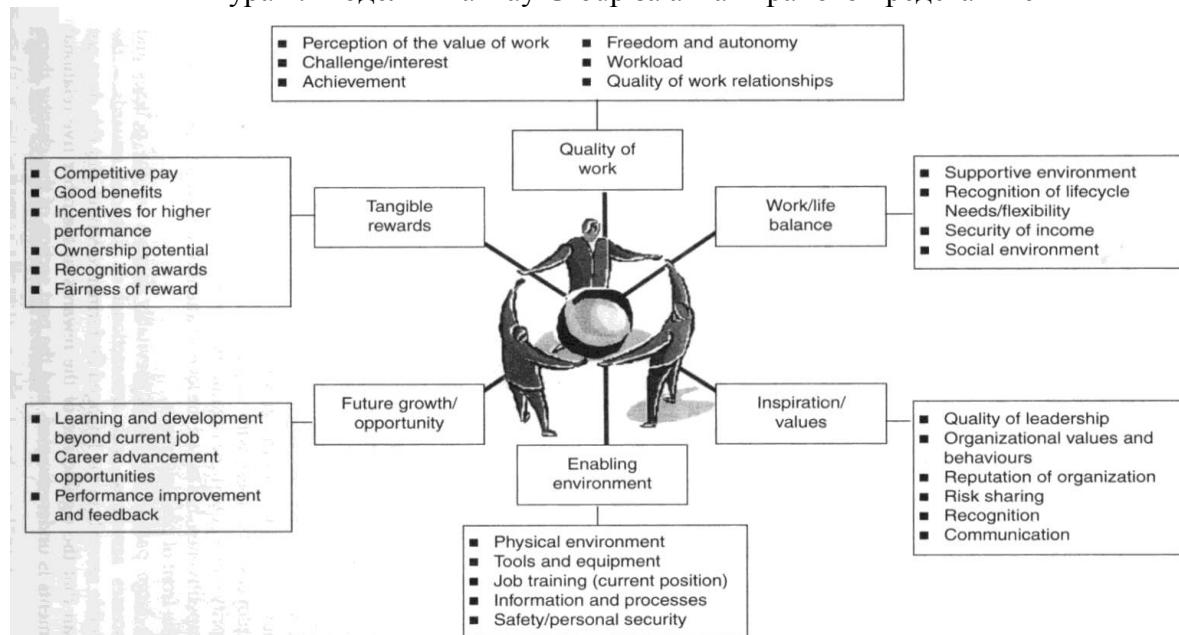
2. Релационни (нематериални) възнаграждения

2.1. Вдъхновение и ценности

Качеството на лидерството

Хората се присъединяват към дадена организация, но напускат предимно поради лоши отношения с някой (е) мениджъри. Според Goleman, Boyatzis и McKee, нестабилните и груби мениджъри създават токсични организации, пълни с недоволни от недостатъчните си постижения служители, докато вдъхновяващите лидери създават последователи, за които всяко предизвикателство е преодолимо. Лидерите имат важна роля в управлението на общото възнаграждение. Те трябва да осигурят извършването на необходимата работа и задачи, но така също да поддържат подкрепящи и конструктивни отношения със служителите в тяхната група или екип. Те са там за да мотивират и да осигурят ангажирано изпълнение на задачите. Те са източник на ключови възнаграждения като признание и ефективна обратна връзка, смислена работа, възможности за развитие и обучение.

Фигура 1. Моделът на Hay Group за ангажираното представяне



Източник: Armstrong, & Murlis, 2005, p. 14

Организационни ценности и поведения

Знамението на базовите ценности на организацията за създаването на възнаграждаваща среда е идентифицирано от изследванията на John Purcell и негови колеги. Най-успешните организации притежават това, което изследователите наричат „голяма идея“. Те имат ясна визия и ценности, които са трайни, измервани, управлявани и въплътени в конкретни процеси и практики. По този начин те се стремят да поддържат устойчиво добро представяне и гъвкавост.

Репутацията на организацията

Хората предпочитат да работят за работодатели с висока репутация, която е част от името (бренда) на компанията. Това проличава особено в случаите, когато

компанията или ръководството е замесено в някакъв скандал или пък са проявили недостатъчна социална отговорност.

Споделяне на риска

Служителите имат силно развито чувство за неравностойност при споделяне на риска. От гледна точка на възнагражденията, това може да означава наличие на длъжности с висока степен на отговорност и сравнително ниско ниво на възнаграждение, особено ако културата на организацията не толерира неуспехите като елемент от организационното учене, а ги наказва.

Признание

Признанието е един от най-мощните методи за възнаграждение на служителите. Те искат да знаят не само доколко добре са си изпълнили задълженията, но и дали техните достижения се оценяват. Според Маслоу, потребността от признание е присъща на човека и е тясно свързана с потребността от оценка. Човек има потребност от висока самооценка и признание от другите (престиж). Признанието може да бъде осигурено от позитивна и бърза обратна връзка, когато е заслужено. Финансовите стимули са финансов израз на признанието, като наред с това има и други форми на признание – публично представяне на организацията на различни форуми, „служител на годината” и т.н.

Признанието е налице и когато мениджърите се вслушват в предложенията на служителите и ги вземат предвид при техните решения, като признават техния принос. Други форми на признание са повишението, разширяване на работата на служителя посредством включване на по-интересни и предизвикателни задачи, други символични форми, свързани със служебния статус. Все пак трябва да се внимава с формите на признание, доколкото признанието за един може да означава непризнание за други служители, което ще създаде у тях демотивация.

Комуникация

В случая не става дума само за качеството на организационната комуникация, прозрачност и почтеност, но и за това, което се нарича да се чува „гласът на служителите”. Да имаш глас в делата на фирмата е възнаграждаващо, доколкото това е признание за приноса на служителите към успехите на компанията. Гласът на служителите може да се чува и в нормалните всекидневни отношения с мениджърите, което е свързано със споменатото признание, възможностите за достижения и споделяне на риска. Качеството на откритост на комуникацията между служителите и мениджърите е в основата на концепцията за „демократичното предприятие” (Linda Grafton).

2.2. Възможности за бъдещ растеж

Обучение и развитие извън сегашната работа

Много служители ценят непрекъснатото обучение с цел развитие. Ученето на нещо ново създава вътрешна удовлетвореност и възнаграждаващ опит. Шансът за растеж на основата на обучение е силен мотивиращ фактор. Работодателите могат да предоставят тази възможност чрез серия от обучения така че, всеки да достигне ниво на отговорност, за което има способности. Това може да приема формата на специални програми за обучение по лидерство, придобиване на нови умения, менторство и коучинг.

Възможности за кариерно развитие

Този елемент е тясно свързан с обучението и стремеж за развитие. Много

служители и потенциални служители се питат: „Ще имам ли шанса да раста в тази организация?“. Това се отнася с особена сила до завършващите магистратури по бизнес администрация или свързани специалности. Прилагането на този елемент като част от общото възнаграждение изисква организацията да има ясни и прозрачни критерии за кариерно развитие и израстване. В това отношение от полза ще бъде рамката на необходимите компетенции за съответните длъжности.

Подобрение на изпълнението и обратна връзка

Друго мощно средство на общото възнаграждение е управлението на представянето на служителите чрез ефективно поставяне на цели, оценка и обратна връзка. Това обаче е средство за силна демотивация в случай на недобра обратна връзка, субективна оценка на изпълнението, лошо комуникиране на признанията и постиженията.

2.3. Качество на работата

Възприемана ценност на работата

Хората разпределят усилията си в работата според това, доколко я виждат като смислена, заслужаваща и оценена. На тази основа често пъти се избира и самата професия. Дори служителите, работещи на нискоквалифицирани длъжности могат съвместно да изпълняват работата си, ако се чувстват оценени и ако виждат, че допринасят с нещо за общите цели.

Предизвикателство/интерес

В днешната икономика, базирана на знанието, относително малко хора избират да работят монотонна и скучна работа, в която почти няма предизвикателства и интересни неща. Ако все пак работят такава работа, те търсят по-често да я сменят, отколкото служителите в предизвикателна работна среда. Особено за т.н. професионални дейности, предизвикателството и интересът са критични компоненти от пакета за възнаграждения и истински демотиватор, в случай че липсват. Разбирането на тези проблеми изисква внимателно вглеждане в проектирането на даденото работно място и ролевото развитие. Проектирането на работното място има две цели – да осигури на организацията постигането на нейните цели, но така също и да удовлетвори потребностите на служителите от смислена и предизвикателна работа. Това не е статичен процес. Работните места и ролите търпят промяна в процеса на работа. Според Ed Lawler, вътрешно мотивиращи работни места са тези, където служителите получават смислена обратна връзка за тяхното представяне, виждат цялостния процес или продукт и където има място за самочувствие. Такива роли предполагат и по-висока степен на автономия, определяне на собствени цели и стъпките за тяхното постигане. Robertson и Smith идентифицират пет принципа за постигането на такива роли и работни места:

- Осигуряване на възможност за служителите да изпълняват различни задачи и да комбинират тези задачи;
- Комбиниране на задачите с цел формиране на естествени работни единици;
- Формиране на естествени работни групи и информиране на служителите за важноста на тяхната работа;
- Предоставяне на служителите на отговорност за техните решения и формиране на начина на работа;
- Отваряне и използване на канали за обратна връзка.

Постигания

Потребността от постижения се отнася в различна степен към всички хора на

всички работни места, но нейната реализация зависи от предоставеното пространство. Хората се чувстват възнаградени и мотивирани, ако имат пространство за достижения и ако получават признание за тези достижения. Ако мотивацията за достижения е висока, тя може да има за резултат поведението като поемане на контрол върху ситуацията или отношенията, направляване на събития, създаване и реализиране на възможности, удоволствие от предизвикателства и като цяло правене на нещата да се случват. Хората водени от потребността за достижения са проактивни, търсят възможности и изискват признание. Други лица с по-ниска потребност от достижения могат да бъдат окуражавани да развият способностите си по-активно.

Свобода и автономия

Хората все по-малко възприемат работна среда, основана на директни команди и контрол. Те очакват към тях да се отнасят като към съзнателни служители и да им се предоставя относителна свобода и автономия в начина на организация на тяхната дейност. Това изисква работна среда на доверие, където е по-вероятно да се постигне култура на достиженията. Служители, които се чувстват ограничени и ръководени във всеки детайл е малко вероятно да се ангажират с тяхната работа и да прилагат всичките си усилия. Организациите могат да само да спечелят от осигуряването на разумна степен на свобода и автономия за своите служители.

Трудово натоварване

Тези, които работят на производствени линии, където ритъмът на работата не е под техен контрол, намират това за стресиращо, от което страда качеството и мотивацията към работата. Същото чувстват и професионалисти, които работят дълги часове под напрежение, но където няма признание за техните усилия. В случая става дума за култура на работата, която изисква непрекъснато свърхнатоварване (работохолизъм). Този проблем е свързан както с баланса между работата и семейния живот, така и с относителната свобода и автономия на работното място. Често такива служители търсят паралелно възнаграждение като преминават на по-ниско (например 80%) работно време или вземат дълги отпуски за истинска почивка.

Качество на трудовите отношения

Както качеството на лидерството (мениджмънта), така и качеството на отношенията с колегите са от важно значение за работата. Добрите колегиални отношения често са стимул за ангажираност. Позитивният отговор на въпроса дали моят най-добър приятел е сред колегите е един от 12 индикатора, идентифицирани от Marcus Buckingham и Curt Coffman като ключови за среда, характеризираща се с висока култура на представянето (изпълнението). Това е също сфера, която има отношение към формирането на ефективни екипи, изискващи високо ниво на сътрудничество и високо представяне.

2.4. Подкрепяща среда

Физически среда (условия на труд)

Добре проектираните и организирани работни места са от съществено значение за това как хората се чувстват в работата си. Ние живеем в свят с нарастващи стандарти за вътрешен дизайн. Водещи компании са изградили работна среда, която предразполага хората към ангажирана и приятна работа. Така се чувстват и сътрудниците в добре оборудваните изследователски лаборатории на големите фармацевтични компании. Обратно, недобрата във физическо отношение работна среда е като лошо послание на организацията доколкото цени своите служители и свързаните с тяхната работа стандарти.

Средства на труда и оборудване

Повечето служители изпитват удоволствие да работят с най-съвременни технически средства и оборудване, независимо от характера на работата. Днес интернет позволява на служителите бързо да се информират за това с какви средства работят техните колеги в други организации. Когато компанията има ограничени средства за ново оборудване, много е важно да не се мълчи, а да се обясни на служителите защо това е така и какви са плановете в това отношение.

Обучение на сегашната позиция

Много служители виждат в достъпа до обучение на работното място един от ключовите елементи на техния пакет от възнаграждения. Доколкото работните места и ролите се променят, организацията трябва да предоставя обучение, за да поддържа високо ниво на изпълнение. Такова обучение може да бъде свързано с придобиването на нови умения или специфични поведения. Ефективното обучение спомага за поддържането на мотивацията към работата и е ясен знак за инвестиции на организацията в своите служители. То съдейства и за нарастване на възможността за намиране на работа както вътре, така и извън организацията и затова се възприема като част от възнаграждението.

Информация и процеси

Тази област покрива предоставянето на информация и качеството на работните процеси. Повечето служители предпочитат да работят в среда, където има отворени и прозрачни информационни потоци по проблемите, които ги засягат непосредствено в тяхната работа. Живеем в свят, в който споделянето на знание се уважава повече в сравнение с концепцията «знанието е власт». Хората лесно могат да бъдат демотивирани от липса на доверие и обкръжение от секретност.

Безопасност/лична сигурност

Трудно е да се очаква мотивация от служители, които чувстват риск за личната си безопасност и сигурност. Единствено изключение в това отношение са лицата от въоръжените сили и други подобни професии, където рискът е част от трудовия договор, въпреки че и тогава стремежът е към неговото минимизиране. Работодателите трябва да признават този факт и да вземат необходими мерки като например осигуряване на сигурен транспорт за работа в по-отдалечени места, наблюдение с камери на такива места и т.н. Това изисква периодичен преглед на рисковете на работните места и мерки за тяхното намаляване (част от работата по създаване на безопасни и здравословни условия на труд - БЗУТ).

2.5. Балансът работа/свободно време

Подкрепяща среда

Хората не оставят живота си навън, когато влязат в работните помещения. Повечето работодатели днес признават това и най-добрите от тях се стремят да поддържат баланса работа/свободно време. Това изисква култура на включване и подкрепа, т.е. да се ценят хората като личности, а не да се гледа на тях само като на „работна сила“; да се избягват практиките на тормоз и дискриминация. Една подкрепяща среда допринася много повече за достигане целите на организацията.

Признание на потребностите на начина на живот/гъвкавост

От 70-те години на миналия век е налице тенденция към нарастваща гъвкавост на трудовите договаряния. В това отношение са важни отпуските за майчинство и бащинство, но така също и нагласите на работодателя семейните отговорности на служителите, грижата им за децата и възрастните. Днес е практика да се поддържа непълна и почасова заетост, гъвкави договори и работа от вкъщи. Много зависи от

нивото на доверие между служителите и мениджмънта. Политиките относно баланса работа/свободно време могат да възнаграждават хората чрез признаване на техните нужди извън работата и предоставянето им на гъвкаво работно време. Важно е да се признава това, което правят за организацията, а не дали стоят в офисите извън работно време. Това води до повишена мотивация и по-добро представяне на служителите, което в крайна сметка е от полза за организацията.

Сигурност на доходите

Силно променливите доходи с ниска база на основната заплата или пък заплахата от загуба на работата имат силно негативно влияние върху ефективната работа на служителите. Трудно е да си ангажиран към работодател, чийто ангажимент към служителите е под въпрос. Липсата на сигурност в дохода е силно демотивиращо за служителите и те неизбежно търсят начин да избягат от този капан с втора работа, работейки събота и неделя и т.н. Независимо от наличието на минимални работни заплати, все още има проблеми с нивата на заплащане, които са под равнището за достоен живот.

Социална среда

Този елемент признава труда като социална институция и факта, че служителите очакват в известна степен работното място да бъде някакъв вид общност. Често това намира проявление в дейности с колегите извън работата или пък в социални дейности на работното място. Ако такива дейности липсват и на работата се гледа безлично, това влияе негативно върху ангажираността на служителите. Има много начини да се укрепи социалната общност в работата – групови обеда или излети, съвместни чествания на събития и празници и т.н. – всичко това помага и за по-добрите трудови отношения по време на работа. Това изисква от мениджърите да предприемат действия за подобряване на социалния климат, които може и да не изисква допълнителни разходи, но изисква необходимо време за организиране.

Нефинансови (емоционални) стимули²

Нефинансовите стимули, наричани от някои автори още „емоционални стимули”, се отнасят до възможностите за обучение и кариерно развитие, работната среда и фирмената култура.

Този вид стимули добавят към взаимоотношенията служител - компания емоциите. Добрите професионалисти са ценен капитал за всяка компания, но съпричастните професионалисти са истинско богатство. Чрез различни дейности тук се инвестира в осигуряване на доверие, създаване на отношения от типа печеля-печелиш. Дава се възможност на служителите да се чувстват добре по време на работния процес, да възприемат работата си не само като полагане на труд, а и като място, където са ценени и им се предоставя възможност за индивидуално развитие. Благодарение на тези усилия у служителите възникват чувства на съпричастност, ангажираност, сигурност и те започват да възприемат труда си като нещо повече от работа, започват да свързват бъдещето си с това на компанията, за която работят.

Емоционалните стимули отключват емоциите в трудовите отношения.

3.1. Управление на фирмената култура

Темата е доста широка и изисква много по-сериозна разработка, целта ми тук е да покажа, че предприемане на дейности по създаване и управление на позитивна

² Каменов, Б. 2011. Управление на възнагражденията. София, Сиела, с. 112-123

фирмена култура осигурява позитивна емоционална енергия и представлява сериозен мотивационен фактор. Определен тип култура съществува във всяка работеща компания, печелят обаче компаниите, които работят целенасочено по изграждането ѝ.

Фирмената култура представлява споделени ценности и практики в една организация. Ключовата дума тук е „споделени“ и тя включва, от една страна, изграждане на визия и ясни правила за развитие на компанията, а, от друга, разбиране и приемане на визията и правилата от страна на служителите.

Служителите се чувстват ангажирани, мотивирани и удовлетворени, когато работят за компания със споделени ясни цели, ценности и принципи. Когато визията за развитие и правилата са ясни, служителите знаят посоката на развитие и начините за постигане на целите. Това им дава сигурност и увереност, че вървят в една посока с компанията и техните усилия се забелязват и поощряват, както, разбира се, и възможността да решат дали това е компанията, за която желаят да работят. Наличието на адекватна фирмена култура се проверява чрез поведението на:

- служителите - как говорят за компанията или за определени нейни действия? Как реагират в различни ситуации? Какво точно правят;

- мнението на доставчиците и клиентите за качеството на обслужване.

Разбира се, може да се ползва и професионален консултант, който да оцени културата в компанията. Ето някои успешни характеристики на фирмена култура:

- ясна мисия;
- ангажираност на служителите;
- служители с освободено мислене и мнение;
- доверие във взаимоотношенията;
- високоефективно ръководене;
- съществуване на ефективни системи и процеси;
- възнаграждение, базирано на представянето и постигнатите резултати;
- фокус върху клиента;
- ефективна 360⁰ комуникация - измерва правилността на комуникация на изследвания служител с неговите подчинени, ръководители, колеги от неговото ниво и клиенти;
- ангажираност на служителите към лично развитие и обучение;
- акцент върху привличане и задържане на служители с високо ниво на представяне;
- високо ниво на адаптивност и отговорност;
- положително отношение към иновациите.

Естествено дефинирането и изграждането на фирмена култура зависи от типа компания - новосъздадена, с традиции, в период на промяна и т.н. Нормално е, когато компанията преминава от начално ниво на развитие към по-регулирана форма на управление, културата да се променя.

За двадесет години преход в България се наблюдават доста примери, в които нова компания стартира с малък брой служители и оборот и благодарение на общите усилия и находчивост на ръководителя, в общия случай и собственик, набира скорост, разширява дейността, оборота и става сериозен фактор в своя бранш, превръща се в интересна цел от страна на инвеститори и инвестиционни фондове, променя собствеността или част от нея и допуска „външни“ мениджъри в управлението си. В началото комуникацията със служителите е била директна, често и неформална. Мисията и целите са ясни, не съществува ясно разпределение на ролите и отговорностите, служителите имат пряка връзка с ръководителя и са свикнали с неговия начин на мислене и действие. Тези взаимоотношения обаче се променят с привличане на нови служители, особено мениджъри, които „прекъсват“ пряката връзка,

„забавят" вземането на решения, въвеждат „свои" правила. Т.е. развитието на компанията следва своя нормален ход и от пряко управление се преминава към управление чрез системи и структури. И ако служителите с продължителен стаж не се чувстват комфортно, означава, че фирмената култура изостава спрямо развитието на компанията или липсват основни характеристики от описаните по-горе. Практиката на развитите икономики показва, че компании, които правилно комуникират със служителите си:

- своите виждания за посоката за развитие на бизнеса;
- определят ясни бизнес цели и изисквания за поведение;
- използването на двустранна открита комуникация;
- системите и правилата за управление на бизнеса;
- начините и условията за формиране и повишаване на индивидуалното възнаграждение;
- това, че усилията им се забелязват и ценят;
- загрижеността ѝ за баланса работно/лично време, постигат доверие и ангажираност на служителите за постигане целите на компанията и придобиват в пъти по-високо конкурентно предимство спрямо фирмите в бранша и не само там. Радват се на иновационно мислене и могат да си позволят бърза промяна в посоката на развитие и спечелване на конкурентно предимство с малко усилия.

3.2. Работна обстановка

Работната обстановка може да се разглежда като част от фирмената култура. Не можем да очакваме високо ниво на представяне и ангажираност от служителите, когато са оставени да работят в неподходящи условия, несъобразени със законовите изисквания за нива на шум, запрашеност, осветление и т.н. При полагане на професионален подход в обзавеждането на офиси, оборудването на работни помещения и цехове често се използват услугите на професионални дизайнери, като една от задачите им е да осигурят, уют, комфорт и ергономични условия на работещите. Истина е, че добрите или лошите условия невинаги водят до добра или неефективна работа от страна на служителите и могат да бъдат разглеждани по-скоро като демотивиращ, отколкото като мотивиращ фактор, но трябва да отчетем тяхното значение.

Естествено работните условия зависят от предмета на дейност на компанията. Повечето от нас са виждали на снимки в интернет (а някои вероятно и на живо) „нестандартното" оборудване в офисите на Google, без съмнение подобна обстановка предизвиква или подпомага иновативно мислене и предизвиква нестандартен подход.

Мнението ми за работна обстановка се промени коренно при посещението на няколко металургични завода на територията на страната, където чистотата и условията на труд бяха на учудващо високо ниво, което, както разбрах впоследствие е плод на целенасочена работа и ангажираност от страна на мениджмънта и собствениците. Промяната със сигурност влияе добре особено на онези служители, които са работили в условията преди промените.

Правилният подход е при всяка промяна на работната обстановка да се търси мнението на „засегнатите" служители и да се търси баланс между възможностите на компанията и изискванията на служителите.

3.3. Кариерно развитие и обучение

Досега доста говорехме за визия, мисия, цели на компаниите, тук ще обърнем внимание на визията за индивидуално развитие на самите служители. Нормално е човек да си поставя и преследва цели както в личния живот, така и при създаване и осъществяване на кариера. За да се стигне до възприемането на индивидуалното развитие,

като емоционален стимул е необходимо да се изградят и да се комуникират ясни системи, както и да се дефинират възможности за индивидуално развитие.

От една страна, в компанията трябва да се изградят ясни длъжности, отговорности и изисквани умения и компетентности за различните длъжности, а, от друга, да се даде възможност на най-подходящите служители, които желаят да се развиват в определена област, да го направят и да се подготвят за бъдещо заемане на желаната позиция. Това е преследване на принципа пече-ля-печелиш - компанията си осигурява подготвен служител при освобождаване на позиция, а служителят израства в йерархията.

Чести са случаите, в които служители от отдел „Човешки ресурси” заедно с останалите ръководители на направления създават карта за кариерно развитие, в която върху организационната структура се отбелязват позициите, през които един служител трябва да премине, за да достигне до най-високото ниво в своята професионална област или в компанията. Интересно е, че в много случаи „пътят нагоре” изисква отклонения встрани, за да се усвоят умения от друга професионална област, като условие за преминаване на по-висока позиция. Служителите, заети с производство, в един момент се нуждаят от добри познания в областта на финансите и продажбите например, за да могат да заемат по-висока длъжност в своето професионално развитие.

Много добър резултат дават така наречените приспособени (*tailore made*) програми за развитие, чрез които на база желаните резултати и областите за развитие на конкретния служител се подготвя индивидуален план за развитие. Планът включва:

- установени области за развитие (професионални или лични);
- начините, по които служителят придобива нови знания:
 - специализирани обучения;
 - обучение по време на работа - извършва се от по-опитен служител, който демонстрира, показва и обяснява различни начини на извършване на определената сфера по време на извършване на самия производствен процес или дейности;
 - посещение на семинари и конференции, на които се споделя опит;
- последователност при преминаване на различните дейности в процеса;
- проследяване на напредъка в областите за развитие;
- предприемане на корекции.

Участвайки в подобен процес, служителят се чувства лично ангажиран със своето развитие и ценен от работодателя, който отделя немалко средства и усилия.

4. Мотивиране и стимулиране на персонала³

4.1. Потребностите – основа на мотивационния процес

Потребностите възникват при взаимоотношенията на човека със заобикалящата го природна и социална среда. Те са изразител на неговата зависимост от условията на съществуване. Имат относително устойчив характер. Задоволяването на една потребност е предпоставка за възникването на друга(и). Човешката психика е така устроена, че непрекъснато поддържа влечението към вещи и условия, осигуряващи по-добър начин на живот.

Стремжът да се намалява зависимостта от природната и социалната среда, да се създават по-добри условия за съществуване е онзи фактор, който налага целенасоченост и активност в дейността на хората. Потребността е основният източник на човешката активност. Ако няма потребност, не може да има активност. Потребността включва всичко, от което човек се нуждае. В основата на всички

³ Пачев, Т. 2005. Управление на човешките ресурси във фирмата. София, Университетско издателство „Стопанство”, с. 167-191

потребности са тези, които осигуряват биологичното съществуване на човека и неговата лична сигурност - глад, жажда и т.н. Те се наричат *витални потребности*. Всички останали потребности съставят групата на висшите потребности - *интелектуални, морални, естетически*. Те се осъзнават в зависимост от жизнения и трудовия опит на хората, от степента на тяхната социализация. В съответствие с тези фактори всеки индивид изгражда структурата на своите потребности, приоритетите в нея и насочва усилията си за тяхното задоволяване. Така възниква основното *противоречие между потребностите и възможностите за задоволяване*. То съществува на личностно, групово и обществено равнище.

Основно средство за задоволяване на потребностите е трудът. По отношение на трудоспособното население той също е потребност. Но, когато е задоволена, тя се превръща във фактор за задоволяване на всички други потребности. Ако няма възможност да се задоволи потребността от труд, се търсят нетрудови, обикновено криминогенни ресурси за задоволяване на потребностите. Това се получава при висока степен на безработица и невъзможност на обществото чрез системата на социалното подпомагане да задоволи елементарните нужди на безработните и на членовете на техните семейства.

Потребностите сами по себе си не са фактор за активно трудово поведение. Такива са осъзнатите потребности с приоритетно значение за съществуването на хората. Вярно е, че те са така свързани помежду си, че образуват система, но това не изключва наличие на доминанти, които в отделните демографски и социални групи са различни. Въз основа на това съществуват различна целенасоченост и активност на хората.

Потребностите са обект на изучаване от много науки. Управлението на персонала прави това от аспект на трудовото поведение на хората. Първ с потребностите се занимава Епикур - още през III в. преди Христа. Той прави и първата класификация, като обосновава три основни групи:

- а) естествени и необходими потребности (храна, вода, сън и др.);
- б) естествени, но не необходими, към които отнася половите връзки;
- в) нито естествени, нито необходими (честолюбие, слава и др.).

В съвременността най-популярна е теорията на американския учен Ейбрахам Маслоу. Въпреки критиката, на която е подложена, тя е в основата на всички разработки, посветени на човешката мотивация. Това се дължи на универсалните обяснителни възможности, които съдържа. Според Маслоу потребностите биват:

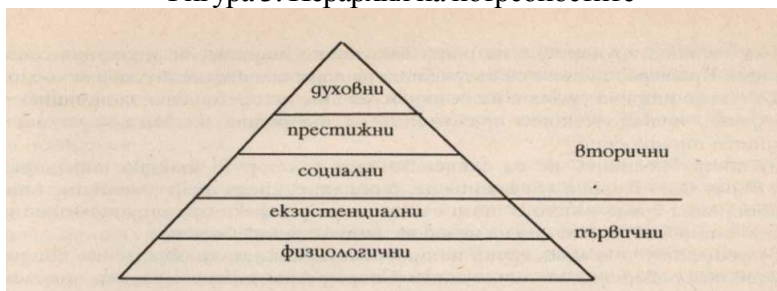
- а) физиологични (храна, облекло, жилище);
- б) екзистенциални (лична безопасност, увереност в утрешния ден, гарантирана заетост, застраховане от нещастни случаи);
- в) социални (общуване, привързаност към социална група, участие в съвместна трудова дейност);
- г) престижни (статус, уважение, кариера, власт, признание);
- д) духовни (способности, учение, самореализация).

Първите две групи формират първичните, а останалите три - вторичните потребности. Това показва тяхната йерархична същност. Първоначално стремежът на хората е задоволяване на първичните потребности, след което се пристъпва към задоволяване на вторичните. Всяка по-висша потребност става актуална, когато бъде задоволена по-нисшата.

Първичните потребности са присъщи на всички хора. Тяхното задоволяване произтича от човешката природа и не води до социална диференциация. Вторичните потребности са различни за хората от отделните социални групи. Задоволяването им е предпоставка за такава диференциация.

Йерархията на потребностите, разработена от Маслоу, е представена на следващата фигура (фиг. 3).

Фигура 3. Йерархия на потребностите



В един по-разгърнат Вид фигурата изглежда по следния начин:

Фигура 4. Йерархия на потребностите

Общи фактори		Равнища на потребностите		Специфични организационни фактори
1. Израстване 2. Постигане 3. Напредък		Реализация на личността	К О М П	1. Предизвикателство в работата 2. Творчество 3. Издигане в организацията
1. Признание 2. Статус 3. Високо мнение за себе си 4. Самоуважение	В Ъ З Х О Д	Его, статус и високо мнение	Л Е К С Н И	1. Служебно звание (титла) 2. Повишение на заплатата за заслуги 3. Признание от колеги 4. Самата работа 5. Отговорност
1. Дружба 2. Обич 3. Приятелство	Я Щ	Социални		1. Качество на надзора 2. Съвместимост в работната група 3. Професионални приятелства
1. Безопасност 2. Сигурност 3. Компетентност 4. Стабилност	Р Е Д	Безопасност и сигурност	О С Н О В Н И	1. Безопасни условия на труд 2. Добавки 3. Общи повишения на заплатата 4. Сигурно работно място
1. Въздух 2. Храна 3. Подслон 4. Секс		Физиологични		1. Отопление и вентилация 2. Основна заплата 3. Работнически стол 4. Условия на труд

Посочената групировка на потребностите подлежи на допълнителна конкретизация. Критерии за това са възрастта на хората и тяхното социално положение.

Без да се отрича ролята на незадоволените потребности за активно трудово поведение, практическото приложение на теорията на Маслоу се натъква на следните трудности:

а) потребностите не са единственият фактор за такова поведение. Освен тях върху него влияят убежденията, външната среда, неформалните отношения в работната среда и т.н. В тази съвкупност от фактори трудно може да се определи относителният дял на незадоволените потребности;

б) съществува голяма група потребности, които едновременно влияят върху трудовото поведение на личността. Според Армстронг един от проблемите на тази теория е, че многото нужди действат на различни равнища и върху голямо разнообразие от цели. Това не позволява да се установи ролята на всяка потребност върху трудовото поведение на личността;

в) потребностите се проявяват циклично. Това означава, че задоволена потребност отново се превръща в незадоволена. Това също създава трудност при

определяне на влиянието им върху интересуващото ни поведение;

г) самото ограничаване на потребностите невинаги е възможно. Поради това операционализирането на модела също невинаги е възможно.

Посочените трудности не са причина да се отрече моделът на Маслоу. Възприет дори като една обща концепция, той насочва мениджърите към необходимостта да изучават потребностите на хората, които ръководят, за да могат чрез задоволяването им да стимулират тяхната трудова активност. Важното в случая е да се установи доминиращата за момента потребност.

Моделът на Маслоу получава развитие в теорията на Фредерик Хърцбърг. Според тази теория съществуват две групи потребности, които влияят върху трудовото поведение. В първата група се включват онези потребности, които произтичат от съдържанието на трудовия процес. Това са трудовите успехи и тяхното признаване, придвижването в йерархията, обогатяването съдържанието на труда, възможността за творческа изява и т.н. Във втората група се включват потребностите, произтичащи от условията на труд. Това са политиката, която икономическата организация провежда, нейният социален статус, работната заплата, междуличностните отношения, гаранцията за трудова заетост и т.н.

Задоволяването на потребностите от първата група има непосредствено мотивационно значение. Поради това те се наричат мотиватори и способстват за постигане на удовлетвореност от труда. Не така стоят нещата с потребностите от втората група. Те мотивират хората само при определени условия, а при други ги демотивират. Поради това се наричат хигиенни. Те пряко не водят до удовлетвореност от труда, а само до недопускане на неудовлетвореност. Следователно мотиваторите са преки проводници на удовлетвореност, т.е. на трудова активност, а хигиенните могат да пораздат или да не пораздаш неудовлетвореност. Чрез задоволяване на хигиенните потребности неудовлетвореността може да се сведе до нула, но това не води до повишаване на удовлетвореността, респ. на активността. Така както мотиваторите не могат да въздействат върху неудовлетвореността, хигиенните не могат да въздействат върху удовлетвореността.

Всяка от двете групи потребности изпълнява специфична роля. Същевременно те взаимно се допълват, защото, когато се намалява отрицателното влияние на хигиенните, т.е. когато чрез тях се премахва неудовлетвореността, нараства ролята на мотиваторите, т.е. увеличава се тяхното влияние върху трудовото поведение.

Съществува и трета теория, която се нарича „теория на очакванията” с автор Виктор Вруум. Според нея не само наличието на потребност тласка хората към постигане на определена цел. За това способства и надеждата, че избраният от тях начин на поведение ще доведе до желания резултат. Активното трудово поведение се дължи на такива очаквания, като по-добро заплащане, по-бърз йерархичен растеж, създаване на положително мнение от страна на ръководителя и получаване на желаната оценка, получаване на социални придобивки, по-висок социален престиж и т.н. Ако отделните очаквания отбележим с $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, то трудовата активност ще се равнява на $A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_n$. В случая мотивацията се разглежда като резултат от взаимодействията на:

а) очакване в отношението разходи за труд-резултат ($P_T - P$);

б) очакване в отношението резултат-възнаграждение ($P - V$);

в) ценност на възнаграждението, т.е. предполагаемата степен на удовлетворение или неудовлетворение (V). В случая V включва не само паричното заплащане, а и духовната удовлетвореност, повишената квалификация, израстването в кариерата, подобряването на качеството на живот и т.н. Следователно мотивацията (M) се равнява на $(P_T - P) \cdot (P - V) \cdot V$.

Нерешените проблеми на тази теория се свеждат до следното:

- очакванията не подлежат на точни измервания, поради което не може да се измери и тяхното влияние върху трудовата активност;
- отделните членове на персонала имат различни очаквания и приоритети;
- силата на очакванията е в миналия опит, т.е. в миналото нещата са били лоши, очаква се в бъдеще да настъпи подобрене. Но хората се сблъскват с нови неща, които нямат аналози в миналото, за да се сравняват. В такива случаи теорията за очакванията е неприложима. Въпреки посочените нерешени проблеми тя може да се приложи в практиката, ако са налице три условия:
- да се определи ясно и точно равнището на добрата работа, в какво се изразява тя;
- да се създадат условия, които да позволяват постигане на това равнище;
- да се проучат предпочитанията на хората по отношение на наградите.

Някои автори фаворизират потребността от постижения в труда като мотивационен фактор. За тях тя е определяща, защото е продукт на семейното Възпитание. Задача на мениджърите е да продължат семейната традиция в икономическата организация. В противен случай те ще разчитат на външните фактори, а те не оказват съществено влияние върху силата на мотивацията. Според теорията за справедливостта (безпристрастието) мотивацията зависи от субективното съотношение между полученото възнаграждение и изразходваните усилия, но съпоставено с това на други хора, изпълняващи същата работа. Ако сравнението покаже наличие на справедливост, то се превръща в мотивационен фактор. Ако е налице несправедливост, играе ролята на демотиватор. При такава ситуация справедливостта се възстановява или чрез намаляване на усилията, или чрез увеличаване на възнаграждението.

Тези и много други теории, които съществуват, трябва внимателно да се изучават от управляващите, за да се извлича всичко полезно за практическото управление на мотивационния процес.

4.2. Интересите – осъзнати потребности

Интересът е сложно социално явление. Той включва обективните и субективни характеристики на своите носители. В него е синтезирано тяхното природно и социално начало. Колкото по-разнообразни са интересите на хората, толкова по-богата е социално-психичната им същност.

Изучаването на интересите дава отговор на много въпроси. То позволява да се установят социално-психичните мотиви за всяка човешка дейност. По-конкретно чрез тях разбираме защо индивидите активно или пасивно участват в трудовия процес, защо водят политическа или икономическа борба, защо прибегват до услугите на правораздавателните органи и т.н.

Какво представляват интересите? Отговорът на този въпрос не е еднозначен. Едни автори разглеждат интересите като социално явление и ги представят като нещо обективно и независимо от човешкото съзнание. Други ги определят като чисто психично явление и независимо от обективните условия. Трети ги представят като синтез на обективно-субективна същност. Има автори, които свързват интересите с обществените отношения и ги разглеждат като форма на тяхното проявление. Други ги свързват с потребностите и ценностната система на хората.

Придържаме се към разбирането, че интересите са осъзнати потребности. Това означава, че те са единство на социално и психично и са свързани с потребностите и ценностната система на хората. Отношението потребности-интереси е пряко. Но това не означава, че интересите са друга форма на проявление на потребностите, че те са тъждествени. Интересите са действено отношение към потребностите. Те отразяват активността на субекта към средствата и възможностите за тяхното задоволяване.

Условията, при които се трудят и живеят хората, тяхната ценностна система, неравенството и противоречието между потребностите и средствата за тяхното задоволяване, формират интересите и техните приоритети за различните социални групи. Те определят и поведението за реализирането им. Ценностната система е много важен фактор не само за формиране на интересите, но и за тяхното ранжиране. Тя е специфичен филтър, който пропуска или задържа определени интереси. От нея зависи и какво ще бъде поведението при тяхната реализация.

Интересите зависят от положението на индивидите в обществото, от системата на обществените статуси. Индивиди с еднакво обществено положение, с еднакъв социален статус притежават общи интереси. Така се създават статусните групови интереси. Общи интереси могат да съществуват и между хора с различни статуси, ако дейността им постига резултат, който е средство за задоволяване на техните потребности. Груповите интереси се реализират чрез групови действия.

Формирането на интересите е социално-психичен процес, характеризиращ се с:

- осъзнаване на потребностите и определяне на приоритетите;
- оценяване на начините за задоволяване на потребностите;
- избор на най-подходящия начин с оглед на конкретната ситуация;
- определяне на съответстващото на избраните начини поведение от страна на заинтересуваните;
- реално осъществяване на избраното поведение, което води до задоволяване на потребностите.

В социалната практика някои от начините за задоволяване на потребностите и съответстващото им поведение се стандартизират. Това придава на част от интересите институционален характер. Типичен пример в това отношение е интересът на пенсионерите. Той е нормативно уреден и за неговата реализация съществува социална институция.

4.3. Стимули и мотиви

Стимулите са външните подбудители за активно трудово поведение. Те са резултат от благоприятни промени в трудовата и в жизнената ситуация, които карат работещите да реагират по желан от управляващите начин. Такива промени са повишаване на заплащането, подобряване на трудовите условия, на организацията на работа, социални придобивки и т.н. Стимулите постигат своето предназначение, ако тези, към които са предназначени, ги възприемат като значими за своето съществуване. В противен случай тяхното влияние е незначително или никакво. Освен това отделен стимул може да бъде възприет по различен начин от членовете на персонала, тъй като е налице личен избор. Той се определя от потребностите, интересите и ценностите на хората и групите.

Стимулите са важно средство за управление на човешкото поведение. Поради това те се използват във всички обществени сфери. В икономическите организации вниманието е насочено предимно към икономическите стимули. Разбира се, това не изключва използването на социални и психологически стимули.

Мотивите са вътрешни подбудители за активно трудово поведение на хората. Те са иманентно присъщи на човека импулси, осъзнати и възприети стимули. Това се постига, когато стимулите са адекватни на потребностите и на ценностната система. Следователно не всички стимули стават мотиви, феноменът „мотив” е в основата на човешкото поведение, което е норма за реализация на личността във всекидневния живот. Освен от външни причини (осъзнати стимули) мотивите могат да бъдат продукт и на вътрешни, чисто психични причини. Те също трябва добре да се познават. Анализът на социалната функция на мотивите се затруднява от обстоятелството, че в

практиката едно или друго човешко поведение е обусловено не от един, а от много мотиви. Това се дължи на обстоятелството, че отделните мотиви са свързани помежду си, намират се в такава зависимост, че образуват сложна система. В нея съществуват доминиращи мотиви, които за отделните демографски и социални групи са различни.

Основната мотивационна детерминанта се намира в обективния свят, в заобикалящата човека жизнена ситуация, в стимулите. Това е причината в литературата стимулите и мотивите да се отъждествяват и на равна основа да се разглеждат като фактори, които инициират движение, като подбудители на действия за задоволяване на човешките потребности. Вярно е, че поведението на хората е обусловено от стимули и мотиви, но това не означава, че те са синоними, нито пък, че влиянието им е еднозначно. Разграничаването на мотивите от стимулите в никаква степен не означава, че се накръняват връзката и взаимозависимостта, която съществува между тях. Именно тази взаимозависимост дава основание на Майкъл Армстронг да говори за две форми на мотивация - (външна), т.е. какво се прави за и на хората, за да ги мотивираш, и (вътрешна), т.е. самозародените фактори, които влияят на хората да се държат по определен начин или да се движат в определена посока.

От казаното могат да се направят следните обобщения:

- а) стимулите и мотивите не са свързани непосредствено, а се опосредстват от вътрешните нагласи на личността;
- б.) не всички стимули са реални мотиватори за активно трудово поведение, а само онези от тях, които са възприети като значими и съответстващи на ценностната система.

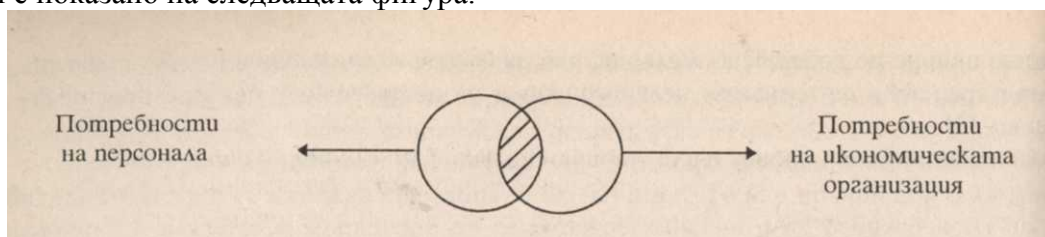
4.4. Същност на мотивационния процес

В литературата съществуват различни определения за мотивацията. Някои автори я разглеждат като процес, при който подбудителните стимули са така ориентирани, че пораждаат у членовете на персонала стремеж за постигане целите на организацията. Други я определят като система от субективно импулсиращи стимули, които непосредствено определят съдържанието и насоките на конкретната човешка дейност. Според Д. Коул мотивацията е процес, при който хората избират алтернативни форми на поведение в хода на постигането на личните цели. Тези определения показват едностранчивост в разбирането за мотивацията, тъй като тя не е резултат само на стимулите, независимо от това, дали са външни или вътрешни. Мотивацията е субординирано единство, получено в резултат от съчетаването на потребности, интереси, стимули и мотиви. Именно такава съчетаване дава възможност да се избере най-правилно и резултатно поведение за постигане на предварително определена цел. Разглеждана като такова единство, мотивацията става обект на управление. Прав е Армстронг, който казва, че мотивацията е това, което кара хората да действат или да се държат по определен начин. Да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те до там. Да бъдеш мотивиран означава или да искаш да отидеш някъде по собствено желание, или да бъдеш окуражаван с всички съществуващи средства да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех при пристигането си. Мотивационният процес е илюстриран по следния начин:



Фигурата показва, че първопричината за възникване на мотивационен процес е потребността. Осъзната от човека, тя се превръща в интерес, който може да се стимулира със система от средства, придобиващи силата на непосредствени „мотиватори”. Те водят до действия, осигуряващи задоволяването на потребностите. Мотивационният процес е перманентен, защото задоволената потребност е предпоставка за възникването на нова и защото потребностите винаги изпреварват средствата, с които се задоволяват.

Управлението на мотивационния процес е сложна и деликатна дейност. Тя също започва с установяване от мениджърите на потребностите на хората, които ги ръководят и тяхното ранжиране по степен на важност. След това вниманието им се насочва към дейност, която да доведе до осъзнаване от всички на тези потребности, за да се формират интереси за тяхното задоволяване. Въз основа на това се определят най-подходящите стимули, които, превърнати в мотиви, карат заинтересуваните да предприемат действия, осигуряващи практическото задоволяване на потребностите. Деликатността в управлението на мотивационния процес се свежда до това, че мениджърите трябва да държат сметка за равнопоставеност в задоволяването на две групи потребности, които на повърхността на явленията изглеждат противоречиви. Към първата група се отнасят потребностите на икономическата организация, а към втората - потребностите на персонала. Взаимотношението между посочените групи потребности е показано на следващата фигура.



Равнопоставеността е зоната на припокриване между двата кръга. Това, което нарушава мотивацията, е стремежът на мениджърите да задоволяват потребностите на икономическата организация за сметка на персонала. Друга причина за недостатъчната мотивираност у персонала е липсата на индивидуализация на потребностите. Известно е, че различните членове на персонала наред с общите притежават и специфични потребности, с които мениджърите също трябва да се съобразяват. Информация за индивидуалните потребности може да се получи чрез периодично провеждане на емпирични социологични изследвания. Когато е налице конкретна информация за потребностите, могат да се разработват успешни мотивационни стратегии и да се вземат правилни управленски решения.

В какво друго направление трябва да се насочи вниманието на мениджърите, при управлението на мотивационния процес? Както вече беше изяснено, освен потребностите Върху поведението на хората в труда оказват влияние много фактори. Така например естественият стремеж на всеки човек да си осигури по-добро бъдеще е

важен мотив за активно трудово поведение. Такъв мотив са привързаността към организацията и професията, признанието и уважението, навикът да се трудиш, удовлетворението от труда и от неговия резултат. Обикновено трудовият процес е колективен. Той се осъществява съвместно с други хора. Върху трудовото поведение на всеки член на персонала непосредствено влияят отношенията с останалите колеги в цеха, бригадата, отдела. Те винаги могат да бъдат положителни, ако социалните отношения са добри, и отрицателни, ако са лоши. Поощренията и наказанията също влияят върху трудовата активност. Разбира се, тяхното влияние не бива да се преувеличава. Тук могат да се посочат още влиянието на съдържанието на труда, неговата организация, управление и много други фактори.

Големият проблем на управлението на мотивацията е, че всички фактори, които съществуват в производството и извън него, влияят едновременно. Между тях съществува такава корелационна зависимост, която трудно се установява без специални статистически и математически изследвания. Вярно е, че при решаването на някои проблеми, свързани с управлението на персонала, Важно значение има интуицията на ръководителя, но по отношение на управлението на мотивацията тя се оказва недостатъчна. Без социологични, статистически, математически и психологични изследвания не може да се установи състоянието на мотивацията и динамиката на мотивационните фактори, които са много на брой и сложни по характер. Тяхното влияние върху трудовото поведение на човека се променя в зависимост от отношението му към различните обективни условия. Изобщо мотивацията е сложен и комплексен проблем. Тя е свързана с всички страни на човешката дейност. Всеки опит да се разглежда опростяно, чисто прагматично от страна на мениджърите води към неуспех.

4.5. Мотивационни стратегии

В теорията са познати две мотивационни стратегии. Първата има глобален характер. Нейната същност се свежда до разработване на теоретична концепция за оптимално трудово поведение на персонала в икономическата организация. На базата на тази концепция се конкретизират решенията, които мениджърите вземат, в зависимост от специфичните ситуации. По-конкретно концепцията съдържа универсални принципи за мотивирано трудово поведение, които мениджърите операционализират.

Втората стратегия има конкретен характер. Докато теорията за „универсалната мотивация“ насочва вниманието към отделни фактори, които в даден момент могат да окажат благоприятно въздействие върху трудовото поведение на някои категории персонал, втората се характеризира с чисто прагматичен подход.

Обстоятелството, че факторите, които влияят върху трудовото поведение, са много на брой и разнообразни по характер, изисква те така да се съчетават, че взаимно да увеличават силата на собственото си въздействие. В практиката не са редки случаите, когато се използват взаимно противоположни фактори. Не се препоръчва да се прибегва дълго време към едни и същи стимули, тъй като това води до изчерпване на техните възможности.

Посочените стратегии са свързани помежду си. Първата стратегия, която предполага концепция за мотивационните принципи, изисква операционализиране, което означава превръщането им в средства за мотивационно въздействие. Втората стратегия, която насочва към избор на конкретни мотивационни фактори, предполага предварителен анализ на ситуацията в икономическата организация, а също предвиждане за очакванията от мотивационните фактори.

Майкъл Армстронг разглежда ролята на девет мотивационни фактора, които нарича методи. Те са:

- използване на парите като възнаграждение и стимул;

- налагане на изисквания;
- развитие на съпричастност;
- мотивиране чрез самата работа;
- възнаграждаване и признаване на постиженията;
- упражняване на ръководство;
- изграждане на групова работа;
- обучение и развитие на хората;
- елиминиране на отрицателните неща.

Как Армстронг разглежда посочените фактори?

Той определя парите като „примамка”, която хората желаят. Отчитайки обстоятелството, че членовете на персонала, които са на твърда ставка и заплата, не се влияят в такава степен от парите, както тези, които са на прогресивно заплащане, той смята, че подценяването им като мотивационен фактор е неоправдано. Без пари в условията на пазарно стопанство не могат да се задоволят основни първични и вторични потребности. Тяхната сила зависи от два фактора - от размера на потребността и от очакванията, че усилията ще бъдат възнаградени. Разбира се, прави са онези изследователи, които твърдят, че размерът на трудовото възнаграждение не винаги активизира трудовото поведение. Има случаи, когато увеличаването на заплащането демотивира персонала. Това означава че парите са мотивационен фактор, когато не превишават трудовите постижения, а точно ги отразяват.

Дефинирането на изискванията изобщо и за определено работно време също изпълнява ролята на мотивационен фактор. Членовете на персонала трябва да знаят какво да правят, как да го правят и кога да го правят. Те трябва да са наясно за очакванията на организацията от тяхната трудова дейност, както и за последствията, ако изпълнят или не изпълнят задълженията си. В случая мотивационен фактор могат да бъдат както даването на пари, така и отнемането им, както похвалата, така и наказанието.

Съпричастността, изразена във вярата към организацията, идентифицирането с нейните ценности, цели и дейности, също е важен мотивационен фактор. Съпричастността се постига чрез непрекъснати контакти между ръководители и изпълнители, чрез включване на изпълнителите във вземане на управленски решения, чрез участието им в разпределяне на печалбата и т.н.

Мотивиране чрез самата работа означава тя да бъде интересна, престижна пред обществото и хората да са удовлетворени от нейното извършване. Освен това, за да се поддържа интересът към работата, тя непрекъснато трябва да се обогатява, което означава нови дейности, нови отговорности и права, повече свобода във вземане на решения и т.н.

Важно значение за мотивирането има признаването на успехите и тяхното възнаграждаване - финансово, престижно, статусно. На това явление трябва да се придава публичност. Мотивационно значение имат само заслужените награди. Незаслужените демотивират.

Ролята на ръководителя в мотивирането на персонала е голяма. Той организира цялостния мотивационен процес, преценява кои фактори имат определящо значение В конкретния момент и начина, по който се използват. Ръководителят трябва да познава конкретните потребности на тези, които ръководи, за да може чрез задоволяването им да влияе върху трудовото им поведение.

Екипната работа е предпоставка за мотивация. Добре комплектуваният екип, в който работата е правилно разпределена и всеки знае своите права и задължения, активира хората, кара ги да бъдат точни и прецизни в работата си.

Обучението и развитието на хората също играят голяма роля. Обучението

разширява и обогатява професионалните знания и умения, а развитието означава привеждане на тези знания и умения в съответствие с нови права и отговорности.

Накрая Важно значение за мотивацията има елиминирането на отрицателните явления в икономическата организация и на работните места. Сред тях са лошите трудови условия, несправедливото заплащане, бюрокрацията, ограничените права при вземане на решения и др.

Освен посочените от Армстронг фактори могат да се прибавят още много-Сред тях по-Важни са:

- начинът, по който хората се приемат на работа;
- перспективата за професионален растеж;
- социалните придобивки;
- професионалната гордост и увереност;
- осъзнаването на важността на извършваната работа;
- проявите на бюрократизъм и корупция;
- субективизмът в кадровата политика;
- неуредиците в междуличностните отношения;
- подценяването на възможностите на подчинените;
- ограничаването на инициативата и творчеството и др.

Начинът, по който става приемането на работа, има продължително въздействие. То е стимулиращо, когато приемането е тържествено и с подчертаване на правата и задълженията. Трудно могат да се дават рецепти как да става приемането на новите членове на персонала. Практиката се характеризира с голямо разнообразие, което се дължи на спецификата на работното място, на традициите, които съществуват в организацията, и т.н. Важно в случая е мениджърите да разберат значението на този фактор за бързата адаптация и трудовата мотивация.

Перспективата за професионален и служебен растеж е много важен мотивационен фактор. Работата в икономическата организация трябва да бъде организирана така, че всеки член на персонала да има перспектива за растеж, за придвижване в по-горно йерархично стъпало. Но тази перспектива не бива да е обща и абстрактна, а конкретна и реална. Това означава предварително да се знае какво трябва да се направи, за да се реализира тя, какви знания и умения трябва да се придобият. Накрая да се отстраняват тези работни места, които не позволяват да се осъществява професионално-квалификационен растеж. Излишно е да се казва, че при липса на перспектива за професионален и служебен растеж мотивирането на персонала е трудно осъществимо. Почти във всички икономически организации членовете на персонала се осигуряват с различни социални придобивки. Такива са медицинско обслужване, столове, детски градини, почивни станции, спортни съоръжения, сгради за живеене и т.н. Голяма част от разходите за издръжка на тези социални заведения се покриват от икономическата организация. Това, което фактически стимулира персонала в трудовия процес, което ги свързва с организацията, е изчерпателната информация за всички социални придобивки, за условията, при които могат да се получават. Придобивките, които членовете на персонала не осъзнават, губят своята мотивационна ценност. Същият отрицателен резултат се получава, ако те се използват несправедливо. Справедливото използване на социалните придобивки е не само източник на пряка мотивация, но и необходимо условие за косвена мотивация, тъй като влияе положително върху останалите мотивационни фактори.

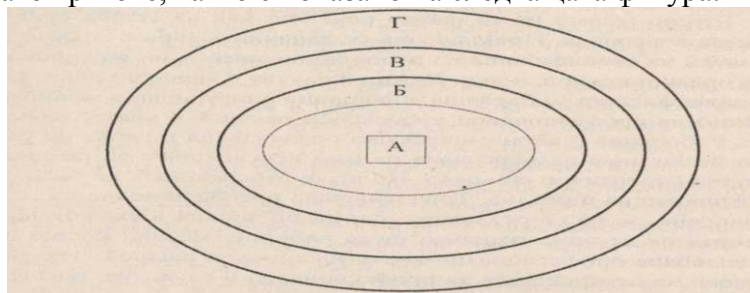
Информираността на членовете на персонала във всяко направление от дейността на организацията с важно мотивационно средство. Обратно, липсата на информация е основа за възникване на фрустрация.

Всяка икономическа организация има своя история. В нея съществуват знаме-

нателни събития, които са гордост за работещите. Те трябва да станат достойние, обект на почит и уважение. По такъв начин ще се утвърждават традиции, които ще свързват членовете на персонала с икономическата организация и ще действат мотивиращо в тяхната работа.

Силен мотивационен фактор в осъзнаването на важността на извършваната работа. Поради това на всеки член от персонала трябва непрекъснато да се внушава колко голямо е значението на работата, която извършва, за успеха на звеното, в което работи, и чрез него - на цялата икономическа организация. Осъзнаването на важността на извършваната работа изгражда чувство на увереност в собственото положение, което също подтиква към трудова активност.

Дж. Гълбрейт прави опит да диференцира мотивационните фактори в зависимост от мястото и ролята на различните категории персонал в икономическата организация. За по-голяма нагледност той представя разположението на персонала в организацията като кръгове, както е показано на следващата фигура:



В кръг Г се включват редовите акционери. Техният основен мотивационен фактор са дивидентите от притежаваните акции.

В кръг В попадат производствените работници. Техният основен мотивационен фактор е работната заплата, която зависи от мястото им в трудовия процес, от участието им в управлението на различните структурни звена.

В кръг Б са включени различните видове специалисти (инженери, икономисти, майстори, бригадири). Техният основен мотив също е заплата заедно с идентифицирането им с организацията.

В кръг А намират място мениджърите. Основен мотивационен фактор при тях е пълното им идентифициране с целите на организацията. Разбира се, всички останали мотивационни фактори също оказват влияние върху поведението на различните социални групи.

Детерминираността на човешкото трудово поведение се отнася към вероятностните явления. Те от своя страна много трудно се поддават на изучаване. Въпреки това мотивацията е основно средство за пълноценно използване на веронала в икономическата организация. Способността да мотивират хората е определящ критерий за качествата на мениджърите.

4.6. Системи за стимулиране

(а) Системата на Е. Хей, според която за всяка длъжност се определят критерии, които получават индивидуална оценка във вид на брой точки, относително тегло, балова оценка и др. От всички критерии се извеждат най-важните, т.е. с най-високи оценки. Така се оценява длъжността. След това на базата на същите критерии се оценява лицето, което работи на тази длъжност. Крайната оценка е сумата от двете оценки или претеглена според значението на обективните или субективните фактори за съответната длъжност. Общата оценка е базата за определяне на размера на работната заплата. Счита се, че по този начин се постигат равнопоставеност и справедливост.

б) Системата за оценка на заслуги и лични качества. На оценка се подлагат:
- производителността на труда;

- качеството на труда;
- чувството за отговорност;
- обемът и характерът на знанията, нужни за работата;
- способността да се планира и организира собствена работа;
- способността да се мисли логично и да се вземат правилни решения;
- личностните качества (способност да се влияе на други, чувство за такт, искреност, ентузиазъм, външен вид, самоконтрол и др.);
- усилията и инициативата.

Тези качества се степенуват по следния начин:

- незадоволително;
- по-ниско от установеното изискване;
- отговарящо на установеното изискване;
- по-високо от установеното изискване;
- значително над установеното изискване.

За всяка степен се определят брой точки, като сумата им се дели на осем, т.е. на броя на качествата, които се оценяват. Полученият резултат е крайната оценка за всеки член на персонала. Според тази система допълнително материално стимулиране се предвижда само за средната оценка - отговарящо на установеното изискване, и следващата - по-високо от установеното изискване.

в) Системата „Лайф”. При нея оценката се прави чрез специален въпросник, като всеки въпрос отразява определена потребност на заемащия дадена длъжност. Всяка потребност се оценява в скалата от 1 до 10. По този начин се определя значимостта на всеки вариант на избор чрез претегляне на оценките. Така се следи за динамиката на потребностите и за удовлетвореността от труда, за промяната на мотиваторите.

г) Системата за стимулиране на сътрудници с „блокирани възможности”. Такива сътрудници са с продължителен трудов стаж (15-20 г.). По различни причини тяхното професионално израстване е спряно. В зависимост от причините те се обособяват в следните групи:

- сътрудници, за които по-нататъшен йерархичен растеж е невъзможен, защото самата организационна структура на икономическата организация не позволява това;
- сътрудници, които са достигнали тавана на своето развитие и от тях не може да се очаква повече;
- сътрудници, които добре познават работата си и няма какво повече да на чат за нея;
- сътрудници, за които работата е най-важното в живота, но когато йерархичният растеж бъде спрял, придобиват чувство на поражение.

За стимулиране на хората, включени в горните групи, се предлага:

- да се възлагат задачи, изискващи голям професионален опит;
- да се привличат при вземането на важни решения;
- да им се възлагат представителни функции (участие в преговори, обучение на ново постъпили);
- създаване на конкуренция между самите сътрудници с „блокирани възможности”;
- преместване на други длъжности, но на същото йерархично равнище;
- включване в програми за самоусъвършенстване без ангажимент за йерархичен растеж;
- „развитие” на място чрез увеличаване на заплащането.

Системите за стимулиране са един от значимите фактори за постигането желано от фирмите икономическо поведение на персонала.