

## МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПОВИШАВАНЕ УСПЕХА НА СТОПАНСКАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

**Богдана Бранкова**

Минно-геоложки университет "Св.Иван Рилски", 1700 София, E-mail: bbrankova@abv.bg

**РЕЗЮМЕ.** В статията е направен анализ на основните фактори, които определят мотивацията за ефективно трудово поведение на сътрудниците в стопанските организации. Разгледана е връзката на ефективната система за мотивация на персонала с характеристиките на справедливата система за заплащане на труда. Посочени са целите и възможностите на мотивационния одит като инструмент за диагностициране на прилаганата система за мотивация и за създаване на информационна база за нейното усъвършенстване.

### MOTIVATION OF THE STAFF AS AN INSTRUMENT FOR INCREASING EFFICIENCY OF ECONOMIC ORGANIZATION

*Bogdana Brankova*

*University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski", 1700 Sofia, e-mail: bbrankova@abv.bg*

**ABSTRACT.** This article presents analysis of the main factors, determining motivation, necessary for efficient working behavior of employees in economic organizations. We consider the interrelation of the efficient system for motivation of the staff with the characteristics of the impartial system for remuneration of the employees. We indicate the goals and opportunities of motivation's audit as an instrument for diagnostic of the applied system for motivation, as well as for creating of information base for its optimization.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Решаващо значение за успеха на всяка стопанска организация има трудовото поведение на нейните сътрудници. Ясната организационна структура, определеността на правата и задълженията на сътрудниците, добрата комуникация и отработените канали за разпространение на информацията са само необходима основа за ефективност в дейността на колектива. Ако сътрудниците работят с увлечение, удоволствие и интерес – стопанската организация ще процъфтява, а ако работят "през куп за грош" – я очаква фалит. Какво определя трудовото поведение на работещите в дадена стопанска организация? Може ли то да бъде управлявано и как? На отговора на тези въпроси е посветена настоящата публикация.

## 1. УСЛОВИЯ И ФАКТОРИ ЗА ЕФЕКТИВНО ТРУДОВО ПОВЕДЕНИЕ

**Ефективното трудово поведение на сътрудниците** предполага отделният индивид надеждно и добросъвестно да изпълнява своите задължения; да е готов в интереса на работата и своя колектив, в условията на променяща се ситуация и възникваща необходимост, да излиза извън границите на своите непосредствени задължения като полага допълнителни усилия, проявява

активност и сътрудничество; да е удовлетворен от своята работа и да не се кани да я смени. Обикновено в такива случаи се казва, че човек се труди добросъвестно, че той "милее" за работата.

Често психолозите акцентират на следните основни мотиви на работещите за добросъвестен труд:

- *на първо място*, увлечението от професията и интереса към работата;
- *на второ място*, ориентацията за получаване на максимално материално възнаграждение;
- *на трето място*, осъзнаването на важността и необходимостта от работата, даже тя да не е толкова материално привлекателна за работника.

Познаването на мотивацията на персонала е ключ към разбирането на поведението на човека и възможностите за въздействие върху него.

**Интересът към работата** се определя в голяма степен не само от нейното съдържание, но и от организацията на труда, системата за мотивация на персонала, методите за управление и степента на влияние на работника в самия производствен процес (възможност за инициатива, за самостоятелност, участие в приемането на решения).

**Материалната заинтересованост** е един от основните общочовешки стимули за трудова активност. Но

отчитането му трябва да става внимателно, тъй като този стимул, макар и да се явява очевиден, не винаги "сработва". Например, младите работници, които не са семейни и професионално все още не са се определили, могат да ценят възможността да имат свободно време повече от високата зарплата; с напредване на възрастта и намаляването на ангажиментите към децата, работниците по-често се ориентират към по-добри условия на труд, към намаляване на неговата напрегнатост, даже и в ущърб на зарплата.

**Удовлетвореността на работника** от работната заплата зависи даже не толкова от размера ѝ, колкото от социалната справедливост в заплащането на труда. Уравновилката в заплатата е сериозно препятствие да се запази и усилва трудовата мотивация. При цялата увлеченост от своята работа и добросъвестното отношение към нея, съзнанието, че друг човек, при значително по-малък принос получава също толкова, оказва демотивиращо влияние на работника.

**Социалната значимост на труда** е разбирането за обществената полезност на изпълняваната работа. Как ръководителят ще се отнася към работника, забелязват ли колегите му неговия принос в общото дело, ценят ли в предприятието добросъвестния труд - положителните отговори на тези въпроси се явяват основата на социалната справедливост в колектива.

Западните социолози и психолози предлагат малко по-друга система от фактори, определящи чувството за удовлетвореност от работата и мотивацията на персонала (Армстронг, 1993 ; 2004 ).

• **Работна среда.** Няма съмнение, че обстановката, в която се изпълнява дадена работа има съществено влияние на отношението и усилията на работника. Например, ако между работниците има добри отношения, те общуват помежду си на работата, а след работа, с колектива или заедно със семействата си правят излети - всичко това се отразява положително на резултатите от труда. Това значи, че си струва стопанската организация да влага време, ресурси и заинтересованост в създаването на такава обстановка, която би съдействала за постигане на нейните задачи и би отговаряла на потребностите на заетите.

• **Възнаграждение.** То включва в себе си заплатата и другите надбавки, както и редица допълнителни облаги.

Допълнителните облаги са получили през последните години широко разпространение. Днес, все повече стопански организации предлагат много облаги, често имащи за служителите по-голяма ценност, отколкото еквивалентния обем зарплата: ведомствени жилища, безплатно медицинско обслужване, застраховка живот и за нащастни случаи, безплатно хранене, възможност за развлечения, предоставяне на облекло, провеждане на диспансеризация и лечение, програми за участие в печалбата, нископроцентни кредити, възмездяване на разходите за обучение,

извънградски излети за служителите и техните семейства и др.

• **Безопасност.** Хората рядко дават максимално възможното от себе си, когато не се чувстват в безопасност. Трудно е да очакваш продуктивна работа от сътрудниците в една бюджетна организация, финансирането на която постепенно се съкращава и във всеки момент може съвсем да се прекрати.

Чувството за безопасност не е просто свързано с наличието или липсата на работа. Хората се боят също да загубят своето положение или да загубят уважението, което изпитват другите към тях. На много хора харесва чувството за безопасност, което те изпитват в колектива към който принадлежат.

• **Лично развитие и професионален ръст.** Един от най-ефективните начини за увеличаване приноса на хората в работата им се състои в подпомагане за тяхното лично развитие. Развитие и опита са неделими, и макар обучението да се оказва полезно, е невъзможно да се намери замяна на придобития опит и нарастващата с годините възможност за поемане на отговорност. Обратно, натрупаният професионален опит в работата е неотделим от развитието на хората и той може да бъде силен мотив за още по-големи постижения.

• **Чувство за принадлежност.** Повечето хора искат да усещат полезността от тяхната работа, да се чувстват като част от организацията, която ги е наела. Някои стопански организации достатъчно открито предоставят на своите сътрудници информация, която им помага за разбиране на ставащото в тях. В други, като че ли правят всичко, за да държат колкото се може по-дълго своите служители в неведение. Доколкото чувството за причастност е двустранен процес, е необходимо ръководството да се интересува от мнението, съжденията и възгледите на работниците. Психолозите казват, че в организационните колективи обикновено има изявен лидер и е особено важно, той да взема участие при решаването на въпроси, отнасящи се до колектива.

• **Интерес и предизвикателства.** Стремещът за постигане на значителни резултати е широко разпространен в много стопански организации. Болшинството хора искат такава работа, в която има предизвикателство, която би изисквала майсторство и не би била много елементарна. Самото съдържание на работата може да провокира интереса на работниците. За съжаление, много видове работи са скучни и не предявяват особени изисквания към изпълнителя. Но, понякога е възможно някои чисто изпълнителски дейности да бъдат така преустроени, че също да носят голямо удовлетворение на изпълняващите ги.

Ако ситуацията в работата удовлетворява потребностите на работника и открива пред него възможности за самореализация, той ще изпитва удовлетвореност от работа, което в значителна степен определя ефективността на неговото трудово поведение.

Какви трябва да бъдат принципите на организация на труда, които в максимална степен да мотивират персонала? Като резултат от анализа на множество публикации относно мотивацията на персонала Алиев (2005) изброява няколко признака на системата за мотивация на персонала към труд:

1. Всички действия на сътрудниците трябва да бъдат предварително осмислени. На първо място това се отнася за онези, които изискват действия от другите.

2. По-голямата част от хората изпитват удовлетвореност от работата, когато отговарят за нея. С това те удовлетворяват и своята потребност от лична съпричастност към резултатите от дейността. Всеки работещ би искал неговите действия и резултатите от неговия труд да бъдат важни за някого конкретно.

3. Всеки на своето работно място иска да покаже на какво е способен. Той иска да докаже своите способности и своята значимост. Той не иска, по въпроси, по които е компетентен именно той, решенията да се вземат без негово участие.

4. Всеки се стреми да покаже себе си в труда, да разпознае себе си в някакви резултати, да има доказателство за това, че може нещо да прави. Това "нещо" по възможност трябва да е свързано с името на неговия създател. Това се отнася както за отделния работник, така и за колектива.

5. Практически всеки има своя гледна точка за това, как може да подобри своята работа и нейната организация. Той иска да реализира своите идеи и да не се страхува от санкции. Разчита, че неговото предложение ще срещне заинтересованост.

6. Хората искат да усещат своята значимост. Всеки сътрудник би искал да знае, доколко важен е неговия труд за общия успех.

7. Всеки човек се стреми към успех. Успехът, това са реализирани цели. Сътрудниците имат свои цели, достигането на които се поддава на измерване по ниво и срокове на изпълнение.

8. Успехът без признание води до разочарование. Всеки добре работещ сътрудник с пълно право разчита на признаване и поощрение – и материално и морално.

9. По това, как, в каква форма и с каква бързина сътрудниците получават информация, те оценяват каква е тяхната реална значимост в очите на непосредствения ръководител и управляващите въобще. Ако техният достъп до информация е затруднен, ако те получават информация със закъснение, те ще чувстват себе си принижени и ще отговорят по съветен начин с промяна на своето трудово поведение.

10. Сътрудниците се отнасят негативно когато, решенията за промени в тяхната работа и работни места,

даже ако тези промени са позитивни, се вземат без отчитане на техните знания и опит.

11. Всеки се нуждае от информация за качеството на собствения труд. На сътрудника тя е по-необходима отколкото на началника. При това, тя трябва да бъде оперативна за да може работникът да коригира своите действия. Всеки иска да знае мащаба, с който ще го измерват, и то предварително, а не тогава, когато времето вече е отминало.

12. За всички нас страничният контрол е неприятен. Всяка работа печели от максимално възможната степен на самоконтрол. Непосредствено видимите резултати от действията повишават мотивацията на персонала за работа.

13. Болшинството хора се стремят в процеса на работа да придобият нови знания. Повишените изисквания, когато дават шанс за по-нататъшно развитие, се приемат много по-добре, отколкото занижените. Ако работата е примитивна и не предоставя възможност за развитие, може да се практикува смяна на видовете дейности.

14. Сътрудниците остро реагират, ако тяхното старание и получените резултати водят само към това, че още повече ги натоварват. Особено, ако това никак не се компенсира в парично отношение. Така се "убива" инициативата им.

15. Обикновено в стопанските организации има достатъчно свободно пространство за инициативи по отношение на организацията на производствената дейност и за индивидуална отговорност на работниците по цялата производствена верига.

## 2. СПРАВЕДЛИВА СИСТЕМА ЗА ЗАПЛАЩАНЕ НА ТРУДА

Много изследователи са убедени, че третото хилядолетие – ще бъде време на качествено изменение на бизнес-съзнанието. Новото бизнес-съзнание предполага работодателят и работникът да се превърнат в уважавачи се един друг партньори, заинтересовани от съвместната работа, ориентирана към достигането на единна цел.

Ключът към успеха е построяването на **ефективна и справедлива система за мотивация на персонала**. Построяването на система за мотивация на персонала е една от най-сложните задачи на кадровия мениджмънт. Тази задача се решава успешно на основата на сполучливо разработени и ефективно работещи модели за компенсация. Такъв подход помага максимално да се разкрият и използват професионализма и творческия потенциал на работещите в стопанската организация, и благодарение на това, да се осигури успешното ѝ придвижване към постигането на нейните стратегически цели.

Гръбнакът на ефективната система за мотивация на персонала е **справедливата система за заплащане на труда**. Изследванията на много специалисти по управление

на персонала са показали, че важен фактор за повишаване ефективността от работата на сътрудниците се явява разбирането им за справедливостта на съществуващата система за заплащане на труда [Мескон, 1992; Илиев 1993, Шопов, 1998] .

Как да се разбере, по какви критерии да се оцени съществуващата система за заплащане на труда? Какво мислят за степента на нейната справедливост самите работници?

Съгласно Аристотел, ключовият момент на справедливостта е *сходна оценка за сходни случаи* . От тази гл.т. като еталон за справедливостта може да служи символът на справедливото решение – везната на богинята на правосъдието Темида: работникът оценява справедливостта на своето възнаграждение по това, какво поставя на блюдото на тази везна с неговия труд и с какво го сравнява. Обикновено работниците извършват сравнението в няколко направления (<http://www.personal.dn.ua/252>).

**Първо**, работещите в дадена фирма сравняват своята работна заплата със заплащането на аналогични длъжности в други предприятия. За да създаде в персонала усещане за справедливост, е необходимо ръководството да разполага със съответни данни за пазара на труда и опирайки се на тази информация гъвкаво да регулира нивото на работната заплата в дадената фирма. Следва да се помни, че самите работници не винаги си представят реалното ниво на заплащането на труда на своята позиция. Обикновено те формират своето мнение на основата на слухове или по откъслечни сведения, получени от познати. Във връзка с това е важно не само да се опознае обективната ситуация на пазара на труда, но и да се изясни субективното отношение на работниците към нивото на тяхната работна заплата; регулярно да се изследва тяхното мнение, да се изучават и коригират неговите резки изменения.

**Второ**, човек, като правило, сравнява заплатата за своята длъжност с нивото на заплащането на труда при други позиции вътре в стопанската организация. Ако този човек заема отговорен пост, който изисква висока квалификация, има широк спектър от задължения и види, че за по-проста и по-малко отговорна работа други сътрудници на стопанската организация получават повече – това негативно ще повлияе на неговото усещане за справедливост. Единственото което го интересува, това е да се постарее при удобен случай да заеме по-“удобната” длъжност.

**Трето** – това е оценката на работника за нивото на неговата лична квалификация. Ако сътрудникът усеща себе си по-квалифициран от своите колеги, може да изпълнява по-сложни задачи, включва се в поставените срокове и даже консултира другите, и при това получена толкова, колкото и останалите – това ще подкопае наговото усещане за справедливост.

**Четвърто** – това е съпоставянето от работниците на размера на работната заплата с изразходваните усилия и

получаваните резултати. Когато при увеличаването на ефективността на труда нивото на заплащане съществено не се изменя – това предизвиква недоволство. А, ако при това други работници, с по-малки или по-лоши резултати, получават равно възнаграждение – това ще се възприеме като много голяма несправедливост.

От изложеното следва, че могат да се очертаят четири базови паръметра на справедливото заплащане за положения труд:

- 1) балансираност на заплащането спрямо пазара на труда;
- 2) балансираност на заплащането вътре в стопанската организация;
- 3) съответствие на работната заплата на нивото на професионализма;
- 4) съответствие на нивото на заплащането на труда на ефективността на работа на сътрудниците.

За да бъде справедлива прилаганата в стопанската организация система на заплащане на труда тя следва да се разработи в съответствие с изброени по-горе четири параметъра на справедливостта. Всичките тези параметри са важни, но значимостта им в различните стопански организации може да бъде различна. Това зависи както от спецификата на организацията, така и от корпоративната култура и съществуващата и прилагана в нея система за мотивация. Затова, първият и най-важен етап на работата се явява диагностиката на съществуващата система за мотивация или Мотивационния одит.

### 3. МОТИВАЦИОНЕН ОДИТ

За да се разработят ефективни инструменти за оптимизация на системата за мотивация е много важно предварително правилно да се постави “диагнозата”, т.е. да се разбере какво в конкретната стопанска организация “не е така, както трябва” и какво ръководството иска да получи “на изхода”, какви проблеми иска да реши и какви цели да постигне.

**Възможни цели на мотивационния одит могат да бъдат:**

- \* изучаване удовлетвореността и мнението на сътрудниците по различни аспекти на труда и политиката за мотивация в стопанската организация;
- \* построяване на мотивационен профил на сътрудниците и използването му при разработване политиката по мотивацията;
- \* изучаване на съществуващата система за мотивация, изясняване на нейните силни и слаби страни;
- \* изясняване на проблемните зони и въпросите в областта на мотивацията на персонала, които не са огласени или са неизвестни на ръководството;
- \* получаване на информация (в цифров вид) за сравняване при провеждането на следващи аналогични анкети;

\* разработване на мерки за оптимизиране на съществуващата система за мотивация в стопанската организация.

#### **Мотивационният одит позволява да се узнае:**

- \* как сътрудниците се отнасят към своята работа като цяло и по отделни аспекти;
- \* кое се явява като водещ мотиватор за работниците и кое ги заставя да запазват привързаността си към стопанската организация;
- \* какви отношения са създадени между подчинените и ръководителите и между подразделенията;
- \* съществува ли риск от напускане на работници и с какво той е свързан;
- \* какви проблеми вълнуват работниците и в какво те виждат тяхното решение;
- \* как самите работници оценяват своето натоварване и своята ефективност;
- \* какви резерви съществуват за повишаване ефективността в работата на организацията;
- \* какво е необходимо на работниците за да работят по-резултатно;
- \* мнението на работещите по други въпроси в съответствие с целите на изследването.

Резултатите от мотивационния одит могат да станат стартова база за начало на всеки проект по оптимизация на различните системи за управление на персонала: системата за обучение, системата за оценка, изследване на корпоративната култура и др. В този случай одитът задължително се стартира с информиране на сътрудниците за целите и обхвата на предстоящата работа. Извършва се включване и приобщаване на персонала на организацията към работата по одита от самото начало, за да се намали нивото на слухове и съпротивата.

#### **Основните етапи на мотивационния одит са:**

1. Уточняване целите и задачите на мотивационния одит. Коририране на стандартните анкети и бланки за интервюта, свързани със задачата или подготвяне на нови.
2. Провеждане на анонимно анкетиране на сътрудниците (всички работници или репрезентативна извадка).
3. Провеждане на структурирано интервю с ръководителите на подразделенията.
4. Анализ на нормативните документи по темата на изследването (при необходимост).
5. Обработване и анализ на резултатите, съставяне на отчет.
6. Презентиране на отчета пред ръководството на стопанската организация

Като краен продукт на проведения мотивационен одит се подготвя отчет, който съдържа:

- \* обобщен анализ на събраната информация и актуалната ситуация в стопанската организация;
- \* сравнение на получените резултати по подразделения вътре в организацията;

\* сравнение на получените резултати от изследванията с аналогични показатели от практиката на други сродни организации, в които е провеждан аналогичен мотивационен одит;

\* препоръки по оптимизация на съществуващата системата за мотивация или концепция и структура на новата система за мотивация на персонала.

Обективността и достоверността на резултатите от мотивационния одит и мониторинга на удовлетвореността на персонала практически се осигурява благодарение на привличането за извършване на работата на независими консултанти, които гарантират анонимността на отговорите на работниците и имат непредубеден поглед върху процесите, ставащи в организацията.

Мотивационният одит може да бъде отделен проект, резултатите от който да се използват непосредствено за оптимизация на системата за мотивация и системата за управление на персонала в организацията. Може да бъде използван и като изходна база едновременно за разработване на "Справедлива система за заплащането на труда" и на "Система за мотивация на персонала".

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Успешната дейност на всяка стопанска организация зависи от трудовото поведение на нейните сътрудници.
2. В основата на ефективното трудово поведение лежи мотивацията на добросъвестен труд.
3. Гръбнакът на ефективната система за мотивация на персонала е усещането за значимостта на труда, за признаване на получените резултати и за справедливост на прилаганата в стопанската организация система за заплащане на труда.
4. За диагностика на съществуващата система за мотивация на персонала и нейното усъвършенстване в съответствие с целите и задачите на стопанската организация се използва инструментариума на мотивационния одит.
5. За да се осигури обективност и достоверност на резултатите, за изпълнение на мотивационния одит се препоръчва ползването на външни консултанти.

## **Литература**

- Алиев, Вл. 2005. Мотивация труда сотрудников. - *Элитариум*, 2005-12-19.
- Армстронг, М. 1993. *Управление на човешките ресурси*. Бургас, Делфин прес, 269 с.
- Армстронг, М. 2004. *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб., Питер, 179 с.
- Варданян, И. 2007. Мотивационная система персонала. - *Управление персоналом*, 5, 21-24.
- Губаев, А., Ю. Бекенская. 2005. Справедливая зарплата. - *The CHIFF* 3 (38)

- Илиев, Й. 1993. *Производствен мениджмънт в индустриалната фирма*. С., GRAFIK AMAT LTD, 124 с.
- Мескон, М., М. Альберт, Ф.Хедоури. 1992. *Основы менеджмента*. М., Дело, 700 с.
- Олеханович, М. О., Т. А. Макарова. 2006. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом. - *Управление персоналом*, 2, 46-53.
- Пакутин, В. 2006. Совершенствование механизма мотивации труда. - *Человек и труд*, 8, 65-66
- Уткин, Э. А. 2007. *Мотивационный менеджмент*. М., ТЕНС, 236 с.
- Шопов, Д. М. Атанасова. 1998. *Управление на човешките ресурси*, С., Тракия М, 338 с.  
(<http://www.personal.dn.ua/252>)

Препоръчана за публикуване от катедра  
„Икономика и управление“, МГУ