

THE IMMATERIAL MOTIVATION

SVETOZAR VATSOV

ASSOCIATE PROFESSOR PHD
AT PEDAGOGICAL FACULTY
DEPARTMENT "PEDAGOGY AND EDUCATIONS MANAGEMENT"
AT KONSTANTIN PRESLOVSKY – UNIVERSITY OF SHUMEN

BULGARIA

SV.VACOV@ABV.BG

ABSTRACT: THE MOTIVATED PERSONNEL IS A KEY CRITERIA FOR THE CREATION AND FUNCTIONING OF A SUCCESSFUL ORGANIZATION. THE PRACTICE SHOWS, THAT NOT ALWAYS THE BEST REWARD IS THE FINANCIAL ONE. THE REWARD CAN BE FROM ANOTHER NATURE, BUT TO HAVE THE SAME EFFECT ON THE MOTIVATION OF THE INDIVIDUAL, AS LONG AS IT COVERS CERTAIN CHARACTERISTICS. IN THIS REPORT ARE REVEALED THE MAIN WAYS FOR IMMATERIAL MOTIVATION AND POSSIBILITIES FOR APPLYING THEM IN THE EVERYDAY WORK.

KEYWORDS: MOTIVATION, NEEDS, IMMATERIAL MOTIVATION, COMMUNICATION WITH SUBORDINATES.

Създаването на система за мотивиране на сътрудниците е изключително сложен творчески процес, който може да се сравни с конструирането на най-сложните материални и социални системи. Тази дейност е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на сътрудниците, които могат да подбудят мотивите за високоефективна дейност при реализиране на целите на организацията. Избраният набор от мотиви (в определена степен могат да се нарекат мотиватори) представлява съдържанието на системата за мотивиране. При това избраните мотиви следва да съответстват на съвременното развитие на организацията и на нейните сътрудници.

Мотивираният персонал е ключов критерий за създаването и функционирането на успешната организация. Доброто заплащане винаги ще бъде предпочитан мотивиращ фактор. Възнаграждението разкрива индивидуалния принос на всеки, това е неговата мотивираща роля. По този начин се възнаграждават усилията на хората, удовлетворяват се потребностите им, чувството им за справедливост, очакванията и надеждите. Доброто заплащане винаги дава самочувствие, повишава жизненото равнище, ефективно изразява признание за постиженията и дава възможност на хората да покажат какво са постигнали.

Според теорията на мениджмънта обаче е необходимо и не по-малко важно да се използват и други начини за мотивация, различни от традиционното увеличение на трудовото възнаграждение и различните видове добавки към него.

Нематериалната мотивация може да има същия ефект върху работата на човека, ако отговаря на няколко характеристики. Тя трябва да бъде:

a) смислена;

Мотивирането трябва да носи смисъл и значение за служителите. Дори да бъде една грамота, с която му се дава почетно звание за постигнати успехи, то може да бъде символ на признанието, което организацията му дава за положените усилия и старание и

да има особено висока стойност за служителя. Важното е да се демонстрира пред целия колектив защо този човек получава награда и че тя е напълно заслужена.

б) уникална за всеки;

Не всеки реагира еднакво на едни и същи неща. За един най-добрата форма на стимулиране може да е паричната, но за друг това е ползването на допълнителен почивен ден, за трети – ползване на служебна кола или фитнес зала, за четвърти – публично признаване на заслугите, а за пети да е достатъчно само някой да изслуша внимателно неговите идеи. Неподходящият стимул не само няма да постигне ефекта, който цели, а даже може и да постигне точно обратния ефект – да демотивира служителя, внушавайки му, че той все още остава неразбран.

в) базирана на конкретни постижения;

Наградата трябва винаги да е обвързана с конкретни действия или постижения на човека в работата. Това създава убеждението, че служителят и неговата работа са важни за организацията и че добрите постижения се възнаграждават. Мотивирането без позоваване на конкретни постижения, може да предизвика негативна реакция у другите колеги, породена от съмнения за връзка и фаворизиране. Това не само не поражда мотивация у служителя, но и подкопава сериозно авторитета на въпросния мениджър.

г) навременна.

Когато човек извърши нещо значимо, той самият го осъзнава, изпълва се с гордост от добре свършената работа и изпитва едно чувство на приповдигнат ентузиазъм. Точно този момент е най-правилното време за ръководството да демонстрира своята благодарност към този служител. Една награда, била тя дори само похвала, но поднесена в точния момент, има многократно по-висока емоционална стойност, отколкото връчена в края на годината по време на традиционните коледни премии.

Системата за нематериална мотивация се състои от четири основни елемента – социална политика, корпоративна култура, ефективна комуникация и създаване на съревнователен дух [1].

Социалната политика включва разработване и реализация на мероприятия и програми, обезпечавачи социалната защитеност и високия социален статус на сътрудниците. Най-общо това са:

- условията на труд;
- работното и предпазно облекло;
- възможностите за отдых и почивка;
- корпоративните празници.

Под корпоративна култура обикновено се разбира наборът от елементи, които обезпечават мотивацията на сътрудниците, създаващи благоприятен климат за работа. Към базовите елементи на корпоративната култура се отнасят:

- мисията на организацията (нейната обща философия и политика);
- базовите цели (стратегията на организацията);
- етичния кодекс на организацията (отношенията с клиенти, доставчици, сътрудници);
- корпоративния стил (цвет, логотип, флаг, униформа и т.н.).

Комуникацията представлява възможност за обратна връзка със сътрудниците, възможност те да влияят върху вземането на корпоративни решения. За получаване на

добър общ резултат от колективната дейност е необходимо да се осъществява добро взаимодействие между работниците, и по-нататъшна интеграция на резултатите от изпълнението на техните функции в единен общ резултат. Успешността на комуникацията и интеграцията на резултата съществено зависи от поведението на членовете на колектива, което може да бъде конструктивно, способстващо комуникацията и интеграцията на резултата или деструктивно, разрушаващо нормалната комуникация и пречатващо интеграцията на резултата.

Към нематериалните стимули се отнася и създаването на ситуация на съревнование в колектива. Съревнованието е елемент, обезпечаващ от една страна реализацията на състезателния дух на сътрудниците, но от друга, позволяващ на администрацията да открие най-добрите и да демонстрира своята благодарност към тях. Съревнователният стил на работа обезпечава най-доброто разбиране на целите и задачите на организацията и нейните подразделения от всички сътрудници, като едновременно култивира чувство за причастност на всеки към резултатите от труда на целия колектив

Съществуват няколко принципа, които отличават добрите системи за нематериална мотивация [2]:

1. Ясно дефиниране на очакваното представяне.

Задължение на мениджърите е да разгласяват критериите за представяне по такъв начин, че всеки един член на колектива да има ясна представа какво се очаква от него.

2. Стимулирането трябва да е пряко свързано с поставените цели.

Най-честата грешка е да се говори за приоритет на дългосрочните цели, а да се стимулира на база на текущите резултати.

3. Служителят да може да бъде наказан за слабо представяне, но и да може да бъде поощрен при отлично представяне.

Колегите, които имат резултати над очакваното представяне следва да получават допълнителни бонуси за това.

4. Обучение на новопостъпващите.

Ако в организацията има служители, които обучават добре, задължително е да бъдат допълнително стимулирани – те градят духа на компанията. Тъкмо желанието на хората да дадат повече от себе си, отколкото изискват трудовите им задължения, отличава великите организации от обикновените.

5. Признание.

Добре е да се използва всеки повод лично да се засвидетелства признание спрямо приноса на наградените. Лоялността не се купува с пари. Тя се печели с принципност и справедливо отношение.

Нематериалната мотивация на служителите трябва да се извършва посредством изграждането и поддържането на система за мотивиране. В основата на системата е съвкупност от различни мероприятия, които да стимулират хората да проявяват старателност и активно желание да работят точно в организацията, в която работят, да получават по-високи резултати от своята дейност, да имат лоялно отношение към ръководството.

Чрез въпросници се установяват доминиращите потребности у служителите, които могат да бъдат удовлетворени чрез съответни мотиватори. Всеки човек на различен етап от живота си има различни потребности, които подлежат на промяна в зависимост от влиянието на независимите фактори: пол, възраст, образование и трудов стаж в конкретна фирма. Най-популярни са потребностите от: поддържане на

жизнената дейност и здравето, признание, общуване, принадлежност към референтна група и работа в екип, надеждност и безопасност, сътрудничество с ръководството на фирмата, емоционално напрежение и риск, социален статус и власт, подчинение, независимост и свобода, конкуренция, самоутвърждаване, достижения, престиж, стабилност, нови неща, творчество, смисленост на работата, радост и удоволствия.

При набелязване на методите за нематериална мотивация е желателно да се изучат потребностите на сътрудниците и да се определят видовете, които най-много подхождат на всеки един:

- динамика;
- възможност за професионално израстване;
- признание, позитивна оценка за резултатите от работата;
- разнообразие на трудовите дейности.

Преди всичко е необходимо да бъде разработена оптимална мотивационна програма, която да стъпи на три основни принципа:

- доброжелателно отношение към сътрудниците;
- проницателност, позволяваща правилно оценяване и отчитане на чувствата, пожеланията, физическите и психоемоционалните възможности на конкретните сътрудници;
- готовност за общуване с всички сътрудници, умение внимателно да се слуша и да се отнася с разбиране.

Най-напред ще покажем стандартните форми на нематериална мотивация:

1. Устно поощрение, похвала и обявяване на благодарност пред колектива.

Някои ръководители не признават постиженията на сътрудниците си, считайки че материалното им възнаграждение е достатъчно (платено им е за това), или не познават подходящи форми за изразяване на признателност. Един от главните способности за изразяване на признателност (мотивиращ фактор), може да бъде словесно поощрение.

2. Одобрение.

Почти всички хора реагират положително, ако чувстват, че ги ценят и уважават. Достатъчно е да се одобри доброто поведение и то скоро ще се повтори.

Добрите мениджъри спазват следните правила:

- хвалят често;
- хвалят веднага;
- хвалят работата, а не човека;
- след похвалата, изпълнявайки своята мисия, се отдръпват.

3. Възнаграждение чрез осигуряване на свободно време.

Това позволява на сътрудниците да имат повече време за себе си и за своето семейство. Този метод е подходящ за работещите самостоятелно, на които може да се осигури плаващо работно време.

4. Разбиране и проявяване на интереса към работника.

Този способ е най-значим за ефективните сътрудници-професионалисти. Той изисква от мениджърите добър неформален контакт със своите подчинени, както и познания за това, което ги вълнува и интересува.

5. Кариерно развитие и лично израстване.

Кариерното развитие дава власт, а не толкова материални блага. Някои я обичат даже повече от парите.

6. Предоставяне на самостоятелност и осигуряване на любимата работа.

Когато работниците се стремят да станат професионалисти, не искат да усещат над себе си контрол и изпълняват своята работа много по-професионално, като постигат по-добри резултати.

7. Награди.

Този способ зависи от въображението на мениджъра. Най-ефективен е при връчването на наградата в присъствието на целия колектив.

Някои организации използват и други форми на нематериално стимулиране:

- поръчване на по-леки и привлекателни проекти на тези, които са изпълнили сложна задача;
- представяне пред висшето ръководство на положителни отзиви за успешните сътрудници;
- насърчаване и поощряване на деловите пътувания;
- провеждане на конкурси „Най-добър в професията”, „Най-добър сътрудник” и др.;
- връчване на грамоти;.
- поставяне на снимките на най-добрите на корпоративния сайт или на дъската за обяви;
- публикации и статии за най-добрите сътрудници (със снимки);
- представяне на различни публични мероприятия от името или с участието на организацията (изложби, конкурси, конференции, тържества и други);
- създаване на кадрови управленски резерв и демонстрация на успешни сътрудници с възможности и професионален ръст;
- поздравяване лично при рождени дни на значимите сътрудници;
- провеждане на различни общофирмени мероприятия, посветени на различни събития.

Едно проведено изследване [3] подрежда основните способности за нематериална мотивация по следния начин (табл.1).

Таблица 1. Оценка на способите за нематериална мотивация.

Способи за нематериална мотивация	Средна оценка
Застраховка живот	4,5
Пътувания, екскурзии	4,2
Допълнителна пенсионна осигуровка	4,2
Допълнителна здравна застраховка	4,1
Гъвкаво работно време	3,6
Квалификационни курсове	3,4
Допълнителни дни отпуск	3,3

Особено важен инструмент на мотивацията е общуването с подчинените. За да се избегнат лошите междуличностни отношения „ръководител-подчинен” е необходимо да се спазват няколко основни правила за ефективно общуване [4].

1. Определете целта на общуване.

Целите могат да бъдат различни: да се получи информация, да заинтересова, да се дадат инструкции, да се даде оценка и др.

2. Въвлечете събеседника в диалог.

3. Намерете и представете информация.
4. Помислете какво и как ще го кажете – тона, думите, начина на поднасяне, изражението на лицето.
5. Слушайте събеседника внимателно и със съучастие.
6. Накарайте събеседника си да мисли за бъдещото развитие и перспективи на организацията.

Периодически включвайте в работата на подчинените нови задачи, които да дават възможност за развитие на навици и способности. Делегирайте пълномощия. Разширявайте сферата на контрол и на влияние на своите заместници, давайте им възможност да вземат самостоятелно решение, предоставяйте им право да подписват документи, които преди това сте подписвали лично. Поръчвайте на своите сътрудници да представляват вашата организация на различни мероприятия.

Демонстрирайте важността на всяка позиция, свикването на ръководителите на координационни съвещания демонстрира важността на работата, при завършването на успешен проект не забравяйте да подчертаете, че важността и оперативността в работата на съответните сътрудници е повлияла на крайните резултати, установете високи, но реални изисквания към изпълнителите. Ако поставяте недостижими цели, ще демотивирате сътрудниците и те ще изгубят интерес към работата.

Ако искате да измените тези или други страни на поведението на подчинените, дайте точна оценка на миналото, а също и на желаното поведение и укажете позитивните и негативните последици на всеки възможен вариант.

Ако критикувате, то винаги намирайте и подчертавайте позитивите, изразявайки увереност в способностите на работника да се справи със заданието. Обезпечавайте го с необходимите ресурси. Винаги завършвайте позитивно диалога си.

Като друг достатъчно солиден мотивационен метод служи факторът съпричасност (близост до центъра на вземане на решение, притежание на оперираща и конфиденциална информация), която способства за повишаване статуса на работника. Близостта до центъра за вземане на решения и достъпа до информация, могат да създадат от такъв човек неформален лидер. Всичко ще е наред, докато сте в отлични отношения с него, но в ситуация на конфликт, например, при негово несъгласие с наложените изменения, той може съществено да усложни ситуацията в колектива и да съботира измененията или да ги насочи в нежелана посока.

Възползвайте се от харизмата си. Разпределяйте вниманието си като поощрение. Способствайте създаването на благоприятен психологически климат в организацията, защото за много сътрудници е важно общуването в процеса на работа.

Стремете се да построявате отношенията в организацията на основата на доверие. Човек, който се доверява на своята организация, ще даде всичко от себе си днес, ако знае, че утре ще бъде възнаграден.

При необходимост предоставяйте неутрална или позитивна обратна връзка, изграждайте ефективен процес на взаимодействие със сътрудниците.

Уважавайте подчинените си и ги въвличайте в процеса на решаването на задачите. Показвайте поддръжка и бъдете ръководител-мотиватор, способстващ както развитието на сътрудниците, така и постигането на поставените пред тях цели и задачи.

Трудно могат да бъдат удовлетворени доминиращите потребности на всички служители, но системата за мотивиране дава възможност хората да бъдат групирани по различни критерии и въз основа на получените резултати да бъде изготвен мотивационен профил на съответната група. За ефективното прилагане на такъв

профил е необходимо и наличието на подходяща мотивационна среда, която също е обект на предварително изследване. С цел поддържане на вече изградената система за мотивиране и нейното обновяване, е целесъобразно на всеки 3 до 6 месеца да бъдат провеждани контролни анализи на средата и мотивационните профили.

Функциите на управлението можем да определим като относително устойчиви видове дейности на системата, насочени към постигане на определени резултати, които правят възможно нейното съществуване, развитие и усъвършенстване. Нематериалната мотивация е една от най-ефектните мениджърски практики за управление и мотивиране на служителите. Както всеки инструмент, и този, използван умело, може да доведе до съществено повишаване на продуктивността на екипа. И обратно, неправилната му употреба може да нанесе сериозни поражения на мотивацията, да намали ефективността на работата, а в някои случаи даже да разбие целия екип.

REFERENCES

1. **Armstrong, M., 1993:** *Upravlenie na choveshkite resursi*. Burgas, Delfinpres.
2. *Efektivna motivaciya na personala*. 2007. Sofia, SoftPres.
3. *Nay-moshnite stimuli: pari, vreme I obushenie*. <http://computerworld.bg/22774>
4. **Shopov, D., 2003:** *Upravlenie na choveshkite resursi*, ch.2, Sofia, Trakiya-M.