

Установяване на индивидуалното и групово мотивационно въздействие върху служителите в бизнес организациите

Станка Колева¹, Петър Семьонов²

Резюме: В статията са аргументирани основните опорни точки на методика за установяване на индивидуалното и груповото мотивационно въздействие върху служителите в бизнес организациите. Извеждането им се основава на проучвания на авторите в индустриални предприятия от България и разкриване на значими проблемни полета от гледна точка на съвременното развитие на науката за мотивация на човешките ресурси.

Предложен е метод за измерване на мотивационното въздействие върху служителите, целящ да установи кои фактори-мотиватори имат влияние върху нуждите и потребностите на служителите и доколко тяхното влияние е пълноценно използвано.

Ключови думи: мотивация, мотивационно въздействие, фактори-мотиватори, триъгълна матрица на предпочитанията.

JEL: M50, M59, J53

Постановка

Теоретичното богатство в областта на мотивацията е изключително голямо. В последните две десетилетия са налице значими постижения в методологичен и методически план относно механизмите за осигуряване на нарастваща трудова мотивация. Нашата бизнес практика

обаче изостава (дори в някои отношения се разминава) от научни подходи, механизми и инструментариум за мотивиране на служителите. Това изоставане произтича от:

- отсъствие на персонален подход към мотивирането на служителите, респ. силно подценяване на индивидуални ценности, нагласи и предпочитания при управленските въздействия за най-добро изпълнение на присъщите на заеманите длъжности функции и задачи;
- основаване мотивирането на служителите предимно на опита на ръководителите, както и на „щампи и клишета“, които често водят до демотивация;
- мотивиране предимно чрез паричното възнаграждение, но със слаб ефект, поради крайно ниския относителен дял в него на променливите компоненти, а по същество тъкмо те имат стимулиращо въздействие върху служителите и резултатите в трудовата им дейност;
- повсеместно отсъствие на фирмени мотивационни политики и механизми.

Използването на различни стимули, без отчитане на **индивидуалните нагласи, очаквания и предпочитания** на всеки служител, може да доведе до нежелано от ръководителите състояние – липса на мотивация или дори демотивация. Поради тази причина е необходимо да се познава както индивидуалният **мотивационен профил** на всеки служител, така и груповият (екипният) профил.

Наличието само на мотивационен профил не спомага на мениджмънта на фирмите да „направляват“ пълноценно служители-

¹ Станка Колева е доктор, главен асистент в катедра „Индустриален бизнес“ на УНСС, email: tanya12sz@upwe.eu

² Петър Евгениев Семьонов – студент в ОКС „Магистър“, спец. „Бизнес икономика“, УНСС, e-mail: p_semyonov@abv.bg

те си, тъй като не отчита **различието в тежестта на въздействие на всеки фактор-мотиватор** върху хората. Важно е да се отчете и **субективната** оценка на анализиранияте служители за това, как реално се прилага всеки един от използваните фактори-мотиватори на практика, защото ефектът на стимула се измерва не толкова чрез честотата на прилагане, колкото от въздействието му при прилагане върху всеки служител.

С настоящата статия авторите си поставят за цел да предложат и аргументират метод за „измерване на **мотивационното въздействие**“, който да отчита предпочитаните от служителите фактори-мотиватори и тяхната тежест върху мотивацията им.

Методика за установяване на мотивационното въздействие върху служителите.

1. Общи положения.

- Част от методиката е разработена на база адаптация на добре познати световни теоретични постановки и методи.
- Основните цели, поставени пред настоящата методика, са (1) да се създаде реален инструмент, който да се използва от отделите „Човешки ресурси“ във фирмите, който (2) да може да даде отговор на въпросите „Какво“ и „Как“ мотивира даден стимул всеки служител, и „Доколко“ това е постигнато реално.

2. Базови работни понятия.

- **Човешки нужди и потребности** – нуждите са онези първични и незадоволени неща (като нуждите от храна и сън), които провокират човек да направи нещо, с което да ги задоволи. Потребностите също са незадоволени, но се различават от нуждите по това, че те са по-скоро осъзнати, т.е. не са първични.

- **Стимули (фактори-мотиватори)** – стимулите, в контекста на мотивацията на човешките ресурси, представляват инструмент на мениджънта на фирмите, с помощта на който се мотивират служителите да извършват служебните си задължения.
- **Мотивационен профил** – мотивационният профил представлява установяване на практика равнището на мотивация на хората и преди всичко идентифициране на лимитиращите (проблемните) фактори и причини, обусловили и обусловяващи недостатъчната мотивация на човешките ресурси в труда. Той се представя в таблица и графика, с подредени по значимост фактори-мотиватори и оценка за тяхното влияние върху служител или група служители от бизнес организацията.
- **Мотивационно въздействие** – мотивационното въздействие представлява процентна оценка на влиянието на всеки фактор-мотиватор върху отделен служител. То отчита значимостта на фактора върху цялостния мотивационен профил на отделния служител, степенята на реално въздействие и резервите на въздействие.
- **Реално мотивационно въздействие** – реалното мотивационно въздействие показва онази част от въздействието на даден стимул, която е оказала положително влияние върху изследвания служител.
- **Резерви на мотивационно въздействие** – резервите на мотивационно въздействие показват онази част от въздействието на даден стимул, която не е оползотворена и има потенциал за последващо подобряване на мотивирането от страна на ръководството.

3. Измерване на мотивационното въздействие върху служителите.

3.1. Предварителни съображения

- Измерването на мотивационно въздействие има за цел да установи кои фактори-мотиватори имат влияние върху нуждите и потребностите на служителите и доколко тяхното влияние е пълноценно използвано.
- Измерването на мотивационното въздействие е препоръчително да се прави периодично, като оценката може да бъде индивидуална (за всеки служител поотделно), групова (за всеки отдел/група), а също така и за фирмата като цяло. Оценката може да бъде по отделни фактори, както и обобщена.
- Измерването на мотивационното въздействие се извършва чрез проведено анкетирание на човешките ресурси. Анкетиранието обхваща целево подбрана извадка от служители, отговаряща на изискванията за представителност и достоверност на резултатите (Мишев и Цветков, 2008).

3.2. Етапи при изчисляване на мотивационното въздействие

Първи етап. Определяне на размера и структурата на извадката.

1. Удачно е да се обхванат колкото се може повече анкетирувани от дадена група, отдел или бизнес организацията като цяло. В зависимост от големината на изследваната съвкупност, процентното съотношение на анкетираните към общият брой служители може да варира в широки граници. При по-малка съвкупност, процентното съотношение на извадката е по-голямо, отколкото при по-голяма група (Илиев, 2009).

2. Когато се прави обобщена оценка на мотивационно въздействие във фирмата като цяло, структурата на извадката трябва задължително да включва анкетирувани от всички отделы на фирмата (за да се спазва правилото за представителност на статистическата извадка).

Втори етап. Съставяне на „Триъгълна матрица на предпочитанията“.

1. Триъгълна матрица на предпочитанията е представена на фигура 1. Тя представлява матрица, на която предварително са определени от анкетиращите N-брой фактори-мотиватори, които да бъдат оценени от анкетираните. Необходимо предварително условие е факторите да са съобразени с дейността, която извършват анкетираните, както и с реално прилаганите практики във фирмата, а също и с възможните и вероятни мотиватори, които подхождат на анкетираните, но не се прилагат.

Фактори мотиватори	?	?	?	?	?
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3		Фактор N-1
?					
Фактор N					
Фактор 2					
Фактор 3					
.....					
Фактор N-1					

Фигура 1 – Триъгълна матрица на предпочитанията

2. Определя се ординална скала, по която анкетираните да оценят прилагането на всеки един от факторите в организацията. Примерна скала може да бъде следната: *Никога, Рядко, Често, Винаги*. Оценката от ординалната скала се съпоставя с предварително разработена интервална скала и се поставя в квадратчето с въпросителен знак до всеки фактор. Пример за съпоставка на двете скали – *Никога – 0, Рядко – 0,2, Често – 0,6, Винаги – 1*. (Забележка - в реалната матрица не се отпечатва въпросителният знак).

Трети етап. Инструктаж на анкетираните служители.

1. **Общ инструктаж** – преди същинското попълване на анкетите от страна на служителите, анкетиращите следва да изяснят на гореспоменатите някои важни моменти, относно попълването на анкетата. На първо място трябва да им се гарантира анонимността при попълване. На второ място, да се открие значимостта на провежданото събитие – да се обясни ясно, че това не е средство за оценка на служителите и няма нищо общо с тяхното трудово представяне и заплащане. Необходимо е да се подчертае водещото значение на измерването на мотивационното въздействие – механизъм за подобряване на трудовите условия и дейност.

2. **Конкретен инструктаж** – на анкетираните трябва да се обясни как точно се попълва матрицата на предпочитанията. **Попълването на матрицата** предполага избор на по-предпочитан фактор от избрани два. Например, от вертикално подредените фактори избираме „Фактор N” и го сравняваме с „Фактор 1”. В квадратчето, където се пресичат двата фактора, чертаем стрелка, в посока на по-предпочитания от двата фактора. Повтаряме това до приключване на всички квадратчета. **Оце-**

няването на всеки фактор, за това до колко се прилага, се прави по предварително избрана скала (виж точка 2 от втори етап) като числото (степенна) се попълва в квадратчето с въпросителен знак (в реална анкета няма въпросителен знак), намиращо се до името на фактора. Разликата в оценяването на всеки фактор-мотиватор чрез този метод, в сравнение с останалите, прилагани на практика досега, се състои в това, че се използва „силна” (интервална) статистическа скала (Мишев и Цветков, 2008). Това, от своя страна, повишава точността на мотивационния профил и резултатите в последващата обработка.

Четвърти етап. Обработване на данните и изчисляване на индивидуалното и групово мотивационно въздействие.

1. **Обработка на матрицата.** На първо място трябва да се изчисли важността (теглото) на всеки един фактор-мотиватор. Това става чрез преброяване на броя стрелки, които сочат към определен фактор. Минималното възможно тегло на всеки показател е 0, а максималното – „N-1”, където N е общият брой използвани фактори мотиватори. Сумата на всички тегла трябва да отговаря на сбора:

$$\sum_{\text{Фактор } 1}^{\text{Фактор } N} \text{Тегла} = (N - 1) + (N - 2) + \dots + 1 \quad (1)$$

Полученото число служи както за проверка, така и при изчисляването на претегления мотивационен профил.

2. **Изчисляване на претегления мотивационен профил.** На второ място трябва да се изчисли индивидуалният претеглен мотивационен профил. По същество това представлява мотивационен профил, при който всеки един от факторите-мотиватори е претеглен спрямо сумата на всички тегла.

Пример:

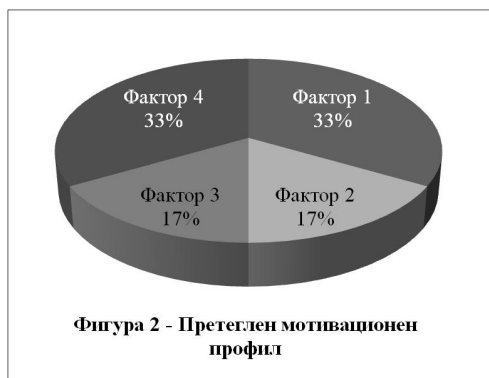
Таблица 1 – примерна таблица за изчисляване на претеглен мотивационен профил

Фактор-мотиватор	Тегло/Оценка	Претеглено
1	2	3
Фактор 1	2	0,33
Фактор 2	1	0,17
Фактор 3	1	0,17
Фактор 4	2	0,33
ОБЩО	6	1 (100%)

Претеглената оценка (колона 3) се получава, като теглото на съответния фактор (колона 2) се раздели на сумата на всички тегла. Т.е. се изчислява се по следната формула:

$$\text{Претеглена стойност}_{\text{фактор } N} = \frac{\text{Тегло}_{\text{фактор } N}}{\sum_{\text{фактор } 1} \text{Тегла}} \quad (2)$$

След изчисляването на претеглената стойност на всеки фактор, следва да се обобщят резултатите в по-нагледна форма, например в кръгова диаграма – фигура 2. Чрез нея може да се даде отговор на въпросите – **Какво** и **Доколко** мотивират дадения служител определените фактори.



Този метод за изчисляване на мотивационния профил има голямо значение и преимущество пред традиционните такива. Това се дължи на факта, че традиционните методи не отчитат отделната „тежест“ на всеки един фактор, а просто степенуват значимостта им в ранг-листа. Тук обаче се дава „гласност“ на различията между факторите, както се обръща внимание и на онези фактори, които в традиционните

ранг-листи остават на последните места – тяхната съвкупна стойност би могла да надвишава стойността на някой от водещите фактори. Всичко това би следвало да се взема под внимание! Фигура 2 представя индивидуален претеглен мотивационен профил. След осредняване на всички данни, бихме могли да изведем и групов претеглен мотивационен профил, който да отразява значимостта на всеки фактор за групата, както и различията между самите фактори спрямо изследваната група.

3. Определяне на реалното мотивационно въздействие и резервите. Третата част от анализа на данните включва измерването (чрез изчисляване) на т.нар. „**мотивационно въздействие**“. **Реалното мотивационно въздействие** показва до каква степен оказваните на практика методи и техники за мотивация „запълват“ отделните фактори-мотиватори. Т.е. ако приемем, че даден фактор-мотиватор има възможно въздействие 100 %, онази част от въздействието, която е оказала ефект върху служителя, е реалното. Разликата между 100 % и нивото на реално въздействие показва **резервите за въздействие**. С резервите ръководителят може допълнително да провокира мотивираност у служителя, но само до границата на общото (мотивационно) въздействие.

За да се получи точна оценка, всеки претеглен мотивационен фактор трябва да се умножи по съответната оценка за реално приложение, т.е. оценката на анкетирания за това до колко се прилага даден фактор

Статии

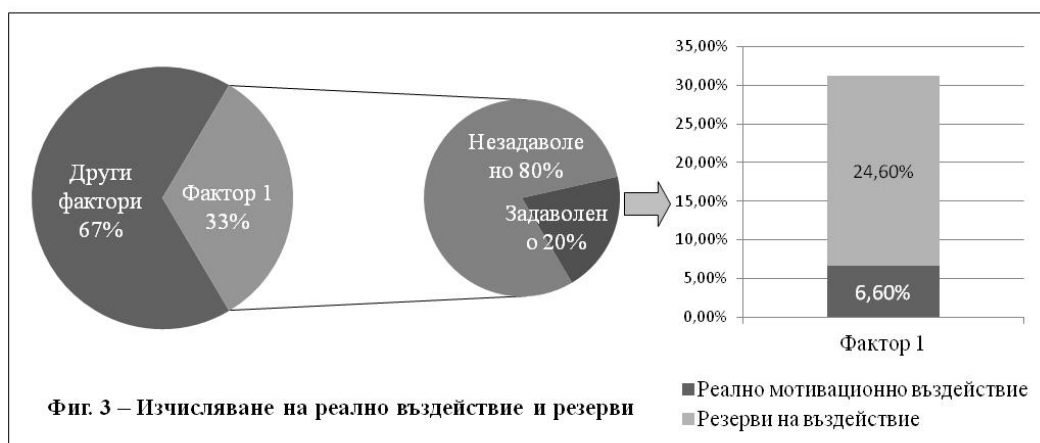
на практика в организацията. Формулата за изчисление на абсолютната стойност

на мотивационното въздействие е следната:

$$\text{Мотивационно въздействие на фактор}_N = \left\{ \frac{{}^{(N-1)}_0 T_{\text{егло}}}{\sum 0 \dots (N-1)} * 100 \right\} * \text{Оценка}_N \quad (3)$$

Нагледно е по-лесно да се обясни принципът на изчисляване на мотивационно въз-

действие чрез следната фигура 3.



Съгласно фигура 3, Фактор 1 има 33 % потенциално влияние върху даден служител. Самият служител е оценил прилагането на фактора „Рядко – 0,2” (вж. примерна скала на точка 2 от втори етап). Тоест от възможните 33 % мотивационно влияние, 6,6 % са реално приложени (на базата на субективната оценка на служителя), а останалите 24,6 % са резервите на мениджмънта за въздействие. Именно тези близо 25 % би

следвало да бъдат оползотворени в посока допълнително мотивиране на служителите в трудовия процес.

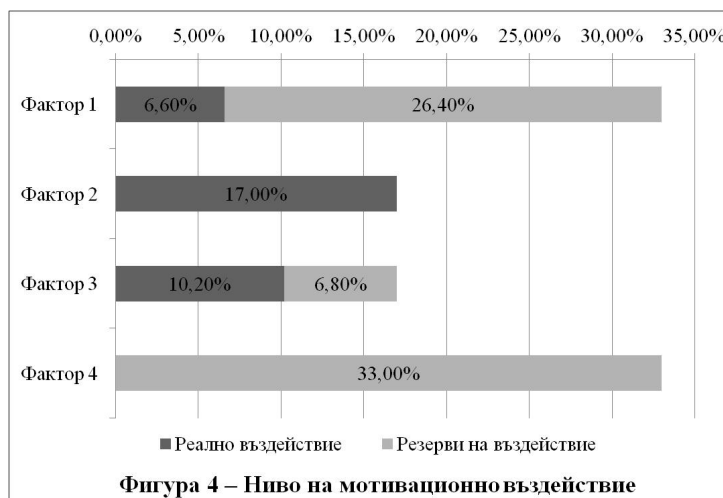
Ако продължим примера от таблица 1, то изчислението на мотивационното въздействие е представено нагледно на следващата таблица 2. В таблицата са представени изчисленията на всички фактори, като използваните стойности в колона 3 са представени единствено като пример.

Таблица 2 – примерна таблица за изчисляване на мотивационно въздействие

Фактор-мотиватор	Претеглено	Оценка за прилагане на фактора (пример)	Реално мотивационно въздействие
1	2	3	4=2*3
Фактор 1	0,33 (33 %)	0,2	6,6 %
Фактор 2	0,17 (17 %)	1	17 %
Фактор 3	0,17 (17 %)	0,6	10,2 %
Фактор 4	0,33 (33 %)	0	0 %
ОБЩО	1 (100 %)	-	33,8 %

Резултатите от изчисленията могат да се онагледят и под формата на

хистограма (фигура 4):



Извеждането на резултатите под формата на хистограма могат много лесно да дават детайлна информация за това:

- Как се степенуват факторите-мотиватори по важност, съобразено с индивидуалните нагласи на всеки служител?
- Каква е относителната тежест на всеки един фактор-мотиватор към мотивационния профил на всеки служител?
- Какво е нивото на реално мотивационно въздействие на всеки фактор-мотиватор, изчислен на базата на „отпечатъка“, оставен в съзнанието на служителя?
- Какво е нивото на резервите на мотивационно въздействие, което не е пълноценно оползотворено от страна на мениджмънта и което би могло да пороци

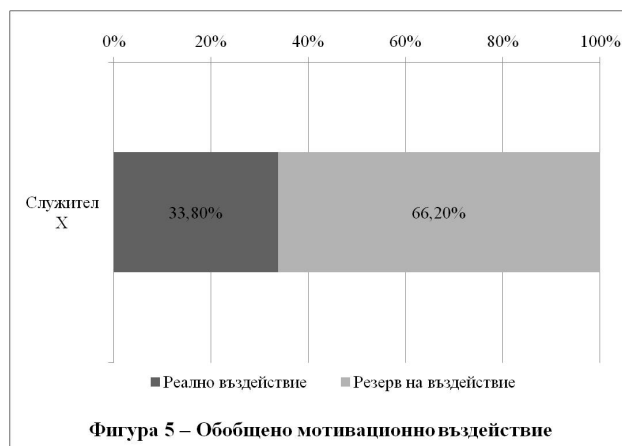
мотивация, при по-пълноценно използване на дадения фактор?

Генерализирането на индивидуалните резултати за мотивационно въздействие, чрез съставянето на групова (фирмена) оценка на мотивационно въздействие, би могло да даде обобщена представа за ефективността на системата за мотивиране на човешките ресурси.

4. Обобщено мотивационно въздействие. Последната четвърта част от анализа включва извеждане на обобщаващ резултат за оказаното мотивационно въздействие върху служителя/служителите. Изчисляването на обобщеното въздействие предполага сумиране на всички нива на реално въздействие и резерви:

$$\text{Обобщено мот. въздействие} = \sum \text{Реално въздействие} + \sum \text{Резерв на въздействие} \quad (4)$$

Резултатът може да се представи под формата на хистограма (фигура 5):



или под формата на диаграма (фигура 6):



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение ще синтезираме предимствата, които дава методът за измерване на мотивационното въздействие, а именно:

- Лесен и същевременно прецизен при използването му метод, който може да се каже, че с голяма степен на вероятност отговора на ключови за управлението на човешките ресурси отговори – „Какво“ и „Как“ мотивира служителите. И в допълнение „Доколко“ е постигнато това реално.
- Методът е много полезен и при оценяването ефикасността и ефективността на прилаганите мотивационни практики във фирмата.

- С метода се демонстрира възможността чрез качествени (превърнати в количествени) оценки и тяхното математическо анализиране да се изведе обобщена оценка на мотивацията на всеки един служител.

Литература:

1. Илиев, Й., 2009. Управление чрез мотивация. Варна: ВСУ „Черноризец Храбър“.
2. Колева, Ст., 2012. Управление на човешките ресурси. София: ИК – УНСС.
3. Мишев, Г. и Цветков, С., 2008. Статистика за икономисти. София: ИК – УНСС.
4. Паунов, М., 2009. Трудова мотивация. София: Издателство „Сиела“.