

ДИЛЯНА ЯНЕВА-докторант

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, гр. БЛАГОЕВГРАД

РАБОТНАТА ЗАПЛАТА – МОТИВАТОР НА „КОМПЛЕКСНИЯ ЧОВЕК”

WAGE – MOTIVATOR OF “COMPLEX PERSON”

DILYANA YANEVA, Ph.D. student

SOUTH-WESTERN UNIVERSITY “NEOFIT RILSK”, BLAGOEVGRAD

Abstract: *The question all the companies are faced with is their own personnel and his constant and high effective economical behavior. Company’s external and internal environment inevitably influence over the dynamics of personnel’s motivation. Its motivation is of primary for the managers. The examination of multitude theories and models brings to contemporary factors which determine the behavior of “complex person”. Structure, dynamics and level of payment are basic motivators of person who strive for satisfaction both his physical and spiritual needs.*

Key words: *complex person, wage – motivating function, motivating models, theories, indices, factors of workers’ and managers’ payment*

Хората са в основата на преуспяващите компании. Компаниите, които обръщат внимание на специфичните нужди на своя персонал, винаги се радват на лоялни и мотивирани служители. За постигането на по-висока ефективност следва да се познават факторите, които определят поведението на човека в процеса на труда, трябва да се намерят и начините за въздействие върху индивида или групата в този процес. В основата на всичко това е мотивацията – „съвкупност от психични процеси, свързани със силата и посоката на поведение, с предизвикването, насочването и поддържането на доброволни, целенасочени действия” (Шопов и др., 1999). Или по-конкретно, разгледано от икономическа гледна точка, мотивирането е дейност, която включва разработването, внедряването, контролирането и в случай на нужда преразглеждането и коригирането на модели, методи и средства, чрез които се стимулира ефективност, творчество и дори новаторство в работата на персонала на дадена организация за постигане на нейните цели.

Преди да изясним ролята на работната заплата като важна част от системата за мотивиране, би трябвало да разгледаме различните мотивационни модели.

В основата на подхода на икономически рационалния човек /Фр. Тейлър/ е залегнала теорията за икономическите стимули и по-конкретно тяхната единствена и непреходна сила.

По-късно Елтън Мейо, чрез своя модел на социалния човек, прибавя към материалните потребности и социалните такива в т.нар. „школа на човешките отношения”. Потребността да принадлежиш към дадена група или социална система започва да се възприема като основен мотиватор.

Маслоу, Алдерфер, Макгрегър, Аргирис и други икономисти доразвиват тези модели в „школата на организационно поведение” – модел на самообновяването /себереализацията/, като добавят и нуждата на индивида от по-висши потребности, а именно – себереализация, самоуважение и растеж.

При японския мотивационен модел с отъждествяването с организацията,

доминиращите ценности и идеологията се постига така желаното трайно високо ефективно икономическо поведение.

Днес неусторима е ролята на модела на „комплексния човек“, който е отправна точка към всички научни изследвания в областта на мотивацията. Този модел разглежда съвкупността от индивидуални

потребности, стремежи и очаквания, както и съчетаването и отъждествяването им с тези на групата и организацията като цяло. Моделът е характерен със своята сложност, тъй като характеризира един сложен обект – човешката психика. Именно поради тази причина Шайн обръща внимание на фактори като:

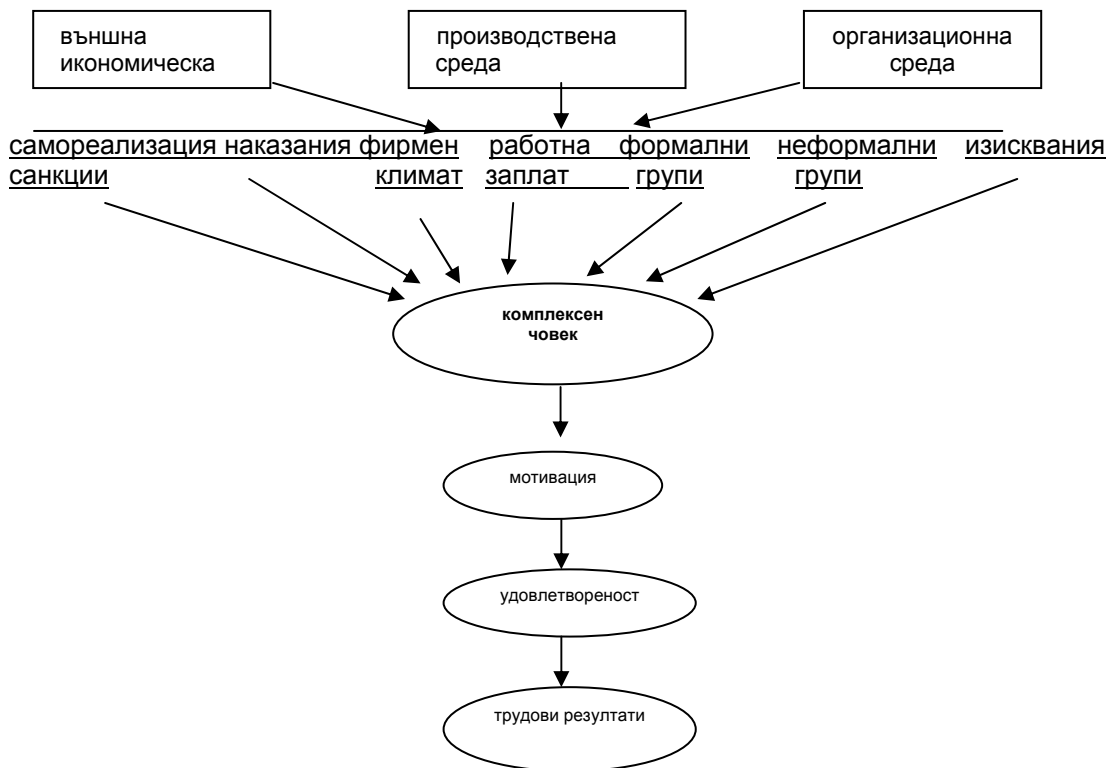
- връзка между материалните и духовни потребности
- индивидуални потребности и очаквания, поради различната ценностна система на всеки един служител

- въздействие на външни фактори върху мотивацията
- различна ефективност на мотивиращите фактори

За постигането на по-добри резултати във фирмата е добре да се спазват някои основни мотивиращи правила по отношение на персонала, като: комплексно задоволяване на материалните, социалните и психологични потребности, своевременно прилагане на мотивационни въздействия, обективност при оценяване на резултатите от мотивацията,

преразглеждане, оценяване и коригиране на мотивационния пакет и др.

На основата на проучванията и анализите на научни източници, предлагаме схематичен модел на “комплексния човек” (Фиг. 1):



Фигура 1: Модел на “комплексния човек”

Тази схема изразява непосредствената връзка между съчетанието на икономическата и социална среда с най-подходящите мотивационни въздействия, както и да се изберат механизми и правила за тяхното функциониране с цел постигане на индивидуалните и фирмени цели.

Макар че работната заплата най-често се свързва с външната /екзогенна/ мотивация, ще разгледаме нейната роля и като част от вътрешната мотивация /връзката ѝ със стимули с по-силен и дълготраен ефект/.

За да стигнем до ролята на работната заплата като мотивиращ фактор трябва да разгледаме теориите и процесите, през които е преминало развитието на този въпрос.

Първата теория е тази на потребностите. Тя се ръководи от принципа за незадоволените потребности. Потребностите за отделните индивиди имат различна тежест. Конкретна потребност се задоволява по различни начини и може да доведе до постигане на няколко положителни резултата за всеки отделен индивид. Например по-високата длъжност води до по-висока работна заплата и свидетелства за по-добра себerealизация.

През 1943 г. Абрахам Маслоу издига идеята за йерархичност на потребностите. Той разглежда човешките потребности във вид на пирамида, вървейки през физиологическите, потребностите от сигурност, социалните, свързаните с оценката, за да достигне до себerealизацията. Видно е, че работната заплата е част от всяка една клетка от пирамидата. Макар и в някои случаи /или при конкретни индивиди/, ролята ѝ да не е толкова голяма, работната заплата е незаменим мотиватор, който комбиниран с титли, похвали, повишения, чувство за принадлежност и други мотиватори, предизвиква целенасочени действия от страна на служителите за подпомагане дейността на фирмата в постигането на

крайните ѝ резултати. Работната заплата най-често се споменава във връзка с физиологичните потребности, които са най-ниско в пирамидата на индивидуалните потребности. Но дори когато индивидът се стреми към задоволяването на по-висши потребности, по-низшите продължават да съществуват. Той се връща към вече задоволени потребности, дори когато те вече не са доминиращи.

В своята двуфакторна теория, Фредерик Херцберг представя източниците на удовлетвореност и съответно неудовлетвореност: хигиенни фактори /свързани с външната среда/ и мотивационни фактори /свързани с характера на работата/. Съгласно теорията, при отсъствието или недостига на хигиенните фактори, в индивида се заражда чувство на неудовлетвореност от работата и демотивация. Ето още едно доказателство за ролята на работната заплата, разгледана тук като част именно от тези фактори.

Теорията ERG /от англ. : existence – съществуване, relatedness – обвързаност, growth - растеж/ на Алдерфер обръща внимание на субективните състояния като задоволство и желание. Той приема човешката личност като „отворена система”, в която потребностите не са строго йерархически подредени, но с преминаването им една в друга, нараства тяхната абстрактност.

Дейвид Мак Клеланд базира теорията си върху постиженията, приобщаването и властта. По-късно в схемата си той добавя и четвърта група потребности – за компетентността. Според Клеланд акцентира върху тези групи потребности, които според него са придобити /усвояват се чрез заучаване/.

По-късно теорията за мотивационния процес акцентира не върху самите потребности, а върху психологичните процеси протичащи при мотивацията на „комплексния човек”. Тази група теории обикновено се определя като по-ползена за практическото управление на

човешките ресурси, тъй като е в основата на прилаганите мотивационни техники.

Вруум разглежда теорията за очакванията. Мотивацията тук се явява производна на очакванията, инструменталността и ценността / работната заплата например/. Изниква връзката между труд и резултати и усилие и възнаграждение, за да функционират рационално стимулите.

Мотивация = Валентност x Очаквания x Инструменталност

При теорията за реактивността целта е максимално да се задоволят потребностите при пълна свобода на избора. Служителят активно се стреми да се адаптира към средата на труд, да намали нейната ентропия, да увеличи възнаграждението си, за да се утвърди и следователно да бъде удовлетворен от дейността си.

При теорията за справедливостта Дж. Адамс също засяга въпроса с работната заплата. Той изхожда от третирането на индивида в сравнение с другите. И тук роля играят мотиватори не само като повишения, похвали, титли, но и възнагражденията и поощренията като свидетелство за „добре свършена работа“, т.е. докато хората не започнат да смятат, че получават справедливо възнаграждение, ще намаляват интензивността на своя труд.

Интегрираният модел на Портър и Лоулер представлява комплексна теория на мотивацията, обединяваща елементи от теорията на очакванията и теорията за справедливостта. Тя акцентира върху положените усилия, отношенията, получените резултати, възнаграждението и степента на удовлетвореност. Виждаме, че и тук на работната заплата е отредено „почетно място“ като мотивационен фактор.

В основата на множество управленски системи за оценка на изявата е теорията за целите разработена в края на 60-те години. Локи и Латам доказват, че мотивацията и резултатите от труда са

по-високи, когато пред индивида са поставени ясни и трудни цели. Проблемите, поставени пред дадена личност, биват решавани безпроблемно, стига тя да е включена във вземането на решението.

Работната заплата по своята същност е средство за съществуване, парично-трудова възнаграждение за положени физически и психологически усилия, съобразено с националното законодателство. Тя е част от структурата на цената на труда наред с осигурителните вноски, средствата за подобряване условията на труд, средствата за повишаване на квалификацията и преквалификацията, средствата за социално-битово и културно обслужване, средствата за текущо и здравно осигуряване. Величината на работната заплата зависи от номиналната работна заплата, цените на стоките и услугите, данъците, задължителните осигуровки. Динамиката и равнището ѝ определят възможността за задоволяване не само на материалните/физиологическите/, но и на голяма част от духовните и социални потребности на личността.

На национално равнище функциите на цената на труда биват възпроизводствена, стабилизираща и мотивираща. Колкото по-стабилна е икономиката на една страна, толкова по-добре се осъществява мотивиращата функция на цената на труда. Например при увеличение на инфлацията се намаляват реалните доходи. При подем в икономиката се свива неравенството и се повишава жизнения стандарт.

За да се проследи връзката между мотивацията и факторите определящи цената на труда трябва да се разгледа съотношението между търсене и предлагане. Неоспорим факт е, че работната заплата е по-висока при търсене по-голямо от предлагането и обратното. Работната заплата е засегната пряко или косвено и от издръжката на живота, законовите и подзаконовите нормативни актове,

естеството на работата, количеството и производителността на труда, договорните отношения между организациите, производствената и технологична стабилност на предприятието и др.

Да разгледаме мотивиращата функция на цената на труда на фирмено равнище. Стремехът за по-висока работна заплата е естествен. Той е свързан със задоволяването на все повече и по-големи потребности /по-добър начин на живот при по-сигурни условия на труд/.

Мотивиращата функция на заплатата е свързана с предлагането на платена заетост, т.е. по-висока цена от обичайната, провокира по-голямо търсене на платена заетост и обратното, което от своя страна води до доброволна безработица /наблюдава се пряка зависимост от размера на работната заплата/. По-сложен е проблемът обаче с диференциацията на работната заплата. Засяга се въпроса за справедливостта. Ето защо е много важно да се извършва диференциация на заплатата между отделните професионални групи: на ниво отрасъл, бранш, организация, звено, длъжност и личност.

Втората функция на цената на труда е свързана с произхождащата от мотивацията готовност на индивида да се интегрира и отъждествява с организацията, с нейните цели и перспективи. От тук може да се изведе следната зависимост:

по-висока мотивация →
отъждествяване → **признание**
→ **по-висока РЗ**

и обратното.

В случаи, че системата за работната заплата не е изградена правилно и разпределението ѝ е несправедливо, тя не само, че не мотивира, а може и да демотивира „комплексния човек“. Затова всяка компания, която би искала да постигне добри резултати в дългосрочен план, трябва да конструира система за

мотивиране на персонала. Основните звена на тази система би трябвало да са условията на труд, сигурността, развитието, признанието, комуникацията, сътрудничеството, делегирането, властта и не на последно място работната заплата.

В отделните страни и компании съответно се прилагат различни системи за заплащане. Тези системи са различни както за работниците, така и за ръководния персонал. Най-общо те се свеждат до следните: според времетраенето на работата, според изработката, според ефективността на работата, според заслугите, смесени системи, според участието на персонала в разпределението на печалбата и акционерно участие на персонала.

Съществуват четири форми на заплащане на труда на работниците, които според много специалисти са най-ефективни.

При динамичната форма на работна заплата, 85 % е тарифната ставка, а останалата част е премийна /съответно 10 % за индивидуални и 5 % за групови постижения/. Мотивационният фактор се проявява, тъй като при достигане на по-добри резултати, тарифната част се повишава.

Втората система е известна като модел за контролиране на изработката: нестимулираща и стимулираща. При първият вид се умножават отработените часове по часовата ставка. Акцент обаче се поставя върху вторият вид – стимулиращата. Тук като процент от тарифната част се изплащат премии за заслуги.

Макар и все по-рядко използвана, системата за заплащане на парче, все още се прилага в някои страни. Всеки работник започва с пробен период от две години, през които той става контролор на собствената си изработка. Работникът не получава възнаграждение за дефектен детайл и трябва сам да отстрани проблема. Ръководителят получава определен брой точки – пропорционален на броя на

работниците. Тези точки представляват премии, които се раздават според заслугите, самостоятелността при работа и т.н. Работниците получават и специални награди, които също стимулират труда им.

Многофакторното заплащане се въвежда в Япония. Състои се от базисна ставка, надбавки и премии. При тази система се вземат под внимание както стажът, възрастта и квалификацията, така и резултатите от труда и приносът към фирмата.

Значително по-сложни са системите и формите за заплащане на „комплексния човек“ заемащ ръководен пост в дадена фирма. Структурата на заплатата на ръководния персонал се състои от работна заплата, премии, допълнителни доходи и бенефиси. Най-стимулираща роля играят премиите за постижения. Макар и с по-малка роля, работната заплата и допълнителните доходи стимулират, тъй като се определят от ръководния пост, който се заема. Бенефисите от своя страна пък включват услуги при здравето и пенсионно осигуряване.

Краткосрочна форма за стимулиране на ръководния персонал се осъществява най-вече чрез награди за изпълнени задачи или подялба на печалбата. Тази форма е по-разпространена в САЩ. Минусите при нея са съществени, тъй като приходите не се разпределят пропорционално според индивидуалните заслуги.

Дългосрочните стимули са насочени към групата и нейните постижения. Най-разпространената форма е опционът. На мениджърите се предоставят пакет с акции на фирмата, които те не могат да продадат по-рано от определения период /5-10 години/.

Най-разпространени са четири системи за стимулиране на ръководния персонал. При системата на Хей за всяка длъжност се определят критерии оценявани по точкова система. За всяка длъжност се определят уменията, които се оценяват с повече точки, като например работа в

екип, ръководни умения, професионални умения, комуникативност и пр. В някои случаи критериите на оценяване се прилагат единствено спрямо заеманата длъжност. Прилагането освен към длъжността, така и към личността, е значително по-ефективна. Обикновено работната заплата е сума от двете точкувания: на поста и личността, която го заема. Основното предимство на тази система е прозрачността ѝ. Всеки ръководител може да се осведоми за работната си заплата и причините за нейното равнище.

Системата за оценка на заслугите и личните качества залага на комплексната оценка от резултатите от труда и личните качества на служителя. Оценяват се осем фактора: качество на труда, количество на труда, знания, отговорност, инициативност, креативност, практическо мислене и личностна характеристика. Факторите се градират в пет степени и се оценяват с определен брой точки. Сумата разделена на осем дава обобщената оценка. Материално стимулиране се прилага само при оценка, по-висока от средната.

Системата Лайф се базира върху три показателя: степен на удовлетвореност от работата, тежест на отделните мотиватори и необходимост от смяната им. В случая всеки ръководител оценява потребността си от учение, власт, пари и взаимоотношения с околните по скалата от 1 до 10.

Система за стимулиране на „сътрудниците с блокирани възможности“. Служителите попадащи в тази категория са ръководители с дългогодишен стаж във фирмата. При т.нар. „структурно плато“ самата организация не позволява по-нататъшно движение на ръководителя нагоре. Съществуват и случаи когато ръководителят няма какво повече да научи от работата си и намалява своята мотивация. При „платото в живота“ сътрудниците се отъждествяват с организацията и застоя им носи

пораженческо чувство. В тези ситуации се прилагат множество форми за стимулиране като: възлагането на специални задачи, включването им във вземането на колективни решения, делегирането на повече права, преместването им на друга длъжност и др.

Можем да кажем, че развитите страни следват примера на Япония и отдават все по-голямо значение на премиалната част от трудовото възнаграждение в сравнение с тарифната ставка – гъвкава и нефиксирана работна заплата. И така най-общо съвременните форми на трудовото възнаграждение са съобразени с: количеството и качеството на труда, „хоризонталните“ и „вертикалните“ параметри на премирането, критериите, точките и скалите за оценяване на професионалните, личностните и длъжностните специфики на служителите, индивидуалното и груповото поощряване, участието на персонала в разпределението на печалбата на фирмата.

От направените изводи става ясно, че факторите, които мотивират поведението на „комплексния човек“ са равнището, структурата и механизмите на възнаграждението. Ето защо освен

основната работна заплата, така и останалите й елементи – допълнителните възнаграждения и стимулиращите добавки, водят до задоволяването не само на повече и по-разнообразни потребности, но и дава повече самочувствие и удовлетворение от труда на заетите.

В заключение да изброим основните препоръки, необходими за изграждането на една широкообхватна и ефективна схема за трудово възнаграждение:

- * заплащане според индивидуалните и колективните постижения

- * професионално развитие на сътрудниците

- * заплащане според конкретния индивид, а не според длъжността

- * гъвкави форми на заплащане според уменията и компетентността, сложността на работата, личностната характеристика и пр.

- * създаване на ефикасна система за обратна връзка с цел оценяване на персонала по отношение на неговите постижения

- * проучване на предпочитаните стимули и мотиватори от всеки служител, премахване на бариерите и пречките пред мотивацията и създаване на подходящ фирмен климат за постигане на по-добри резултати.

ЛИТЕРАТУРА

1. Палешутски, К., Мениджмънт, изд. Форчън, Благоевград, 1994
2. Спасов, К., Управление на човешките ресурси, изд. АРТ ГРАФИК, 1999
3. Шопов, Д. и др., Икономика на труда, изд. Тракия-М, С., 1999
4. Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на персонала, изд. УНСС, С., 1995