

СЪВРЕМЕННИ И ЕФЕКТИВНИ МЕТОДИ ЗА МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Стефка Василева¹

Резюме

Основните и най-значими фактори, които влияят върху трудовото поведение и представяне на служителите, както и върху постигането на индивидуалните и екипни цели, са компетентности, трудова мотивация и работна среда. Мотивацията е и ще продължава да бъде решаваща за задържане на служителите в организацията, постигане на желани и очаквани резултати от тях и превръщането им в трайно и устойчиво конкурентно предимство. Настоящата статия разглежда широк кръг съвременни и ефективни методи за мотивация на служителите.

Ключови думи: служители; мотивация; методи за мотивация

JEL: O15

MODERN AND EFFECTIVE METHODS FOR EMPLOYEE MOTIVATION

Stefka Vasileva²

Abstract

The main and most significant factors that influence the work behavior and performance of employees, as well as the achievement of individual and team goals, are competences, work motivation and work environment. Motivation is and will continue to be decisive for retaining employees in the organization, achieving desired and expected results from them and turning them into a lasting and sustainable competitive advantage. This article discusses a wide range of modern and effective methods for employee motivation.

Key words: employees; motivation; methods of motivation

JEL: O15

¹ Гл.ас. д-р Стефка Василева, катедра „Индустриален бизнес“, УНСС-София, stefka_vasileva@unwe.bg

² Assistant professor Stefka Vasileva, PhD, Industrial business department, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, stefka_vasileva@unwe.bg

Въведение

Много организации се фокусират върху създаване на иновативни продукти и предлагане на иновативни услуги, които отговарят на потребностите на клиентите. Инвестициите, в съвременни и модерни техники и технологии, са напълно разбираеми, предвид възможността чрез тях организациите да създават конкурентни предимства и да задоволяват бързо променящите се нагласи и желания на потребителите. По-важните инвестиции, които трябва да правят мениджърите на компаниите са свързани със служителите, които работят в тях, поради огромният им принос в създаването на нови продукти и услуги, които носят добавена стойност за организацията и потребителите. Инвестициите, за повишаване мотивацията на заетите в една организация, винаги са оправдани, тъй като мотивацията е в основата на човешкото поведение и постигането на желано и очаквано трудово представяне. Мотивираните служители работят усилено за постигане на личните си цели и тези на организацията. Затова е изключително важно мениджмънта да проучи и установи мотивационните нагласи на служителите, какви методи за мотивация да използва за въздействие върху тях и да създаде работна среда, която позволява на заетите да се себераздават в трудовата дейност и да използват по най-добрия начин своите знания и умения.

1. Мотивация на служителите

Неразделна част от системата за управление на организацията е мотивацията на служителите [1]. Тя спомага за ефективно изпълнение на дейността на компанията, способността да се реализират нови проекти, да се въвеждат и адаптират иновативни продукти и технологии [2]. Мотивацията е основна движеща сила, която „води“ хората напред и им помага да реализират личните си цели. Тя е основна управленска функция и представлява процес на вземане на доброволно решение за определено целенасочено действие или бездействие в определена ситуация. Мотивацията има субективен характер и се определя от икономическата, организационната и социалната среда в организацията [3]. Мотивирането на служителите е важно конкурентно предимство и е включено в целогодишната дейност на много компании, като елемент от тяхната стратегия [4]. Всички добри мениджъри разбират важността на трудовата мотивация, притежават способност да

мотивират служителите си, като променят мотивиращите фактори, които използват съобразно промяната на мотивационните нагласи на служителите.

Мотивацията е комплексен и целенасочен процес за създаване на работна среда и атмосфера, които помагат за задоволяване на стремежите, нуждите и интересите на служителите [5]. Мотивацията на служителите включва различни фактори, които влияят върху поведението, усилията и ангажираността на служителите за постигане целите на организацията. Мотивираните служители са ентузиазирани и отдадени на работата си, по-вероятно е да се представят на високо ниво и да допринесат за успеха на организацията. Работодателите имат възможност да създадат среда, която насърчава високата мотивация и ангажираност на служителите, като използват разнообразни мотивиращи техники [6].

Мотивационният процес е цикличен, тъй като хората притежават съвкупност от потребности, които непрекъснато се обогатяват и променят [7]. Всеки мениджър може да създава мотивираща среда в организацията само на основата, на доброто познаване на особеностите и уникалността на всеки свой служител, на признанието и доверието към него. Организациите, които се опитват да отговорят на специфичните нужди и желания на своя персонал, имат мотивирани и продуктивни служители [8]. По-мотивираните хора се стремят към по-големи постижения, полагат повече усилия и са по-успешни от хората, които са по-малко мотивирани [9].

Мотивацията е функция на управлението, благодарение на която може да се наблюдава повишаване на качеството на работата. Методите за мотивация оформят процедурите и правилата за действие, които водят до повишаване на ефективността на служителите и тяхното самоудовлетворение, както и желанието да се развият на работното място. Начините за мотивация трябва непрекъснато да се променят под влиянието на вътрешната и външната среда. За да бъде ефективно, мотивирането на служителите трябва да е съобразено с техните нужди [10].

Мениджмънта трябва да осигури подходящи условия за работа и професионално развитие на своите служители, за да бъдат те съпричастни към постигане на обществено значимите цели на организацията. Стремежът е да изгради високо мотивиран и креативен човешки ресурс, отличаващ се с висок професионализъм и компетентност [11]. Мотивацията не се изразява само във

възнаграждения и допълнителни придобивки, а и в нови възможности за развитие и нови предизвикателства. Ако членовете на един екип не успеят да намерят своята специфична комбинация от мотиватори е много вероятно да започнат работа в друга компания, която е склонна да им ги предостави. Загубата на таланти създава редица трудности и води до разходи за организацията. Затова една от важните задачи на ръководителите е да подхождат креативно и различно, за да задържат служителите си. Ръководителите трябва да бъдат по-интуитивни и да не прилагат (доколкото е възможно) традиционните начини за мотивиране на служителите [12]. Това може да се осъществи чрез използване на широк кръг методи за мотивация на служителите, които съответстват на техните мотивационни нагласи. По-голямата част от ефективните методи за мотивиране изискват вложение на средства и време от страна на мениджмънта, които се възвръщат многократно, тъй като високо мотивираните служители са по-продуктивни, постигат по-високи резултати на работното място и извършват качествено и навременно работните си задачи.

2. Методи за мотивация на служителите

Броят на методите за мотивиране на служителите е голям. В настоящата статия са представени тридесет метода, които оказват силно и трайно въздействие върху мотивацията на заетите и спомагат за тяхното задържане в организацията.

Личен бюджет за професионално обучение: Постъпвайки на работа служителите получават виртуално досие с „персонален бюджет за обучение“. Колкото повече един служител работи в организацията и/или колкото по-добри резултати постига в работата си, толкова повече неговия бюджет за индивидуално професионално обучение расте. Служителят сам разполага с този бюджет и може да избере за какво да го използва, избирайки от предварително зададени теми за обучение. Това е начин за повишаване отговорността на служителите по отношение на собственото им професионално развитие.

Бонуси за иновации: Служителите, които предлагат иновативни решения на проблемите, на компанията, получават бонуси. Ако предоставянето на бонуси за иновации се съчетае с добра комуникация и видимост на постиженията на служителите, може да се отговори адекватно на голям спектър от типове мотивация (възнаграждение, оценка на труда, желание да се участва активно в

развитието на организацията) и да се ангажират по-голям брой служители. Могат да бъдат организирани годишни награди за иновативни идеи и решения, да се провеждат инициативи от типа „Дни на иновацията“, на които да се споделят предложенията и др. [13].

Ваучери за подарък: Социална придобивка, която се получава като бонус към работната заплата и може да се използва в определен търговски обект. Ваучерите за подарък дават възможност на служителите сами да вземат решение какво да си закупят на определената във ваучера стойност.

Карта за отстъпки в различни търговски обекти: Дава възможност на служителите да пазаруват разнообразни стоки, като използват процент намаление, който е определен от компанията, в която работят.

Вечеря или обяд в ресторант (напр. един път в месеца): Регулярните срещи извън работното място дават възможност служителите да се опознаят по-добре и екипа да се сплоти. Разходите за ресторанта се поемат от компанията, като всеки може да дава предложения къде да бъде проведена всяка една от срещите.

Регулярни индивидуални и колективни срещи с ръководителя на екипа: Всяка седмица се провеждат срещи с ръководителя на екипа, които са в рамките на един час и се обсъждат работни и лични въпроси. Тази практика спомага за регулярно дискутиране на текущи и бъдещи работни задачи, минимизира допускането на грешки на работното място, както и дава възможност, при желание на служителя, да се обсъждат лични теми.

Награда за най-добър служител на годината: Наградата се дава на служител или служители, които са постигнали най-добри резултати в рамките на една година. Важно е предварително да бъдат определени конкретни критерии, по които ще се избират победителите. Те задължително трябва да бъдат публични и количествено измерими. Това е важна предпоставка за прозрачно и справедливо определяне на победителите.

Кутия за идеи: Това е начин служителите да дават идеи и предложения, свързани с работния процес, по всяко време. Важно е да има отговорни лица, които ежеседмично да преглеждат поставените в кутията предложения. При приемане на някоя идея или предложение, авторът им да получава награда или бонус.

Посещения на културни и спортни мероприятия: Съвместни посещения на театър, кино, концерт и спорт през определен период от време. Всеки служител може да се присъедини към определено мероприятие, което представлява интерес за него. Това е начин служителите да се сближат.

Безплатно хранене на работното място: Служителите могат да се хранят безплатно в компанията, като тя им осигурява ежедневно разнообразна храна. По-голяма част от компаниите осигуряват безплатно плодове, кафе, чай и други напитки, но безплатното основно хранене е един метод за повишаване мотивацията на служителите, които отделят не малка част от бюджета си за храна по време на работа. Ако дадена компания не може да си позволи да предоставя изцяло безплатна храна за служителите си е добре да въведе процентно намаление за храните, закупени от стола/ресторанта на организацията. Процентното намаление се определя от мениджмънта на компанията, като по принцип варира между 10% и 30%.

Зона за игри: В тях служителите могат да се разнообразят от работата, което повишава тяхната ефективност и подобрява атмосферата в офиса. Физическата активност допринася за по-добро изпълнение на работните задължения, поддържане на здравословен начин на живот и сплотяване на заетите в компанията. Множество компании – лидери от години използват този метод за мотивация и той доказано работи.

Зона за отдих: В тях служителите могат да си починат на спокойствие, на място различно от работното им пространство. В зоната за отдих освен пълноценна почивка, служителите могат да опознават колегите си, като разговарят с тях на теми, които не са свързани с работата.

Подарък за рожден ден и важен празник: Всеки служител получава подарък от компанията за всеки рожден ден, както и за всеки по-важен празник, като Бъдни вечер и Рождество Христово, Великден и др. Освен това за 8-ми март всички жени, работещи в организацията, могат да получават по едно цвете, придружено със символичен подарък. Добре е подаръците да не бъдат парични средства, тъй като няма да останат като спомен за служителите и освен това е по-малко вероятно празнуващите да се почувстват специални.

Плащане на наем или ипотека на служителите: Покриване на наема или ипотеката на служителите, които нямат собствени жилища, до размер определен от компанията. Това е един много работещ метод за мотивация, тъй като голяма част от доходите на служителите се изразходват за наеми и ипотечи на жилища. Компанията определя една фиксирана сума за всички служители, която да им бъде от помощ за покриване на това голямо и важно перо от ежемесечните им бюджети.

Грижа за семействата на служителите: Голяма част от служителите по принуда записват децата си в ясли и детски градини, които са скъпо платени. Компанията може да покрива част от таксата. Добре да се спазват определени правила за отпускане на подобна финансова подкрепа, като например: средствата да се отпускат за деца до определена възраст, да се представят финансови документи от служителите за доказване, че средствата са изразходени именно за нуждите на детето, да се представят доказателства, че детето е постъпило в частна ясла или градина и служителите не са имали избор и др.

Вътрешни конкурси за вакантни длъжности: При наличие на свободна позиция в компанията първо да се прави вътрешно набиране и подбор на служители, които имат интерес и компетентности за заемане на овакантената длъжност. Това е един ефективен метод за кариерно развитие и израстване в йерархията на организацията, който има силно мотивиращ ефект. В случай, че настоящите служители нямат интерес към свободната позиция или не притежават необходимите знания и умения, се пристъпва към външен подбор на кандидати.

Уроци по танци или различен вид тренировки: Голяма част от младите хора спортуват активно. Освен традиционното посещение на фитнес залите, голяма част от работещите имат интерес към курсове по танци и различен вид тренировки, като Тае-Бо, Зумба, Кросфит и др. подобни. Ако мениджмънта на дадена компания реши да използва този метод за повишаване мотивацията на служителите си има два варианта: да покрива разходите на служителите за посещение на подобни спортни мероприятия или да обособи пространство в сградата на компанията, където да се провеждат уроците и тренировките няколко пъти в седмицата.

Плащане на образованието (бакалавър и магистър): Компанията покрива семестриалните такси за образованието на всеки служител, който има необходимост

и желание да повиши своето образователно равнище. От тази привилегия могат да се възползват служители, които записват специалност, свързана с работата, която извършват или с дейността на организацията.

Покриване на разходите за транспорт до работното място: Това е много ефективен метод за мотивация на служителите, когато компанията е отдалечена, разположена е извън населеното място, в което живеят работещите и няма удобен транспорт. При тази ситуация, а и не само, е подходящо компанията да покрива разходите на служителите за транспорт и/или да осигури безплатен такъв, от който могат да се възползват всички работещи в нея.

Преференциални условия за закупуване на продукти/услуги, на компанията: Всеки служител използва процентна отстъпка при закупуване на продуктите и/или услугите, които предлага компанията. Този подход освен, че повишава мотивацията на служителите, повишава и продажбите на компанията.

Уелнес почивка за служителите и техните семейства: Компанията предоставя средства за уелнес почивка на служителите, които са постигнали най-високи резултати в рамките на една година. Почивката е добре да бъде за период от 2-3 дни, а мястото да бъде избрано от компанията.

Курсове за подобряване на поведенческите умения: Поведенческите умения са изключително важни за постигане високи резултати на работното място, за ефективна работа в екип, за изграждане на лидерски качества. Множество компании предлагат курсове, които са свързани с подобряване на поведенческите умения – комуникация, емпатия, справяне със стреса, управление на времето и редица други. Компанията може да включи служителите си в курсове, на които те да подобрят поведенческите си умения. Подобни курсове и обучения надграждат способностите на служителите, спомагат за опознаване на хората, сплотяване на екипи и подобряване на общуването и междуличностните отношения.

Лизинг на автомобил: Компанията покрива част от лизинга на автомобила (напр. 10%), на служителите, като този подход освен, че е финансова подкрепа за тях, което е силен мотивиращ фактор, е и принос на компанията към опазване на околната среда. Новите автомобили оказват много по-положително влияние върху околната среда, отколкото старите.

Конкурс за сладкиши: Организиране на конкурс за най-вкусен и най-красив сладкиш, направен от служител на компанията. В конкурса могат да се включват всички заети в организацията, които имат желание и умения да готвят. Ръководителите в компанията определят жури, което да оценява сладкишите. Победителя или победителите получават подарък, напр. ваучер за определен ресторант, на определена стойност.

Спортно състезание: Организиране на състезание по определен спорт, напр. футбол, волейбол, баскетбол и др. Всички служители, които желаят, могат да вземат участие в мероприятиято, като отбора, който победи получава купа и награда от компанията.

Клуб по интереси: Компанията дава възможност за включване на служителите в дейности, съобразно техните интереси, напр. курс по готварство, ходене по планини, курс по рисуване и др. Чрез участието на служителите в различните клубове по интереси, те ангажират свободното си време с полезни и приятни за тях дейности, сближават се с други хора, работещи в компанията и подобряват уменията си в съответната област.

Библиотека: Създаване на библиотека в компанията, в която книгите и всички други четива са с литература в областта и дейността на организацията. Това дава възможност на служителите да обогатят теоретичните си знания в конкретната област.

Осигурено паркомясто: Безплатно използване паркинга на компанията от всички служители. Ако паркоместата не са достатъчни или компанията няма паркинг – подсигуряване на средства за служителите, които да бъдат използвани за плащане на паркинг по време на работа. Липсата на места за паркиране е един от сериозните проблеми, с който се сблъскват служителите. Разрешаването на този проблем от компанията влияе силно мотивиращо върху служителите.

Удължено бащинство, заплатено в пълен размер: Компанията предоставя възможност на служителите, които са станали бащи, да използват 6 месеца платен отпуск за отглеждане на дете. Това дава възможност за изкарване на време с детето, което е от съществено значение за голяма част от работещите мъже.

Психологично консултиране: Безплатни консултации с психолог за всеки служител, който има нужда и желание да поговори със специалист по въпроси, които го притесняват и нарушават неговото спокойствие. Разговорите могат да бъдат свързани с професионалния и личния живот на служителя. Психологичното консултиране спомага за намаляване на стреса и тревожността на работното място, подобрява комуникацията, повишава лоялността на служителите и спомага за вземането на важни решения.

Заключение

За запазване и повишаване мотивацията на служителите мениджмънта на всяка организация е необходимо да използва методи за мотивация, които съответстват на мотивационните нагласи на служителите. Компаниите, които имат възможности и използват съвременни методи за мотивация на служителите, са по-успешни и конкурентоспособни. Те са осъзнали важноста на човешките ресурси и необходимостта от непрекъснати инвестиции в тях, които целят тяхното задържане в компанията и повишаване на тяхната мотивация. Последната е предпоставка за високи резултати на работното място и постигане на индивидуалните, екипните и организационните цели. Работодателите могат да повишават мотивацията на служителите и да „събудят“ тяхната креативност и желание за себераздаване в трудовата дейност чрез използване на подходящите методи. Представените методи за мотивация в настоящата статия са ефективни и действени и се използват от водещи компании по целия свят, които са лидери в своята дейност. От години мениджмънта не може да разчита единствено на трудовото възнаграждение за повишаване мотивацията на заетите в организацията. Въпреки, че то е и ще продължава да бъде водещ мотивиращ фактор, човешките ресурси имат все повече и разнообразни потребности, нужди и желания, които могат да бъдат задоволени като към традиционните начини за мотивиране на служителите се използват част от съвременните методи за мотивация.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Milyaeva, L. (2015). Transformation-structural analysis of labor motivation of the personnel of organizations, Bulletin of Tomsk State University, 398, p. 185-192.

[2] Bondarenko, N. (2015). The contribution of companies to the accumulation of human capital: cross-country analysis, *Forsayt*, 9(2), p. 22-37.

[3] Василев, В. & Георгиев, К. (2019). Екипи и екипна ефективност. Теоретичен навигатор и практически наръчник, София: И-во „Пропелер“, стр. 115 - 117.

(Vasilev, V. & Georgiev, K. (2019). Ekipi i ekipna efektivnost. Teoretichen navigator i prakticheski narachnik, Sofia: I-vo „Propeler“, str. 115 - 117.)

[4] Archie, C. & Buchholtz, A. (2014). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. Nelson Education, p. 108-109.

[5] Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S. & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 2, p. 12–25. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/279535878_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Motivation_in_Telecommunication_Sector.

[6] Нг, Д. (2023). Осем ефективни стратегии за мотивиране на служителите. Retrieved from <https://ahaslides.com/bg/blog/employee-motivation-strategies/>.

(Ng, D. (2023). Osem efektivni strategii za motivirane na sluzhitelite. Retrieved from <https://ahaslides.com/bg/blog/employee-motivation-strategies/>.)

[7] Стефанова, Н. (2016). Концептуални възгледи относно мотивацията на персонала, Годишен алманах научни изследвания на докторанти на СА "Д.А.Ценов" – Свищов, стр. 615 – 630. Retrieved from <https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/3333?locale-attribute=bg>.

(Stefanova, N. (2016). Kontseptualni vazgledi odnosno motivatsiyata na personala, Godishen almanah nauchni izsledvania na doktoranti na SA "D.A.Tsenov" – Svishtov, str. 615 – 630. Retrieved from <https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/3333?locale-attribute=bg>.)

[8] Динков, М. (2015). Връзка между условията на труд и производителността на персонала в организацията, *Eastern Academic Journal*, бр. 4, стр. 46-64, 2015. Retrieved from https://www.e-acadjournal.org/pdf/article_15135.pdf.

(Dinkov, M. (2015). Vrazka mezhdru usloviyata na trud i proizvoditelnostta na personala v organizatsiyata, Eastern Academic Journal, br. 4, str. 46-64, 2015. Retrieved from https://www.e-acadjournal.org/pdf/article_15135.pdf.)

[9] Cadwallader, S., Jarvis, C., Bitner, M. & Ostrom, A. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation, Journal of the Academy of Marketing Science 38(2), p. 219-239. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/225234211_Frontline_Employee_Motivation_to_Participate_in_Service_Innovation_Implementation.

[10] Hill, Ch., Jones, G. & Schilling, M. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning, p. 24-31.

[11] Василев, М. (2016). Система за управление на човешките ресурси в общинска администрация, Списание за наука „Ново знание“ 5-3, стр. 64-71.

(Vasilev, M. (2016). Sistema za upravlenie na choveshkite resursi v obshtinska administratsia, Spisanie za nauka „Novo znanie“ 5-3, str. 64-71.)

[12] Стефанова, С. (2015). Как да мотивирате хората, с които работите. Retrieved from https://www.karieri.bg/news/35251_kak_da_motivirate_horata_s_koito_rabotite.

(Stefanova, S. (2015). Kak da motivirate horata, s koito rabotite. Retrieved from https://www.karieri.bg/news/35251_kak_da_motivirate_horata_s_koito_rabotite.)

[13] Карагаева, К. (2017). Три идеи за HR иновации. Retrieved from https://www.karieri.bg/news/36906_tri_idei_za_hr_inovacii.

(Karagaeva, K. (2017). Tri idei za HR inovatsii. Retrieved from https://www.karieri.bg/news/36906_tri_idei_za_hr_inovacii.)