

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

**Дритон Сюлча<sup>1</sup>**

**Резюме:** Многобройни изследвания показват, че мотивацията на персонала влияе върху производителността на труда, резултатите от дейността и постигането на набелязаните цели. Подобни проучвания често отбелязват, че дори в организации, където служителите и работниците като цяло харесват своята работа, е налице текучество на персонала поради различни причини, а това възпрепятства постигането на организационните цели. Тази статия прави обзор на някои класически и модерни възгледи за различните аспекти на мотивацията. За целите на настоящото изследване са направени проучвания сред различни организации в Косово, така че да бъде събрана достатъчно информация за ситуацията към момента относно мотивацията на служителите, да бъдат открити евентуални грешки и да бъдат направени предложения за подобряване на процесите в организациите. Според резултатите от проучването средният ръст на текучеството на персонала е в границите на нормалния. Необходимо е, мениджърите да направят така, че техните служители да осъзнаят, че наградите са признание за добре свършена работа, а не цел, заради която да бъде извършена определена работа. И докато раздаването на парични бонуси се използва преимуществено в системата за мотивиране в проучените предприятия, много от тях прилагат оценката на дейността като инструмент от политиката за възнаграждаване на персонала. В повечето случаи изплащаното трудово възнаграждение зависи от годишната печалба на фирмата, а причините, поради които работниците и служителите напускат, не се отчитат от системата. Финансовите стимули обаче са важен фактор за мотивацията при мнозинството от хората, въпреки че парите не

---

<sup>1</sup>Дритон Силка, лектор по предприемачество, магистър по Бизнес администрация в Университет Линей, Швеция, докторант в катедра „Международни икономически отношения“, Стопанска академия, Свищов.

се единственият, а в някои случаи не са и основният мотивиращ фактор. В изследването са използвани качествен подход и практическо приложение на съществуващите теоретични разработки.

**Ключови думи:** мотивация, удовлетвореност от работата, текучество на персонала.

**JEL:** M5, M12, M52.

## Увод

Мотивацията представлява съвкупност от вътрешни или външни сили, които влияят върху личността, като я подтикват да се държи по определен начин с оглед постигането на някакви конкретни цели. Иначе казано, всеки път, когато мениджърите поощряват определен тип поведение (независимо от това дали то има положително или отрицателно въздействие върху тяхната организация), те насърчават проявяването на същия тип поведение и в бъдеще. Да вземем за пример ситуация, в която мениджърът иска, неговият персонал да проявява по-голяма инициативност на работното място, като предлага и прилага повече идеи за подобряване на действащите в организацията системи и процедури. Пътят към постигането на такова поведение е поощряването на служителите с различни средства – от устна похвала до парична премия или чрез други финансови средства всеки път, когато проявят инициатива на работното си място и направят или приложат някакво предложение, което повишава ефективността. Идеята е съвсем обикновена и дава добри резултати. В същото време мениджърите трябва много да внимават, да не насърчават неправилно поведение сред персонала (Nelson & Economy, 2005). Мотивацията на хората се базира на техните съзнателни, несъзнателни и подсъзнателни потребности. Някои от тези потребности са основни, например нуждата от вода, въздух, храна, сън и дом. Така наречените вторични потребности, като нуждата от самоуважение, обич, власт, свобода и развлечения, се проявяват с различен интензитет у всеки човек и могат да се променят във времето. Мотивацията е общо понятие, което се отнася до група инстинкти, нужди, потребности, желания и искания. Ако мениджърът на човешките ресурси в дадена организация се стреми да мотивира

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

правилно нейните служители, той трябва да предприеме действия, чрез които да задоволи техните желания и искания, така че да ги стимулира, да действат в унисон с организационните цели. В съвременния бизнес знанията и творческият потенциал заемат мястото на капитала. Големият интерес към въпроса за мотивацията се дължи на три основни причини: стремеж към по-голяма производителност, ефективност и съзидателност на труда, стремеж към по-качествено уплътняване на работното време и стремеж към по-висока конкурентоспособност и бизнес ефективност на организацията (Bahtijarevic, 1999).<sup>2</sup>

### **1. Формулировка на проблема**

Осъзнавайки, че хората са творческият заряд на всяка организация, големите компании, а след тях и други организации започнаха да работят над системното обучение, специализацията и мотивацията на своите кадри. Целта на това начинание беше подготовката на добре обучен и мотивиран персонал, който да допринесе за печеленето и запазването на конкурентни позиции. Непрекъснатото разрастване на технологичните новости, все по-комплексният характер, който придобиват професиите, и възникващата в резултат необходимост от усвояване на допълнителни знания и умения направиха за организациите жизнено важно да успеят да задържат своите кадри. Управляването на човешките ресурси е сложна система, която дава възможност на компанията да наблюдават, оформят и пълноценно да използват своите човешки ресурси с минимум разходи. Продължаващото образование и творческото прилагане на новопридобити знания при разрешаване на настоящи и бъдещи проблеми, както и мотивацията на персонала, е малко позната и рядко прилагана от организациите философия. Общозвестен е фактът обаче, че в наши дни организациите са изправени пред непрекъснато текучество на персонала вследствие на различни причини. На пръв поглед зад високото текучество на персонала прозира

---

<sup>2</sup> Bahtijarevic, цитиран от Bosnjak S, (2010), "Human Resource Management of the city of Vinkovci, communication as a key to a successful motivation of employees", доклад (с.321-327), Международна конференция, Университет Прищина.

липсата на мотивация у кадрите на дадена организация. Подобно явление възпрепятства създаването на ефективни работни екипи, влияе отрицателно на корпоративната култура и изисква заделянето на по-голям бюджет за подбор, наемане, приспособяване и обучаване на кадри. Вследствие на високото текучество на персонал намалява производителността на труда и се влошава качеството на предлаганите услуги. Същевременно липсата на каквото и да било текучество също води до възникването на редица проблеми. Когато в едно предприятие не съществуват достатъчно възможности за изграждане на кариера или професионално израстване на персонала, това води да застой в развитието на кадрите и в крайна сметка на самата компания. Много автори посочват, че текучеството на персонала е логичният резултат от липсата на мотивация, тъй като стремежът към удовлетвореност и щастие е присъщ на хората (Deighan, 2016, с. 6). Текучеството на персонала е сериозен проблем, с който се сблъскват всички организации, които се стремят да запазят своите опитни и талантиливи кадри. Високите разходи по подбора, наемането и обучаването на нови служители и работници могат да повлияят съществено на печалбата на организациите. Проучванията често показват, че работниците и служителите в дадено предприятие като цяло харесват своята работа. Според проучване на Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM, 2014), което е най-голямата професионална асоциация в областта, 86% от американците са удовлетворени от работата си в момента. Резултатите от проучването показват също, че анкетираните се чувстват уважавани на работното си място, имат доверие във висшето ръководство на своята организация и са в добри взаимоотношения със своите началници. Ето защо е необходимо да потърсим отговор на въпроса: *„Какви са причините, поради които хората продължават да напускат, дори когато са сравнително доволни от работата си?“*.

Теорията на управлението на човешките ресурси традиционно обяснява текучеството на персонал като процес, който възниква в резултат на неудовлетвореност на служители и работници от тяхното работното място или неудовлетвореност на организацията от работата на конкретен служител или работник. Оттук следва, че като отговор на поставения по-горе въпрос най-общо бихме могли да посочим липсата на

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

мотивация у кадрите да останат на същата работа, вместо да напуснат. За разлика от научните публикации от последните десет години, които имат за цел най-вече предоставянето на информация на учените и хората в бизнеса, които се стремят да намалят текучеството на персонала, задачата на настоящото изследване е да посочи факторите, водещи до липса на мотивация и текучество на персонала в организациите и евентуални грешки, които мениджърите допускат по отношение на мотивацията на кадрите.

Основният въпрос, на който това изследване ще търси отговор, е следният:

*Кои са най-често използваните инструменти за повишаване мотивацията на работното място от предприятията в Косово?*

### **2. Теоретична рамка**

Днес понятието „мотивация“ присъства в ежедневието на всички. Всеки от нас използва определен набор от думи, с които да опише какво представлява тя. Най-често употребявани са думи като „желание“, „потребност“, „необходимост“, „цел“, „подтик“, „склонност“, „надежда“, „очакване“ и т. н. Когато става дума за мотивация на работното място, е повече от ясно, че не съществува бутон, чрез който мениджърите да задействат мотивацията в съзнанието на персонала. Въпреки това те могат да създадат условия, чрез които да насърчат мотивацията на работниците и служителите в организацията, като използват различни начини, по които кадрите да получат дължимото им признание и отплата.

Мотивацията може да се разглежда като три основни групи от взаимно обвързани поведенческо-психологически нагласи. Изборите, които прави отделната личност, зависят от онези нейни потребности, които са останали незадоволени до този момент. В този смисъл всеки избор е свързан с такава промяна в поведението, която би позволила задоволяването на тези потребности. Това поведение ще продължи да се проявява до удовлетворяването на тези потребности и желания (Lauby, 2005).

Съществуват три основни категории мотивационни теории: затвърждаващи, съдържателни и процесуални. Затвърждаващите теории подчертават връзката между поведението на отделната личност и някои специфични резултати, за да покажат, по какъв начин мениджърите могат да влияят върху посоката, равнището или постоянството в действията на отделните личности. Акцентът в тази теория е по-скоро върху наблюдаваните проявления на различен тип поведение отколкото върху съзнанието на персонала. Според затвърждаващата теория наградите и наказанията (обобщени в метафората „морков или пръчка“) са средства, с които поведението и действията на хората могат да се насочват в желаната посока (Robbins & DeCenzo, 2011).

Съдържателната мотивационна теория поставя акцент върху съдържанието на мотивацията и най-вече върху потребностите на индивидите, с други думи, онези физиологични и психологични дефицити, които се стремим да намалим или отстраним. Според тази теория съдържанието на мотивацията се определя от потребностите. Ето защо тя се стреми да посочи кои са основните потребности, които влияят върху поведението на индивида и какви адекватни мерки следва да бъдат предприети за задоволяването на тези потребности. Автори на четири от най-известните съдържателни теории са Ейбрахам Маслоу, Клейтън Алдерфер, Дейвид Маклелънд и Фредерик Херцбърг. Всеки от тези учени има малко по-различна представа за това, какви са потребностите, с които хората отиват на своето работно място. Как се проявява мотивацията и по какъв начин се стига до задоволяване на потребностите, е въпрос, чийто отговор търсят процесуалните теории. При тях акцентът е върху психологическите процеси или сили, които влияят на мотивацията, възприятията на хората за тяхната работна среда и начина, по който те я тълкуват и разбират (Saif, K.F., Nawaz, A., Jan, A. & Khan, 2012, с. 1382-1396).

Предвид важността на мотивацията на персонала за успеха на дадена компания по-нататък са разгледани някои техники, на които мениджърите следва да обърнат внимание, за да постигнат желаните резултати.

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

- **Финансови стимули** – като фактор за повишаване на мотивацията заплащането на труда, както и всички останали видове компенсации, са материален израз на благодарност към служителите и работниците в организацията. Парите са „морковът“, който повечето хора искат. Те притежават огромна сила, защото пряко или косвено са свързани със задоволяването на определени нужди, например основните потребности от съществуване и сигурност. Същевременно парите могат да допринасят за задоволяване на потребностите от уважение и заемането на определено положение в обществото. Те могат да са важен фактор, чрез който да бъдат привлечени качествени хора в организацията, както и да бъдат задържани вече наети работници и служители. Но една зле управлявана система на заплащане може да доведе до загуба на мотивация. Такъв е случаят, когато работниците получават ниски заплати, които не са достатъчни за задоволяване на основните им потребности или не са справедливо възнаграждение за положението от тях труд (Armstrong, 2014, с. 363).

- **Ефективна комуникация с мениджърите** – като човешки същества ние притежаваме система за общуване, която е многопластова и високо развита, независимо от това, че понякога не е достатъчно ефективна. Всеки от нас използва не само думи, но и интонация, сила на гласа, символи, музика, хумор и езика на тялото. Много от посланията, които отправяме към околните, на практика се обезсилват или придобиват още по-убедителен характер от езика на тялото и отношението, с което са изречени. Ето защо е важно, мениджърите да са толкова добри в невербалната, колкото във вербалната комуникация (Cartwright, 2002, с. 5-8). Лошата комуникация между мениджър и работници е една от основните причини за възникване на конфликти и нарушаване на етичните правила на работното място (Llaci, 2001, с. 239-301).

- **Включването на служителите във вземането на решения,** особено на онези от тях, които ще се отразят върху участието им в този процес, е много важен фактор за повишаване на мотивацията. Усещането за принадлежност към организацията създава положително отношение у работниците и по този начин ги мотивира да допринасят повече за постигането на нейните цели. Необходимо е, мениджърите да позво-

лят на служителите и работниците да участват във вземането на решения по въпроси, които пряко ги касаят, например планиране на работното време, набелязване на цели, избор на пакет от обезщетения, проблеми в производителността. С други думи мениджърите трябва да включат работниците като партньори в процеса на вземане на решения (Armstrong, 2014, с. 193-201).

- **Възможности за развитие и повишение на работното място** – предоставянето на възможност за развитие е важен елемент от действията, които мениджърите следва да предприемат, за да задържат своя персонал. Вероятността един служител да напусне, е по-малка, когато той знае, че компанията има готовност и желание да го обучи, да му помогне в неговото професионално израстване и да му предостави възможности за кариера. Повечето хора имат желание да усвояват и развиват професионални умения. Мотивацията нараства при повишение на работното място, поставяне на други задачи, назначаване на различна длъжност или възлагане на лидерски отговорности. Мотивацията на служителите може да бъде повишена чрез създаването на среда, в която те имат възможност да отправят предизвикателства и да израстват. Един от начините да се поддържат високи мотивацията, енергията и ентузиазма на персонала, е, като му се възлагат задачи, които предоставят перспективи за професионално развитие и възможност за усвояване на умения за работа с нови технологии и постижения, които са свързани с трудовото им всекидневие. Тези дейности позволяват постигането на професионални цели, работа за успеха на компанията, обогатяване на ролите и функциите на работното място, изграждане на по-висока отговорност и доверие, получаване на признание за постигнатите резултати и по-голяма заинтересованост към работата. Обучението е от ключово значение за задържане на персонала, тъй като му дава възможност да осъществи своите професионални амбиции и стремежи в организацията (Lane, W. Henry. et al. editors, Maznevski, M., Mendenhall, M., and McNett, J., 2002, с. 261).

- **Създаване на работни графици и добри условия за работа** – прилагането на алтернативно работно време, както и други начини за промяна в работната седмица, има за цел да позволи на работниците да организират своето работно време по начин, който улеснява



## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

задоволяването на техните потребности. В практиката се използват различни варианти:

- ✓ По-кратка работна седмица;
- ✓ Гъвкавост на дневния график;
- ✓ Организиране на работния процес в две последователни смени;
- ✓ Разделение на труда.

Що се отнася до условията на работното място, желателно е, ръководството на организацията да се стреми да създаде приятна работна среда. Това може да се постигне с осигуряване на добра хигиена, достатъчно работно пространство, безплатни кафе и храна, наличие на супервайзори, въвеждане на по-строг дрескод, който създава по-делова атмосфера или обратно – на по-свободен дрескод, така че персоналът да се чувства по-удобно. Осветлението, спокойствието, наличието на достатъчно място за паркиране, както и осигуряването на нужното оборудване и инструменти също допринасят за по-голяма удовлетвореност на работното място, която на свой ред води до по-висока мотивация (Schermerhorn, John, Hunt, James, Osborn, Richard, 2002, с. 162)

- **Преструктуриране на работата** – това е процес, който се отнася до набор от дейности, включващ редуване на конкретни задачи или взаимно обвързани задачи с цел повишаване качеството и производителността на работното място. Преструктурирането на труда като фактор за повишаване мотивацията на служителите предполага тяхното натоварване с повече отговорности (job enrichment); разширяване на присъщите за определена позиция задължения (job enlargement) и възлагане на задачи, различни от типичните за конкретното работно място (job rotation) (Kreitner, R. & Kinicki, A., 2002, с. 48).

- ✓ Натоварването с повече отговорности има за цел да подпомогне професионалното развитие на кадрите посредством предоставянето на по-голяма отговорност и повече контрол върху тяхната дейност. Тази практика е позната като вертикално натоварване, защото при нея на служителите и работниците се прехвърлят отговорности, с които по правило са натоварени техните преки ръководители. Целта е да бъде насърчена вътрешната мотивация на персонала в организацията.

✓ Разширяването на присъщите за определена позиция задължения се изразява в по-големия брой задачи, с които е ангажиран конкретен работник. Тази техника изисква всички възложени задачи да са еднакво сложни и да са свързани с еднакво голяма отговорност. Познатата е като хоризонтално натоварване, тъй като се разширява съдържанието на работата, но степента на трудност остава непроменена.

✓ Възлагането на задачи, които не са типични за дадено работно място. При тази техника работниците периодично заемат различни длъжности в организацията, с цел да обогатят своите умения, знания и способности. Мениджърите вярват, че това оказва положително въздействие върху мотивация на кадрите, тъй като работата, с която са натоварени, става по-интересна.

• **Справедливо разпределение на наградите** – отнася се до раздаването на всякакви награди, отличия, заплащане на такси за спортни курсове, неформални срещи и др. Това е не само финансово поощрение, но и показател, че организацията оценява приноса на своите служители и е готова да направи за тях повече от онова, което предполагат нейните задължения по закон като работодател. Удовлетвореността от работата често е резултат от справедливото разпределение на наградите от страна на мениджъра. Хората съпоставят полученото в отплата за труда си с приноса, който имат за постигане на организационните цели. Ако полученото възнаграждение е съизмеримо с или по-голямо от приноса, който смятат, че имат, те се чувстват удовлетворени. Ето защо мениджърите трябва да се стремят, наградите и поощренията, които раздават на своите служители, да отговарят на очакванията им и по този начин да допринасят за тяхната удовлетвореност на работното място (Bruce, 2003, с. 23-24).

• **Насърчаване лоялността на персонала** – управленският апарат трябва да използва въпросници и анкети, за да направи служителите съпричастни към вземането на решения, които са важни за тях (като това не означава всички решения), да организира събития и обучения за изграждане на екипи (team building), да следи за евентуални отрицателни отзиви и опозиционни настроения сред колектива и да работи над тях. Целта е, у служителите да бъде развито чувство за гордост,

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

че принадлежат към компанията и са част от нейния екип. Когато членовете на дадена организация са гордеят с това, че са част от нея, вероятността да напуснат, е много по-малка (Nelson & Economy, 2005, с. 59-75).

- **Оценка на изпълнението** – изплащане на трудово възнаграждение, съответстващо на изпълнението, което в литературата понякога се среща като съкращението P4P (pay for performance). Оценката на изпълнението е деликатен въпрос както в обществения, така и в частния сектор. Програмите за оценяване включват широк кръг от дейности. В много компании оценката на индивидуалните и груповите постижения има материално изражение, но в някои организации се изгражда култура за изразяване на благодарност чрез похвали за добре свършена работа. Прояви на подобна учтивост изглеждат елементарни, но ефектът им върху работниците може значително да повлияе върху организационната етика. Някои автори са на мнение, че признанието, което работниците получават за своя принос, може да намали текучеството на кадрите (Kime, 2002). При управляването на персонала е необходимо да се използва интегриран подход. В идеалния случай най-напред следва да бъде открита причината за проблема, да се направи проучване, да се разгледат и анализират внимателно събраните статистически данни, да се отчетат причините за текучество на персонала и т.н. В същото време се препоръчва използването на някои техники за повишаване на мотивацията, сред които (Aguinis, 2005); (Nelson & Economy, 2005); (Mustafa, 1997):

- ✓ *Увеличение на заплатата.* При него е важна оценката на дейността;

- ✓ *Повишение.* Повишението на работното място трябва да е обвързано с оценката на дейността. Повечето организации често използват като основание за повишение достигането на определено старшинство и наличието на достатъчно заслуги, като оценката на дейността показва по какъв начин се справя със своята работа конкретен служител;

- ✓ *Обучение.* Оценката на дейността има за цел за определи какви са силните страни и слабостите на служителя на заеманото в момента работно място;

✓ *Обратна връзка.* Оценката на дейността дава обратна връзка на служителите за това, доколко се справят със своите служебни задължения. Тя показва какво са постигнали до момента и над какво да работят по-нататък;

✓ *Натиск над служителите.* Оценката на дейността оказва известен натиск над работниците да работят по-ефективно и поради това може да се използва като средство за упражняване на контрол;

✓ *Разрешаване на конфликти.* Немислимо е ситуациите, които са свързани с някакво напрежение, да намерят решение от самосебе си. Ако е невъзможно двама добри служители да работят заедно в един и същ отдел, е добре да се изпробва вариант, при който единият от тях работи в друг отдел на компанията;

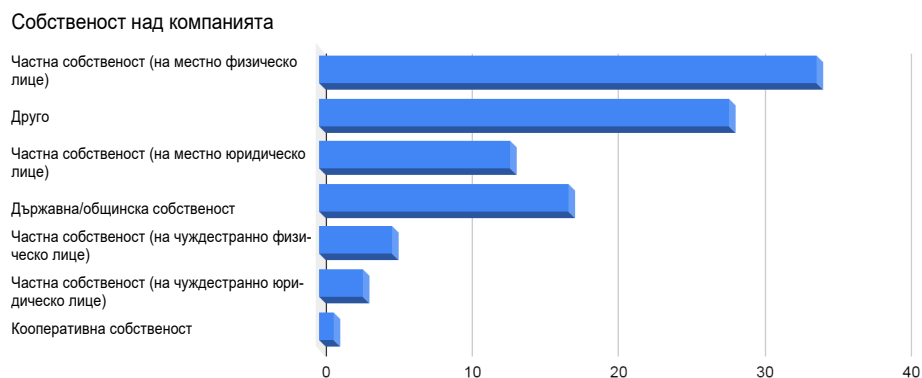
✓ *Развиване на управленски политики.* Това навярно е най-трудната задача, защото включва работа не със служителите, а с мениджърите на организацията;

✓ *Подходящи условия на труд.* Хората прекарват средно по девет часа на ден на своето работно място и ако през това време се чувстват некомфортно, неминуемо ще започнат да търсят работа с по-благоприятни условия за труд (Laegaard & Bindslev, 2006).

### 3. Емпирични резултати и дискусия

Изследването, включващо всякакъв тип организации в цяло Косово, обхваща 101 предприятия с различна форма на собственост, чийто предмет на дейност е в различни сектори. По електронна поща беше изпратена анкета, която респондентите попълниха и върнаха в рамките на два месеца, т.е. до ноември 2019 г. Направеното проучване показва връзката между политиките за изплащане на възнаграждения, оценката на дейността на кадрите, както и текучеството на персонал и неговото въздействие върху мотивацията на служителите. Следващите графики обобщават събраните данни за факторите, които оказват влияние върху мотивацията на персонала.

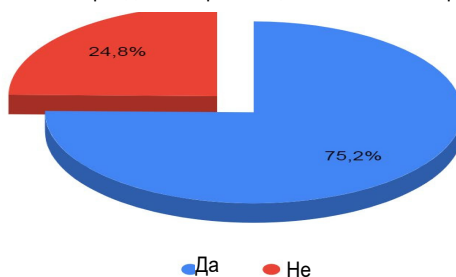
## МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ



Фигура 1. Собственост над компанията

Горната фигура показва броя на предприятията с различна форма на собственост. Повечето от участниците в анкетата работят в компании, които са частна собственост на местни физически лица, като на следващо място по численост са работещите в компании, притежавани от местни юридически лица. Осемнадесет от организациите са държавна или общинска собственост, като тази категория не прави разграничение между двете форми. Предприятията развиват своята дейност на национално или международно равнище в различни сектори на икономиката като производство, финансови услуги, транспорт, ИТ услуги, хотелиерство и др.

Системата за изплащане на възнаграждения в организацията включва ли парични бонуси?



Фигура 2. Парични бонуси

От втората фигура е ясно, че раздаването на парични бонуси присъства в практиката на 75% от предприятията, включени в извадката. Това означава, че използването на парични бонуси като цяло е характерно за организациите. От друга страна, в предприятията не се прилагат останалите техники, които са застъпени в затвърждаващите, съдържателните и процесуалните теории за мотивацията. Подобен резултат може да се тълкува и като явен сигнал за отсъствие на адекватна схема за мотивиране на персонала, което означава, че потребностите и исканията на работниците не се вземат под внимание. Нещо повече, анкетата показва, че в около 40% от предприятията изобщо не съществува отдел „Човешки ресурси“, а в по-малко от 10% от анкетираните организации има само един служител, който се занимава с всички въпроси, касаещи човешките ресурси.



Фигура 3. Елементи на системата за повишаване мотивацията на персонала

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

Данните, представени на Фигура 3, потвърждават резултатите от предходната графика, че в разглежданите предприятия раздаването на парични бонуси е най-често използваната техника за повишаване на мотивацията. Това на практика означава, че 72% от анкетираните организации изобщо нямат изградена система за повишаване на мотивацията, тъй като изследвания, провеждани повече от петдесет години, доказват, че сами по себе си парите не насърчават кадрите да изпълняват по-добре своите служебни задължения. Неудовлетвореността от получаваното парично възнаграждение определено има демотивиращо въздействие. Удовлетвореността от него обаче играе основно ролята на „хигиенен фактор“ според определението на Herzberg в книгата му „Мотивацията да работиш“. Ето защо е препоръчително, мениджърите на предприятията в Косово да обръщат по-голямо внимание на нуждите на своите служители, за да открият кое би повишило тяхната мотивираност. За тази цел е необходимо да имат ясна представа за техните потребности, желаниа и цели. Мениджърите могат да използват различни техники, за да установят дали работниците са мотивирани и какво ги мотивира, например като провеждат анкети, които оценяват поведението на персонала в различни работни ситуации и отчитат техния принос и т.н. Множество проучвания сочат, че действията, насочени към насърчаване на производителността, като например индивидуално връчвани парични стимули, наистина водят до по-голяма производителност. Финансовите стимули определено въздействат най-силно върху производителността в сравнение с различни други инициативи (Judiesch).<sup>3</sup> Що се отнася до текучеството на персонала, следващата фигура показва, че неговото равнище е приемливо във всички предприятия, включени в проучването.

---

<sup>3</sup> Judiesch цитиран от Rynes, Gerhart, и Minette, (2004), "The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do", доклад от научно изследване, с.383, Wiley.



Фигура 4. Ръст в текучеството на персонала

Степента, в която паричната компенсация спомага за задържане на кадрите, е друг въпрос, който е свързан с доброволното текучество на персонала. В миналото се е смятало, че паричната компенсация не може да се използва като надежден ориентир за това, дали служителите са склонни да останат в една организация или да я напуснат. Сравнително по-късно Schmidt (2009) застъпва тезата, че ако един работодател съумее да сподели част от печалбата на компанията със своите работници под формата на по-високо възнаграждение или тринадесета заплата, това ще му помогне да задържи най-добрите си кадри. В резултат от такова решение възвръщаемостта от инвестицията, направена, за да бъдат задържани талантливите работници, ще доведе до още по-висока производителност, която ще покрие разходите, направени за раздаване на парична компенсация. Следва да подчертаем обаче, че високото текучество на персонал е характерно най-вече за предприятията, които са частна собственост, и в много по-малка степен за тези, които са собственост на общината или държавата. С други думи то представлява по-голяма заплаха за организациите в частния, отколкото за тези в държавния сектор. Повече от половината от анкетиранияте заявяват, че текучеството на персонал в техните организации варира между 2% и 5% годишно. В същото време 10% от включените в проучването предприятия отбелязват ръст от над 10% в годишното текучество на персонала. Работещите в сектора на услугите



## МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ

са подложени на по-голям стрес на работното място в сравнение с работещите в останалите сектори, което би могло да бъде една от причините за високото текучество на персонал сред тях. Следващата фигура обобщава категориите с най-голямо текучество на персонал.



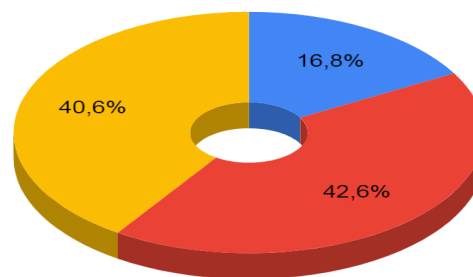
Фигура 5. Текучество на персонал в различните категории

Докато специалистите и мениджърите са двете категории персонал, където текучеството е най-ниско, работниците и помощният персонал са категориите, за които всички предприятия отчитат най-високо текучество. Според научната литература някои от най-честите фактори за текучество на персонала са свързани както с цялостна неудовлетвореност от конкретната работа, така и с ниската мотивация на работното място. Ако дадена организация не е наясно относно причините, последствията и разходите, с които е свързано текучеството на персонал, тя би срещнала сериозни трудности при изграждането на стратегия за своето развитие. И докато основен момент в теорията за потребностите на Маслоу и ERG теорията на Алдерфер (от англ. existence, relatedness and growth – съществуване, обвързаност и израстване) е този, че нуждите на отделните служители са строго индивидуални, 75% от анкетиранияте заявяват, че използват паричните бонуси като инструмент за повишаване мотивацията на своя персонал. Техники като изграждане на екипи, осигуряване на професионално обучение, гъвкаво работно време и издаване на сертификати с оценка на дейността не са част от

системата за повишаване на мотивацията в предприятията. В това отношение организациите могат да направят много за усъвършенстване на своите системи. По наше мнение съдържателните и процесуалните теории са застъпени бегло в системите за повишаване мотивацията на персонала и то само при отделни предприятия.

Използва ли се система за събиране и анализ на информацията относно причините за напускане?

- Не, защото такава не е необходима
- Не
- Да



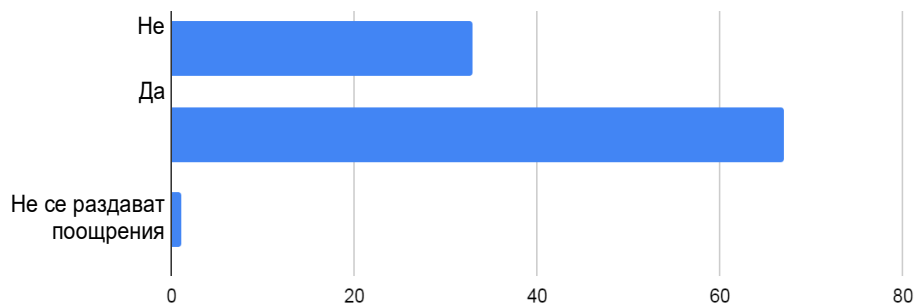
Фигура 6. Система за регистриране на причините за напускане

Както посочват редица автори, мениджърите трябва да прилагат комплексни мерки, за да контролират текучеството на персонала. В идеалния случай най-напред следва да бъде определен генезисът на проблема, да се проведе проучване, което отчита статистиката, отбелязва причината, заради която напуска даден служител, анализира натрупаната информация за текучеството в организацията и т.н. Повечето от участниците в нашето проучване посочват в отговорите си, че системата за повишаване на мотивираността в тяхната организация не събира и анализира информацията относно причините, поради които кадрите напускат, или изобщо няма изградена такава система. В близо 43% от предприятията в анкетата не съществува подобна система. Анализът на данните показва, че това се отнася най-вече до средните и големите предприятия, които развиват дейност в производството.

## МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ

---

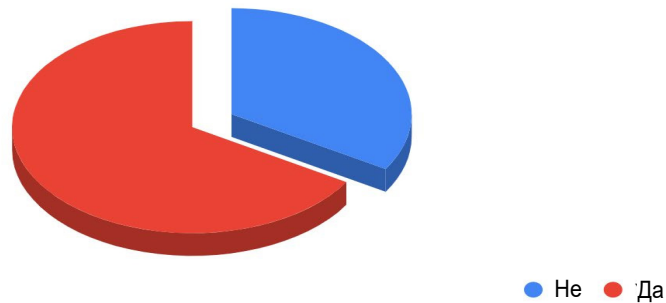
Влияят ли резултатите от оценката на дейността върху размера на получаваното трудово възнаграждение?



Фигура 7. Зависимост на трудовото възнаграждение от резултата от оценката за работата на персонала

Що се отнася до резултатите, обобщени в горната графика, повечето от анкетираните прилагат оценяването на дейността като инструмент в организационната политика за определяне на трудовото възнаграждение. Както отбелязахме в теоретичната част на това изследване, изплащането на възнаграждение, което е обвързано с резултатите, понякога се определя с термина Р4Р (от англ. „pay for performance“, т.е. плащане според постигнатото) – част от концепцията за мотивация на човешките ресурси, според която работниците получават компенсация, съответстваща на техния принос към дейността на организацията. В това отношение предприятията, които заявяват, че изплащаното трудово възнаграждение е обвързано с оценката на дейността на техния персонал<sup>1</sup> са на правилен път. В същото време близо 27% от анкетираните са отговорили отрицателно на въпроса, дали заплатите на техните служители зависят от оценката на дейността им. Препоръчително е, тези организации да обърнат по-голямо внимание на въпроса, както и на всички аспекти на своята политика за изплащане на трудово възнаграждение.

Оказва ли влияние годишната печалба върху политиката на изплащане на трудово възнаграждение?



Фигура 8. Зависимост на трудовото възнаграждение от годишната печалба

На въпроса дали изплащаните трудови възнаграждения зависят от годишната печалба на предприятието, 65% от анкетираните отговарят положително. При положение че 75% от участниците в проучването са посочили, че използват раздаването на парични бонуси като инструмент за мотивиране на своя персонал, става ясно, че тази схема за повишаване на мотивацията не работи в случаите, когато предприятията не отчитат годишна печалба и работниците не получават такива бонуси. Необходимо е, организациите да изплащат обещаните бонуси при всяко положение, тъй като в противен случай те губят своето значение като инструмент за повишаване мотивацията на персонала. И въпреки че според резултатите от проучването парите не са единственото средство за мотивация, нито водещият мотивиращ фактор за всички кадри, те остават важно средство за повишаване на мотивацията.

### Заклучение

Въз основа на представените теоретични аспекти и емпирични резултати, можем да направим заключението, че теоретичните модели, включително предлаганите от тях различни начини и техники за повишаване мотивацията на персонала, не се прилагат на практика. Нито

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

една от мотивационните системи не е приложима на практика по начина, по който се обяснява в съществуващата теория, въпреки че мениджърите използват отделни техники, за да мотивират своя персонал. Ето защо смятаме, че е необходимо, мениджърите на предприятията да положат повече усилия, за да установят какви са потребностите на техните кадри и да прилагат онези инструменти, които биха довели до повишаване мотивацията както на даден колектив, така и на конкретен работник или служител. Поради тази причина считаме, че най-полезни за развитието на работната сила и повишаване мотивацията на персонала в предприятията в Косово биха били съдържателните теории, включително техниките, които те предлагат. Мениджърите не полагат усилия да установят какви са потребностите и желанията на техните подчинени и най-често използват раздаването на парични бонуси като инструмент за мотивиране на персонала. Както отбелязва Дракър (Drucker 2001, с. 71-78), първите въпроси, които трябва да си зададат мениджърите, са: "Какво искат работниците? Какви ценности споделят? Какви са техните цели?" Не съществува теория „X“ или теория „У“, която да даде универсални отговори на тези въпроси. Факт е, че хората се чувстват мотивирани да правят онова, което в най-голяма степен отговаря на техните интереси. Ето защо препоръчваме на мениджърите на предприятия да поставят организационните цели по начин, който позволява на работниците да припознаят в тях своите собствени нужди от благополучие. Когато това условие е изпълнено, работниците са естествено мотивирани да работят по-усърдно, тъй като това отговаря на собствените им интереси и следователно управлението на организацията се развива в правилната посока.

Повечето предприятия в Косово използват предимно финансовата компенсация като стимул за мотивиране на персонала на работното място. Паричните бонуси са предпочитан инструмент за повишаване на мотивацията в предприятията, включени в проучването. Според тях е налице положителна зависимост между оценката на дейността и възнаграждението, което получава техният персонал. Ето защо считаме, че е важно да бъдат развивани структури за компенсация, които мотивират кадрите да работят за постигане на организационните цели, и особено онези работници и служители, които

показват по-слаба ангажираност към тяхното постигане. Такива стимули могат да бъдат парични награди, възможност за дялово участие в компанията, както и различни непарични награди. Необходимо е да бъде разширен наборът от награди, обвързани с постигането на конкретни цели, включително признание за добре свършена работа и предоставяне на повече непарични облаги. За прилагането на подобни стимули е особено важно да се провеждат редовни срещи, на които служителите да бъдат информирани за поставените цели и наградите за тяхното постигане. Оттук естествено възниква въпросът, какви действия следва да се предприемат, когато компанията не успее да постигне набелязаните цели и дали в такъв случай ще има възможността да раздаде обещаните бонуси. За да мотивират своите служители, мениджърите трябва да възнаграждават постиженията и напредъка към постигане на поставените цели много по-често от веднъж годишно. Всъщност считаме, че е препоръчително, доброто представяне на персонала да бъде поощрявано всеки ден.

Що се отнася до текучеството на персонал, многобройните изследвания, които са описани в научната литература, сочат, че неговият ръст е много по-нисък, когато удовлетвореността на персонала е висока. Въпреки това не съществува еднозначен отговор на реторичния въпрос, *дали работниците ще продължават да напускат, дори ако са сравнително доволни от работното си място*. Служителите често се страхуват да споделят открито своите мисли и чувства по отношение на връзката, която съществува между тях и предприятието. Тъй като тези мисли и чувства зависят от възприятията и нереализираните модели на мислене, истинските причини за тревога често остават скрити. В нашия случай имаме основание да предположим, че работниците като цяло са доволни от своята работа, поне според мениджърите на предприятията, които включихме в проучването, тъй като анкетата беше изпратена по електронен път и допускахме, че е била попълнена от мениджърите или ръководствата на компаниите. Текучеството на персонала в тях е в нормалните граници от 3 до 5%. В същото време става ясно, че текучеството на персонала е най-силно изявено сред 5 различни категории персонал. Необходимо е, мениджърите да направят така, че техните служители да осъзнаят,

## **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

че наградите са признание за добре свършена работа вместо цел сами по себе си. Признанието е един от най-силните стимули, които мениджърът може да използва, за да повиши мотивираността, ентузиазма и дисциплинираността на своите работници. В много работни среди тази техника не се използва пълноценно, а в някои се прилага съвсем спорадично. По наше мнение корпоративната култура не дава възможност на работниците да споделят какви са техните неудовлетворени потребности или тревоги по отношение на работното им място. Оттам и тяхната готовност да напуснат веднага, щом им предложат по-добри условия на работа. Ето защо е препоръчително, всяко предприятие да се съсредоточи върху индивидуалните потребности на всеки от своите работници и служители. За тази цел е необходимо, съдържателните и процесуалните теории да бъдат внимателно проучени и прилагани в практиката, така че работниците, като най-застрашена от текучество на персонала категория, да имат възможност, открито да споделят какви са техните потребности, за да бъдат предприети нужните стъпки за тяхното удовлетворяване. По този начин, от една страна, ще отпадне страхът от повдигането на въпроси, които до този момент са били табу и свободното изразяване на мнение по тях, а от друга страна, ръководителите на организациите ще получат ценна информация за нуждите на своя персонал като съществен фактор за планиране на адекватни управленски стратегии.

### **Използвани източници**

Armstrong, Michael. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13<sup>th</sup> edition (pp.193-201, 363); Kogan Page Ltd, London and Philadelphia.

Bahtjarevic Siber, F. (1999). *Menadment ljudskih potencijala. Golden Marketing*, Zagreb in Bosnjak S, (2010), "Human Resource Management of the city of Vinkovci, communication as a key to a successful motivation of employees", proceedings of international conference, University of Pristina, Kosovo (p.321-327).

- Bruce, Anne. (2003). *How to Motivate every Employee*. Mc Grow Hill, New York (p.23-39).
- Cartwright, Roger. (2002). *Communication*. Capstone Publishing (a Wiley company), United Kingdom, (pp.5-5).
- Deighan, K. (2016). *Managerial Strategies for Reducing Employee Turnover in the Workplace*. paperwork, University of Prince Edward Island, Canada.
- Drucker, Peter. (2001). *The Essential Drucker*, Harper Collins Publishers. USA.
- Aguinis, Herman. (2005). *Performance Management (Course-Taster)*. School of Edinburgh.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour*. translated book in albanian, M.Barleti, Tirana.
- Kume, Vasilika. (2002). *Management decision making*. Albanian Book, Tirana;
- Laegaard, Jorgen & Bindslev, Mille. (2006). *Organisational Theory*. Book, Ventus Publishing ApS, (p.40-71).
- Lane, W. Henry. et al. editors, Maznevski, M., Mendenhall, M., and McNett, J. (2002). *The blackwell handbook of global management: a guide to managing Complexity*, Blackwell Publishing Ltd, United Kingdom, (p.261 f).
- Lauby, S. (2005). *Motivating Employees: Career Planning & Talent Management*, Washington DC, American Society for Training and Development, available at: essayshark sample thesis: [https://essayshark.com/samples/Thesis%20sample%20\[Essay-Shark.com\].pdf](https://essayshark.com/samples/Thesis%20sample%20[Essay-Shark.com].pdf)
- Llaci, Shyqri. (2006). *Management*, Albanian Book, Tirana (p.239-301).
- Mustafa, Isak. (1997). *Enterprise in Contemporary Business*, Albanian book, Prishtina, Kosovo.



## **МОТИВАЦИЈА ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

---

- Nelson, Bob & Economy Peter. (2005). *The Management Bible*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey; (p.59-75).
- Robbins, S./ De Cenzo, D. (2011). *Basics of Management, Concept and implications*, Alb version, UET, Tirana (p.404-442).
- Saif, Nawaz & Khan. (2017). *Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions* in Badubi R, (2017, pg.41-51), "Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis", research paper published in International Journal of Innovation and Economic Development, Volume 3, Issue 3.
- Schermerhorn, John, Hun,t James, Osborn, Richard. (2002). *Organizational Behavior*, 7th edition, Ohio University, Wiley (p.145-165).
- Schmidt, F. (2009). *Select on intelligence*. In Handbook of Principles of Organizational Behaviour (Second ed.). Ed. Edwin Locke. West Sussex: Wiley.
- Society for Human Resource Management. (2014). *Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery*, research report (pp.2), SHRM, USA.
- Judiesch, M. K. (1994). *The effects of incentive compensation systems on productivity, individual differences in output variability and selection utility*, unpublished doctoral dissertation, University of Iowa in Rynes, Gerhart, and Minette, (2004), The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do, research paper, Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, pp.383. Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).

ISSN 0861 - 6604

# БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 2/2020

ИЗДАНИЕ НА  
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ  
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ



**2/2020**

## **Редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Красимир Шишманов** – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Никола Янков** – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Иван Марчевски**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Ирена Емилова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Любчо Варамезов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Румен Ерусалимов**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

**Силвия Костова**, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

## **Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“**

**Александру Неделеа** – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

**Дмитрий Владимирович Чистов**, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

**Йоана Панагорец** – Университет Валахия, Търговище, Румъния

**Йото Йотов** – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

**Махмуд Ел Батран** – Университет Кайро, Кайро, Египет

**Наталья Борисовна Голованова** – Московски технологически университет, Москва, Русия

**Татяна Викторовна Орехова** – Донецки национален университет, Виница, Украйна

**Тадиа Джукич** — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

**Ян Тадеуш Дуда** – АГН Университет за наука и технологии, Краков, Полша

**Виктор Чужиков** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Стилов редактор – Анка Танева

Превод на английски език – ст. преп. Цветана Шенкова,  
ст. преп. Даниела Стоилова, ст. преп. Иванка Борисова

Превод на руски език – ст. преп. Ирина Иванова

Технически секретар – ас. Живка Тананеева

Дадено за печат на 19.06.2020 г., излязло от печат на 24.06.2020 г.,  
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,  
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

# БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ

Стопанска академия  
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXX, кн. 2, 2020

## СЪДЪРЖАНИЕ

### МЕНИДЖМЪНТ теория

#### **МОТИВАЦИЯ ПРИ ХОРАТА – ТЕОРЕТИЧНИ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ**

Дритон Сялча ..... 5

### МЕНИДЖМЪНТ практика

#### **ОСОБЕНОСТИ НА ПАЗАРА ЗА МЕДИЦИНСКИ ИЗДЕЛИЯ В УКРАИНА**

Проф. Виктор Чужиков  
Докторант Арег Мовсесян ..... 30

#### **АНАЛИЗ НА ДОГОВОРИТЕ ЗА СЛИВАНИЯ И ПРИДОБИВАНИЯ (M&A) И ТЕХНИТЕ СЕКТОРНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

Артьом Иванов ..... 45

#### **МЕЖДУНАРОДНА ИНВЕСТИЦИОННА ПОЗИЦИЯ НА БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА ЗА ПЕРИОДА 2010 – 2019 Г.**

Гл. ас. д-р Траян Йосифов ..... 65

### МАРКЕТИНГ

#### **КОМУНИКАЦИОННИ ПОЛИТИКИ НА БЪЛГАРСКИТЕ ПЧЕЛАРСКИ СТОПАНСТВА В КОНТЕКСТА НА ОБЩАТА АГРАРНА ПОЛИТИКА НА ЕС**

Доц. д-р Любомир Любенов ..... 79