

RECOGNITION OF DEMOTIVATORS IN MILITARY FORMATIONS

Zhenya Robeva

Ministry of Defense, Bulgarian Army, Republic of Bulgaria, jenqrobeva@gmail.com

Abstract: "Serviceman" is a profession that is associated with increased physical activity and handling of various types of individual and collective weapons. High physical culture, mental resilience and respected personal qualities are required of servicemen. Choosing this profession is a matter of motivation, which probably originally arose from social needs, but remaining in military service and deciding on a profession is a matter of intrinsic motivation. Motivation is influenced by motivators in the organization, and the presence of motivators implies the presence of demotivators. The question arises as to how to identify demotivators in order to take timely measures to eliminate or limit them and to avoid the demotivation of servicemen. Recognition of demotivators requires an individual approach to the servicemen of the formation. The onset of demotivation can be seen in two ways - the appearance of the serviceman and the behavior of the serviceman. Although in most cases the deterioration of appearance follows the negative changes in the behavior of the serviceman, in the absence of attention from direct commanders and superiors and in the absence of motivation specialists, most often the appearance of external scars is initially noticed. Therefore, we will first pay attention to the appearance. The appearance of servicemen is determined by statutes, but this does not mean that it is always neat. The onset of demotivation can be seen in poorly maintained and non-ironed uniforms, people are beginning to pay less attention to hair and the look of the shoes. Another external sign of demotivation is weight gain, which is generally uncharacteristic of a profession that requires increased physical activity. To the signs can be added the condition of the workplace, what the desk looks like and the cleanliness of the room. Negligence can also be seen in the maintenance of personal weapons. Behavioral changes due to demotivation are mainly expressed in the lack of taking any initiative and responsibility. The set tasks are performed without investing creativity, only according to the given instructions. A person goes to work without desire, without mood, without a smile, with a negative and sluggish facial expression, away from colleagues, does not participate in conversations, does not work in a team, isolates himself from others. Whenever possible he avoids going to work, rushes to exhaust his annual leave and uses more days of temporary incapacity leave. There is an absolute reluctance to work and attempts to transfer the duties and responsibilities of others at every opportunity. He takes advantage of the chances to "pass the meter" and even that motivates him to stay in this job. All these indicators mean that there are demotivators in the formation and they must be sought, analyzed and removed. Demotivators can be different, diverse and act with different force and in different ways, both on the individual serviceman and on the team or units. Perhaps one of the most powerful demotivators in the military is waiting. Nothing is more demotivating than inaction and waiting to set tasks, give instructions and conclusions that will be made for the competence of superiors. Negative communication works with the same force. Negative opinion, lack of recognition and destructive criticism kill any new idea and its realization. Encouraging, rewarding and promoting people without merit, for personal sympathy and other reasons, leads to a loss of meaning to invest diligence and demotivation. Feelings of insignificance, fear, lack of future and many other demotivators can destroy the normal work environment and the favorable climate in the formation.

Keywords: management of the security and defense, management of human resources, demotivation, demotivators.

РАЗПОЗНАВАНЕ НА ДЕМОТИВАТОРИТЕ ВЪВ ВОЕННИТЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Женя Робева

Министерство на отбраната, Българска армия, Република България, jenqrobeva@gmail.com

Резюме: „Военнослужещ“ е професия, която се свързва с повишено физическо натоварване и боравене с различни видове индивидуални и колективни оръжия. От военнослужещите се изисква притежаването на висока физическа култура, психическа устойчивост и достойни за уважение лични качества. Изборът на тази професия е въпрос на мотивация, която вероятно, първоначално е възникнала от социални потребности, но оставането на военна служба и решението тази да е професията е въпрос на вътрешна мотивация. Мотивацията се влияе от мотиваторите в организацията, а съществуването на мотиваторите предполага и наличието на демотиватори. Възниква въпросът как да бъдат разпознати демотиваторите, за да се предприемат навременни мерки за тяхното отстраняване или ограничаване и да се избегне демотивацията на военнослужещите. Разпознаването на демотиваторите изисква индивидуален подход към военнослужещите

от формирането. Настъпването на демотивация може да се забележи по два признака – външен вид на военнослужещия и поведение на военнослужещия. Макар в повечето случаи влошаването на външният вид да следва негативните промени в поведението на военнослужещият, при липса на внимание от страна на преките командири и началници и при липса на специалисти по мотивация, най-често, първоначално прави впечатление появяването на външните белези. Затова първо ще обърнем внимание на външният вид. Външният вид на военнослужещите е определен по устав, но това не означава, че винаги е изряден. Настъпването на демотивация може да се забележи по зле поддържаната и неизгладена униформа, хората започват да обръщат по-малко внимание на косите си и на вида на обувките си. Друг външен белег за наличието на демотивация е качването на килограми, което по принцип е неприемливо за професия, при която се налага повишена физическа активност. Към признаците може да се добави и състоянието на работното място, видът на бюрото и чистотата в помещението. Небрежност може да се забележи и в поддържането на личното оръжие. Измененията в поведението в следствие на демотивация се изразяват най-вече в липсата на поемане на всякаква инициатива и отговорност. Поставените задачи се изпълняват без влагане на творчество, единствено според дадените указания. Човек отива на работа без желание, без настроение, без усмивка, с негативно и вяло изражение на лицето, страни от колегите си, не участва в разговори, не работи в екип, изолира се от околните. Ако има възможност избягва да ходи на работа, като бърза да изчерпва полагаемия си годишен отпуск и използва повече дни отпуск за временна неработоспособност. Наблюдава се абсолютно нежелание за работа и опити за прехвърляне на задълженията и отговорностите на другите при всяка такава възможност. Възползва се от шансовете да „мине метър“ и дори те го мотивират да остане на това работно място. Всички тези показатели означават, че са налице демотиватори във формирането и те трябва да се търсят, анализират и отстранят. Демотиваторите може да бъдат всякакви, най-разнообразни и да влияят с различна сила и по различен начин, както върху отделният военнослужещ, така и върху екипа, разчета или подразделението. Може би един от най-мощните демотиватори в армията е чакането. Нищо не демотивира така както бездействието и чакането да се поставят задачите, да се получат указания, и изводите, които ще се направят за компетентността на началниците. Със същата сила действа и негативната комуникация. Отрицателното мнение, липсата на признание и деструктивна критика убиват всяка нова идея и нейното реализиране. Поощряването, награждаването и повишаването на хора без заслуги, по лични симпатии и други причини, води до загуба на смисъл да се влага старание и демотивация. Усещането за незначителност, страх, липса на бъдеще и още много други демотиватори може да разрушават нормалната среда за работа и благоприятният климат във формирането.

Ключови думи: мениджмънт на сигурността и отбрана, мениджмънт на човешките ресурси, демотивация, демотиватори.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Актуален въпрос за управлението на човешките ресурси във Въоръжените сили е мотивацията на военнослужещите. Непрекъснато се работи за усъвършенстване на „мерките за преодоляване на ниското ниво на окомплектоване на Въоръжените сили и създаване на условия за по-висока мотивация“ (Доклад за състоянието на отбраната и въоръжените сили, 2020). Дейностите по повишаване на мотивацията на военнослужещите са свързани със създаването на мотиватори във формираните и структурите, но нищо не мотивира така силно човек за служба, както самата негова вътрешна мотивация. Хора с вътрешна мотивация са особено ценни за всяка организация и дори се смята за голям късмет, ако разполага с такива. Армията не прави изключение - тази вътрешна мотивация при военнослужещите е водеща и не трябва да се допуска да бъде загубена. Това налага към дейностите за мотивиране да се включи и опазването на мотивацията, или предпазване от демотивация. Първа стъпка към превенция на демотивацията във формираните е разпознаването на демотиваторите, които биха я причинили. При наличие на демотиватори времето представлява ключов фактор за крайният резултат. Навременното им откриване е от съществено значение за благоприятно развитие, но изпускането на контрола и допускане на задълбочаването на проблема може да са причина за пагубни и необратими последици. „Разшифроването на демотивацията в начален стадий може да доведе до нарастваща мотивация.“ (Ангелова, 2018).

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

В представената от нас публикация се прави анализ на мотивацията и демотивацията на военнослужещите. Целта на това проучване е да се обоснове необходимост от разпознаването на демотиваторите във формираните и навременните мерки за тяхното отстраняване. Да се докаже, че както „на мотивацията на хората в отбраната се отделя специално внимание“ (Национална отбранителна стратегия, 2016), също

толкова важно е да се насочим към изследване и на демотивацията. От тук целта на научните ни търсения е изследване и научна обосновка на демотиваторите в сектора за сигурност и отбрана.

За постигането на така посочената цел на научното ни изследване се базираме на съществуващите литературни източници от военно издателство, конкретно свързани с Въоръжените сили и други информационни източници, отнасящи се за мотивацията в съвременните организации.

Изследването включва вътрешната човешка мотивация и демотивацията на военнослужещите и недопускането на демотивиращи фактори за личния състав. Основният подход за постигането на целта е изследователският и системният.

3. РЕЗУЛТАТИ

Мотивацията, като част от управлението на човешките ресурси, е дейност, при която се използват мотивационни техники и се влагат усилия за създаването на мотиватори в организацията. За да има смисъл от положените усилия за повишаване на мотивацията, за да бъдат работещи мотиваторите и да се постигнат желаните резултати, управленската теория и практика е насочена за стабилността на мотивацията и запазване на достигнатото ниво. Казано по друг начин стремежът е повишаване на мотивацията и предприемане на действия за недопускане на демотивация на човешките ресурси. Нещо повече, всяко пренебрегване на демотиваторите е равностойно на наливане на вода в пробит съд, резултатът от което е изтичането ѝ през пукнатината до окончателното изпразване на съда. В подкрепа на това наше съждение Ричард Дени казва: „Да се научим да разпознаваме демотиваторите е също така важно, както и да знаем правилата на мотивацията.“ (Дени, 2007).

На това основание считаме, че за наличието на демотиватори във военните формирования подсказват: външният вид и поведението на военнослужещите, израз на което е зле поддържана униформа, работно място, нежелание за поемане на инициатива, отговорност, допълнителни задачи, комуникация и работа в екип, негативно настроение, песимистично мислене.

Тази е причината вниманието на органите по управление на човешките ресурси в сектора за сигурност и отбрана е да се насочи към познаването на посочените детайли, подсказващи за наличието на демотиватори и предприемането от тяхна страна на действия за тяхното преодоляване, отстраняване, недопускане. А това означава, че „За да могат да се предприемат адекватни и ефективни мерки, трябва да се разкрият причините, довели до това състояние на армията.“ (Цветков, 2018).

Следвайки логиката на нашите съждения, изследванията ни обхващат група демотиватори, квалифицирани като съществени за отбраната в сектора за сигурност. На първо място става дума за атестирането на военнослужещите, чиито цели се оценяват по метода на пряко сравнение между военнослужещите. Недостатъкът на този метод е, че военнослужещите от една група длъжности изпълняват задълженията си при различни условия от военнослужещите в друга група. Някои слаби страни на системата за атестиране са стремежът за „унифициране на оценителния модел, без да са съобразени спецификите в длъжността“ и определяне на компетенциите, „несъобразени с изискваните компетенции за група длъжности“ (Димитрова, 2014). Това може да доведе до погрешни резултати и изводи, а те са от съществено значение за кариерното развитие и реализацията на военнослужещите. Усещането за несправедливост при оценяването води до липса на старание при изпълнение на служебните задължения. Важни моменти при оценяването са атестираният да се увери в прецизността и сериозността на процеса, да се убеди, че това не е просто формалност, че няма двусмислени и неопределени въпроси, да бъде достатъчно добре информиран и да се осигури обратна връзка и обективност при оценяването. Всичко това е предпоставка за доверие между страните в оценителния и атестационен процес, спокойствие и удовлетворение от оценяването и атестирането, като по този начин оценителният и атестационен процес от средство за манипулация се превръща в градивна критика и средство за мотивация.

Друг демотиватор, отразяващ се на отношението на личния състав с грижата на добър стопанин в средата, в която се осъществяват неговите функционални ангажираности, е материалната база и амортизираният сграден фонд в повечето формирования, които не отговарят на критериите за съвременна армия. Това не само, че демотивира, но и отблъсква военнослужещите и те загубват желанието за поддържане и грижа. Дори и при ограничени средства е достатъчно да се вложи минимално, за да се покаже загриженост към хората в отбраната и към условията на труд, в които се намират, с което би се променило мисленето и настроението в позитивна посока. Показателно в тази насока е, че „Дори повърхностното сравнение между българските въоръжени сили и тези на нашите съюзници и потенциалните ни противници, води до очевидни и неблагоприятни изводи по отношение на технологичното равнище и материалното осигуряване на нашата армия.“ (България в НАТО и Европейската отбрана, 2018).

Изводът от направеното сравнение е причина за ниското самочувствие на военнослужещите и усещането за неравностойност в партньорските отношения в НАТО. В социологическо проучване, направено от Института за перспективни изследвания на отбраната (ИПИО) при Военна академия "Г.С.Раковски" през 2013 година, „според 43% образът на армията в обществото изобщо не е добър. Половината от анкетираните военни не са сигурни, че професията им гарантира сигурност“. (<https://offnews.bg>, 2013).

В този контекст основните въпроси са как да проявят смелост военнослужещите и да се стремят към попълването на квотни позиции в НАТО и ЕС и кога работата в многонационална среда се превръща в нещо нормално при такава ниска самооценка? Да се говори за съюзническа интеграция след 18 години членство в НАТО, която отдавна трябва да бъде факт, е само по себе си демотивиращо. В тази връзка, преди всичко е необходимо да падне езиковата бариера, да се разшири езиковото обучение, да се насърчават военнослужещите да учат английски език и дори това постепенно да се превърне в задължителен компонент. В структура, в която „тонът от върха“, граничещ с авторитарен стил на управление, обикновено мнението на хората не се иска или няма значение при вземането на решения, няма насърчаване на проявената инициатива, липсва чувство за единство, не се отбелязват и стимулират постиженията, ограничава се или се изкривява информацията. Нещо повече, съществува категория хора, за които не парите имат водещо значение в живота. Ако не се отчитат техните заслуги и не се показва уважение, резултатът несъмнено е загуба на оптимизъм и възникване на демотивация за работа, като те престават да се изявяват с добрите си постижения и с течение на времето сменят своята работа. За да се постигне по-голяма екипност и мотивация и да се подобри организационният климат, е необходимо да се предприемат съвместни действия, които създават споделени преживявания. Такива са културни, социални, спортни мероприятия, обучения, доброволческа работа и събития с кауза. „За нуждата и ползата от такива съвместни действия ориентират и резултатите от представително национално проучване „Индекс на щастието“ проведено през 2018г.“ (Зарбова, 2019)

4. ДИСКУСИЯ

„Разкриването на възможностите, за да се установи равнището на демотивация, основано на научен инструментариум, е в основата на вземането на управленски решения за нейното преодоляване и създаване на нарастваща трудова мотивация.“ (Ангелова, 2014). Зависимостта на нивото на мотивация в организацията от демотивацията може да се докаже и с помощта на математиката. Така, ако: Y е нивото на мотивация в една организация, m – сила на въздействие на мотиваторите и n – сила на въздействие на демотиваторите, то по наше мнение нивото на мотивация в една организация е в права пропорционалност със силата на мотиваторите. Това означава, че мотивацията в организацията се увеличава с нарастващото въздействие на мотиваторите.

От тук зависимостта можем да я представяме чрез следния математически израз:

$$(1) \quad Y = k \cdot m \quad \text{- мотивация}$$

Можем да кажем, че нивото на мотивация в една организация е в обратна пропорционалност със силата на демотиваторите. Това означава, че мотивацията в организацията намалява с нарастващото въздействие на демотиваторите.

$$(2) \quad Y = k \frac{1}{n} \quad \text{- демотивация}$$

Следователно,

$$(3) \quad m = \frac{1}{n}$$

$$(4) \quad n = \frac{1}{m}$$

при $m > 0$, $n > 0$, приемаме, че в организацията винаги съществуват мотивация и демотивация.

Това означава, че мотиваторите и демотиваторите в организацията са в обратна пропорционалност и силата на въздействие на мотиваторите зависи от силата на демотиваторите и обратно.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В обобщение считаме, че мотивацията в организацията зависи не само от мотивационните мерки, а и от демотивацията. Силата на въздействие на мотиваторите е в пряко отношение със силата на въздействие на демотиваторите. По наше мнение, ако се ограничи силата на демотиваторите, въздействието на мотиваторите се увеличава и обратно, когато мотиваторите намаляват демотиваторите стават по-силни.

Следователно, разпознаването на демотиваторите в организацията е от особено значение за мотивацията. Ограничаването на действията на демотиваторите във военните формирования допринася за нарастване имиджа на Въоръжените сили. Бързите мерки за максимално ограничаване на демотивацията водят до

повишаване на морала и оптимизма на военнослужещите, а от тук и за положителното отношение на обществото към армията и престижа на военната професия.

БЛАГОДАРНОСТИ

Изразявам своето признание и благодарност към проф. д. н. Севдалина Илиева Димитрова, Национален военен университет „Васил Левски“ – гр. Велико Търново, за отделеното време и помощта при написването на тази статия.

ЛИТЕРАТУРА

- Ангелова, М. (2018). *Управление на (де)мотивационния процес и неговото влияние върху човешкия капитал*. Пловдив, България: Паисий Хилендарски
- Ангелова, М. (2014). Предпоставки за устойчиво развитие на човешките ресурси чрез преодоляване на тяхната демотивация. *Управление и устойчиво развитие*. 4/2014 (47)
- Дени, Р. (2007). *Мотивирай и спечели*. София, България: СофтПрес
- Димитрова, С. (2014). *Мениджмънт на ресурсите в динамично променящата се среда на сигурност*. Русе, България: Примакс
- Зарбова, Б. (2019). Благополучието на държавните служители – мисия възможна. Във В. Василев и кол. *Годишна среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация*. (стр. 37-45). Пловдив, България: Институт по публична администрация
- Цветков, Г. (2018). Подходи и мерки за решаване на проблемите с некомпекта и резерва във въоръжените сили. В З. Марков и кол. *България в общата европейска отбрана*. (стр. 42-51). София, България: Център за изследване на политиките в сигурността и отбраната, Фондация Фридрих Еберт.
- Армията демотивирана и с ниско самочувствие. (2013). <https://offnews.bg/bulgaria/armiata-demotivirana-i-s-nisko-samochuvstvie-221406.html>
- България в НАТО и Европейската отбрана. Визия за отбранителната политика до 2030г. (2018). Атлантически съвет на България
- Доклад за състоянието на отбраната и Въоръжените сили. (2020). София, България: Министерство на отбраната на Република България.
- Национална отбранителна стратегия. (2016). София, България: Министерство на отбраната на Република България.