

ТЕОРЕТИЧНИ ПОСТАНОВКИ ЗА МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС

Да мотивираш хората означава да ги накараш да се движат в посоката, която ти искаш, и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнете до там... Мотивацията е сложен процес. Най-голямата грешка, която можете да направите като мениджър, е да повярвате, че да мотивирате хората е лесна работа...

Майкъл Амстронг

Въпросът за мотивацията на хората за труд и привързаността им към организацията се превръща в една от основните предпоставки за организационната ефективност и успех. За да оцелеят и просперират организациите в динамично изменящата се среда, те трябва да разчитат на своите служители – на уменията и способностите им, както и на техните усилия, на желанието им да вложат всичко от себе си. Ако организациите не са в състояние да мотивират своите сътрудници, да ги ангажират, да ги накарат да се почувстват част от едно голямо цяло и да придадат смисъл на живота им в труда, те са обречени на неуспех.

Наличието на многообразни концепции и възгледи по въпросите за човешката мотивация и потребност от принадлежност са свидетелство за голямата сложност на тези проблеми. От друга страна, това говори за огромното значение на този проблем както за отделния индивид, така и за организацията и обществото като цяло.

Същност на управлението на човешките ресурси

Човешките ресурси са с особено предназначение в организацията. Това са живи човешки същества, които са събрани на едно място, извършват колективен труд, а предназначението им е да участват в създаването на краен продукт, да реализират цели и резултати на организацията.

Хората в организацията представляват пъстра мозайка от човешки личности с различни способности, интереси, характери, емоционални прояви, потребности, нагласи, култура, семейно положение, лични проблеми. Техните индивидуални различия могат да бъдат управлявани, но затова е нужно: 1. организацията да подава точни стимули и 2. организацията да познава как хората приемат тези стимули.

Теорията и практиката признават единодушно, че управлението на човешките ресурси е един изключително ефективен и полезен начин да се

обединят човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Оказва се, че тези цели са силно зависими от хората, от техните умения, знания, качества, навици и поведение.

Проблемите на мотивацията на човешкото поведение в труда и трудовата дейност придобиват съществено значение за успешното функциониране на стопанските субекти в пазарни условия. Нараства вниманието към мотивационната проблематика, все по-голяма е необходимостта от нейното овладяване от мениджърите на всички йерархични равнища.

Човешките ресурси, това са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да достигне своите цели.

Мотивация и мотивационен процес

Мотивирането на човешките ресурси е тясно свързано със запазването на корпоративната култура и ценности, които са определящи за постигането на висока ефективност. Да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока, да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те там. Целта на мотивацията е да се постигне чувството за обща цел и да се осигури желанията и нуждите на организацията и желанията и нуждите на нейните служители да бъдат в хармония.

Проблемът за мотивацията намира по-конкретно изражение в сферата на управлението. Мотивацията означава подтик:

- за труд въобще;
- за конкретен вид труд (изпълнение на дадени трудови функции, професия, длъжност);
- за труд в определена организация (избор на работодател и онова, което задържа и привързва персонала към него, ангажираност към организацията);
- за постигане на добри резултати в труда (високи трудови постижения).

Поставен по такъв начин проблемът за мотивацията е ключовият проблем на всяко управление в една организация.

Мотивацията е обективен процес, а мотивирането е вид управленско въздействие¹.

Мотивацията е психически процес, вътрешна подбуда, това което кара хората да действат по определен начин. Тя се свежда до избирането на поведение от страна на работниците и служителите в трудовия процес, до избора на трудовата им активност и степента на тяхната ангажираност с целите на предприятието. „Трудовата мотивация“ се разглежда като комплекс от енер-

¹ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciel, 2009, с. 64.

гетизиращи фактори, произхождащи както от личността, така и от околната среда, които инициират поведение, свързано с трудовата дейност и детерминират неговата форма, посока, интензитет и продължителност. Слабата мотивация може да доведе до нискокачествена работа, повърхностни усилия, мързливост в изпълнението на задачите, индиферентност към потребителя, чести отсъствия и/или закъснения.

За точното изясняване на мотивационния процес е необходимо да се направи паралел между **мотив** и **мотивация**. Думата „мотив“ има латински произход. Едно от нейните значения е подбуда, подтик, подбудителна причина, повод за някое действие. Мотивът е „нещо в личността (потребност, идея, психично състояние или емоция), което я подтиква към действие“. Живите същества – пише Ханс Селие в книгата си „Стрес без дистрес“ – се мотивират от различни подбуди, между които една от най-важните е егоистичното желание да поддържат собственото си съществуване, да бъдат живи и щастливи. Удовлетворяването на нашите импулси, потребности, мотиви обслужва нашите действия.

Мотивът предава смисъл на постъпките. Между мотива и причината има съществена връзка. Причината е нещо външно за личността, докато мотивът е един от елементите на неговата психика. Това е обяснението защо една и съща причина при различни хора може да предизвика различни мотиви за поведение. Мотивите се формират в процеса на индивидуалното развитие на личността.

Мотивите са, казано по-просто, фактори за въздействие върху човешкото поведение. Те могат да се определят още като подбуди, които много често са неосъзнати от хората отчасти или напълно. Отделно разглежданата подбуда на човешкото поведение се определя като мотив, а взаимодействието на повече подбуди (мотиви) на човешкото поведение – като мотивация. Само когато има яснота по това кои мотиви определят трудовото поведение, може да се направят изводи за най-подходящите мерки, които биха дали импулс за положително трудово поведение.

В научната литература съществуват множество дефиниции за понятието „**мотивация**“. Без да се спираме на вижданията на отделните автори по този въпрос можем да приемем едно опростено, но ясно и разбираемо определение, според което мотивацията е онова в нас, което ни кара да се държим така, а не другояче. Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват по определен начин. В поведенческите теории са разработени често несъвпадащи виждания за мотивацията, в които се набляга на различни нейни компоненти. Това се обяснява с проявените от тях различия в преследваните цели, с особеностите на аспектите, от които се изхожда при разкриване на мотивацията, с различията в използвания инструментариум и др.

Тези гледници за мотивацията в най-общ вид могат да се сведат до следното:

- мотивацията винаги е свързана с потребностите на индивида, с неговата психическа нагласа и наклонности към задоволяването им;
- мотивацията е процес и засяга поведенския избор, насоченост, цели и наградите, получавани за дадени дейности.
- мотивация е процес на насърчаване на хората да работят за постигане на целите на организацията.²

Следователно мотивационният процес включва незадоволени потребности, срещу които има стимули (като например вещи, които човек желае да притежава). Възникване на напрежение у индивида с цел да задоволи своите потребности. За да се улесни задоволяването на потребности, стимулите трябва да са така избрани, че да позволяват това задоволяване.

Ендрю Силаги представя мотивационния процес по следния начин: **първо**, появата на дадена потребност създава състояние на напрежение (или неравновесие) у индивида, което той ще се опита да намали посредством поведението си. **Второ**, индивидът ще търси и ще избере конкретно поведение или стратегия, за да задоволи тази потребност. **Трето**, в резултат на това се поражда целево поведение или действителната дейност. Между избора на поведение и реалното поведение се намесва важна индивидуална характеристика – способността. Това е така, защото индивидите могат да не притежават необходимата основа (напр. умения, опит или знания), за да задоволят съответната потребност. **Четвърто**, извършва се преценка на дейността на индивида от самия индивид или от други лица.

Пето, в зависимост от равнището на дейността се дават награди или се налагат наказания. И накрая, индивидът преценява степента, в която избраното поведение е удовлетворило първоначалната потребност.

Ако този мотивационен цикъл е удовлетворил потребността, съществува състояние на равновесие или удовлетвореност. Ако потребността е останала незадоволена, мотивационният цикъл се повтаря, като е възможно да се получи избор на друго мотивационно поведение.

Оттук могат да се изведат следните обобщения:

- Причини за всяко поведение са незадоволените потребности
- Удовлетворените потребности не подлежат на мотивиране.

Мотивацията е многопластов процес с различни по своята същност и дълбочина проявления. Взаимоотношенията в организацията непрекъснато се усложняват и е необходимо системно да се изучават личностните особености на индивидите, като предпочитания, ценности, нагласи и т.н. Човекът,

² **Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф.** Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997, с. 257.

като сложна съвкупност от чувства, емоции, рационалност и опит, следва да бъде разглеждан в цялостната система за мотивация в организацията. Човекът действа (в повечето случаи импулсивно и недоосъзнато) така, че да получи най-голямото сумарно количество от стойностните за него неща (ценност, блага).

Мотивацията в най-общ вид разделяме на вътрешна и външна мотивация.

Под **вътрешна мотивация** се разбират онези вътрешнопсихични фактори, които влияят на хората да се държат по определен начин, или да следват определена цел. Тези фактори включват чувството за отговорност, възможността на хората да се развиват и ползват умения и способности, свободата на действие, възможностите за развитие, интересната работа и т.н. Каквато и мотивационна система да създаде една организация, трудно би могла да преодолее липсата на съответната нагласа. Поради тази причина системата за подбор на персонала трябва да служи като организационен механизъм, който да умее да гарантира достатъчна степен на вътрешната мотивация за осъществяването на организационните цели.

Под понятието **външна мотивация** разбираме системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигането на целите на организацията. Тя включва фактори, с които се влияе върху индивидуалното поведение. Често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен, за разлика от вътрешните стимули, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън. От друга страна, не бива да се забравя, че двете форми на мотивация – вътрешна и външна, са взаимно свързани и си въздействат една на друга.

Търсенето на подходящи мотивационни механизми за справяне с критичните ситуации в бизнеса е проява на гъвкавост. Оказва се, че понякога всички служители в организацията са водени от приоритетни потребности на отделни членове или на екипи, които към даден момент реализират конкурентните предимства за компанията. В този смисъл няма невъвлечени в системата за мотивация.

Мотивацията представлява процес на съзнателно и целенасочено провокиране на определени подбудителни стимули у хората, задействани във връзка с реализирането на предварително поставени цели, чрез които се удовлетворяват потребностите както на личността, така и на организацията като цяло. За личността мотивацията е вътрешно състояние, водещо до следване и изпълнение на дадени цели. За мениджъра мотивацията е процесът, довеждащ хората до състояние да изпълнят дадени цели.

Реализацията на процеса на мотивация в организацията се осъществява чрез мотивационни системи.

Мотивационната система представлява съвкупност от мероприятия, които стимулират персонала към труд. Системата предполага специални мероприятия насочени към вътрешните ценности и потребности на хората работещи в организацията. Системите за стимулиране и мотивация са от решаващо значение за развитие на капацитета, тъй като дават възможност на лица и организации да изпълняват своите функции ефективно, ефикасно и устойчиво.

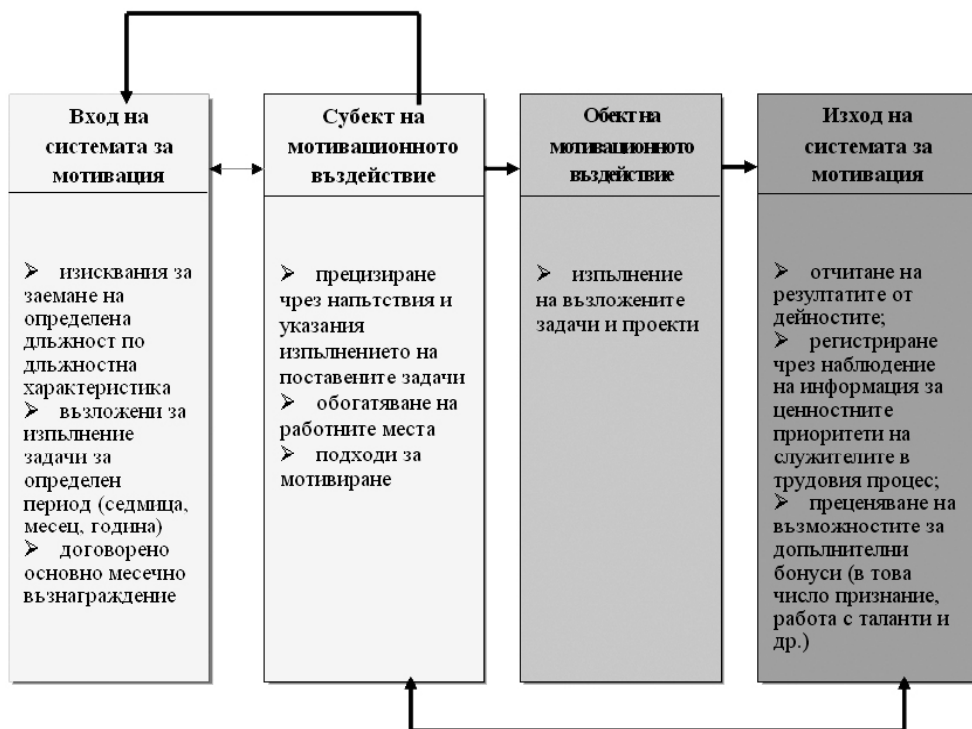
Всичко това ясно показва необходимостта от целенасочено мотивиране на персонала. Много фирми обаче се сблъскват с реални трудности при разработването и внедряването на действаща и ефективна система за мотивиране. Най-разпространените от тях са все още недостатъчното разбиране и осъзнаване на значението на мотивирането на персонала; преобладаване на „наказателната“ система за мотивиране; липсата на обратна връзка със служителите и не-взимането под внимание на очакванията и интересите на служителите; липсата на наблюдение и поддръжка на системата за мотивиране и др.

Създаването на система за мотивиране и стимулиране е изключително сложен творчески процес, който може да се оприличи с конструирането на най-сложните материални системи. Тази дейност е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на сътрудниците, които могат да подбудят мотивите за високоефективна дейност при реализиране на целите на организацията. Избраният набор от мотиви и стимули представлява съдържанието на системата за стимулиране. Избраните стимули трябва да съответстват на съвременното развитие на организацията и потребностите на сътрудниците в нея.

Като средство на системата за управление за предизвикване, насочване, активизиране и съгласуване на локалните управленски поведения стимулирането прилага два инструмента, изразяващи двата противоположни профила на неговото лице – стимули и санкции. Стимулите са предоставяните от организираното цяло (персонифицирано от органите за управление) – парични доходи, длъжности, права, предметни награди, престижни атрибути, морални поощрения и други, като възнаграждение за дейност, която иначе не би била изпълнена. Санкциите са свързани с отнемане (лишаване) на субектите на поведение, като наказание за неизпълнение на нежеланото от системата поведение или за изпълнение на нежелано такова. Или стимулите са позитивни лостове за въздействие, посредством които дадено поведение се затвърждава и катализира на основата на положителна обратна връзка, а санкциите са негативни лостове за въздействие, чрез които определено поведение се ограничава или ликвидира.

В схемата по-долу са представени основните взаимовръзки в системата за мотивация, както и целите за изпълнение на системата за мотивация в организацията.

Схема 1. Система за мотивация
Коригиращи действия (при необходимост)



Анализ за справяне с работата

Изведени са компонентите на системата за мотивация, а именно:

- *политиките*, които осигуряват насоките за подходите за управление на възнагражденията и наградите (материални и нематериални);
- *практиките*, които условно се разделят на: практики, свързани със заплащането на труда, и практики за даването на награди (символни и/или материални);
- *процесите*, включващи оценката на трудовото представяне и на развитието на личността като уникална единица на организацията, както и регистрирането на индивидуалните приноси в работата;
- *процедурите* като набор и подбор на персонала; по атестиране и задържане на потенциала в организацията и др.;
- *структурите*, които са „рамките“ за прилагането на мотивационните подходи във връзка със заплащането на труда и повишаване на удовлетворението на човешките ресурси в организацията.

Теории за мотивацията

Управленските подходи към мотивацията съществуват от много десетилетия. Ранните подходи към мотивацията обаче не притежават специфичността и конкретните предложения, от които се нуждаят мениджърите в условията на един сложен свят.

Нужни са всеобхватни подходи. Характер на такива имат две основни групи съвременни подходи – на потребностите и на процеса.

Мотивационни теории за потребностите (съдържателни мотивационни теории)

Мотивационните теории за потребностите (съдържанието) се спират на въпроса: „Какво подбужда, стимулира или поставя началото на дадено поведение?“ Отговорът на този въпрос е свързан с концепцията, че потребностите карат индивидите да постъпват по определен начин. Счита се, че потребността е вътрешно състояние на човека. Гладът (потребността от храна), постоянната работа (нуждата от сигурност) или напредъкът в кариерата (потребността от издигане) се разглеждат като потребности, които подбуждат индивидите да избират конкретни действия или линии на поведение.

Едни от най-известните теории за потребностите, които разглеждаме, са теорията на Хенри Мъррей за демонстриране на потребностите, теорията за йерархията на потребностите на Ейбрахам Х. Маслоу, теорията на Клейтън Алдерфер, МакКлиъндовите „постижения – принадлежност – власт“ и двуфакторният модел на Фредерик Хърцбърг.

Систематизация на потребностите по Мъррей

Една от първите теории в областта на мотивирането на персонала е тази на Хенри Мъррей, психолог – бихевиорист, за изявата на потребностите, създадена през 1938 г. Неговата систематизация е известна още под името „потребностна таксономия на Мъррей“. Основната теза в нея е, че само разнообразието от потребности може да мотивира поведението за определено време. Потребностите на индивида се променят в резултат на опита и познанието му, но чрез тях той показва, т.е. демонстрира себе си, а също и своето отношение към другите, включително и отношението си към труда.

Мъррей предлага разнообразна съвкупност от двадесет вида потребности, които поотделно или в комбинация лежат в основата на всяко човешко поведение. Съвкупността включва:

- Споделяне: съобразяване с другите и даване на другите;
- Постигане: преодоляване на препятствия и постигане на успех при предизвикателни задачи.
- Приобщаване: установяване на пълноценни социални отношения, приобщаване към групи, нужда от обич.

Теоретични постановки за мотивацията на човешкия ресурс

- Агресия: физическо или психическо увреждане на други хора.
- Автономия: преодоляване влиянието на другите и стремеж към независимост.
- Противодействие: защита на собствената чест и отблъскване на чужда агресия.
- Подчиненост: служене на другите чрез следване на указания и напътствия.
- Оправдание: самозащита чрез обяснения, уточняване на обстоятелства и причини.
- Доминиране: ръководене, лидерство и контрол над други.
- Показване: привличане на вниманието към себе си.
- Самосъхранение: избягване на ситуации и дейности, криещи опасност.
- Застраховане: избягване на провал, срам, унижение или насмешка.
- Грижовност: оказване на помощ или подкрепа на нуждаещи се.
- Ред: поддържане на подреденост, чистота, организация, прецизност.
- Игра: отпускане, шега, забавление.
- Отхвърляне: игнориране на други или отхвърлянето им от дейности.
- Осезателност: желание за тактилно (допирно) осезаване.
- Секс: желание за сексуални отношения или полов акт.
- Подкрепа: търсене на помощ или съчувствие от други.
- Разбиране: дефиниране на взаимовръзки, идеи и концепции.

Мотивационните трудове на Мъррей служат за основа на много от по-късните концепции, въпреки че не са измежду най-цитираните. Едно от най-ценните им качества е, че те са сред първите опити за изчерпателно и систематизирано обхващане на човешките потребности като детерминанти на целенасочено поведение.

Теория на Маслоу за йерархията на потребностите

През 1943 г. Ейбрахам Маслоу публикува авангардната за времето си теория за мотивацията, която той изгражда върху йерархията на човешките потребности. Основната идея в теорията на автора е, че човек изпитва потребност, когато чувства недостиг във физиологически и психологически план, и че човешките потребности могат да бъдат класифицирани и йерархично подредени по важност.

Изхождайки от тези положения, Маслоу предлага пет класификации на потребностите, които представляват реда им по важност за индивида. Тези потребности са:

- физиологически, свързани със сигурността, социални (потребности от принадлежност), его, статус и високо мнение (потребности от статус) и реализация на личността (потребности от самореализация). Физиологическите

потребности са първични или основни потребности за хората, като храна, подслон и освобождаване или избягване на болка. На работното място тези потребности обхващат основната заплата и условията на труд;

- потребности от сигурност (Safety) – това са потребности от рода на освободеност от заплахата, защита от опасност и нещастни случаи и сигурност на работното място. Във фирмите хората преценяват тези потребности с оглед на създаване безопасни условия на труд, повишения на заплащането за компенсиране на инфлацията, сигурна работа и приемливо ниво на странични социални облаги за осигуряване на здраве, защита и пенсиониране;

- потребностите от принадлежност (Belonging) засягат такива аспекти, като приятелство, привързаност и удовлетворяващи взаимоотношения с другите хора. На работното място тези потребности са свързани с желанието за общуване с другите работници, за създаване на добри отношения с ръководителите и приемане от колегите;

- его (собственото Аз), статус и високо мнение обхваща потребностите от самоуважение, уважение от другите за качествата на индивида и потребността да се развие чувство на увереност и престиж. Успешното завършване на дадена задача, признанието от другите за уменията на индивида, придобиването на титли във фирмата (напр. мениджър, специалист, началник) – са все примери за такива потребности;

- потребностите от самореализация (Self-actualization) включват потребности да се увеличи използването на уменията, способностите и потенциала на личността.

Хора с доминиращи потребности от реализация могат да се характеризират като индивиди, търсещи работни задания, които са предизвикателство за уменията им, позволяват им да се учат и да използват творческите и иновационните таланти и в същото време им дават възможност за напредък и личностно израстване. В резултат на редица проучвания във фирмите се стига до извода, че потребностите на егото и реализацията на личността стават най-важни, когато човек се изкачи по стълбата на управленската кариера. В същото време не бива да се отминават и някои сериозни ограничения на теорията на йерархията на потребностите. На първо място, спорен е въпросът за равнищата на потребностите. Някои изследвания показват, че броят на равнищата и потребностите може да варира от две до седем. На второ място, трябва да се има предвид, че потребностите не са статични, а много динамични.

С други думи, човек може да се движи надолу в йерархията също така бързо или по-бързо, отколкото нагоре. На трето място, в един и същи момент могат да действат повече от едно равнище на потребност, което противоречи на теорията. На четвърто място, не може да се приеме безрезервно твърдението, че задоволената потребност не е мотиватор. Макар че това по принцип е вярно, също така е вярно, че отделните потребности никога не са напълно

или завинаги задоволени в резултат на единично действие или поведение. На човешките потребности е присъщо постоянно и непрекъснато да бъдат задоволявани, за да работи човекът ефективно. Ако известен брой потребности действат едновременно, както вероятно е при повечето хора, това ще противоречи на идеята, че потребностите се задоволяват в определен йерархичен ред.

Значението на тази теория за управлението е, че мениджърите трябва да познават приоритетните потребности на отделните индивиди, за да въздействат ефективно върху поведението им.

Теория на Алдерфер (ERG теория)

През 1969 г. Клейтън Алдерфер модифицира йерархията на потребностите на Маслоу на три равнища:

- Съществуване (Existence) – това са физиологичните потребности и потребността от сигурност на Маслоу.
- Обвързване (Relatedness) – включва потребностите от принадлежност.
- Растеж (Growth) – тук се отнасят потребностите от самореализация, които обединяват вторичните две равнища на Маслоу.

ERG-теорията (абrevиатура, съставена от първите букви на посочените три равнища потребности) е по-концентриран вариант в сравнение с теорията на Маслоу.

В приложен аспект ERG-теорията диагностицира мотивационните проблеми във фирмата чрез търсене отговор на следните въпроси: какви потребности има сега конкретният индивид; кои потребности са задоволени и как; коя от незадоволените потребности стои по-ниско в йерархията; има ли провал при задоволяване на потребностите от по-високо равнище и защо; пренасочили ли се е индивидът към някоя потребност от по-ниско равнище; как може да бъде задоволена „ненаситената“ потребност.

Алдерфер демонстрира, че в едно и също време могат да действат повече от една потребности или дори всички едновременно. Тя не предполага непременно задоволяване на потребности от по-низш порядък, за да започне мотивиращото въздействие на онези от по-висш. Той твърди, че трите категории са подредени йерархично само по отношение на намаляващата конкретност и увеличаващата се абстрактност на начините за задоволяване на потребностите. Тоест, с преминаването от една в друга потребност нараства тяхната абстрактност, а пътищата за задоволяването им стават все по-малко конкретни.

Алдерфер също така смята, че задоволяването на потребностите от средства за съществуване и отношения с други хора намалява значението им като мотиватор, докато задоволяването на потребностите от растеж ги прави още по-силно мотивиращи.

Освен това Алдерфер въвежда идеята за регресията, породена от разочарованието, т.е. когато нашата неспособност да задоволим нуждите си на

отделно равнище в йерархията, ни принуждава да се фокусираме върху по-конкретни нужди. Ако сме неспособни да задоволим втора нужда, ние ще се фокусираме върху първа нужда.

ERG теорията се съобразява по-добре, в сравнение теорията на Маслоу с разликите в предпочитанията на различните култури при задоволяване на разнообразните потребности. Тя с голям успех може да се прилага при удовлетворяване на потребностите на най-ниски равнища, когато липсват условия за удовлетворяване на по-високите.

Теория на потребностите на МакКлеланд

Теорията на МакКлеланд е изградена върху изследвания предимно на управленски работници. Основната идея в нея е, че част от потребностите не са биологични и универсални, а социално придобити. Според МакКлилънд три групи социално придобити потребности се определят като най-значими:

- Потребността от постижения (успехи) – свързва се с процеса на довеждане на работата до успешен край; такава потребност е характерна за хора, които рискуват умерено, предпочитат ситуации, в които могат да поемат лична отговорност в решаването на проблемите, искат стимулиране за постигнатите резултати.

МакКлеланд отделя най-голямо влияние в изследванията си тъкмо на стремежа към постижения. Основополагащ фактор за икономическо развитие в случая е мотивировката за успех. Тази мотивировка представлява осъзната необходимост от икономическа ефективност и е предпоставка за успешен бизнес. В основата на успешно развитие и икономически растеж според автора са дисциплината и силната мотивация за успех, които правят хората смели, предприемчиви и успяващи. Практичният извод от тази постановка е, че успешната мотивировка подлежи на възпитание, което може да се окаже полезно при подготовката на персонала. Той е бил убеден, че потребностите за реализация могат да се развиват чрез обучение. МакКлеланд препоръчва хората с развита потребност от постижения да не бъдат насочвани към ръководни постове, защото те ще бъдат изключително взискателни към сътрудниците си, а това понякога не е добре за спокойната работа. Те би трябвало да бъдат насочвани към дейности, които предлагат силна обратна връзка и отговорност за резултатите. За ръководни постове са подходящи хора със силно развита потребност за власт и с ниска потребност от обвързване.

- Потребността от приобщаване (принадлежност) – отнася се до необходимостта от топлина, приятелски отношения, социално общуване, взаимопомощ и др.

Потребността от близост се характеризира с желанието да принадлежиш, с наслаждение от груповата работа, с грижа за междуперсоналните взаимоотношения и с нуждата от намаляване на несигурността. Такива хора

са заинтересовани от присъствие в компания на познати, от дружески взаимоотношения и оказване на помощ на околните. Тук МакКлеълънд се доближава до социалните потребности на Маслоу.

- Потребността от власт – това е желание за контрол и влияние върху други лица; такава потребност е характерна за хора, които са енергични, не се боят от конфронтация с останалите и се стремят към отстояване на собствените позиции.

По-късно в схемата на МакКлиълънд се добавя и четвърта потребност – „за компетентност“. Тази потребност е доста по-различна от потребността за успехи, тъй като при нея се акцентира върху стремежа да си вършиш добре работата, да се самодоказваш в това, което правиш. Освен това МакКлиълънд разработва редица методични въпроси, свързани с проучване характеристиките на хората с развити потребности поотделно за постижения, за принадлежност, за власт, за компетентност.

Тази теория има изключително важно значение за мотивацията от гледна точка на въздействие върху поведението на другите. Мениджърът би трябвало да може да идентифицира доминиращия мотив при всеки отделен служител за да избере начините, по които той може да бъде мотивиран. Това е и основната трудност при прилагането на трифакторния модел от потребности – търсенето на методи за правилно определяне на водещите потребности на различните служители.

Двуфакторна теория на Фредерик Хърцбърг

Теорията на Хърцбърг приема концепцията на Маслоу за важността на потребностите, но отива по-далеч, като предлага твърдението, че не всички потребности са мотивационни. Тази теория се съдържа в труда на Хърцбърг „Още един път: как да мотивираме работниците си?“. В нея той стига до следните изводи: **Първо**, съществуват външни условия на работа, чиято липса или недостатъчност води до неудовлетворение на работниците. Тези външно-контекстуални фактори се наричат неудовлетворителни или хигиенни фактори. Те включват: сигурност на работното място, заплащане, условия на труд, статус, политика на фирмата, качество на техническия контрол, качество на междуличностните отношения между колеги, ръководители и подчинени и социални придобивки.

Второ, съществуват вътрешни работни фактори, чието присъствие подпомага изграждането на равнищата на мотивацията, които могат да доведат до добра ефективност на работата. Тези условия са вътрешносъдържателни фактори на дадена работа (работно място) и се наричат мотиватори или удовлетворители. Те включват: постижение, признание, работа, която съдържа предизвикателства за преодоляване, отговорност, напредък и израстване на личността, натрупване на опит и развитие (виж Табл.1).

Таблица 1. Мотиваторите и хигиенните фактори според Херцберг

Мотиватори	Хигиенни фактори
1. Постижения 1. Признание на постиженията от другите 2. Самата работа 3. Отговорност 4. Повишаване 5. Възможност за самореализация	1. Контрол 2. Политика и практика на компанията 3. Условия на работата 4. Отношения с началниците 5. Отношения с подчинените 6. Отношения с равнопоставените 7. Сигурност на работното място 8. Работна заплата 9. Семейни проблеми

Според тази теория централният проблем, с който са свързани удовлетворяващите фактори – наречени мотиватори – е връзката, отношението на служителя към работата му, а именно **съдържанието на работата**.

За Хърцбърг мотивацията е резултат от израстването на личността, базирана е върху вродената потребност от растеж на хората и те намират удовлетворение в работа, която е интересна и им предлага предизвикателства. Удовлетвореността идва от самата извършвана дейност и служителите ще бъдат мотивирани да вършат такава работа, каквато те намират за значима. Според него процесът на мотивиране е свързан с атмосферата вътре в организацията, която предизвиква подходящата нагласа и инициира впрягането на енергиите на служителите в правилната посока.

Мотивацията не се създава от външните, а се стимулира от вътрешните фактори като израстване, постижения и работата сама по себе си; вътрешните фактори са тези, които създават удовлетвореността. Нагласата на служителя към работата му зависи напълно от вътрешните фактори и той би впрегнал своята енергия за изпълнение на организационните цели само ако разбира, че след постигането им ще бъде способен да реализира и своите вътрешни цели. Трудовата мотивация според Хърцбърг е съчетаване на вътрешните фактори, свързани с една работа с очакванията на служителя, който трябва да я изпълни.

Хърцбърг намалява петте равнища на потребностите според Маслоу – до две ясно различими групи мотивационни фактори: „задоволители“ или мотиватори, които могат да подтикнат индивида към високи трудови постижения и към полагане на значителни условия в труда, и „незадоволители“, които в общи линии описват средата и служат предимно за предотвратяване на неудовлетвореността от труда, имайки в същото време твърде малко значение при изграждането на положително отношение към труда и към същинския мотивационен процес. Тези последни елементи се наричат още „хигиенни фактори“³.

³ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciela, 2009, с. 72.

Хигиенните фактори съответстват на потребностите от по-ниско равнище по Маслоу (физиологически, за сигурност и социални). Те са предимно превантивни фактори, които намаляват неудовлетвореността. С други думи, хигиенните фактори, ако липсват в дадена работа, водят до високи равнища на неудовлетвореност, ако присъстват, те създават „нулева неудовлетвореност“ или неутралност. Сами по себе си хигиенните фактори не мотивират индивида да усъвършенства дейността си.

Мотиваторите или удовлетворителите са еквивалентни на потребностите от по-високите равнища при Маслоу. Това са факторите, които мотивират хората да работят ефективно. Според Хърцбърг наличието в дадена работа на такива фактори като предизвикателство е мотивационно, а когато тези фактори липсват, равнището на удовлетвореността пада до нулева точка. Липсата на тези фактори обаче не влияе неудовлетворяващо.

Обобщено, теорията на Хърцбърг гласи, че задоволеността на индивида е резултат от самата работа, а неговата незадоволеност – от условията на труд. Интересната работа го задоволява, но рутинната не го отблъсква. От своя страна лошите условия на труд го отблъскват, но подходящите не го задоволяват.

Методът, който Хърцбърг препоръчва за прилагане на теорията му, се нарича **„обогатяване на работата“**. Неговата същност най-добре се разбира на основата на т.нар. принципи на „вертикално натоварване на работата“ (вж. Таблица 2). Не може обаче да не се отбележи, че в теорията на Хърцбърг се подчертава удовлетворението, а не толкова мотивацията. При това в нея не се обясняват различията при различните хора, тъй като по принцип се приема, че всички работници ще реагират по един и същи начин на мотивационните фактори. В действителност обаче някои хора се мотивират от работа, включваща предизвикателства, постижение и напредък, а други се мотивират от пари, сигурност и символи на статуса.

Следователно опитите да се мотивират работниците само посредством съдържанието на работата води до частичен успех. Посоченото дава основание за извода, че няма и не може да има един и „най-добър метод“ за мотивация на всички.

Идеите на Хърцбърг оказват значително влияние и са в основата например на мощното движение за обогатяване на труда, което има за цел такова проектиране на длъжностите в организацията, което би допринесло в максимална степен за постигане на „вътрешна удовлетвореност“ от изпълняваната работа и по-високо качество на трудовия живот на всяка личност⁴.

⁴ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciel, 2009, с. 73

Таблица 2. Принципи на вертикално натоварване на работата

Принципи	Включен мотиватор
Прехвърляне на някои контролни функции със запазване на отговорностите	Отговорност и индивидуални постижения
Увеличаване на отговорността за индивидуална работа	Отговорност и признание
Задаване на цяла естествено обособена единица работа (модул, подразделение)	Отговорност, постижения и признание
Гарантиране на допълнителни правомощия на даден служител в неговата дейност, професионална свобода	Отговорност, постижения и признание
Периодични доклади, които достигат директно до работника, а не чрез прекия му началник	Вътрешно признание
Поставяне на нови и по-трудни задачи, върху които не е работено преди	Развитие и обучение
Задаване на индивидуални, специфични и специализирани задачи, позволяващи на служителите да станат експерти в областта си	Отговорност, развитие и напредване

Процесуални мотивационни теории

Теориите за потребностите не изясняват достатъчно защо хората избират дадено поведение, за да задоволят конкретните си потребности. Този фактор на избора в мотивацията стои в центъра на процесуалните мотивационни теории.

Процесуалните теории търсят отговор на въпросите „Как се подбужда, как се направлява мотивационният процес, как се вземат решения при избора на поведение в трудовия процес“.

При тях акцентът е поставен предимно върху някои от психичните процеси, протичащи при мотивацията, въпреки че донякъде се отделя внимание и на потребностите. Тази група теории обикновено се определя като по-полезна за практическото управление на човешките ресурси, защото именно тя е в основата на прилаганите мотивационни техники. Обект на внимание тук са теорията за справедливостта на Адамс, теорията за очакванията на Виктор Вруум, теорията за мотивацията на Л. Портьър и Е. Лоуълър, теорията за целите и теорията на утвърждаването.

Теория за справедливостта на Адамс

Теорията за справедливостта (равенството) е създадена през 1963 г. от Ж. Стейси Адамс. Главната ѝ теза е свързана със субективното възприемане на човека, на третирането в сравнение с другите. Като следствие се поражда чувството за справедливост или несправедливост, което мотивира хората по различен начин.

Справедливостта се възприема в четири последователни стъпки. **Първата** формира у индивида чувството, как другите го оценяват и как гледат на него. При **втората** той установява как фирмата оценява другите. При **третата** сравнява двете оценки. При **четвъртата** осмисля и извежда заключение за справедливо или несправедливо отношение към него. В концепцията на Адамс се използват следните основни понятия:

- въвеждане – това е приносът на „Аз“-а за фирмата;
- резултат – това, което „Аз“-ът получава срещу своя принос от самата фирма;
- двустранна перцепция – възприемане и сравнение на въвеждането и резултата на другите; (за максимална яснота произходът на думата „перцепция“ е от латински език – perceptio, и едно от нейните значения е непосредствено възприемане на обективната действителност чрез сетивата; възприятие);
- справедливост – усещане, чувство, при което възприемането и сравнението на приноса и резултата на другия е равно на приноса и резултата на „Аз“-а;
- негативна несправедливост – мнение, че приносите на „Аз“-а и на другия са еднакви, но резултатът на другия е по-голям от резултата на „Аз“-а;
- позитивна несправедливост – мнение, че приносите на „Аз“-а и на другия са еднакви, но резултатът на „Аз“-а е по-голям от резултата на другия.

Концепциите за „Аз“-а са пряко свързани с опита личността да се погледне през призмата на общуването и взаимодействието ѝ с други хора. Психологията фокусира вниманието си върху структурата и съдържанието на психичните свойства на личността и върху нейната цялост („интегриране“). Социологията вижда в личността обществената характеристика на индивида. За разлика от тях, в случая личността се разглежда като себеотразяване, като нейна позиция спрямо самата себе си.⁵

Много въпроси се повдигат в теорията за справедливостта, като на някои от тях дори се дава отговор. Така например: Защо по-високо образованите са склонни да „надценяват“ образованието си, а тези с по-дълъг стаж – стажа и опита си?⁶ Защо повечето от заетите са склонни да си избират за сравнение лица или групи, стоящи по-високо от тях поне по отношение на заплащането на труда, а не се сравняват с неблагоприятни за тях случаи? Защо много от хората имат устойчива и висока оценка за собственото Аз, на която много трудно могат да гледат безпристрастно и обективно отстрани? Защо стремежът към балансиране съвсем не е абсолютен и някои предпочитат да бъдат „подценявани“, а други – „надценявани“?

⁵ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание), София: Ciela, 2009, с. 82.

⁶ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание), София: Ciela, 2009, с. 81.

Имайки предвид цялата комплексност на възприятията на заетите, от една страна, и отсъствието на абсолютна обективна и консенсусна справедливост, от друга, при управлението по-скоро става дума за *внушаване на чувство за справедливост*, а не за търсене на някаква общовалидна такава.⁷

За отбелязване е, че освен с очевидното си съответствие на реалната действителност тази концепция дава на фирмения мениджмънт, респективно на мениджърите, ориентация накъде и как да бъдат насочени усилията им за неутрализиране на несправедливостта в техните фирми; доколко съществено значение има доброто познаване на представите на фирмения персонал от различните равнища за справедливост и несправедливост, и на тази база – мотивацията чрез осигуряване най-вече на справедливо трудово възнаграждение.

Теория за очакванията – Виктор Вруум

Изходна точка на теорията за очакванията е изборното поведение, което може да доведе до желаните награди. В частност теорията гласи, че индивидите оценяват различните стратегии на поведение и след това избират онова поведение, което според тях ще доведе до последствия или награди, свързани с работата и които те ценят високо.

Теорията на очакванията на Вруум е известна още като теорията валентност – средства – очаквания (от английските съкращения на думите **Expectancy (E), Instrumentality (I), and Valence (V) – V-I-E theory**).

На основата на изследванията на други учени бихевиористи Виктор Х. Вруум дава най-пълна формулировка на теорията за очакванията, включваща **три основни променливи** – очакване, възнаграждение и валентност, които произтичат от взаимоотношението между усилие, дейност и последствия или награди. Очакването се разглежда като оценка на личността за вероятността на определено събитие. То, както и вероятността, може да варира от нула до + 1.0. При анализа на мотивацията за труд основните градивни елементи на теорията се намират в следната зависимост: разходи за труд (изпълнение) – резултат от труд – възнаграждение – валентност (удовлетворение от възнаграждението).

Очакването в отношението „разходи на труд – резултати“ характеризира съотношението между изразходваните усилия и получените резултати, от една страна, и осъзнаването, разбирането от индивида на наличието или отсъствието на пряка връзка между двете – от друга. Силата на очакванията може да бъде основана на минал опит (ефект на ускорението), но твърде често индивидите се сблъскват с непознати ситуации (промяна на работното място, на системата на заплащане, на условията на труд), в които миналият опит е неадекватен водач и в които мотивираността може да отслабне.⁸

⁷ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciela, 2009, с. 81.

⁸ Пак там, с. 74.

Мотивацията е възможна само когато съществува ясна връзка между трудовата изява и резултата и когато този резултат се възприема като средство за задоволяване на някаква потребност.⁹

Ако например човек чувства, че такава пряка връзка липсва, то съгласно теорията на очакванията мотивацията отслабва, и обратно – тя нараства при наличие на пряка връзка.

Очакването в отношението резултати – **възнаграждение** е очакване на определено възнаграждение, поощрение в отговор на постигнатото равнище на резултата. И тук наличието или отсъствието на пряка връзка увеличават или намаляват мотивацията на индивида в труда.

Третият фактор – **валентността**, характеризира очакваната от индивида ценност, привлекателност на възнаграждението. Тя бива вътрешна и външна. Валентността може да има положителна или отрицателна стойност, определена от индивида.

Например в дадена работна ситуация можем да очакваме последици или награди от рода на повишаване на заплатата, повишаване в длъжност или призвание. В този случай имаме положителни валентности. Последствия от рода на забележки, напрежение в работата, стрес и междуличностни конфликти могат да имат отрицателни валентности. Теоретически едно последствие или награда притежават валентност, тъй като са свързани с потребностите на индивида. Следователно тази променлива показва връзката с теориите за съдържанието.

В модела се приема, че валентността варира от -1 (силно избягване) до 1 (силно привличане), през 0 – безразличие. Очакването е субективна вероятностна оценка и се движи в границите между 0 (ниска вероятност) и 1 – висока вероятност или сигурност).¹⁰

Математическата формула на модела е:

$M = (E - P) \times Z (P - 0) V$, където:

M – мотивация

(E – P) – очаквания „усилие – изпълнение“

(P – 0) – очаквания „изпълнение – резултати“

V – валентност за определен резултат

По повод на очакванията и влияещите върху тях личностни фактори Вруум разглежда два интересни и важни допълнителни момента:

- „Самодостатъчност“. Това е убеждението, че лицето има необходимите способности да изпълни задачата, да посрещне изискванията на своята организационна роля или да се справи успешно с предизвикателна ситуация.

⁹ Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciela, 2009, с. 75.

¹⁰ Пак там.

Личности с по-високи нива на оценката им са собствената им самодостатъчност биха оценявали по-високо и показателя „очаквания“, а това е едно от условията за силна мотивираност;

- „Феноменът на измамника“. Немалко организационни членове страдат от този феномен. Те вярват, че всъщност не са толкова способни, колкото може би изглеждат, и се страхуват да не разкрият своята некомпетентност пред другите. Те са пълни с колебания и съмнения, страхуват се от рискове, рядко искат помощ или задават въпроси. Тяхната вероятностна оценка на очакванията (респ. мотивираност) съответно ще бъде ниска.¹¹

Основното, заради което се критикува теорията на очакването, е сложността при изучаване на индивидуалните очаквания (прага на чувствителност) и това, че се поставя под съмнение и ролята на очакванията в мотивацията на поведението. Независимо от това тази теория като цяло дава допълнителна гледна точка при разглеждането на мотивацията на индивидите – в нея се подчертава, че включва и двата фактора: израстването и избора на поведението.

Теория за мотивацията на Лаймън Портьър и Едуард Лоуълър

Тази теория, публикувана през 1968 г., доразвива идеите на Вруум. Мнозина я определят като комплексна, тъй като в нея са включени елементи на теорията на очакването и на теорията на справедливостта.

Основната идея в концепцията на Портьър и Лоуълър се свежда до това, че резултатите, които даден индивид постига, зависят от усилията му, от способностите и от характерните му особености, от степента на осъзнаване на ролята, която изпълнява.

Степента на неговите усилия се определя от ценността на възнаграждението и от степента на увереност, че тези усилия ще доведат наистина до определено равнище на възнаграждение.

Основните понятия в мотивационната схема на Портьър и Лоуълър са:

- Ценността на възнаграждението за индивида, доколкото то задоволява неговите потребности от сигурност, социална оценка, независимост и себerealизация. Казано с други думи, удовлетворението, което може да изпита индивидът след успешно извършена работа, чувството за компетентност и самоуважение от това, което е постигнал.

- Вероятността възнагражденията да зависят от усилията – така, както я преценява индивидът, т.е. неговите очаквания за взаимната връзка между усилия и възнаграждение. Следователно колкото по-голяма е ценността на възнаграждението в представата на индивида и колкото по-силно е убеждението му, че получаването на това възнаграждение зависи от собствените му усилия, толкова по-голямо и ще бъде вложеното от него усилие. Но само

¹¹ Паунов, М. Трудова мотивация..., с. 75 – 76.

абстрактното усилие не е достатъчно. Необходимо е ефективно усилие, или включване в модела и на следните допълнителни променливи: вложени усилия (количество енергия, вложена в дейността), способности и особености на личността под формата на знания, индивидуални умения, навици, психологически и социални характерни белези и др, ролеви възприятия – или това, което индивидът мисли, че от него се изисква да прави, и отношението на личността към така разбраната нейна роля.

В крайна сметка може да се каже, че инструменталната теория на Вруум и Портьър и Лоулър разглежда задоволеността на индивида като произтичаща и зависеща от конкретните постижения (резултати). При нея се достига до следните изводи:

- Индивидът е мотивиран за конкретни постижения, тъй като те са свързани с очаквания, които в момента той преценява като позитивни от гледна точка на постигането на неговата цел.
- За да има постижение, мотивацията за това трябва да бъде съчетана и със способност за неговото осъществяване, а не само с желание.
- Задоволството е непосредствен резултат от конкретното постижение; индивидът оценява удовлетворението си като възнаграждение.
- Постигнатото удовлетворение потвърждава и подобрява позитивната оценка на очакванията и това от своя страна засилва мотивацията.

Теория за целите

Идеята за този вид мотивация е от времето на Фредерик Тейлър, чиято цел е била да установи колко труд може да положи един индивид, ако изпълнява конкретна задача. Теорията за целите е разработена в основата си от **Латам** и **Локи**, а изследванията по тяхната методика са правени в продължение на двадесет години, в периода между 1960 г. и 1980 г. Те доказват, че мотивираността и изявата са по-високи, когато пред индивида са поставени ясни и конкретни цели, когато тези цели са трудни, но достижими и приети, и когато е изградена обратна връзка за качеството на изявата¹². Освен това индивидите трябва да бъдат убедени в ценността и значимостта на тези цели лично за тях. Ако целите стават все по-трудни, то и качеството и количеството на изпълнението ще се стабилизират. Качеството и количеството обаче се влошават, ако целите се превръщат в невъзможни за изпълнение. Всяка цел, която е съпричастна на изпълнителя, се възприема като висша цел, особено ако бъде сравнена с друга цел, например с така наречената „наложена цел“.

По-късно поставянето на цели е използвано в специалната мениджърска техника, наречена „управление чрез цели (MBO – Management By Objectives)“. Възникнала в началото на 60-те години, до голяма степен тя е дискредитирана –

¹² Вж. **Паунов, М.** Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciela, 2009, с. 77.

главно поради това, че към прилагането ѝ се подхожда бюрократично и без осигурена поддръжка на тези, които ще бъдат управлявани, както и без надеждни системи за обратна връзка. Понастоящем теорията е в основата на известните в управлението на човешките ресурси управленски системи за оценка на изаявата, които са наследници на концепцията за целевото управление. Става дума за системите, в които управленският персонал планира работата си и се оценява и самооценява на базата на т. нар. „ключови целеви области“, декомпозирани в срокове, задачи и пр.

Теория за реактивността или теория за поведенческия избор

За неин автор се приема Дж. Брем, според който, ако индивидът е наясно със своите потребности и с необходимото за постигането им поведение и когато е налице свобода на избора, той ще избере поведение, максимизиращо задоволяването на потребностите му. Ако свободата на индивидуалния избор е ограничена, то индивидът реагира така, че да елиминира ограниченията си в избора. Важно в тази постановка е твърдението, че ако свободата на избора е застрашена в посока елиминиране на някой от изборите, то индивидът ще реагира и ще бъде мотивиран да избере тъкмо застрашеното (или елиминираното) поведение. Тук се подчертава, че работещите не са пасивни приемници на мениджърските решения, а наблюдават и оценяват активно средата, в която се трудят. Те се стремят да намалят неопределеността в трудовата среда чрез контрол над различните фактори, с които е свързан резултатът от техния труд (възнаграждението например).

Теория на подсилването

Теорията на подсилването (понякога наричана теория на настройването) разглежда главно механизма на награждаване, използван от мениджърите. Тя води началото си от работите на Б.Ф.Скинър. В основата на тази теория стои твърдението, че поведението или мотивацията на хората е функция на последствията (наградите). С други думи, ако хората се награждават за добрите резултати от труда им, в бъдеще те отново ще се трудят добре, тъй като ще знаят, че усилията им ще бъдат възнаградени.

Четири фундаментални принципа представляват основата на теорията за подсилването в мотивацията. Те обхващат фокуса, типовете на утвърждаване, графициите на утвърждаване и естеството на наградата.

1. Фокус. Фокусът на теорията на утвърждаването е обективното, измеримо поведение (напр. брой на произведените артикули или процент на брака) за разлика от вътрешноличностните състояния (напр. потребности), които трудно се наблюдават и измерват. Това е една от главните отличителни

черти на теорията на утвърждаването в сравнение с теориите на йерархията на потребностите, на двата фактора и теорията на очакванията.

2. Видове (типове) утвърждаване. Има четири основни вида утвърждаване:

- положително утвърждаване; използва се, за да се засили вероятността желаното поведение на фирмата да бъде повторено от работниците;
- наказание; използва се за отслабване на вероятността нежеланото поведение на индивида да бъде повторено.
- избягване; използва се от мениджърите, за да осигуряват желаното поведение;
- потушаване (премахване); тази форма, както и наказанието, се използва за намаляване или отстраняване на нежелано поведение.

3. Графици на утвърждаване. Дефинирани са две широки класификации на графиците за утвърждаване: непрекъснато и прекъснато. При непрекъснатото утвърждаване всяко поведение се утвърждава всеки път, когато се прояви. При прекъснатото утвърждаване се правят две разграничавания. Първо, на утвърждаващите се дава определено време (интервален график) или определен брой приемливи поведения (съотносителен график). Второ, на утвърждаващите се дава непроменлив формат (фиксиран график) или постоянно изменящ се формат (вариантен график). Комбинацията на тези видове дава четири основни типа утвърждаващи графици: фиксиран интервал (напр. седмично заплащане), фиксиран съотносителен интервал (напр. комисионна от продажбите), вариантен интервал (напр. повишение) и вариантен съотносителен интервал (напр. признание).

4. Същност на наградата. Естеството на наградата по отношение на нейния размер и ценност за индивида може силно да повлияе на по-нататъшното поведение. От основно значение за мениджърите е фактът, че хората се различават по предпочитанията си спрямо отделните награди. Всеки работник може ефективно да реагира на честите похвали и признание. От друга страна, подчинен, който желае повишение, може да не отговаря добре „при потупване по рамото“.

Теорията на подсилването също не е застрахована от недостатъци. Като основни могат да се посочат следните: опростява поведението, не взема предвид важни индивидуални характеристики, например потребностите, дава приоритет на външните награди, без да се отчита фактът, че някои индивиди могат да се мотивират от самата работа и остава открит въпросът за правомощията на мениджъра по отношение на наградите, с които може да оперира във фирмата.

ЛИТЕРАТУРА

Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002.

Бояджиев, Др. Мениджмънт на човешките ресурси. С., Диагносис прес, 1994.

Владиминова, К., К. Спасов, Н. Стефанов. Управление на човешките ресурси. Част II. София: Унив. изд. „Стопанство“, 1999.

Владиминова. Стратегическо управление на човешките ресурси. Теория и практика. София: Унив. изд. „Стопанство“, 2006.

Диси, Е., Р. Райън. Съвременното развитие на мотивационните изследвания. – В: Българско списание по психология, 1992, № 4.

Журавлёв, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Москва: Экзамен, 2002.

Котляр, Ф. Управление на маркетинга. Т. 1 и 2. Софи, 1996.

Манов, В. Прогнозиране и планиране развитието и функционирането на икономическите системи. София, 2001.

Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997.

Москвичев, С. Проблемы мотивации в психологических исследованиях. Киев, 1975.

Орешарски, Пл. Финансов анализ и управление на инвестициите. София, 1992.

Паунов, М. Трудова мотивация (второ преработено и допълнено издание). София: Ciela, 2009.

ИНТЕРНЕТ РЕСУРСИ

1. http://www.uctm.edu/departments/economic/BG/Quality_pdf/51_hrm.pdf

2. <http://www.bg-finansi.info/oupravlenie13.html>

3. <http://ikonomika.org>