

## МОТИВАЦИЯТА ЗА ТРУД В КОНТЕКСТА НА ДИНАМИЧНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА

*Велислава Чавдарова*

При разработката на темата се опираме на становището, че мотивация на персонала е основна функция на ефективния мениджмънт, а следователно и основна задача на организационната психология. Историческият анализ показва, че интересът към мотивацията и мотивирането на служителите е налице от създаването на първите предприятия в различните браншове. Един от авангардните механизми за мотивиране например, е основан на теорията за управление на човешките ресурси. Мотивацията в управлението предизвиква интереса на ръководителите и изследователите почти толкова силно, колкото предизвикват и комуникациите в управлението. Кои са причините за този огромен интерес?

Първата причина е, че мотивацията се отнася до най-значимите ресурси на съвременната организация, а именно човешките ресурси. Счита се, че ефективността на организацията, както и нейното съвършенство, се постигат най-мощно и най-бързо чрез хората. Затова всички ръководители се стремят да управляват организациите си чрез управлението на човешките ресурси. Стратегиите за привличане, поддържане и постигане на съгласие с персонала са едни от най-важните и основни в мениджмънта и се разработват на основата на теориите за мотивацията.

Втората причина за огромния интерес на ръководителите към мотивацията е, че тя е различна при различните хора. Хората се различават помежду си по съдържанието, особеностите и силата на мотивацията. Поведението на хората в организацията е резултат не само от лична мотивация, но и от влиянието на средата върху мотивационната им структура (сфера). Неукният ръководител не разсъждава така. Той възприема своя персонал като една обща маса от хора и прилага единствено инструментите на наградата и по-често на наказанието.

Третата причина, която подсилва интереса на изследователите към мотивацията, е новата концепция за организационната ефек-

тивност. До голяма степен тя се възприема вече като способности на самите ръководители да мотивират хората в организацията, за да постигнат целите и другите критерии за ефективност.

Четвъртата причина е, че много организации в последно време, отнасяйки се стратегически към своите човешки ресурси, се стремят да създадат т. нар. „банка от таланти“. Те полагат особено грижи да „отгледат“ пригодни специалисти и да ги развиват. В основата на програмите за усъвършенстване на пригодността на персонала, при ефективното планиране на кариерата и на възнагражденията за създаване на оптимална организация на труда и пр., са механизмите на мотивацията.

В настоящата разработка приемаме определението, според което мотивацията включва „тези психологически процеси, които причиняват възникването, насочването и трайното възпроизвеждане на доброволни целенасочени действия“ (12, с. 517).

□ Мотивацията е състояние на индивида, което го кара да се движи, да действа, да се държи по определен начин.

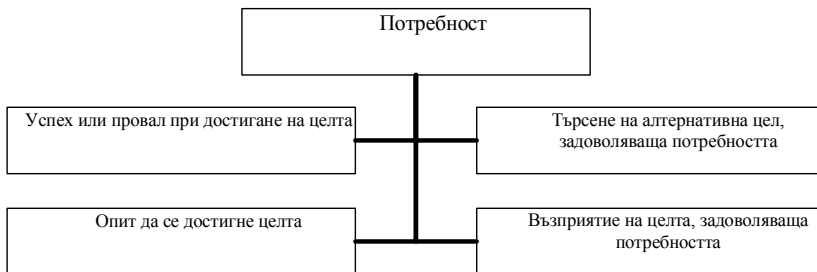
□ Причината на мотивацията е неудовлетворени потребности – недостиг на нещо, което човек се стреми да премахне, да удовлетвори.

□ Потребностите на индивида си взаимодействат с потребностите на организацията и околната среда. Мениджърът следва да се стреми да увеличава общата площ между потребностите на индивида и на организацията.

□ Мотивацията не е единственият движещ фактор за индивида. Изпълнението му зависи и от: способностите, знанията, условията, в които той действа.

□ Мотивацията е непрекъснат повтарящ се процес (пак там).

Най-общото тълкуване на това определение е, че мотивацията е съвкупност от сили, каращи човека да постъпва по точно определен начин. Мотивацията обикновено произтича от някаква потребност, която не е удовлетворена. Това състояние продължава, докато се търсят средствата за задоволяване на потребностите, т. е. докато се набележат цели, чието постигане ще доведе до удовлетворяване. След това се предприемат опити за реализация на целите. Ако опитите са успешни, състоянието на неудовлетвореност се притъпява и потребността престава да бъде мотиватор (Фиг. 1).



Фиг. 1. Процес на мотивация

Еволюцията на възгледите за мотивацията следват основните стилове на интерпретиране на организационната действителност. Въпросът за това как да накараме хората да работят добре – производително, качествено и т.н., е основен проблем пред ръководството на всяка организация и се решава в съответствие с конкретни организационни представи.

Тейлоровият “икономически” и “рационален” човек обосновава организационно-управленски подходи, включващи от следните предпоставки:

- Хората са мързеливи и неинициативни; те трябва да бъдат *накарани* да правят това, което е необходимо.
- Мотивират парите. По-високото заплащане мотивира за по-производителен труд; заплащането трябва да бъде осъществено за конкретно свършена работа, а не почасово – почасовото заплащане стимулира мързела.
- За да има смисъл да плащаме повече, ние трябва да създадем условия работникът да произвежда повече – това ще постигнем чрез изучаване на добрите работни образци и обучение на избрани работници на рационални начини за изпълнение на трудовите задачи.
- Всеки (и работникът, и ръководителят) има точно определени (и различни) задачи, с които трябва да се съобразява. „Прави само това, което ти е работа и не се занимавай с работата на другия!” (3, с. 76).

За Тейлър работникът има един Бог – парите, и едно сетиво – разума. Оттук и логиката на този тип мотивационна система.

Организационните възгледи, противостоящи на теорията на Тейлър са в рамките на доктрината “човешки отношения” и обосновават мотивационни системи, които отчитат по-цялостно и много-странно организационния контекст. Парите безусловно са важни. Важна е официалната организационна структура. Важни са и формалните организационни правила. Но така също са важни чисто човешките измерения на бизнеса – отношенията на приятелство, близост, съчувствие. Зачитането на личността на работника. Съобразяването с неговото мнение. Правото му да бъде личност, да бъде значим. По-широкият организационен контекст отчита и влиянието на груповите явления в организацията (напр. лидерството). При така описаната организационна действителност подходите за мотивиране на персонала придобиват по-разнообразен и цялостен характер (4, с. 98).

Системният и ситуационният подходи към организацията при-дават нови измерения на мотивационните стратегии. Осъзнаването на факта, че организациите са отворени системи поставя въпроса за комплексното влияние на средата върху мотивационната структура на служителите. В това отношение важно място заемат изискванията на техниката и технологиите към хората и на хората към техникотехнологичната структура на организацията. Изследването на стиловете на вземане на решения подчертава ролята на участието/неучастието на служителите в този процес за равнището на трудова мотивация и трудово участие. Устойчивите психични характеристики на личността и групата се проявяват в конкретните условия на организационната ситуация. Организационното поведение е мотивирано и ситуационно.

Проследяването на еволюцията на мотивационните възгледи може да се свърже с промяната на вижданията за човека в организацията (3, с. 33 и нататък).

**Рационалният човек** е с вроден инстинкт да работи не повече отколкото е неизбежно необходимо. Поведението му е ориентирано към избягване на наказания. Двигател на активността му е егоистично разбраният интерес, който го насочва към постигане на индивидуална полза. Всеки човек притежава “тясно ограничени способности”, поради което трябва да му се намери подходящото място в организацията. “Първокласният работник” изпълнява всичко, което му се нареди.

**Груповият човек** се различава от рационалния по това, че започва да се самоосъзнава като “част от...”, като “обществено същество”. В труда той задоволява не само материалните си нужди, но и социалните си потребности. Индивидът се чувства сигурен и уверен само доколкото е част от групата. Хората постигат свобода само чрез пълната си идентификация с групата. Трудовото поведение на индивида е социално обусловено. Организацията въздейства върху работника чрез групата, която има общи ценности, норми, очаквания, изисквания, модели на поведение.

**Самоактуализиращият се човек** е синоним (в най-общ смисъл) на пирамидата на Е. Маслоу на човешките потребности – той също преследва удовлетворяване на потребностите си, но това не са нито само материални, нито само социални потребности. Нито дори комбинация от тях. Потребностите на самоактуализиращия се човек се разглеждат като йерархично разположени и взаимно свързани – равнището на удовлетворяване на потребностите на дадено равнище е предпоставка и резултат от равнището на задоволяване на потребностите на по-ниските йерархични равнища. “Самоактуализацията” е венец на човешките усилия, “върх” в реализирането на духовната му същност.

**Асоциираният човек** е синоним на работника-предприемач в свръхиндустриализираното общество. Характерът на неговия труд обосновава нов тип потребности – той се нуждае да удовлетвори собствените си изисквания към труда, да изяви предприемаческия си дух, да бъде независим и равнопоставен. Това е професионалистът, който се нуждае от автономия и самостоятелно определяне на начина на работа (като антитеза на груповата зависимост и съгласуване). Професионалистът се съизмерва единствено със себе си. Той е лоялен към дадена длъжност или организация само доколкото /и докато/ трудовата задача му предлага предизвикателства и възможности за самоосъществяване.

Съвременните подходи към мотивацията се основават върху опити за изграждане на интегративни модели, които разглеждат човешкото поведение в реалния му контекст.

Ще разгледаме три от най-разпространените мотивационни модела.

Първият е на **Ф. Лютанас**, според когото потребностите се делят на първични (глад, жажда, сън и пр.), общи (пригодност към външната среда, любопитство, активност, любов и пр.) и вторични (власт, сила, успех, общуване, сигурност, статус и пр.). Първичните потребности почти не оказват влияние върху организационните условия на фирмата. Подтискането на общите потребности води до стагнация и не създава подходящ психологически климат. Вторичните потребности са придобити и те са от съществено значение, особено за мотивирането на управленческия персонал.

Конкретно изследване на мотивацията за успех е довело до извода, че хората, ориентирани към постигането му, си поставят умерено трудни, но потенциално постижими цели, при които имат шансове за успех около 33%. Те предпочитат да извършат работа, при която се получава бърза и ясна обратна връзка за конкретните резултати от нея. Подходящи са за длъжност мениджър на продажбите (7, с. 77).

Един от най-популярните мотивационни модели е този на **Е. Маслоу**. Според него човешките потребности са йерархични и всеки човек има активен импулс към “растеж отвътре”, към актуализация на своите потенциални възможности. На най-ниско равнище се намират физиологичните потребности за самосъхранение. Следващата стъпка са социалните потребности (нужда от сигурност и безопасност, признание, връзка с другите и пр.). Его-потребностите изразяват престижа и самооценката на личността (самоувереност, независимост, успех). На върха на мотивационната пирамида на Е. Маслоу се намира потребността от реализация на личността. Индивидът може да е задоволил останалите потребности и да бъде неудовлетворен като цяло, ако не се е реализирал в съгласие с призванието си; ако не е това, което може да бъде. Задоволяването на тази потребност изисква изпълнението на условието, че “това, което човек може да бъде, той трябва да бъде”. Самореализацията се разглежда от Маслоу като израз на самосъзнание и като такова тя е най-ценностното отношение.

Разгледани на равнището на фирмата, посочените групи потребности се свързват със следното: физиологическите потребности се задоволяват предимно чрез работната заплата, социалните и в

частност – нуждата от сигурност – от пенсионните и социалните фондове; егопотребностите – от взаимодействието на индивида с формалните и неформални групи във фирмата, а реализацията на личността – чрез титли, статус, символи повишения и пр.

Посочените два мотивационни модела имат по-общ характер, тъй като те разглеждат съществуващата система от потребности на индивида, разглеждан в своята съвкупност, а не като работна сила. На равнище на отделната фирма (организация) според **Дж. Голбрайт** съществуват четири мотива: принуждение, парично възнаграждение, отъждествяване и приспособяване. Разглеждайки икономическото развитие в исторически план, той счита, че в зависимост от това кой е най-съвременният фактор в икономиката, съществуват различни мотиви. Когато това е земята, мотивът за участие в икономическия живот е принуждението, при господството на капитала – работната заплата, а в съвременните условия, при господство на техноструктурата – отъждествяването и приспособяването.

При отъждествяването индивидът доброволно заменя своите цели с целите на фирмата; той приема, че интересите на групата са по-висши от собствените му интереси, а при приспособяването той се надява да приведе целите на фирмата в по-близко съотношение със своите собствени цели, т.е. определящ мотив е стремежът към власт.

Различните мотиви оказват нееднакво влияние върху различните категории, заети във фирмата и нейните акционери. Според **Дж. Голбрайт**, структурата на съвременната корпорация не е пирамидална, а може да бъде представена като концентрични кръгове. В най-отдалечения от центъра кръг се намират редовите акционери, за които единственият мотив е паричният, т.е. получаването на максимално възможен дивидент. Следващия кръг са производствените работници. В зависимост от тяхното място в производствения процес и степента на участието им в управлението, главните мотиви за дейността им са работната заплата и отъждествяването. С прехода към третия кръг (инженери, майстори, бригадири) и центъра на кръга (мениджърите) ролята на отъждествяването и приспособяването на целите нараства (7, с. 12–56).

Парадоксът на паричния мотив е в това, че колкото повече е заплащането, толкова значението спрямо другите мотиви намалява.

Освен това трябва да се има предвид, че системата на мотивите е различна както в отделните, различаващи се по богатство страни, така и между отделните индивиди, различни по богатство, образование, квалификация, статус във фирмата и пр.

Изкуството да се изгради една ефективна система за стимулиране е именно в това – да се проучи мотивационната характеристика на отделната личност или колектив във фирмата и в зависимост от тях да се определят различните стимули.

В исторически аспект основните теории за мотивацията обикновено се подразделят на съдържателни и процесуални. Съдържателните теории изхождат от основните потребности, които мотивират човека. Към тях спадат теорията за йерархията на потребностите на Маслоу, ERG – теорията на Алдерфер, теорията на МакЛиланд за мотивация чрез постижения и двуфакторната теория на Херцберг. Процесуалните теории отделят внимание най-вече на процесите, които насочват човека да постъпва по един или друг начин. От тях ще разгледаме теорията на очакването, теорията на равновесието и теорията за целите. Теориите за поддръжката се насочват към фактори (процеси, явления, събития) от заобикалящата среда, които влияят върху поведението. Ще се уверим, че някои приложения на теорията за познанието носят в себе си характеристики на съдържателните, процесуалните и теориите за поддръжката в техните познавателни форми.

Тези три основни подхода към теориите за мотивацията, взети в съвкупност, осигуряват набор от ефикасни средства за мотивиране на служителите.

**I. Теория на Маслоу за йерархия на потребностите.** Това е първата стройна теория за мотивацията. Маслоу приема, че съществува система от йерархично подредени потребности, която е неизменна. Потребностите са пет основни групи. Схематично могат да се представят като пирамида, подразделена на пет равнища.

В основата ѝ стоят физиологични потребности. Следващите са потребностите от сигурност. Над тях са социалните потребности (стремеж за принадлежност към група). Следват потребностите от уважение. На самия връх на пирамидата, се намират потребностите от самореализация. Основната идея на Маслоу е, че потребностите



се активизират отдолу нагоре. Започва се с физиологическите потребности. Докато не са задоволени, те мотивират индивида да предприема действия за задоволяването им. След това тяхната интензивност намалява и те престават да бъдат мотиватор. На преден план вече излизат потребностите от сигурност. След удовлетворяването им се минава на следващото по-високо ниво и т. н., докато се стигне до най-висшите потребности – от самореализация.

Маслоу пръв предлага обоснована схема на мотивацията, която може да се тества практически и да се усъвършенствува. Освен това той насочва вниманието на психолозите към по-висши потребности от основно изучаваните дотогава физиологически и базисни психически потребности.

**II. ERG – теория на Алдерфер.** Теорията на Маслоу става изходен пункт на по-нататъшни изследвания на мотивацията и на потребностите, стоящи в основата ѝ. Клейтон Алдерфер създава теорията за връзката между потребностите от средства за съществуване, от отношение с други хора и от растеж. (Инициалите на тези три вида потребности на английски език са ERG, откъдето идва и наименованието на теорията.) За него в тези три групи се обхващат всички потребности. Към потребностите от средства за съществуване се отнасят всички възможни материални и физически желания. Потребностите от отношения с други хора включват както желанията да се изпитва близост, любов и приятелство, така и гнева, завистта и др. Потребностите от растеж включват всички желания на хората творчески да въздействат на околната среда и на самите себе си. Но разликата с Маслоу не е само в класификацията.

**Първо**, Алдерфер твърди, че трите категории потребности са подредени йерархично само по отношение на намаляваща конкретност и увеличаваща се абстрактност. Начините за задоволяване на потребностите от средства за съществуване са конкретни. При „изкачването“ през потребности за отношения с други хора към потребности от растеж начините за задоволяване стават все по-абстрактни.

**Второ**, 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.

**Трето**, по-вероятно е хората да се насочат първо към задоволяване на по-конкретните потребности, отколкото на по-абстрактните. Това звучи изцяло в духа на Маслоу, но Алдерфер дава и една нова идея. Освен за последователно възходящо задоволяване на потребностите (т. нар. прогресия на задоволяване), той въвежда понятието регресия на фрустрацията.

Терминът фрустрация включва сбора от неблагоприятни последици за индивида, поради неудовлетворените потребности. Регресия на фрустрацията означава, че неуспехът при задоволяване на по-абстрактните потребности води до нарастващо значение като мотиватор на по-конкретните. Ако човек не успее да реализира потребностите си от растеж, по-силно ще се стреми да задоволи потребностите си от отношения с други хора и от средства за съществуване.

Теорията на Алдерфер възниква в резултат на натрупаните емпирични данни, противоречащи на допусканията на Маслоу. **ERG** – теорията е разработена, за да ги обясни.

### **III. Теория на МакЛиланд за мотивация от постиженията.**

Маслоу приема, че хората се раждат със специфична система от потребности, която не се променя съществено през целия им живот. Много други психолози още от първите десетилетия на века считат, че потребностите се придобиват чрез взаимодействие на човека със заобикалящата го среда. През 70-те години на века Дейвид МакЛиланд и някои други изследователи проявяват по-голям интерес към една потребност, придобита по време на натрупването на социален опит. Това е потребността от постижение. Най-общо тя може да се формулира като стремеж да се извърши нещо трудно. Да се управляват, манипулират или организират физически обекти, човешки същества или идеи. Това да се прави толкова бързо и успешно, колкото обстоятелствата позволяват и въпреки всички появили се препятствия.

МакЛиланд основно изучава тази потребност и характеристиките на хората, които я притежават. Най-важният му принос за мениджмънта е, че разработва методика за развиване на потребността от постижения. Тя включва различни средства – да се окуражават служителите да мислят, говорят, действат и възприемат останалите като хора със силен мотив за постижения; да им се помага да се

променят и да се съсредоточават върху лични цели, осъществими в близко бъдеще; да изграждат честна вътрешна представа за себе си, за желанията и способностите си; да чувстват емоционалната подкрепа на ръководителите и колегите си в усилията да се променят. Въз основа на изследванията си МакЛиланд разработва практически програми за развиване на потребността от постижения, които прилага в редица фирми в САЩ. Резултатите недвусмислено показват възможността потребността от постижения да се развива и положителното влияние на мотива за постижения върху реализирането на високи резултати в професионалната кариера.

**IV. Двухфакторна теория на Херцберг.** Фредерик Херцберг възприема различен подход при изучаването на мотивацията на служителите. Той изтъква, че ако се изучат причините, които предизвикват удовлетворение, ще се открият средства, които да ги мотивират. Базисното му допускане е, че удовлетворението и неудовлетворението са независими променливи. В резултат на изследванията си Херцберг прави извода, че върху мотивацията влияят две основни групи фактори. Първата нарича задоволяващи или мотивационни. Те предизвикват удовлетворение, когато са на нужното равнище в организацията. Колкото са по-високи стойностите им, толкова по-силна е и мотивацията за работа. Втората група нарича незадоволяващи или хигиенни фактори. Те предизвикват неудовлетворение и са демотивиращи, когато равнището им в организацията не е достатъчно високо. Но в същото време, след достигане на някакви определени гранични стойности, повишаването на равнището им не води до увеличаване на мотивацията. Иначе казано, при ниски стойности на хигиенните фактори, желанието за работа е потиснато. При граничните им стойности желанието за работа е нормално. Подобряването на равнището на хигиенните фактори обаче, не води до нарастващо желание (мотивация) за работа.

Към мотиваторите Херцберг отнася постиженията, предизвикателствата в работата, възможността за растеж, работата сама по себе си. Към хигиенните фактори причислява заплащането, средствата за контрол, условията на труд, правилата за работа и общата политика на организацията.

Теорията на Херцберг има много привърженици и много противници. Най-много се критикува валидността на методиката при

провеждане на изследванията. Но направените изводи са от голям интерес за мениджмънта и могат да намерят практическа реализация.

Втората основна група теории за мотивацията са т.нар. „процесуални теории”. Към процесуалните теории за мотивацията се отнасят:

**I. Теория на очакването.** Разработена е през 1964 г. от Виктор Вруум. Представява опит да се разбере мотивацията, като се изследват процесите от полагалото на някакви усилия до постигането на крайните резултати.

Вруум разработва формализиран схематичен модел на процеса на мотивация като го представя във вид на последователност от елементарни действия. Те могат да се изследват и върху тях може да се оказва въздействие. Влияейки върху отделните елементи на модела, можем да променяме мотивацията, а оттам и поведението. Така мениджмънтът се въоръжава със силно практическо средство за мотивиране на служителите към желани действия. В най-лошия случай мотивацията ще е проучена и ако не можем да предизвикаме, поне ще предвидим бъдещите действия.

Според Вруум съществуват три базисни условия за мотивация. Това са очакването, предпочитанието и средството. Характеристиките на трите базисни условия са следните:

**Очакването** е вероятността, че дадена активност (действие) ще доведе до определен резултат. Тази вероятност се определя субективно от лицето, което взема решение дали да предприеме действието, или не. Изразява се с числена стойност между 0 и 1.

**Средството** също е някаква субективна вероятност, но тук тя отразява това, доколко вземащият решение вярва, че постигането на резултата ще доведе до специфични вторични резултати, които пряко го интересуват.

**Предпочитанието** е степента, в която вземащият решение желае реализирането на вторичните резултати, произтичащи от прекия резултат. Може да има положителна или отрицателна стойност.

Моделът на Вруум позволява на мениджърите да разберат връзката между изпълнението на служебните задължения и получаваните възнаграждения. Освен това подчертава факта, че поради различните потребности отношението на различните служители към един и същ краен резултат е различно.

**II. Теория за равновесието**, разработена е от Стейси Адамс. Същността ѝ е следната:

Всеки служител отчита какво влага в трудовия процес (време, усилия, умения, концентрация и пр.) и какво получава за труда си (престиж, пари, уважение, одобрение и т. н.). После сравнява отношението между своите входни и изходни величини с усредненото такова на своите колеги и познати. Равновесие съществува, ако е в сила уравнението:

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| Собствени възнаграждения | Възнаграждения на другите  |
| Собствени вложени усилия | Усилия, вложени от другите |

Ако една от страните на уравнението е по-голяма, съществува неравновесие. В този случай се появява стремеж за възстановяване или установяване на равновесието, което води до появата на поведенчески мотиви.

Могат да се посочат следните закономерности:

1) При досадни и скучни задачи паричните възнаграждения нямат дълготрайно въздействие върху изпълнението.

2) Използването на по-високи парични възнаграждения за задачи, носещи вътрешно удовлетворение на служителите, може да няма.

3) Парите сами по себе си не водят до стремеж да се работи повече. Спецификата на задачите, възприеманото равновесие между „даденото“ и „полученото“ също влияят върху ефективността на системата за заплащане.

4) Служителите не обичат чувството, че работят само за пари.

**III. Теория за важността на целите.** В живота на всички хора, постигнали нещо значимо, има една обща характеристика. Всички те са си поставяли ясни и точно измерими цели, които са следвали независимо от натиска на външните обстоятелства. Много изследователи оценяват значението на целите като мотиватор и търсят начини за прилагането им в мениджмънта. Така се стига до популярното днес понятие „мениджмънт посредством цели“ (management by objectives – MBO). MBO може да се определи като „процес на

управление, при който мениджърите и подчинените им, действайки в условията на ясно определени общи цели и приоритети на организацията от висшето управление, определят границите на своята отговорност в съответствие с очакваните от всеки един резултати и използват така набелязаните измерители за отчитане приноса на всеки член на организацията за изпълнение на задачите.

Като процес МВО включва установяването на специфични, измерими цели и периодичното обсъждане на степента на реализацията им. И двете неща мениджърите и подчинените извършват заедно. Минава се през следните четири основни стъпки:

1) Прецизно определяне на работата, която трябва да се свърши. По-високите управленски равнища използват по-обобщени формулировки, които на по-низши равнища се конкретизират.

2) Установяване на цели. Мениджърите и служителите заедно определят съвкупност от достижими, специфични цели, които трябва да се достигнат за точно определени периоди от време.

3) Оценка на резултатите. В края на набелязаните периоди мениджърите отчитат доколко успешно са реализирани целите.

4) Осигуряване на обратна връзка към подчинените. Подчинените се запознават доколко успешно са постигнати целите и процесът на установяване на цели започва отначало.

В контекста на развитието на бихейвиористичното направление в съвременната психология се обособява трета група теории за мотивацията. Към тази група спадат:

**I. Теории за поддръжката.** Теорията на американския психолог Скинър е типична за групата. В основата ѝ лежи схващането, че човешкото поведение се формира от своите последствия. Човек постъпва по определен начин поради поддръжка (или стимул), получавана в миналото. Ако резултатът от дадено действие е благоприятен, налице е положителна поддръжка (стимул) и вероятно действието ще бъде извършено и в бъдеще.

Скинър разглежда три вида поддръжка (стимули): положителна, отрицателна и наказание. Както споменахме по-горе, положителна е налице, когато последствията от дадено поведение са благоприятни и водят до някакво психическо или физическо удовлетворение. За отрицателна поддръжка говорим, когато в резултат на поведението се стига до премахване на неблагоприятни последствия.

Наказанието е налице, когато дадено поведение води до открито неблагоприятни последици. Това включва или причиняване на физическа или емоционална болка, или отстраняване на желан резултат. Води до рязка промяна в поведението. Отрицателната поддръжка и наказанието са различни неща, макар на пръв поглед да си приличат. И двете включват неприятни последствия, но отрицателната поддръжка е насочена към тяхното отстраняване. От своя страна наказанието не поддържа, а потиска някакво поведение. То контролира какво човек не трябва да прави.

Заучено поведение, което не получава поддръжка, постепенно изчезва. Това Скинър нарича премахване.

Теорията на Скинър се прилага широко. В мениджмънта се е наложило понятието „модификация на поведението”, което е нейна практическа реализация. Насоката е към постигане на желани резултати в обучението на персонала, повишаването на качеството, усъвършенстване на управлението и др.

Разбира се, теорията за поддръжката има и своите критики. Според Фрай основните ѝ отрицателни черти са:

1. Теорията е насилническа.
2. Представлява форма на подкупничество.
3. Зависи от външни поддържащи фактори (стимули).
4. Изисква постоянна поддръжка (стимулиране).

Вижда се, че критиките са насочени към отхвърлянето на съществуването на свободна воля у човека от страна на теорията. В други теории (напр. при Маслоу) това е основно допускане.

**II. Теория за социалното познание.** Въз основа на задълбочени изследвания, свързани с теорията на Скинър, Алберт Бандура стига до извода, че за да се прилага успешно, тя трябва да отчита когнитивните (познавателни) особености на индивидите. Така се стига до разработването на теорията за социалното познание. Основната идея е, че познавателни процеси се осъществяват непрекъснато при взаимодействие на три основни фактора: поведението на даден човек, личностните му качества и въздействията от заобикалящата среда. Всеки влияе върху заобикалящата го действителност, а от своя страна тя определя начина му на мислене и действие. Всички ние заучаваме голяма част от поведението си, имитирайки и взаимодействайки с околната си среда.

Според теорията за социалното познание за обяснение на поведението са особено важни три свързани с познанието процеса. Това са символните процеси, заместващото учене и самоконтролът.

**Символните процеси** представляват съвкупност от средства и начини, чрез които хората използват словесни и мисловни символи, за да обработват и съхраняват информация. Тази информация по-нататък, под формата на опит, служи като общи насоки за бъдещи действия.

**Заместващото учене** е способност да се заучават нови действия (поведение) и/или да се предвиждат техните вероятни последиствия, като се наблюдават други хора. Самият процес на наблюдение на чуждото поведение и опитите това поведение да се имитира Бандура нарича „моделиране“.

**Самоконтролът** е способност да се упражнява контрол върху собственото поведение чрез установяване на стандарти и предвиждане на последиствия (награди или наказания) за собствените постъпки.

Взаимодействието между компонентите на теорията, според Бандура, протича по следния начин (фиг. 2):



Фиг. 2. Компоненти на социалното познание

Изследванията за верификация на теорията дават два важни резултата, които липсват при останалите теории.

Първият е, че ако се осигурят подходящи модели, чрез моделирането на поведението новите служители ще могат успешно да заучат дадено целево поведение.



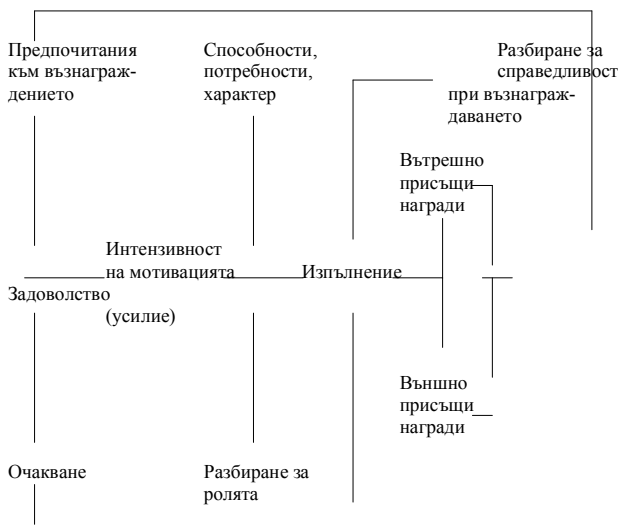
Вторият е, че чрез широкото разгласяване на положителни и отрицателни примери служителите ще спазват необходимото поведение, без да е необходимо самите те да бъдат награждавани или наказвани.

Съвременните изследвания в областта на организационната психология търсят връзка между мотивацията и удовлетвореността от труда. По-важните от тях са:

- а) процес на въвеждане и приобщаване на новите кадри към екипа;
- б) усъвършенстване организацията на труда;
- в) оценка (атестация) на кадрите;
- г) подходящи системи за заплащане;
- д) повишаване квалификацията на персонала.

С прехода към пазарна икономика се засилва влиянието на мотивацията.

**III. Моделът на Л. Портьър – Е. Лоръл** се опитва да изясни връзката между “изпълнение, удовлетворение и възнаграждение” като включва съответствието на задачите на притежаваните от сътрудника умения, способности и черти на характера.



Фиг.3. Модел на Портьър и Лоръл

За мотивирането на сътрудниците е важно и удовлетворяването на усещането им за справедливост при възнаграждението. Разбирането за справедливост се изгражда въз основа на съотнасянето между трудовете усилия и възнаграждението. Трудовете усилия и възнаграждението се оценяват както по абсолютен размер, така и съотносително (напр. какво давам и получавам аз, равният с мен, началникът, подчиненият и т.н.).

Важно за трудовете мотивация е разбирането за изпълняваната организационна роля. Така например, делегирането на едни и същи правомощия на различни сътрудници води до различни практически резултати. Едни схващат това делегиране като временно, “тук и сега”, и изпълняват задължението си на най-ниското приемливо равнище; други виждат в делегирането шанс за себе си да покажат на какво са способни и извършват работата по възможно най-добрия начин. Трети се вживяват в ролята на началници и насочват вниманието си към демонстриране на “началничество”, а не към съдържателните страни на ролята<sup>1</sup>.

Изучаването на мотивацията сама за себе си има малка практическа приложимост. Затова обвързването на мотивационните теории с фирмената практика предполага разработка на стратегии за повишаване на мотивацията на служителите.

Мотивирането на персонала за ефективно постигане на организационните цели се разглежда като една от най-важните задачи на ръководителите. Организациите развиват целенасочено фирмени политики и стратегии за повишаване равнището и качеството на мотивираност на служителите.

Всяка мотивационна техника (политика, стратегия) се основава върху определен тип разбиране за природата на човека, факторите на организационното поведение, културата на организацията и др. Тази констатация ни дава основание да се питаме: “Какъв тип възгледи обосновават тази мотивационна техника (подход)?”

Сред управленските стратегии за засилване на мотивирането, Д. Донъли, Д. Гибсън и Д. Иванчевич (5, 268 и сл.) разглеждат: обогатяването на длъжността, обвързване на заплащането с изпълнението на служебните задължения. Ще разгледаме по-детайлно всяка от тях.

• *Обогатяването на длъжността* цели да направи работата на конкретния работник по-интересна, желана, привлекателна (като

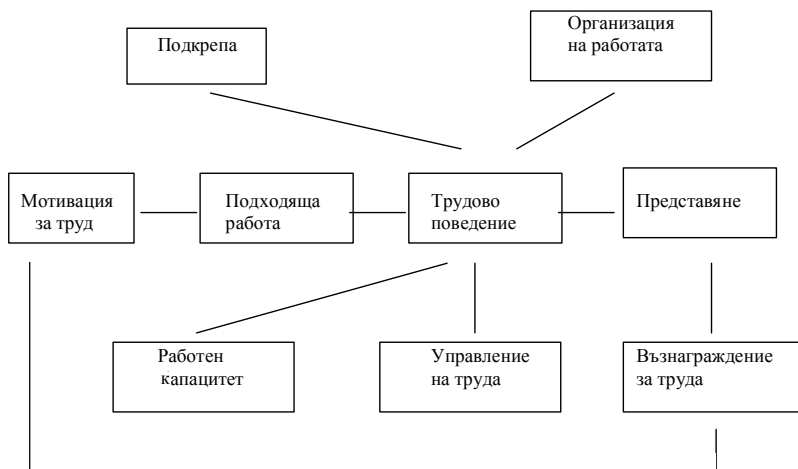
антитеза на рутинния, монотонен, скучен, ограничен, осакатен (и осакатяващ) труд. Тази техника се позовава на двуфакторната теория за мотивацията на Хърцбърг и е насочена към “повишаване качеството на живот на работното място”. Р. Хакман и други изследователи (5, с. 269) стигат до извода, че обогатяването на длъжността се свързва със следните нейни характеристики: разнообразие на служебните задължения, идентифициране със задачата, значимост на задачата, автономност, обратна връзка. Възприемането на тези характеристики на длъжността не е универсално – между отделните хора съществуват съществени различия в тяхната оценка и интерпретация.

• *Обвързване на заплащането с изпълнението на служебните задължения.* Парите са в центъра на по-голямата част от системите за мотивиране, но се интерпретират различно (в зависимост от изходните възгледи за мотивацията) и им се приписва различно значение. Според група изследвания (5, с. 272), за да мотивира, програмата за компенсация трябва да създава увереност, че доброто изпълнение на задълженията води до високо ниво на заплащането. Следователно трябва да се минимизират негативните последици от доброто изпълнение; да се отговори на въпросите: как да се обвърже стимулирането на индивидуалните и груповите усилия; по какъв начин да се измерват различните видове труд; от какви компоненти (в какво съотношение) да се формира компенсационният пакет; кои организационни фактори могат да влияят върху усещането за справедливост/несправедливост на заплащането и др.

М. Армстронг (1, с. 90 и сл.) смята, че съществуват три основни подхода на мотивиране: стимул и наказание, мотивиране чрез самата работа, система на “едноминутния мениджър” – формулиране на цели + обратна връзка. Поради комплексния характер на мотивационните проблеми обаче, изолираното използване на всеки един от тези подходи е опит да се опрости (огруби) тази сложност (пак там), което ги прави недостатъчно ефективни. М. Армстронг предлага следните *мотивационни методи* (1, с. 91 и сл.): използване на пари като възнаграждение и стимул, налагане на изисквания, развитие на съпричастност, мотивиране чрез самата работа, възнаграждаване като признаване на постиженията, упражняване на ръководство, изграждане на групова работа, обучение и развитие на хората, елиминиране на отрицателните неща.

При провеждането на мащабно изследване А. Бънкова се позовава на следните общоприети принципи на мотивиране на сътрудниците (2, с. 173–174): стимулираното поведение с висока вероятност се повтаря; обратната връзка от резултатите на труда е важна форма на стимулиране; за добри резултати стимулт трябва да следва бързо след появяването им; на сътрудниците на организацията трябва да е ясно, какво е желателно, какво се очаква от тях, какви са целите, критериите за оценка на приносите и начинът на оценяване; трябва да се стимулира и движението към желаната цел (поведение); различните хора се мотивират по различен начин, особено внимание трябва да се отделя на творците.

Определена представа за това какво трябва да се промени, за да се подобри трудовата мотивация, ни дава следната фигура (7, с. 85):



Фиг. 4. Повишаване на мотивацията

Като основание за обосноваване на конкретни мотивационни техники спрямо работниците и служителите в българските организации можем да използваме следните резултати (8, с. 93):

- 9 от всеки 10 човека искат да са сигурни, че няма да ги преместят на по-малко желана от тях работа;

- над 95% от анкетираните желаят да работят в звено, което се управлява добре;
- 2/3 от работниците и служителите се чувстват добре, когато получават от своите ръководители “подборни и пълни указания за това как да си вършат работата”; 1/3 от тях смятат, че това не е необходимо;
- 3/5 от анкетираните ценят високо лоялността към организацията; за 2/5 това качество не заслужава особено уважение;
- само 1/5 от работниците и служителите смятат за нормално организацията да се интересува от частния им живот; 4/5 от тях са против това “нездравно любопитство”.

Техниките за мотивация, които се прилагат в чуждите компании, са различни от техниките за мотивация в българските предприятия. Това се дължи на различните философии за управление на човешките ресурси и за управление на организацията. Съвременните техники за мотивация могат да бъдат:

- 1) Поставяне на цели
- 2) Дизайн на труда
- 3) Системи за възнаграждение
- 4) Комуникации

- Поставянето на цели – мотивира хората за по-ефективно изпълнение.

- Дизайн на труда – ранните управленски подходи към мотивацията са използвали дизайна на труда, за да го опростят.

- Възнагражденията – трябва да разкриват значението на парите и непаричните награди, които хората в организацията получават. Мотивиращата роля на възнагражденията е в това, че те разкриват индивидуалния принос на всеки.

- Комуникации – трудно е да се мисли за мотивацията на хората, без създаването, предаването, приемането и използването на взаимно изгодна информация. Комуникацията е действието, което прави мотивацията възможна. Основните комуникативни техники за мотивация са: обратна връзка, информиране, слушане, аргументиране, убеждаване, вербалните комуникации, писмените комуникации, и невербалните комуникации.

В заключение бихме искали да подчертаем, че единствено човешките ресурси са тези, които съединяват суровините, техноко-