

Мотивация и управление. Основни теоретични концепции.

Иван Иванов

1. Основни закономерности на мотивационното поведение.

Мотивацията като личностна характеристика, оказваща съществено влияние върху поведението и активността на индивидите е проблем, който се изследва задълбочено от психологията и по-конкретно – от психология на личността. Основанието за това е самата същностна характеристика на категорията “мотивация” – тя е свързана най-тясно с поведението на индивида от гледна точка на параметрите на това поведение и причините, които предизвикват появата на един или друг тип поведение. Чрез теоретичния модел на мотивацията трябва да се даде отговор и на други важни проблеми, свързани с човешкото поведение: защо от възможните варианти на различен тип поведение в дадена ситуация, индивидът избира един и избраният модел се следва относително продължителен период от време, въпреки възникващите трудности и препятствия; кои са психическите механизми, чрез които се формира устойчиво мотивационно поведение; и кои са психическите механизми, чрез които може да се променя дадено мотивационно поведение.

Чрез теоретическия анализ на психологическата литература Митчел¹ достига до следните четири обобщения за същността на мотивацията:

¹ Цит. по: L.Mullins – “Management and Organizational Behaviour”, London, 1989, с. 297-298.

1. Мотивацията е най-тясно свързана с индивида, т. е. този психологически “продукт” е присъщ само на индивида или на личността. 2. Мотивацията, като психологическо образование, се характеризира с висока степен на “съзнателност”, т. е. то се формира в личността преднамерено и целенасочено. 3. Мотивацията има сложна структура, но синтезирано, в тази структура могат да бъдат обособени две основни дименсии: първата, свързана с активността на индивидите (подбудата за тази активност) и втората – насоката на тази активност (изборът на конкретно поведение). 4. Чрез изследване на мотивацията може да се прогнозира вероятното поведение на индивида в една или друга ситуация.

Важен аспект на анализа на мотивационното поведение на индивида представляват механизмите за регулиране на това поведение. На първо място са механизмите, свързани с волевата регулация на поведението. Благодарение на включването на съзнанието в процеса на избор на едно или друго поведение в конкретна ситуация, става възможно елиминиране или игнориране на нерегулираното влияние на “стихийно” формирани влечения. Благодарение на волевата регулация става възможно осмисляне и осъзнаване на водещите цели за бъдещото поведение. Защото една от най-съществените характеристики на мотивационното поведение е изборът на целите или процеса на формиране на целите, свързани с осъществяването на един или друг вид дейност.

В частно психологически аспект формирането на целите се свързва с проблема за равнището на претенции на индивида. Този проблем е задълбочено изследван от Ф. Хопе.² Според автора преди започване на изпълнението на определена дейност, индивидите си поставят като цел постигане на определени ре-

² F. Hoppe “Erfold und Misserfolg”, Psychologische Forchund, 14, 1930.

зултати. Поставяните като цел предварителни резултати се определят като равнище на претенции. А съотношението между равнището на конкретните претенции и реално постигнатите резултати позволява да се оцени и в качествен аспект резултатите от дейността: дали те се преживяват като успех или неуспех от самите индивиди. Ако резултатите превишават равнището на претенции, то те се оценяват като успех, докато резултати, които са по-ниски от претенциите, се оценяват като неуспех.

Този аспект на разглеждане на претенциите като желаната за постигане цел и връзката им със субективно преживяване на успех или неуспех от конкретните резултати, позволява да бъде разкрита важна психологическа закономерност, която е свързана с бъдещото равнище на претенции. Изследвания на Ф. Хопе показват, че след "успех" равнището на претенции се повишава при 32 % от индивидите, няма регистрирани случаи за понижаване на равнището на претенции, а при 68 % няма промяна в равнището на претенции. При преживяване на "неуспех", при 27 % от изследваните е установено понижаване на претенциите, не е регистриран нито един случай на повишаване на равнището на претенции, а при 73 % няма промяна в равнището на претенции. По такъв начин авторът доказва връзката между мотивацията и успеха или неуспеха в осъществяване на конкретна дейност.

Следващият компонент на мотивационната структура на личността представлява ценностната значимост на извършваната от конкретния индивид дейност. Тази ценностна значимост може да бъде установена по структурата на индивидуалната ценностна система, т. е. по позициите на отделните ценности в тази структура, отнесени към субективната значимост на осъществяваната дейност. В случая, установената психологическа закономерност, че колкото дадена ценност заема по-висока позиция в индивидуалната ценностна система, толкова тя оказва по-силно влияние върху поведението на личността,

означава, че по-голямата субективна значимост на осъществяваната дейност ще мотивира “по-силно” индивида за нейното изпълнение и постигането на по-високи резултати.

Благодарение на тази установена психологическа закономерност за връзката между субективната значимост на извършваната дейност (ценност) и силата на мотивацията за нейното осъществяване и постигане на високи резултати, се формулира един от основните начини за целенасочено въздействие върху мотивацията на индивидите. По-подробно същността на тази “техника” за мотивиране ще бъде разкрита във втората част на анализа. Тук ще посочим само, че съществува много тясна зависимост между равнището на информираност за постигнатите от индивида резултати и силата на мотивацията за изпълнение на дейността.

Една от важните характеристики на мотивацията е нейната двумодалност, т. е. нейната положително – отрицателна структура. И тази характеристика се проявява не само в мотивацията “стремех към нещо” или “избягване от нещо”, но и като своеобразен баланс между положителното и отрицателно значение, което има подбудата. Модалността на значимостта на подбудата дава възможност да бъдат установени не само благоприятните обстоятелства, които са свързани с удовлетворяване на определено равнище на подбудата, но и на неблагоприятните последици за индивида, свързани с това удовлетворяване. Т. е., чрез характеристиката “модалност” в психологически план могат да бъдат определени онези функционално – енергетични разходи, които е готова да направи личността за удовлетворяване на определени потребности.³

Илюстрация за значението на двумодалния характер на мотивацията са така наречените “мотивационни стратегии”.

³ Ж. Нюттен – “Мотивация”, сб. „Експериментална психология” под ред П. Фресс и Ж. Пиаже, М. 1975, с. 28.

Установени са две основни мотивационни стратегии: Първата стратегия синтезирано може да бъде представена по следния начин: всичко, което е лесно достъпно за индивида и за неговото постигане не е необходимо да бъдат “вложени” големи емоционално – енергетични разходи, се “подлага” на своеобразна емоционално – мотивационна адаптация, в резултат на което то загубва своята привлекателност и значимост. Този факт води до намаляване и силата на мотивацията за постигане лесно достижимата задача. Чрез тази стратегия се постига “икономия” на емоционално – енергетичните ресурси по отношение на цели, които не притежават висока степен на желателност от страна на индивида и става възможно пренасочването на тези ресурси към значими за индивида цели.

Чрез съдържанието на втората мотивационна стратегия се разкрива психологическата закономерност, която е свързана с пренасочването на емоционално – енергетичните ресурси от цели, които са непостижими за момента, към по-лесни за постигане цели. Психологическото обяснение на втората стратегия позволява да се анализира индивидуалното мотивационно поведение от гледна точка на промяната в актуалността на целите на личността. Свръх трудните или невъзможни за постигане цели, колкото и да са значими за момента, осъзнавайки се като непостижими от индивида, ”губят” своята актуалност за тяхното постигане и той насочва своите емоционално – енергетични ресурси към постигане на по-лесно достъпните цели.

Тези две мотивационни стратегии лежат в основата на втория базисен модел за формиране на мотивационното поведение – чрез индивидуално определяне на трудността на избраната цел или задача. Тази втора “техника” за мотивиране също ще бъде обект на анализ в понататъшното теоретично изложение.

От позициите на организационната психология, проблемите на мотивацията и нейното влияние върху човешкото поведение, се интерпретират от гледна точка на психологически-

те закономерности, които са свързани с въздействието на мотивацията върху трудовото поведение (мотивация за труд). И това е напълно разбираемо, защото ефективността от индивидуалните дейности в организацията до голяма степен се свързва със силата на мотивацията за осъществяване на конкретната дейност от отделните индивиди. А тази ефективност в крайна сметка определя и ефективността от дейността на цялата организация и се превръща в основен фактор за оценка на ръководството на тази организация. Затова и самите ръководители са сериозно заинтересувани да имат достъп до знанието, което съдържа в себе си закономерности, свързани с формирането и промяната на мотивационното поведение, не само при изпълнителите, но и по отношение на ръководния екип.

Постиженията на организационната и трудовата психологии при изследване проблемите на мотивацията за труд са безспорни и доказателство за това са създадените различни концепции или теории за разкриване на основните закономерности на мотивационното поведение за труд и възможностите на ръководителите да използват тези установени от психологията закономерности за ефективно въздействие върху поведението на изпълнителите.

И едновременно с това, не можем да не се съгласим с констатациите на М. Паунов⁴, че все още в теориите за мотивацията за труд не е формулирано точно и ясно самото категорийно понятие “мотивация за труд” Затова и мотивацията за труд се интерпретира от едни автори като мотивация за труд въобще; от други – като мотивация за конкретен труд; от трети като мотивация за труд в определена организация; от четвърти – като мотивация за постигане на добри резултати в труда.

Посоченото твърде широко разбиране за категорията “мотивация за труд”, което може да бъде намерено в различните

⁴ М. Паунов – “Организационно поведение”, С., 1998 г., с. 96.

теории, затруднява еднозначното интерпретиране на различните категориални понятия, фактори, механизми или предпоставки за обяснение на мотивационното поведение за труд и не позволява да се постигне единство в съдържателните характеристики на мотивацията за труд от специалистите, които работят в тази област на психологическото познание.

2. Основни теории за мотивацията за труд.

Свидетелство за важноста на мотивацията за труд като проблем на организационната психология може да бъде наличието на голям брой теории, които имат за задача да обяснят възникването и същността на това психологическо образование. Според Р.Барън⁵ за научното обяснение на мотивацията за труд в организационната психология най-съществен принос имат три групи теории: теории, които се базират на механизмите на човешките потребности; теории, които се основават на фактора “справедливост” при възприятията на изпълнителите по отношение на оценката за осъществяваната от тях дейност и на прилаганите от тях усилия; експектационни теории.

Л. Мълинс⁶ приема, че различните теории за мотивацията могат да бъдат структурирани в две основни групи. В първата група той включва теории, определени от него като “съдържателни теории за мотивацията”, във втората – така наречените от него “процесуални теории за мотивацията”.

Към първата група Мълинс включва: Теорията на Маслоу за йерархическия модел човешките потребности; Теорията Алдерфер за модификационния модел на човешките потребности; Двухфакторната теория за мотивацията на Хърцбърг и Тео-

⁵ R. Baron, “Behaviour in Organizations”, Boston, London, Sydney, Toronto, 1986 г., с. 76.

⁶ L. Mullins, Цит. съч., с. 303.

рията на Макклеланд за постижение. Към процесуалните теории за мотивацията Мълинс включва: експектационните теории за мотивацията на Врум, Портър и Лоулър; теорията за справедливостта на Адамс; атрибутивните теории на Хайдер и Кели и Целевата теория на Лок.

М. Паунов⁷ разделя мотивационните теории на теории, които са свързани с мотивационните модели в организационното поведение и на мотивационни теории за организационното поведение. Към първата група теории авторът отнася: Моделът за икономическата рационалност; Моделът на социалните човешки отношения; Моделът на самообновяването (себerealизация) и Японския мотивационен модел. Към втората група теории Паунов отнася: Теориите за потребностите (на Маслоу, Мъри, Алдерфер, Хърцбург и Макклеланд) и Теориите за мотивационния процес (експектационните теории, теория за целите, теория за реактивността и теория за справедливостта).

Сравнителният анализ на представените от авторите разбирания за същността на мотивационните теории за труд, дава основания да бъде направен изводът, че са обхванати с различна степен на изчерпателност най-известните теории за мотивацията в трудовата дейност в съвременната организационна психология. От познавателна гледна точка за интересуващите се от проблемите на мотивацията за труд, най-голяма практическа значимост има подходът, предложен от М. Паунов. Затова и при изложението на основните приноси на организационната психология за разработване на проблемите на мотивационното поведение в организацията, ще следваме преди всичко този подход. Още повече, че е налице голяма степен на сходство при структуриране на групите от теории, осъществени от М. Паунов и Л. Мълинс.

⁷ М. Паунов, Цит. съч. с. 96-115.

Предимството на М. Паунов пред Л. Мълинс е в успешния му опит да осъществи определена смислова диференциация между разбирането за същността на мотивационното поведение в сферата на трудовата дейност като елемент на организационното поведение (по-широк аспект на интерпретация) и съдържателните аспекти на отделните мотивационни теории (по-тесен аспект на интерпретация). Чрез тази диференциация той отграничава категорията мотивационно поведение като съставка на организационното поведение и едновременно с това и фактор за ефективност на това поведение от онези по-конкретни модели на мотивационно поведение, които са представени от различните мотивационни теории.

2.1. Съдържателни теории за мотивацията.

Авторите на тази група теории разглеждат мотивацията за труд от позициите на нейните съдържателни характеристики. Приема се, че мотивацията за труд от съдържателна гледна точка може да се свърже с механизма на действие на човешките потребности. Най-значим принос в разработването на тази група теории за мотивацията имат Е. Маслоу, Х. Мъри, Ф. Хърцберг, Д. Макклеланд, К. Олдърфър.

Е. Маслоу⁸ е привърженик на разбирането за водещата роля на потребностите по отношение на човешката активност. Според него активността най-отчетливо може да бъде установена в процеса на задоволяване на определена потребност. Приносът на Маслоу в разкриване на водещата роля на потребностите по отношение на мотивацията се свързва и със структурирането на многобройните човешки потребности в пет основни групи, подредени йерархически – от относително “по-нисшите” (биологическите), до “най-висшите” (социалните). Така той “конструира” йерархическия модел на човешките потребности.

⁸ Е. Маслоу – “Мотивация и личност”, С., 2001 г., с. 14.

В основата на този модел са групата **биологически или физиологически потребности**. Те са базисни, защото тяхното задоволяване осигурява съществуването на човешкия организъм. В процеса на тяхното задоволяване се появяват и първите форми на човешка активност. **Потребността от сигурност** е втората в йерархията и тя възниква едва след като са задоволени биологическите потребности. Според нас при хората потребността от сигурност има две форми на проява. Първата форма е потребността, свързана със сигурността за физическото оцеляване на индивида. Втората форма е потребност от сигурност по отношение на бъдещата реализация на индивида. Този тип потребност се свързва преди всичко със сигурността за осъществяване в бъдеще на основната трудова функция на индивида и има непосредствено отношение и връзка с мотивацията за труд. Невъзможността да бъде задоволена тази потребност (най-често в ситуация на икономическа криза) не само не позволява да се прояви трудовата активност на индивида, но незадоволената потребност предизвиква формирането на устойчиви неблагоприятни психически състояния, които оказват влияние и върху здравословното му състояние.

Потребността от принадлежност заема трета позиция в йерархията на човешките потребности. Нейното задоволяване става възможно чрез “включването” на индивида в социалната група. Тази потребност при хората има подчертан социален контекст – чрез принадлежността си към конкретна социална група индивидът има възможност да установи непосредствен контакт с останалите членове, да общува и си взаимодейства с тях. Но “включването” на индивида в социалната група има още един важен социалнопсихологически аспект – възможността на групата да оказва не само определено въздействие върху него (за осъществяване процеса на социализация) но и да се предизвика по-висока активност сред членовете на групата (ефектът на съвместно осъществяваната дейност).

Следващата, четвърта позиция в йерархията, заема **потребността от признание и оценка**. Този вид потребност е присъща само на хората и е свързана с формирането на само-съзнанието (“Аз” образа). Нейното задоволяване е свързано с проява на висока степен на активност от страна на индивида. Маслоу я определя като потребност на “Аз”-а и поради своята сложност условно може да бъде разгледана като съставена от два елемента: потребност от самоуважение и потребност от оценка за ефективността от дейността на индивида в организацията. При задоволяване на потребността от самоуважение индивидът “получава” доверие, относителна свобода и независимост в организацията. А чрез задоволяване на потребността от оценка, той получава признание за вложените от него усилия за реализация на целите на организацията, в резултат на което той има възможност да заеме определена позиция в неформалната подструктура на организацията.

Механизмът на задоволяването на потребността от признание и оценка на членовете на организацията е непосредствено свързан с функцията на ръководство или по-конкретно с функциите на ръководителя на организацията. Ръководителят, от гледна точка на функцията на управление на съвместната дейност, осъществява не само действия, които са насочени към координация на индивидуалните усилия на членовете на организацията, но и специфична оценъчна дейност за приноса, който има всеки член в организацията. Благодарение на тази оценъчна функция, ръководителят може ефективно да използва даваните оценки като предпоставка за мотивиране на изпълнителите за проява на по-висока трудова активност в процеса на задоволяване на споменатите потребности.

За да може оценъчната функция да изпълнява ролята на мотиватор по отношение поведението на членовете на организацията, даваните от ръководителя оценки трябва по възможност да се отличават с по-висока степен на обективност. Защото

само справедливата или обективна оценка от страна на ръководителя може реално да съдейства на ръководените да задоволяват тази важна за тях потребност. И обратно – несправедливата или необективна оценка на ръководителя не позволява на членовете на организацията да задоволяват тази потребност.

Потребността от самореализация заема най-високата позиция в йерархията на човешките потребности. Задоволяването на тази потребност се свързва с възможността на членовете на организацията реализират своя индивидуален потенциал – знанията, които са усвоили, уменията, които са формирали, заложбите, които притежават. Тъй като тази най-висока в йерархията потребност има най-голямо субективно значение за индивида (най-голяма ценност), то и индивидите са най-силно мотивирани да проявяват висока и за продължителен период от време активност, която се материализира в продуктите на тяхната основна дейност.

Е. Маслоу установява две съществени закономерности, свързани с проявата на активност в процеса на задоволяване на различните потребности. Първата закономерност установява важния за управленската практика факт, че нова, по-висока в йерархията потребност може да възникне само тогава, когато е задоволена по-ниската в йерархията потребност. Втората закономерност установява, че най-висока активност индивидите проявяват при задоволяване на най-високите в йерархията потребности – потребност от признание и оценка и потребност от самореализация.

Тези закономерности имат съществена практическа значимост по отношение процеса на мотивиране на членовете на организацията. Ако ги познава, ръководителят ще може целенасочено да осъществява действия за задоволяване на по-ниските в йерархията потребности на членовете в организацията и едновременно с това да създава най-благоприятните по възможност условия за задоволяване от всеки член на най-високите в йерархията потребности.

Двуфакторната теория на Хърцбърг⁹ е втората по популярност теория за мотивацията, обяснителния модел на която се основава на действието на човешките потребности. Според автора, на хората са присъщи две основни групи потребности **а) потребност от избягване на страданието и б) потребност от психологическо израстване**. За задоволяването на първата група потребности от страна членовете на организацията, ръководителят трябва да създаде благоприятни условия за осъществяване на трудовата дейност. Тези условия Хърцбърг определя като “хигиенни фактори”, които изпълняват функция за предотвратяване или предпазване от възникване на неудовлетвореност от осъществяваната трудова дейност. Но тези “хигиенни фактори” не могат да предизвикат поява на мотивация за труд в изпълнителите. За това те се определят още като външни или поддържащи фактори. Към тях авторът отнася и политиката на организацията, условията за труд, заплащането, социалния статус на индивида в организацията, взаимоотношенията в организацията (по “хоризонтала” и по “вертикала”).

Задоволяването на втората група потребности – потребностите от психологическо израстване – според Хърцбърг е свързано с процеса на мотивацията за труд. Самото психологическо израстване се разглежда от автора като възможност за самореализация. Тази самореализация най-добре може да се осъществи в процеса на осъществяване на конкретната трудова дейност. В този аспект съдържанието на извършваната трудова дейност се разглежда като фактор за мотивиране на трудово поведение. Въз основа на разбирането на Хърцбърг за значението на съдържанието на труда като мотивиращ фактор се формулира и един от подходите за мотивиране на членовете на организацията за ефективна трудова дейност. Най-обоб-

⁹ Цит. по: М. Паунов – “Организационно поведение”, С., 1986, с. 105-106.

щено този подход е свързан с изменение на два аспекта в съдържанието на трудовата дейност: а) по “хоризонтала”; б) по “вертикала”.

Двуфакторната теория за мотивацията на Хърцбърг може да се разглежда като понататъшно развитие на теорията на Маслоу за йерархията на човешките потребности в аспекта на по-голямата ѝ приложимост в процеса на мотивиране на изпълнителите за ефективна трудова дейност. Най-непосредствената препоръка, която тази теория “отправя” към управлението и ръководителите е: за да се предизвика по-висока активност в трудовото поведение на изпълнителите, трябва да бъдат създадени условия за промяна в съдържанието на осъществяваната от тях дейност.

Тази промяна може да се осъществи чрез “обогатяване” на изпълняваната трудова дейност както чрез включване на допълнителни функции и задачи, така и чрез повишаване равнището на отговорност и автономност при изпълнението на основната трудова дейност от членовете на организацията. Чрез първия начин на действие от страна на ръководството се осъществява промяна по “хоризонтала” на съдържанието на извършваната дейност, а чрез втория – промяна по “вертикала” на съдържанието на изпълняваната дейност.

Теорията за мотивацията на К. Олдърфър¹⁰ е позната още като “модифициран модел на йерархическите потребности”. Това определение се основава на факта, че Олдърфър “модифицира” петте основни потребности на Маслоу в три: **потребност от съществуване, потребност от обвързаност и потребност от израстване**. При това тези групи потребности не са подредени в йерархическа зависимост, както е при Маслоу, а се предполага съществуване на хоризонтална връзка помежду им.

¹⁰ Цит. по: L. Mullins – “Management and Organizational...”, с. 307.

Потребностите от съществуване до голяма степен съответстват на първите две групи потребности от структурата на Маслоу – физиологическите потребности и потребността от сигурност. **Потребността от обвързаност** съответства на потребността от принадлежност и потребността от признание и оценка от структурата на Маслоу, докато **потребността от израстване** – на потребността от самореализация.

Като цяло мотивационният модел на Олдърфър се определя като по-динамичен по отношение на обясняване на активността при трудовото поведение. Тази динамика се свързва преди всичко с възможностите за едновременно влияние върху повече от една група потребности, както и с факта, че за да се “включат” по-висшите потребности не е задължително да бъдат задоволени “по-нисшите” такива. Важен за управленската практика е изводът до който достига Олдърфър: при “блокиране” или невъзможност на изпълнителите да задоволят потребността от “израстване” (съдържанието на дейността не позволява осъществяване на личностно развитие), те могат да насочат своето внимание и усилия към задоволяване на някоя от останалите две групи потребности и това да ги мотивира за постигане на по-високи трудови резултати.

Теорията на Д. Макклеланд е позната в литературата като **мотивационна теория за постижение**.¹¹ Според автора при мотивационното поведение за труд водещи са три основни мотива, които са свързани с три групи потребности: **а) потребност от приобщаване; б) потребност от власт и в) потребност от постижение**. Силата на тези три мотива се отличава с различни величини не само по отношение на отделните членове в организацията, но и в зависимост от заеманите от членовете на организацията длъжности (позиции в официалната подструктура на организацията). Така например авторът е ус-

¹¹ Цит. по: L. Mullins..., с. 312.

тановил, че за ръководителите по-голямо значение има мотивацията за постижение в сравнение с мотивацията за принадлежност. От друга страна Макклеланд, в резултат от проведени от него изследвания, установява, че съществуват три общи характеристики на индивиди, които се отличават с висока степен на потребност от постижение: предпочитания за индивидуална отговорност, избор на средни по трудност цели и желание за установяване на конкретна обратна връзка.

По-подробният анализ на първата характеристика на лица, които се отличават с висока степен на потребност от постижение – предпочитания за поемане на индивидуална отговорност – показва, че тези предпочитания се проявяват в процеса на решаване на отделни конкретни проблеми. Мотивираните от този вид потребност желаят да постигнат успех в резултат по-скоро от проявата на собствените усилия, отколкото чрез участие в съвместно осъществяваната дейност в организацията. Удовлетвореността при този тип мотивация се постига чрез доброто изпълнение на поставените пред индивида задачи.

Психологическият анализ на втората характеристика на лицата с висока степен на потребност от постижение – средна по трудност величина на избраните цели – показва, че този избор се основава на отчитането на вероятността от риск при евентуален неуспех. Ако задачите, които ще бъдат изпълнявани са твърде трудни или твърде рисковани, това води до намаляване на вероятността от успех и от тук до невъзможност за задоволяване потребността от постижение. И обратно – ако задачите за изпълнение са твърде лесни и няма почти никакъв риск от вероятен неуспех, то и предизвикателството пред индивида е твърде малко и от тук ниската удовлетвореност от очаквания успех.

Третата характеристика на лицата с висока степен на потребност от постижение – желание за установяване на конкретна обратна връзка – се разглежда като доказателство, че

при мотивацията за постижение търсенето на обратна връзка е необходимо условие за получаване на информация за това, до колко добре индивидите са изпълнили поставените задачи. А знанието на резултата (постижението) в кратък интервал от време е важно условие за формиране на точна самооценка в индивида. Индиректно, чрез обратната връзка, става възможно да бъде получена и оценката за успеха или неуспеха при изпълнение на задачите и по такъв начин се постига и удовлетворението от изпълнението на самата дейност в организацията. При индивидите с висока мотивация за постижение, получаваното от тях заплащане има ефект на съществена обратна връзка, която им дава информация за ефекта от изпълняваната от тях дейност. За това макар на пръв поглед да изглежда, че размерът на заплащането има голямо значение за постигане на високи трудови резултати, в действителност парите символизират оценката за успешното изпълнение на поставените цели и задачи.

Мотивационната теория на Х. Мъри¹² е по-малко популярна в управленската практика, макар, че идеята на автора, да определи основните потребности, които обуславят човешкото поведение, има не само важно теоретическо но и практическо значение. Систематизацията на най-важните човешки потребности, осъществена от Мъри, включва 20 основни потребности и е известна още като “потребностна таксономия на Мъри”.

Междинно място между двете основни групи мотивационни теории – съдържателни и процесуални – заема **Теорията “Х” и “У” на Д. МакГрегор**.¹³ Според Р.Барън тази теория прави опит да опише съдържателно двете противоположни философски разбирания за същността на трудовата дейност. Традиционното разбиране за трудовото поведение на изпъл-

¹² Цит. по: М. Паунов, “Организационно...”, с. 101-102.

¹³ Цит. по: R. Baron – “Behaviour in Organizations”, с. 75.

нителите и тяхната мотивация, присъщо на специалистите в края на 19 и началото на 20 век, синтезирано е представено в теорията "X". Най-същественото в нея е разбирането, че изпълнителите по природа са мързеливи, не са амбициозни, склонни са да проявяват егоизъм, индиферентни са по отношение на потребностите, присъщи за организацията. Т. е. те не са мотивирани да изпълняват ефективно поставените задачи от страна на ръководството на организацията. Това разбиране отразява вижданията на Ф. Тейлър за трудовото поведение на изпълнителите – за да се предизвика необходимата активност в процеса на осъществяваната от тях дейност, трябва да бъдат използвани основно механизмите на наказанието и на възнаграждението.

Като алтернатива на това разбиране за трудовото поведение на изпълнителите Д. Макгрегор предлага модел за трудово поведение, което представя в теорията "Y". Съгласно разбиранията, които са отразени в тази теория, изпълнителите по природа не са мързеливи, готови са да поемат отговорност, да развиват своите умения в съответствие с потребностите на организацията. Но степента на тази готовност се определя в зависимост от възможностите на управлението да формира такава политика в организацията и такава система за мотивация на изпълнителите, чрез които да създаде онези условия, при които те да могат да развиват своя потенциал в трудовата дейност.

За да може да се постигне необходимата ефективност в реализацията на идеите, които се съдържат в теорията, се предявяват и определени изисквания към изпълнителите – да формират положителни социални нагласи към труда като основна същност на тяхната професионална дейност. Самото формиране на тези нагласи е непосредствено свързано с равнището на субективната значимост, която трудът има за самите изпълнители, т. е. от позицията на труда като ценност в индивидуалната ценностна система.

По такъв начин МакГрегър, чрез идеите, заложили в теорията “У” успява най-категорично да покаже връзката между мотивацията за труд и ценностната система на изпълнителите. За управленската практика тази зависимост е един от “ключовете”, които ръководителите могат да използват за промяна на мотивационното поведение – чрез промяна в позициите на отделните ценности в индивидуалната ценностна система. Защото, според установената психологическа зависимост, колкото дадена ценност заема по-висока позиция в индивидуалната ценностна система, толкова тя оказва по-силно влияние върху поведението на индивида.

Най-убедително доказателство за съществуването на връзка между мотивация и ценности е японският модел за мотивационно поведение в трудовата дейност, представен в теорията “Z”.¹⁴ Съгласно теорията “Z” индивидуалното трудово поведение се определя преди всичко от водещите ценности в индивидуалната ценностна система. Уникалната структура на ценностната система, присъща на японската нация (първите позиции в нея се заемат от такива ценности като родина и семейство) обяснява до голяма степен съществуването на онази силна мотивация за труд през последните петдесет години, която се “материализира” в онзи ефект от трудовата дейност, определен като “Японско икономическо чудо”.

2.2. Процесуални теории за мотивацията.

Наименованието на тази група теории се свързва с разбирането на техните автори за същността на мотивацията като процес, при който акцентът е поставен върху психическите процеси, които вземат активно участие при формирането на

¹⁴ У. Оучи – “Методы организации производства. Теория Z”, М., 1984 г., с. 53-81.

самата мотивация. Първата група процесуални теории са познати като експектационни теории (теории на очакванията). Първият представител на тази група теории е В. Врум¹⁵.

Моделът на Врум за мотивацията за труд се базира на три основни категориални понятия: **валентност**, **инструменталност** и **очаквания**. Отношението на индивида към резултата, който той желае да постигне, се определя от автора като **валентност**. Валентността се използва като “инструмент” за определяне равнището на предпочитание или на привлекателност на конкретния резултат за индивида. **Положителната валентност** възниква тогава, когато индивидът предпочита постигането на определен резултат за сметка на непостигането на същия резултат.

Отрицателна валентност е налице тогава, когато се установи тенденция в поведението на индивида да се избягва постигането на даден резултат. Ако се регистрира така нареченото индиферентно отношение на индивида към постигането или непостигането на определен резултат, то тогава възниква **нулева валентност**. В своята теория Врум прави съществено различие между категорията “валентност” и категорията “ценност”. Валентността, според автора, обобщено може да се определи като индикатор за изпреварваща удовлетвореност от предстоящия за постигане резултат.

Инструменталността като категориално понятие на тази мотивационна теория, определя връзката между валентност и постиганите резултати. В този аспект инструменталността може да бъде разглеждана като оценка за това, до колко постигнатите резултати могат да предизвикат задоволяване на определени потребности. Затова, Врум, от гледна точка на инструменталността обособява в психологически план две равнища на постиганите от индивида резултати: първо равнище на резултат и второ равнище на резултат.

¹⁵ Цит. по: L. Mullins – Management..., с. 314-316.

При първото равнище на резултат, инструменталността се интерпретира като оценка за качеството на конкретния резултат или оценка за равнището на изпълнение на дейността, без това качество или равнище на изпълнение да се свързва с получаващото възнаграждение. Някои индивиди се стремят да постигнат дадени резултати за “собствено удоволствие”. При второто равнище на резултат, инструменталността се интерпретира като оценка за степента, в която постигнатите от индивида резултати, ще доведат до задоволяване на негови съществени потребности.

Второто равнище на резултат е свързано с първото, но то се различава от него по подчертания стремеж на индивида да постигне високо равнище на изпълнение или конкретни високи резултати. При второто равнище на резултати възнаграждението се възприема като последица от постигнатото в трудовата дейност, а като възнаграждение за вложените от индивида усилия за постигането на тези резултати.

Силата на валентността по отношение на постигнатия резултат, се определя от степента на вероятност, в която този резултат може да се превърне в средство за постигане на други резултати в бъдеще.

Очаквания. Когато индивидът избира между алтернативни модели на поведение, които се отличават с достатъчно висока степен на неопределеност, самият избор на поведение е повлиян не само от равнището на резултата, който той желае да постигне, но и от вероятността, с която може да се гарантира постигането на този резултат. Според Врум, в процеса на изпълнение на определена дейност, индивидите развиват способност за възприятие на равнището на вероятност, при която изборът на конкретни действия, ще доведе до постигането на желания резултат, т. е. създават се предпоставки за формиране на съответните очаквания.

Силата на мотивация или мотивационните сили се определят от Врум като съотношение между валентността (зна-

чимостта на резултата, който индивидът желае да постигне) и очакванията (вероятността този резултат да бъде постигнат). Затова и силата на личностната мотивация е “продукт” на съотношението между възприеманите усилия, постиганите резултати и получаваните възнаграждения.

Подходът, който В. Врум осъществява при анализа на мотивационното поведение в трудовата дейност, по-късно е развит от Л. Портър и Е. Лоурър¹⁶. Според тези автори, теоретичният конструкт “мотивационни сили” на Врум не може задоволително да обясни възникването на мотивационното поведение в трудовата дейност. Те приемат, че мотивационните сили не могат да предизвикат непосредствено постигането на определени резултати в процеса на изпълнение на трудовата дейност. Действието на мотивационните сили е опосредствано или “пречупено” през индивидуалните качества и способности на самите изпълнители и от възприеманата социална роля, свързана с осъществяваната трудова дейност.

При анализа на представения от тях мотивационен модел, Портър и Лоурър включват следните основни категориални понятия: **ценност на възнаграждението, възприемане на вложените усилия, способностите и качествата на индивидите, възприемане на ролята**. Първото понятие – “ценност на възнаграждението” – е близко по съдържание на понятието “валентност” при Врум. Самото понятие “възнаграждение” се определя от Портър и Лоурър като желан за постигане резултат от индивида в трудовата дейност.

Съществуват два типа възнаграждения: **вътрешен тип възнаграждение**, който е свързан със стремението на индивида за постижение, с чувството на отговорност и с потребността от признание. **Външният тип възнаграждение** се свързва с реалното получаване на материално възнаграждение, с условията

¹⁶ Цит. по: L. Mullins – Management..., с. 317-320.

на труд, при които работи индивидът и с контролът, който осъществява ръководството по отношение на изпълнителите.

Съотношението между вътрешният и външният тип възнаграждение се определя от индивидуалните особености на изпълнителите и от характеристиките на работната ситуация, но и двата типа възнаграждения се считат като еднакво важни за индивидите при постигане на желаните от тях резултати. Авторите предполагат, че вътрешният тип възнаграждение предизвиква по голяма удовлетвореност от изпълнението на трудовата дейност в сравнение с външния тип възнаграждение. Възприемането на справедливото възнаграждение се свързва с онова равнище на възнаграждение, което изпълнителите оценяват, че са го получили справедливо заради качествените и количествени характеристики на тяхното изпълнение.

Възприеманото усилие е близко до категорията "експектация" на Врум. Усилието, според Портър и Лоурър, характеризира количеството енергия, която индивидът "влага" при изпълнението на определен вид трудова дейност, както и онези умения и способности, които той притежава. Не съществува пряка зависимост между прилаганите усилия и успешността на изпълняваната трудова дейност. Но е налице зависимост между прилаганите усилия и ценността, която има за индивида получаваното възнаграждение.

Последната зависимост означава, че колкото в по-голяма степен изпълнителите приемат, че получаваното възнаграждение има за тях по-голяма ценност (значимост), толкова те в по-голяма степен ще са убедени, че получаваното възнаграждение зависи само от количеството и качеството на вложените усилия и ще се стремят да прилагат повече индивидуални усилия, за да получат съответно по-високо възнаграждение.

Способностите и качествата на изпълнителите като елемент на модела на мотивационно поведение, се разглеждат от Портър и Лоурър като медиатори, т. е. като опосредстващи

ефекта от прилаганите от тях усилия. Такива елементи на тези способности и качества като: интелигентност, знания, умения, квалификация като индивидуални характеристики, увеличават “ефекта” от прилаганите от тях усилия и по такъв начин съдействуват за формиране на съответното мотивационно поведение.

Възприемането на ролята като последното категориално понятие на теорията на Портър и Лоурър, съдейства за по-добро обяснение на връзката между субективната значимост на осъществяваното ролево поведение в трудовата дейност и силата на мотивацията за постигане на високи резултати. Положителното възприемане на ролята в процеса за осъществяване на конкретна трудова дейност, се свързва със съдържанието на изпълняваната дейност, равнището на отговорност, която може да “поеме” изпълнителя, условията на труд, очакванията на организацията по отношение на неговото трудово поведение

Проведените в по-късен период изследвания от страна на Е. Лоурър, основаващи се на общия модел за мотивационното поведение, дават основание на последния да направи “ревизия” на този общ модел. Според Лоурър атрактивността на алтернативно мотивационно поведение се определя от два типа очаквания: **Първият тип очаквания** са свързани с връзката, която съществува между прилаганите усилия и равнището на изпълнение. Този тип очаквания се обясняват с личностното възприятие на вероятността, че определено количество вложени усилия ще предизвикат достигане на желаното равнище на изпълнение в трудовата дейност. Измерва се с помощта на скала, която има стойности 0 и 1. Колкото индивидите по-ясно (осъзнато) възприемат връзката между прилаганите усилия и равнището на изпълнение, толкова по-висок ще бъде резултатът, който те се стремят да постигнат в трудовата дейност.

Вторият тип очаквания са свързани със съществуващото отношение между определено равнище на изпълнение и постигнатите резултати в трудовата дейност. Обяснението на този

тип очаквания се свързва с личностното възприятие за вероятността определено равнище на изпълнение да доведе до постигане на резултати, които ще позволят задоволяване на определени потребности. Скалата за оценка на тези очаквания има също стойности 0 и 1. Колкото по-ясно индивидът осъзнава връзката между равнището на изпълнение и постиганите резултати, толкова се очаква да бъде по-висок резултатът по тази скала.

Според Лоурър тези два типа очаквания са обусловени от съществуването на различни условия за тяхното възникване. Очакванията за връзката между прилаганите усилия и равнището на изпълнение, отчасти са свързани както със способностите на индивида и увереността в себе си, така и от миналия опит и трудността на задачите за изпълнение. Очакванията за съществуването на връзка между равнището на изпълнение и постигането на определен резултат от дейността, са обусловени от привлекателността или желанието на очаквания резултат и от убеждението за съдържанието на контрола върху постигането на този резултат – дали този контрол се осъществява от самия индивид или от други лица.

Приложението на експектационните теории в управленческата практика разширява възможностите на ръководителите да въздействуват ефективно върху процеса на формиране и изменение на мотивационното поведение на изпълнителите в трудовата дейност. Практическото използване на установените от тези теории закономерности изискват ръководителите да отчитат значението на следните фактори, оказващи влияние върху мотивацията:

- възнагражденията трябва да бъдат справедливи и да съответстват на количеството и качеството на изпълняваната дейност;
- да насочват вниманието към установяване на ясни взаимоотношения между прилагани усилия – изпълнение (резултати) и получаваните възнаграждения;

- създаване на процедури за оценка на индивидуалните равнища на изпълнение;
- насочване на вниманието към промяна на такива личностни характеристики като: способности и качества, възприемане на ролята, организационните процедури, които макар, че не въздействуват непосредствено върху мотивацията, оказват влияние върху изпълнението;
- минимализиране на нежеланите резултати, които могат да съпровождат високото равнище на изпълнение и да се дължат както на производствени аварии, така и на санкции от страна на членовете на организацията.

Теорията за справедливостта на Д. Адамс¹⁷ е мотивационна теория, която поставя акцент върху влиянието което оказва процеса на социалното сравнение между членовете на организацията при формиране на мотивационното поведение в трудовата дейност. Според автора изпълнителите са мотивирани да поддържат честни или справедливи отношения помежду си, както са мотивирани да променят онези отношения, които считат за нечестни или несправедливи. За това може да се посочи, че теорията за справедливостта е много по-конкретно насочена към проблемите на мотивацията в организацията в сравнение с експектационните теории за мотивацията, тъй като мотивационното поведение според тази теория се формира непосредствено от резултатите от общуването и взаимодействието между членовете на организацията.

Според Адамс, членовете на организацията осъществяват социално сравнение в две основни области на своята съвместна дейност: а) по отношение на индивидуалните резултати, които те са постигнали при съвместната дейност; б) по отношение на вложените усилия (принос) в постигане на поставените цели и задачи. Социалното сравнение в първата област включ-

¹⁷ Цит. по: R. Baron – “Behaviour in...”, с. 82.

ва индивидуалното парично възнаграждение, другите допълнителни възнаграждения или различни форми на признание, които те получават на своите работни места. Социалното сравнение във втората област включва количеството работно време, обема на произведената продукция, равнището на квалификация на отделните изпълнители.

Във връзка с оценката на заплащането на членовете в организацията, отделният изпълнител, в резултат на сравнението със заплащането на другите, може да достигне до три вида оценка за това заплащане: а) заплащането, което той получава е по-високо от реалното; б) заплащането е по-ниско от реалното и в) заплащането е справедливо. В ситуацията, свързана с първия вид оценка, индивидът приема, че неговите резултати се оценяват несправедливо по-високо от останалите и в тази ситуация може да възникне чувство за вина по отношение на останалите членове.

При втората ситуация индивидът приема, че неговите резултати са оценени несправедливо по-ниско и това може да породи чувство на недоволство или гняв. Само при оценка на резултатите в третата ситуация може да възникне чувство на удовлетвореност и справедливата оценка може да мотивира индивида към постигане на по-високи трудови резултати, т. е. той да прояви готовност за постигане на по-голяма трудова активност.

Според Адамс, чувството за несправедливост предизвиква психическо напрежение, което се преживява като неблагоприятно психическо състояние. За да се преодолее това напрежение и тези неблагоприятни психически състояния, трябва да се намали равнището на възприеманата несправедливост. В психологически план това може да се постигне чрез механизма на самоубеждението или чрез механизма на рационализацията (по Фройд).

Така например, при несправедлива оценка, която показва подценяване на постигнатите от индивида резултати, той

се опитва да убеди себе си, че резултатите на другите превъзхождат неговите и да “рационализира”, че другите членове на организацията имат по-голям от неговия принос. При втория тип несправедлива оценка – надценяване на постигнатите от него резултати, индивидът започва да се самоубеждава, че тези резултати са справедливи, защото той е вложил по-големи от другите усилия и по такъв начин той “рационализира” оправдание.

Целевата мотивационна теория на Е. Локи¹⁸ се основава на значението, което има поставената индивидуална цел върху трудовото поведение. Ефектът от действието на определянето на индивидуалните цели върху мотивацията за труд се опосредства от възприеманите ценности (конструктивните теории за мотивацията), като се счита, че тези ценности водят до повишаване на емоционалните преживявания. Индивидите, според Локи, се стремят да достигнат определени цели, за да могат по този начин да задоволят определени свои емоционални потребности и желания. В този случай целите определят границите на индивидуалната активност и отговорност. Целите оказват непосредствено влияние и върху трудовото поведение и равнището на изпълнение.

Силата на мотивацията, според Локи, се определя от равнището на трудност на поставените цели и от степента на индивидуална ангажираност за постигането на тези цели. Освен това, индивиди, които си поставят цели, които съдържат конкретни показатели за изпълнение или точни параметри за извършваната дейност, постигат по-високи резултати в сравнение с тези, при които липсват точни параметри на поставените цели. Затова и авторът последователно в своите публикации подчертава, че чрез процеса на определяне на целите, се постига по-благоприятна ситуация за мотивиране на изпълнителите.

¹⁸ Цит. по: L. Mullins – Management...”, с. 325.

За да може тази теория да намери по-ефективно приложение в управленската практика, ръководителите трябва да вземат под внимание установените от Е.Локи психологически закономерности: а) поставените индивидуални цели системно трябва да бъдат идентифицирани от изпълнителите като техни собствени, за да може по този начин те да оказват по-силно влияние върху мотивацията им; б) целите, които се поставят пред изпълнителите трябва да бъдат трудни, но реалистични за изпълнение. По-трудните цели предизвикват по-високо равнище на изпълнение, докато цели, които са твърде трудни или невъзможни за постигане, не могат да предизвикат високо равнище на изпълнение в) получаването на точна и постоянна във времето обратна връзка за постигнатите от индивида резултати, не само предизвиква постигане на по-високо равнище на резултати, но позволява да се осъществи една или друга необходима промяна в тези цели, като условие за по-висока мотивация; г) индивидуалните цели трябва да бъдат определени или от непосредствения ръководител или от самите изпълнители. Участието на изпълнителите при определяне на целите осигурява по-висока степен на мотивация и от тук и по-високо равнище на изпълнение.

Атрибутивните теории за мотивацията на Ф. Хайдер и Х. Кели¹⁹ се основават на съжденията на индивидите за причините на едно или друго тяхно поведение. Според Хайдер човешкото поведение се обуславя от комбинацията от възприемането на външните и вътрешните сили, които оказват влияние върху това поведение.

Категорията “вътрешни сили” се асоциира с такива личностни атрибуции като: способности, умения, количество на вложените усилия, докато категорията “външни сили” се асоциира с факторите на социалното обкръжение – организационни правила и политика, стил на ръководство.

¹⁹ Цит. по: L. Mullins – Management..., с. 326-327.

Трудовото поведение може да бъде обяснено чрез локуса на контрол или начина на възприемане от индивидите на постиганите от тях резултати – дали те са последица от техните умения, способности, т. е. те се контролират от самите индивиди (вътрешен локус на контрол) или се дължат на външни фактори (външен локус на контрол).

Х. Кели предполага, че самото формулиране на атрибуцията (процесът на възприемане на причините за едно или друго поведение) се обуславя от три основни критерия: а) разграниченост; б) съгласие; в) устойчивост.

Чрез първият критерий се определя степента на разграниченост по отношение на различието между поведение и дейност. При втория критерий се търси степента на съгласие, която проявяват индивидите при осъществяване на определена дейност или поведение в дадена ситуация. А чрез третия критерий се оценява устойчивостта на разбирането за връзката между поведението или дейността и личностните характеристики или мотивацията (в противоположност на разбирането за причинността на това поведение или дейност, предизвикана от външни фактори).

3. Методи за мотивиране.

Един от съществените аспекти на практическото приложение на установените от теориите за мотивацията закономерности, се свързва с разработването на конкретни методи и подходи или на отделни “техники” за мотивиране на изпълнителите в процеса на тяхната трудова дейност. За съжаление, този важен за управленската практика проблем е сериозно подценен, тъй като почти никоя от психологическите теории за мотивацията не разработва препоръки или конкретни указания за осъществяване на целенасочени въздействия за мотивиране на изпълнителите от страна на ръководителите. Този факт по-

казва още и голямото “разстояние” между теорията и управленската практика по отношение на мотивацията за труд.

Първият метод за мотивиране, който може с успех да бъде прилаган в управленската практика, се основава на установената от Ф. Хърцбърг закономерност, че съдържанието на извършваната трудова дейност, е мотивационен фактор или “мотиватор”. Промяната в силата на мотивацията на изпълнителите, се основава на осъществяваното изменение в съдържанието на извършваната от тях трудова дейност. Според Р.Барън²⁰, най-общо задачата на промяната в съдържанието на извършваната трудова дейност, е да измени социалните нагласи в изпълнителите към осъществяваната от тях трудова дейност и по такъв начин да направи тази трудова дейност по привлекателна за изпълнителите. В резултат на тези изменения изпълнителите ще бъдат мотивирани за постигане на по-високи трудови резултати.

Психологическото обяснение на процеса на формиране и промяна на социалните нагласи се свързва с “осмислянето” на факта, че възнагражденията и останалите придобивки, които те получават, произтичат непосредствено от резултатите, които те постигат в самата трудова дейност, включително и от равнището на реализираните от тях умения и способности.

Промяната в съдържанието на извършваната трудова дейност може да се постигне по два начина: а) чрез “обогатяване” на самото съдържание на трудовата дейност; б) чрез разширяване съдържанието на трудовата дейност. “Обогатяването” на съдържанието на извършваната трудова дейност позволява на изпълнителите не само да извършват в по-голям обем от операции от самата трудова дейност, но и създава предпоставки за получаване за изпълнение на по-голям брой задачи на по-високо равнище.

²⁰ R. Baron – “Behaviour in...”, с. 94.

Освен това, чрез “обогатяването” на съдържанието изпълнителите получават реална възможност не само да приемат по-голяма отговорност по отношение на изпълняваната от тях трудова дейност, но и да осъществяват и по-голям контрол по отношение на самото протичане на тази трудова дейност. По такъв начин, чрез “обогатяването” на съдържанието на трудовата дейност изпълнителите са мотивирани да постигат и най-високи резултати при изпълнението на тази дейност. В случая, силата на мотивацията се определя от равнището на индивидуалната отговорност или “автономност”, която се делегира на изпълнителите от ръководителя в процеса на осъществяване на тяхната трудова дейност .

За това и този вид промяна се определя още като промяна по “вертикала” и тя практически по-силно мотивира изпълнителите за постигане на по-високи резултати в трудовата дейност. (Може да се предполага, че тази закономерност е оказала съществено влияние за ограничаване приложението работата на конвейр като форма на организация на труда през последните 30 години и преминаването към така наречената “бригадна” форма на организация на труда. При нея индивидът и групата получават по-голяма “автономност” при организацията на своята дейност и това предизвиква в тях по-голяма отговорност и по-строг контрол в процеса на нейното изпълнение. Доказателство за това е и факта, че при осъществяване на промяна в организацията на труда в заводите “Волво” от конвейр към бригадна организация, производителността на труда нараства с 42 %).

Разширяването на съдържанието на трудовата дейност означава увеличаване броя или вариантите на задачите, които отделният изпълнител извършва в своята непосредствена трудова дейност. Увеличаването на броя на изпълняваните задачи или вариантите на тези задачи дава възможност на изпълнителя да приложи в по-голяма степен своите знания и формира-

ни умения (да разшири кръга от възможности за прилагане на своята квалификация и способности). По такъв начин по-добрата реализация на собствената квалификация, знания и способности ще го мотивира по-силно за по-ефективно осъществяване на конкретната трудова дейност. Този вид промяна в съдържанието на труда се определя още като промяна по “хоризонтала”, тъй като увеличаването на броя или вариантите на изпълняваните задачи или трудови операции, не води до промяна в равнището на трудност на осъществяваната дейност.

Вторият основен метод за мотивиране на изпълнителите е свързан с процедурата на определяне от страна на ръководителя на конкретни цели и задачи за всеки един от тях. Пример за добра реализация на този метод за мотивиране на изпълнителите в управленската практика, е прилагането на подход в управлението, познат с термина “управление чрез поставяне на цели”.

Този метод за мотивиране на изпълнителите, по своето съдържание, е най-близък до теорията на Е. Локи. Тази теория, формулирана като “целева мотивационна теория”, разглежда силата на мотивационното поведение като последица от целите, които се поставят за постигане от изпълнителите в тяхната трудова дейност. За да бъде успешно приложен този метод за мотивиране на изпълнителите от страна на ръководителите, трябва да бъдат взети под внимание определени психологически закономерности, породени от връзката между характеристиките на поставените цели и мотивационното поведение.

Според Локи целите, които се поставят пред изпълнителите, трябва да бъдат трудни, но реалистични за изпълнение. Степента на трудност на целите определя и равнището на мобилизация на ресурсите (физически и психически) на изпълнителите и по такъв начин оказва влияние върху постиганите резултати. Твърде леките за постигане цели или много трудните или непостижими цели не могат да предизвикат необходимата мобилизация защото лесните цели могат да бъдат постигнати

без прилагане на големи усилия, докато свръх трудните цели, не могат да мотивират изпълнителите за прилагането на максимални усилия. Само цели, които са трудни, но постижими, ще мотивират изпълнителя, т. е. ще предизвикат оптимална мобилизация на ресурсите на индивида за постигане на тези цели.

Второто условие за успешното прилагане на този метод за мотивация на изпълнителите се свързва с изискването за постоянна във времето на изпълнение на дейността “обратна” връзка за постигнатите от индивида конкретни резултати. Тази психологическа закономерност се основава на значението на информацията за постигнатите резултати като механизъм за промяна на протичането на дейността, и съответно за промяна в прилаганите усилия за постигане на поставените цели.

Много важно значение при прилагането на този метод за формиране на силна мотивация за труд има участието на самите членове на организацията при определяне на техните индивидуални цели от страна на ръководството. Процесът на това участие се оценява високо от изпълнителите, тъй като чрез него те не само имат възможност да установят контакт с ръководителя, но и да се почувстват съпричастни към целите и задачите на самата организация. А последното, в психологически план, обяснява и високото равнище на мотивираност за труд в сравнение със ситуации, при които тези цели се определят без участието на самите изпълнители.

Оригинален подход към процеса на формиране на мотивацията при изпълнителите, предлага Д.Макклеланд²¹. Авторът, създател на една от съдържателните теории за мотивацията – Мотивационна теория за постижение – разглежда процеса на формиране на мотивацията, като процес, наподобяващ формирането на определени личностни качества. Този подход поз-

²¹ D. Mc. Clelland – “W kierunku teorii nawiązania motywu”, сб. „Zachowanie człowieka w Organizacji”, W-wa, 1983, с. 83-100.

волява на Мак Клеланд да “опише” процеса на формиране и изменение на индивидуалната мотивация с категориите на глобалния процес, свързан с формиране и промяна на личностните качества.

На основата на този подход, авторът разработва и цялостна програма за формиране на мотивацията за труд при изпълнителите. Синтезирано, в основата на тази програма лежат основни теоретични доказателства, които експериментално са потвърдени от конкретно проведени изследвания. Тези теоретични твърдения се основават и на определени психологически закономерности, свързани със значението на съществени за личността характеристики като: социални нагласи; осъзнаваните мотиви от гледна точка на значението им за организацията; степен на “осмисленост” на съдържанието на самата мотивация; новото знание за трудовата дейност и значението ѝ за индивида; ценностното значение на мотивацията за индивида; степен на ангажираност за постигане на определени цели, които имат отношение към мотивацията; степен на подкрепа, която индивида получава при изпълнение на неговата трудова дейност.

Предложената програма включва различни форми на обучение, както и провеждане на дискусии за разкриване значението на основните фактори, които обуславят процеса на формиране и изменение на мотивацията за труд при изпълнителите.