

Глава десета

**МОТИВИРАНЕ**

**КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА**

- 1. Същност на мотивацията*
- 2. Теории за мотивацията*
- 3. Съдържателни теории за мотивацията:*
  - 3.1. Йерархия на потребностите*
  - 3.2. Теория за придобитите потребности*
  - 3.3. Двухфакторна теория*
- 4. Процесуални теории за мотивацията:*
  - 4.1. Теория за очакването*
  - 4.2. Теория за справедливостта*
  - 4.3. Теория за мотивация чрез цели*
- 5. Резюме*
- 6. Основни термини*
- 7. Използвана литература*
- 8. Въпроси за размисъл*
- 9. Допълнителна литература*

**УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Определяте същността на мотивацията.*
- 2. Дефинирате класификацията на теориите за мотивация.*
- 3. Обяснявате същността на основни теориите за мотивация.*
- 4. Дефинирате общото и различното между отделните теориите за мотивация.*
- 5. Откроявате приложението на отделните теориите за мотивация в управленската практика.*

## 1. СЪЩНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА

Управлението на хората в организацията изисква, наред с определянето на целите в организацията, планирането и определяне на задачите и създаването на организационни условия за тяхното изпълнение, да се направлява поведението на хората в процеса на труда за изпълнението на тези задачи и постигането на целите. Това се постига с помощта на функцията ръководство, която е насочена към въздействие върху поведението на хората в организацията чрез лидерство и мотивация.

Мотивацията е съвкупност от енергетични сили, произтичащи от вътрешни и външни за индивида предпоставки, които предизвикват неговото поведение и определят формата, насоката, интензивността и продължителността на това поведение.<sup>1</sup> /1, 8/

В основата на мотивацията обикновено лежи някаква неудовлетворена потребност, която предизвиква напрежение /физическо или психическо/ в индивида, кара го да търси средства за нейното задоволяване и предизвиква определено поведение, насочено към задоволяване на тази потребност. Ако в резултат на това поведение задоволяването на потребността е успешно, състоянието на неудовлетвореност преминава и потребността престава да бъде мотиватор. Ако потребността не е задоволена, индивидът променя поведението си и търси задоволяването на потребността и така до нейното задоволяване.

Един най-общ възможен модел на мотивацията е представен на Фиг. 10.1. У всеки човек съществуват различни **потребности**, които предизвикват желание за тяхното удовлетворяване. Това предизвиква определено **поведение**, насочено към тяхното удовлетворяване. От това, доколко успешно е поведението, човек удовлетворява определени потребности, т.е. получава определено **възнаграждение**.<sup>2</sup> **Обратната връзка** дава възможност да се оцени поведението като приемливо или неприемливо и неговото повторение или неповторение в бъдещето.

<sup>1</sup> Цитатът е по Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, Тилия, С., 1997, с 166 /2/

<sup>2</sup> Тук “възнаграждение” се употребява в по-широк смисъл от парите и удоволствията, и включва всичко, което е ценно за отделния индивид.



Фиг. 10.1. Модел на мотивацията /3, 499/

Мотивацията може да бъде характеризирана и като вътрешна и външна мотивация.

- **Вътрешната мотивация** произтича от ценностната система на човека, която влияе върху неговите потребности и приоритети и чувството на удовлетвореност от тяхното задоволяване.
- **Външната мотивация** произтича от влиянието на ръководителите върху поведението на хората в организацията чрез похвали, работна заплата, допълнителен отпуск, повишаване в службата и др.

Вътрешната и външната мотивация взаимно си влияят. От една страна вътрешната мотивация на отделния човек определя до колко той може да бъде мотивиран от външни въздействия, а от друга страна външната мотивация, в определена степен, оказва влияние върху вътрешната мотивация и може да я промени.

Мотивацията, в най-общ смисъл, се отнася към усилията на отделния човек за постигането на всякакъв вид цели. В тази тема ще разгледаме мотивацията за достигането на целите на организацията, тъй като се интересуваме преди всичко от поведението на човека на работното му място. Затова ще разглеждаме мотивация в сферата на управлението, като процес на единство на целите на организацията и целите на служителите за удовлетворяване на потребностите на двете страни. В организационен аспект мотивацията може да бъде определена така: **Мотивацията е “готовност на работника да положи определени усилия за достигане на целите на организацията и да удовлетвори в резултат на това конкретни свои индивидуални потребности.”** /4, 615/

## 2. ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯТА

На съвременния етап съществуват множество теории за мотивацията. Независимо от тяхното разнообразие, при изясняване същността на мотивацията, в зависимост от начина, по който тя се изследва и на какво се основава мотивацията, те могат да бъдат разделени в две основни групи: съдържателни и процесуални теории.

- **Съдържателни теории за мотивацията.** В основата на мотивацията тези теории поставят незадоволени потребности на човека. Към съдържателните теории спадат Теория за йерархия на потребностите на Маслоу, Теория на МакКлеланд за мотивация чрез постижения и Двухфакторна теория на Херцберг.
- **Процесуални теории за мотивацията.** Тези теории изследват процесите, които карат човека да постъпва по един или друг начин. Към процесуалните теории спадат Теория за очакването на Вруум, Теория за справедливостта на Адамс и Теория за мотивация чрез цели.

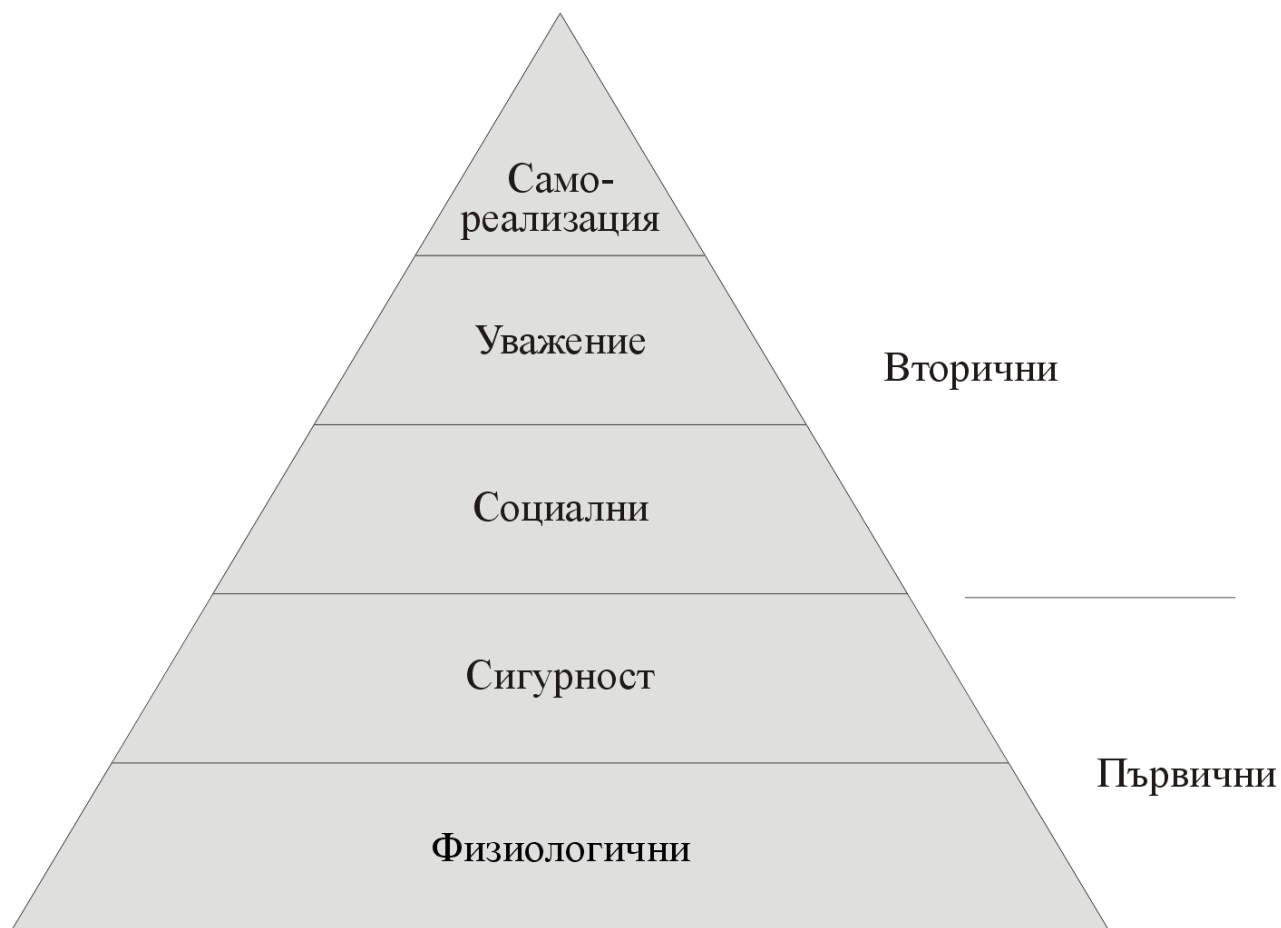
Нито една от посочените теории не съдържа обяснение на човешкото поведение, което да се приема от всички за вярно. Хората са личности, които са твърде различни и твърде сложни същества. Целта на представянето тук на най-известните теории е не да се определи единственият най-добър подход. Тя се състои по-скоро в запознаването с идеи, които ръководителите могат да ползват при разработването на свой собствен подход към мотивацията.

## 3. СЪДЪРЖАТЕЛНИ ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯТА

**3.1. Теорията за йерархия на потребностите** е една от основните и най-известни мотивационни теории. Тя е разработена от Абрахам Маслоу /5/. Първоначално е развита през 1935 г. и е представена в завършен вид през 1954 г. Маслоу приема, че източник на мотивацията е система от определени потребности, които са вродени и са присъщи на всички хора. Той подрежда тези потребности йерархично в пирамида с пет равнища. /Фиг. 10.2./ Процесът на тяхното удовлетворяване определя поведението на хората. Според Маслоу съществуват пет вида потребности, подредени в следната йерархия във възходящ ред:

1. Физиологични потребности – въздух, вода, храна, почивка, секс.
2. Потребности от сигурност – защита от опасности и лишения и увереност, че задоволяването на физиологичните потребности ще го има и в бъдеще.

3. Социални потребности – необходимост от принадлежност към група, необходимост от общуване, привързаност, любов.
4. Потребности от уважение и признание – необходимост от висока самооценка и оценка от другите, респект, престиж, компетентност.
5. Потребности от самореализацията – необходимост от реализация на потенциалните възможности на личността, непрекъснато самоусъвършенстване и растеж.



Фиг. 10.2. Йерархия на потребностите на Маслоу

Потребностите от първите две групи – физиологични и за сигурност се считат за първични, а социалните потребности, за уважение и за самореализация се считат за вторични потребности.

Задоволяването на потребностите се реализира от първата необходимост към по-високо стоящите в йерархията потребности. Човек преминава към


следващото ниво в йерархията, само когато по-ниската потребност е поне минимално удовлетворена. Когато една потребност е удовлетворена, тя престава да бъде мотиватор и нейното място се заема от друга потребност, докато се стигне до най-висшите - потребности от самореализация.

Критиката към теорията на Маслоу се отнася до:

- не отчита индивидуалните различия между хората;
- удовлетворяването на висшите потребности не води до отслабване влиянието на по нисшите т.е. налице е възможност за едновременно влияние на повече от една потребност;
- съществува непрекъсната промяна на потребностите, продиктувана от множество различни фактори.

Теорията на Маслоу е първата стройна теория за мотивацията. Тя е логична и лесноразбираема. Маслоу допълва физиологичните и базисните психически потребности, които са разглеждани от психолозите преди него, с по-висши потребности като потребности от уважение и признание и самореализация. Редица експериментални изследвания доказват валидността на теорията като цяло. Тази теория е оказала голямо влияние върху развитието на теориите за мотивация.

Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите се ползва с широко одобрение от страна на практикуващите ръководители. Тя ги запознава с разнообразните потребности на хората в организацията и им посочва пътища за повишаване мотивацията на техните подчинени. Теорията им помага да осъзнаят, че хората не се нуждаят само от заплащането на техния труд, а имат и други потребности, и усилията за тяхното задоволяване може да доведе до повишаване на мотивацията им.

 <p><b>Internet - ресурси</b></p>	<p><i>Още за Абрахам Маслоу и неговата теория за Йерархията на потребностите можете да прочетете в Уикипедия – рубриката Абрахам Маслоу</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кои са основните групи потребности в йерархията на потребностите на Маслоу?</li> <li>2. Посочете отделните потребности във всяка група!</li> <li>3. Избройте положителните страни и критиките на теорията на Маслоу.</li> </ol>
Установете доколко сте разбрали и усвоили материала	

**3.2. Теория на МакКлеланд за придобитите потребности. /6/** За разлика от Маслоу, който смята, че хората се раждат с определена система от вродени потребности, Дейвид МакКлеланд счита, че потребностите се придобиват чрез взаимодействието на човека с околната среда по време на натрупването на социален опит. МакКлеланд не предлага изчерпателна концепция за всички потребности както Маслоу. Той съсредоточава вниманието си върху три придобити потребности – потребност от успех, потребност от власт и потребност от приобщаване, които мотивират хората в труда и най-вече ръководителите в управлението.

МакКлеланд изучава основно тези потребности и характеристиките на хората, които ги притежават. Той счита, че различните хора имат различно ниво на тези придобити потребности и доминирането на някоя от тях не означава, че другите отсъстват. Според него у всеки служител, в зависимост от доминиращата потребност могат да бъдат наблюдавани различни типове поведение.

**Потребност от приобщаване.** Това е потребност от приятелски отношения с околните. Хората с висока потребност от приобщаване се стараят да установяват и поддържат добри отношения, да получават одобрение и поддръжка от другите, да оказват помощ на останалите, вълнуват се от мнението на другите за тях. Предпочитат да заемат в организацията длъжности, които им осигуряват социални контакти с широк кръг хора – както с колеги, така и с клиенти. Работят добре в среда, в която има доверие, подкрепа, взаимопомощ и сътрудничество и се чувстват дискомфортно в конкурентна среда. Натоварени с управленски отговорности, те срещат трудности поради противоречието между желанието им да бъдат харесвани и одобрявани и необходимостта да поставят задачи, да изискват и, ако е необходимо, да наказват.

**Потребност от успех.** Тази потребност се проявява в стремеж да се изпълняват повече и все по-добре стоящите пред служителя работни задачи и да се достигат поставените цели. Хората с високо ниво на тази потребност

предпочитат да се поставят целите сами. Те избират умерено трудни цели и задачи, отчитайки какво могат да изпълнят и да достигнат, като си поставят напрегнати, но достижими цели. В тези ситуации поемат лична отговорност и искат достигнатите от тях резултати да бъдат поощрявани. Затова работят по-добре, когато имат обратна връзка за резултатите и усещат, че усилията им са забелязани. Обикновено тези служители са най-добрите специалисти в своята област.

В резултат на своите изследвания МакКлеланд е установил, че успешните предприемачи имат по висока потребност от успех. Като ръководители хората с високо ниво на потребност от успех очакват същото от подчинените си и обикновено имат проблеми с делегирането на права и отговорности. Обикновено те не достигат високи нива в управленската йерархия, защото тези нива изискват да се вземат по-рискови решения и постигането на по-високи цели, отколкото хората с висока потребност от успех, са готови да направят.

**Потребност от власт.** Изразява се в стремеж да се контролират ресурсите и процесите. Тази потребност е насочена към стремеж да се контролират действията на другите хора, да се оказва влияние върху тяхното поведение, да се поема отговорност за действията и поведението на другите хора. Потребността от власт мотивира по-силно поведението на ефективните ръководители, отколкото потребностите от успех и приобщаване. Изследване на потребността от власт показва, че повечето ръководители /70 %/, особено на високите управленски нива, имат по-високо ниво на тази потребност от останалите хора. /7/

В зависимост от целите, поради които ръководителите използват властта си, МакКлеланд определя два типа власт и съответно два типа ръководители:

- Персонализирана власт - насочена към лично облагодетелстване за сметка на общите цели. Хората, които я упражняват постигат удовлетворение, когато доминират над другите, без принос за успеха на организацията.
- Социализирана власт - насочена към достигане на общите цели на организацията. Хората, които я упражняват постигат удовлетворение като поставят цели пред другите, ръководят тяхното изпълнение и ги достигат под свое ръководство.


Потребностите от приобщаване, успех и власт в теорията на МакКлеланд не се изключват една друга и не са разположени йерархично. Тяхното влияние върху поведението зависи от тяхното взаимно влияние.

Ако се направи опит да се сравнят потребностите от теорията на МакКлеланд с потребностите от теорията на Маслоу, може да се направят



следните изводи. Потребността от приобщаване е много близка със социалните потребности на Маслоу. Потребностите от успех и власт попадат на границата между потребностите от уважение и потребностите от самореализация в йерархията на потребностите на Маслоу.

Теорията на МакКлеланд намира приложение в управленската практика най-вече в управлението на човешките ресурси – при подбора на персонала и при неговото развитие и кариерно израстване. Чрез тестове, основани на тази теория, могат да се определят нивата на потребностите при отделните хора и резултатите да се използват при вземане на кадрови решение. МакКлеланд е разработил практически програми за развитие на потребността от успех, прилагането на които в редица фирми от различни страни е довело до високи резултати в мотивацията за професионално израстване и развитие на кариерата на служителите.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за теорията на Дейвид МакКлеланд можете да прочетете на:</i></p> <p><a href="http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12362">http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12362</a></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каква е разликата между потребностите от теорията на Маслоу и теорията на МакКлеланд?</li> <li>2. Избройте потребностите от теорията на МакКлеланд и ги охарактеризирайте!</li> <li>3. Къде намира приложение теорията на МакКлеланд в управлението?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

**3.3. Двухфакторна теория на херцберг.** Един различен подход при изучаването на мотивацията прилага Фредерик Херцберг. /8/ Според него, ако се изучат причините, които предизвикват удовлетворение, могат да се открият средствата, които ги мотивират. Той изследва задоволяването на потребностите и мотивационния ефект от това задоволяване на 200 инженери и счетоводители. В резултат на това Херцберг достига до извода, че върху мотивацията оказват влияние две групи фактори.

Първата група фактори той нарича поддържащи или **хигиенни фактори**. Те са свързани със социалните и физическите условия на работната среда. Тяхното ниско равнище предизвиква неудовлетворение у работниците. Повишаването на равнището им до определена граница премахва неудовлетвореността и желанието за работа е нормално. По-нататъшното повишаване на тяхното равнище обаче не води до повишаване на желанието за работа, не мотивира работниците. Към хигиенните фактори Херцберг отнася политиката и управлението на фирмата, контрола и надзора, междуличностните отношения с ръководители, колеги и подчинени, работната заплата, сигурността на работното място, условията на работа и други.

Втората група фактори Херцберг нарича **мотивационни фактори**. Това са фактори, които създават високо равнище на мотивация и задоволство от работата. Колкото по-високи са стойностите им, толкова по-силна е мотивацията за работа. Тези фактори са свързани със самата работа изпълнявана от индивида. Към мотивационните фактори Херцберг отнася съдържанието на работата, постиженията и резултатите от труда, признанието и одобряването на резултатите, отговорността за изпълняваната работа, възможността за влияние върху вземаните решения, професионалното развитие, израстването в кариерата.

Двете групи фактори са свързани с основните човешки потребности и е налице съгласуваност с основни идеи от теориите на Маслоу и МакГрегър. При сравнение на тези фактори от теорията на Херцберг с йерархията на потребностите на Маслоу можем да видим, че хигиенните фактори отговарят на физиологическите потребности, потребностите от безопасност, социалните и „донякъде“, на потребностите от уважение, а мотивационните фактори са в зоната на потребностите от самореализация и донякъде потребностите от уважение.

Двуфакторната теория на Херцберг търпи доста критики /предимно от академичните кръгове/. Те могат да бъдат обобщени в няколко пункта: недостатъчна универсалност - изследването, въз основа на резултатите от което са направени изводи и е разработена теорията има за обект инженери и счетоводители, и тя е по-слабо приложима за изпълнителски и неквалифициран персонал; недостатъчна разграниченост между мотивация и удовлетворение; редица експериментални данни показват, че не съществува корелация между удовлетвореност от работата и производителност на труда както твърди Херцберг; някои фактори, например заплата, посочен като хигиенен фактор, в много случаи приема черти на мотивационен фактор; и други.

Независимо от тези критики на теорията на Фредерик Херцберг, ръководителите я разбират и приемат поради нейната простота и разбираемост и нейната прагматична насоченост на изводите и препоръките ѝ.

Теорията позволява на ръководителите да постигнат една по-голяма целенасоченост на управленските въздействия върху персонала за неговата мотивация. Чрез отстраняване на неудовлетвореността при отчитане ролята на хигиенните фактори и привеждане в действие на мотивационните фактори ръководителите могат да постигнат високи резултати в труда на своите подчинени чрез постигане на състояние на удовлетвореност у тях.

Разкривайки удовлетвореността от самата работа, теорията дава възможност за развитие на подхода за обогатяване на работата /обогатяване на длъжностите/ чрез разработване на мотивиращи работни задания, включващи повече свобода, независимост и отговорност на служителите за планиране и оценяване на резултатите от тяхната работа. /9, 250-279/

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какво е различието в подхода към мотивацията на Херцберг в сравнение с Маслоу и МакКлеланд?</li> <li>2. Дефинирайте двете групи фактори в теорията на Херцберг и опишете всеки от тях.</li> <li>3. Избройте положителните страни, критиките и приложението в управлението на теорията на Маслоу.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 4. ПРОЦЕСУАЛНИ ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯТА

**4.1. Теория на очакването.** Мотивационната теория на очакванията е разработена от Виктор Вруум през 1964 г. /10/ Тази теория разглежда мотивацията като процес, който управлява правенето на избор в поведението. Съгласно тази теория, индивидът е склонен да действа по определен начин, основавайки се на своите очаквания, че определено поведение ще доведе до резултат и доколко този резултат е привлекателен за индивида.


Очакването се разглежда като оценка на личността за вероятността от настъпването на определено събитие. Теорията на очакванията при анализа на мотивацията за труд разглежда три взаимосвързки:


- Очаквания по отношението *“разходи на труд – резултати”*. Това е вероятността, субективно определяна от индивида, че определени трудови усилия ще доведат до получаването на очакван резултат. Ако индивидът се съмнява в пряката зависимост между разходи за труд и получените резултати, то мотивацията за труд ще е слаба.

- Очаквания по отношението “*резултати – възнаграждение*”. Това е увереността на индивида, че постигнатия резултат ще доведе до получаването на очакваното възнаграждение. Така също, ако индивидът се съмнява в пряката зависимост между резултатите и очакваното възнаграждение, то мотивацията за труд ще е слаба.
- Очаквания по отношението “*възнаграждение – удовлетвореност*”. Това е предполагаемата степен на удовлетвореност или неудовлетвореност, възникваща в следствие на полученото възнаграждение. То е свързано с целите и потребностите на индивида.

Има експериментални изследвания, които свидетелстват в полза на теорията на очакванията и показват, че тя може с успех да се използва в много случаи в управленската практика. /11, 37-47/

Теорията на Вруум дава възможност на ръководителите да разберат връзката между изпълнението на служебните задължения и получаваните възнаграждения и връзката с мотивацията. Теорията на очакванията има директно приложение в подходите на ръководителите за мотивиране, тъй като определя необходимостта усилията и изпълнението да бъдат следвани от свързан с тях резултат, т.е. очакваните награди, които организацията трябва да предостави като заплащане, повишение, престиж. /12, 179/ Ръководителите трябва да отчитат, че тъй като отделните служите имат различни потребности и цели, те по различен начин оценяват възнаграждението и имат различна удовлетвореност от него.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за Теорията за очакванията можете да прочетете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/7713.html">http://www.novavizia.com/7713.html</a></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>За приложението на Теорията за очакванията можете да прочетете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/7849.html">http://www.novavizia.com/7849.html</a></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**4.2. Теория за справедливостта.** Създател на тази процесуална теория е Стейси Адамс през 1965 г. /13/ Той формулира своята теория въз основа на изследвания, проведени във фирма Дженерал Електрик. Основната теза на теорията е, че в процеса на работа човек сравнява какво е вложил в трудовия процес /усилия, време, умения/ и какво е получил от организацията /пари, одобрение, уважение/. След това сравнява как са били оценени действията на неговите колеги. Ако има равновесие, е в сила равенството:

$$\frac{\text{Собствено възнаграждение}}{\text{Собствени вложени усилия}} = \frac{\text{Възнаграждение на колегите}}{\text{Вложени усилия от колегите}}$$

В този случай служителят счита, че е оценен справедливо и той е мотивиран да продължава да работи по същия начин.

Ако някоя от страните на това равенство е по-голяма, това говори за нарушено равновесие. Тогава човек счита, че той е “недооценен” или “надценен”. В този случай у него възниква неудовлетворение, което във втория случай е по-малко. Оценявайки като несправедлива оценката на своя труд, той губи мотивация да продължава да се труди ефективно, което води до негативни последици.

Адамс определя шест възможни реакции на състоянието на несправедливост. Човек може:

- Да намали усилията и намалява интензивността и качеството на труда;
- Да направи опит да повиши възнаграждението си като поставя изисквания за по-високо възнаграждение и по-добри условия на труд;
- Да направи преоценка на собствените си възможности и да не увеличава старанието си, предвид на това че възнаграждението отговаря на неговите ниски възможности;
- Да реагира на неравенството като направи усилия да застави другите да работят повече или да намали възнаграждението им.
- Да избере други колеги за сравнение;
- Да се премести в друго подразделение или да напусне фирмата.


Съгласно тази теория човек избира най-лесния за него начин за ограничаване на несправедливостта.

Теорията на справедливостта е обект на редица изследвания и анализи. Основната част от изследванията подкрепят изводите на тази теория.

Теорията за справедливостта позволява да се направят няколко важни извода за практиката на управлението на хората в организацията и за тяхното мотивиране:

- Ръководителите трябва да помнят, че техните подчинени винаги оценяват своето възнаграждение, сравнявайки го с възнаграждението на своите колеги;
- Докато хората считат, че не получават справедливо възнаграждение, те няма да бъдат мотивирани да работят качествено и с висока интензивност;
- Много важно е да съществува ясна и прозрачна система за заплащане и поощрение;
- Тъй като оценката на възнаграждението има субективен характер е важно да има широкодостъпна информация за това кой, как, за какво и колко възнаграждение получава;

Прилагането на тези изисквания на теорията на справедливостта в управлението на персонала в организациите гарантира поддържането на висока мотивация за качествен и интензивен труд.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за Теорията за справедливостта можете да прочетете на:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/5445.html">http://www.novavizia.com/5445.html</a></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**4.3. Теория за мотивиране чрез цели.** Основните постановки на тази тория са разработени от Е. Лок /14, 157-189/ през 1968 г. Принос в развитието на теорията има и Г. Латъм, който по-късно съвместно с Лок /15, 68-80/ доразвива теорията.

Теорията за мотивиране чрез цели изхожда от факта, че поведението на човека се определя от целите, които той си поставя, за да осъществи определени действия и че процесът на поставяне на цели е съзнателен процес. Хората, които имат ясни и конкретни цели постигат по-високи успехи в сравнение с тези, които нямат ясни и определени цели.

Според Лок индивидуалните цели са механизъм, който привежда мотивите в действие. Те са силни детерминанти на поведението и са действени, когато се отличават със следните характеристики:


- Сложност. Отразява степента на професионализъм и нивото на изпълнение, необходими за достигането на целта. Колкото по-сложни цели си поставя човек, толкова по-добри резултати получава.
- Специфичност. Отразява яснота, точност и определеност на целта. Експериментално е установено, че по-конкретните и по-определените цели водят да по-добри резултати.
- Приемливост. Отразява степента, в която човек възприема целите като свои собствени.
- Привързаност. Отразява готовността да се положат усилия за достигане на целите. /16, 168-169/


Процесът на мотивация чрез цели може да бъде осъществен в няколко последователни стъпки:

- Определяне на целите. Това се прави съвместно от ръководителите и изпълнителите, като се определят постижими и конкретни цели и съответно срокове за тяхното изпълнение.
- Оценяване на резултатите. В съответните срокове се отчита степента на изпълнението на набелязаните цели.
- Обратна връзка към подчинените, чрез която те се запознават с оценката на ръководителите за изпълнението на целите. Положителната оценка предизвиква удовлетворение у подчинените. Тази стъпка не само завършва цикъла на мотивацията чрез цели, но чрез обратната връзка към началото е и изходен пункт за осъществяване на нов цикъл на мотивацията.

Теорията за мотивиране чрез цели утвърждава, че удовлетворението или неудовлетворението в резултат на оценката се определя от вътрешни и външни за човека процеси. Вътрешните процеси, влияещи върху удовлетвореността /неудовлетвореността са свързани със самооценката на получените резултати. Външните процеси са свързани с реакцията на постигнатите резултати от страна на околните и главно на ръководството – похвала, благодарност, повишаване на заплатата, издигане в йерархията.

Теорията за мотивиране чрез цели намира приложение в управленската практика както на индивидуално, така и на групово ниво.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за мотивацията чрез поставяне на цели можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12445">http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12445</a></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за мотивационните теории можете да прочетете на:</i></p> <p><a href="http://www.rcci.bg/download/Motivacia.ppt">http://www.rcci.bg/download/Motivacia.ppt</a></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кои са основните взаимовръзки, които изследва Теорията за очакванията?</li> <li>2. Кои взаимоотношения изследва Теорията за справедливостта и как те влияят върху мотивацията?</li> <li>3. Как целите влияят върху мотивирането на хората?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 5. РЕЗЮМЕ

1. Мотивацията е съвкупност от енергетични сили, произтичащи от вътрешни и външни за индивида предпоставки, които предизвикват неговото поведение и определят формата, насоката, интензивността и продължителността на това поведение. В организационен план мотивацията е готовност на работника да положи определени усилия за достигане на целите на организацията и да удовлетвори, в резултат на това, конкретни свои индивидуални потребности.
2. Теориите за мотивацията могат да бъдат разделени в две основни групи: съдържателни - Теория за йерархия на потребностите на А. Маслоу, теория на Д. МакКлеланд за мотивация чрез постижения и Двухфакторна теория на



- Ф. Херцберг; и процесуални теории - теория за очакването на В. Вруум, теория за справедливостта на С. Адамс и теория за мотивация чрез цели.
3. Според теорията на Маслоу съществуват пет вида вродени потребности, подредени в йерархия във възходящ ред: Физиологични потребности, Потребности от сигурност, Социални потребности, Потребности от уважение и признание и Потребности от самореализация.
  4. МакКлеланд не предлага изчерпателна концепция за всички потребности /като Маслоу/. Той съсредоточава вниманието си върху три придобити потребности – потребност от успех, потребност от власт и потребност от приобщаване, които мотивират хората в труда.
  5. В своята Двухфакторна теория Ф. Херцберг прилага различен подход при изучаването на мотивацията. Според него, ако се изучат причините, които предизвикват удовлетворение, могат да се открият средствата, които ги мотивират. В резултат на своите изследвания той достига до извода, че върху мотивацията оказват влияние две групи фактори – хигиенни и мотивационни.
  6. Според Теория на очакването на Виктор Вруум индивидът е склонен да действа по определен начин, основавайки се на своите очаквания, че определено поведение ще доведе до резултат и доколкото този резултат е привлекателен за индивида. При анализа на мотивацията за труд разглежда три взаимовръзки: разходи на труд – резултати, резултати – възнаграждение и възнаграждение – удовлетвореност.
  7. Основната теза на теорията за справедливостта на С. Адамс е, че в процеса на работа човек сравнява какво е вложил в трудовия процес /усилия, време, умения/ и какво е получил от организацията /пари, одобрение, уважение/. След това сравнява как са били оценени действията на неговите колеги. Ако човек счита, че е оценен справедливо той е мотивиран да продължава да работи по същия начин, а ако счита че е недооценен у него възниква неудовлетворение и той губи мотивация да продължава да се труди ефективно.
  8. Теорията за мотивиране чрез цели на Е. Лок изхожда от факта, че поведението на човека се определя от целите, които той си поставя, за да осъществи определени действия и че процесът на поставяне на цели е съзнателен процес. Хората, които имат ясни и конкретни цели постигат по-високи успехи в сравнение с тези, които нямат ясни и определени цели. Според Лок индивидуалните цели са механизъм, който привежда мотивите в действие.

## 6. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Мотивация	Йерархия на потребностите
Теории за мотивацията	Теория на А. Маслоу
Съдържателни теории	Теория за мотивация чрез цели
Процесуални теории	Теория на Ф. Херцберг
Хигиенни фактори	Теория на МакКлеланд
Мотивационни фактори	Потребност от успех
Теория на очакването	Потребност от власт
Теория на справедливостта	Потребност от причастност

## 7. СПИСЪК НА ИЗПОЛЗУВАНАТА ЛИТЕРАТУРА

1. Pinder C., Work Motivation: Theory, Issues, and Applications, Glenview, Illinois: Scott Foresman, 1984
2. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1997
3. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
4. Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вилъямс, 2004
5. Maslow A., Motivation and Personality, New York, Harper & Row, 1954
6. McClelland D., Power. The Inner Experience, Irvington, New York, 1975
7. McClelland D., Burhman D., Power is a great motivator, In White D., (Ed.) Contemporary Perspectives in Organizational Behavior, Boston, Allyn and Bacon, 1982
8. Hertzberg F. et all, The Motivation to Work, New York, John Willey, 1957
9. Hackman J., Oldham G., Motivation through the design of Work: Test of Theory, Organizational Behavior and Human Performance, 1976, 16
10. Vroom V., Work and Motivation, New York, John Willey, 1964
11. Connolly T., Some Conceptual and Methodological Issues in Expectancy Models of Work Performance Motivation, Academy of Management Review, vol. 1, 1976
12. Илиева С., Ценности и трудова мотивация, С., Ун. изд. Св. Кл. Охридски, 2009
13. Adams J. S., Inequity in Social Exchange, L. Bercowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, vol. 2, New York, Academic Press, 1965
14. Locke E., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3
15. Latham G., Locke E., Goal Setting – A Motivation Technique that Works, Organizational Dynamics, 1979, 8
16. Виханский О., Наумов А., Менеджмент, М., Гардарика, 1998

## 8. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Обяснете ролята на мотивацията за ефективността на процеса на управление.
2. Обяснете основните елементи на процеса на мотивацията и тяхната взаимовръзка?
3. В какво се състои разликата между съдържателните и процесуалните теории за мотивация?
4. Охарактеризирайте трите основни съдържателни теории за мотивация.
5. Направете сравнение между теорията на Маслоу, теорията на МакКлеланд и теорията на Херцберг - общо и различно.
6. Коя от тези три теории е най-работеща според Вас?
7. Има ли според случаи, в които теорията за справедливостта няма да действа?
8. Обяснете трите взаимовръзки при анализа на мотивацията в теорията за очакването и тяхната роля за мотивирането на подчинените.
9. Пред какви предизвикателства са изправени ръководителите при мотивирането на своите подчинени в наши дни?
10. Ако сте ръководител на фирма, постановките на коя теория бихте използвали за да мотивирате своите подчинени?

## 9. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, 155 - 173
2. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 133 - 144
3. Илиева С., Ценности и трудова мотивация, С., Унв. изд. Св. Кл. Охридски, 2009
4. Ландсбърг М., Основи на лидерството, С., Класика и стил, 2002
5. Паунов М., Трудова мотивация, С., Сиела, 2009
6. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 167 - 178
7. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 276 – 321

8. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 173 – 179
9. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 311 – 332
10. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 165 - 179