

## МОТИВАЦИЯТА В ПСИХОЛОГИЯТА

### *Същност на мотивацията*

Мотивацията е едно от тези понятия, които намират разнообразно приложение и се използва за огромен брой модели на поведение. В психологията с понятието *мотивация* се описва доста широк кръг от явления: желания, предпочитания, влечения, стремежи, очаквания, нагласи, стимули, ценности и значения на ситуативните условия, цели, намерения и т. н. С мотивация се обозначава активирането, насочването и регулирането на поведението и дейността.

В редица психологически издания, публикации, проучвания мотивацията се определя като явление, което има огромно значение, но трудно се детерминира като строго определено понятие. Сред тях се откроява с определена конкретика по отношение на приложимост в мениджмънта и по-широката му интерпретация, термин, който обозначава всяка една част от хипотетичния психологически процес, който включва в себе си преживявания на потребности и желания, а така също и поведение, насочено към удовлетворяване на тези желания и потребности. Ключови думи в това определение са потребности, желания, цел и удовлетворение. Съдържателният и сравнителният анализ на личностовата проекция на човека разкрива два основни фактора, които влияят на качеството и развитието на субектността на човека, а това са мотивационно-смисловата сфера на личността и самосъзнанието.

Мотивацията е тясно свързана с емоциите, а именно емоциите са този проблем, с който трудно се справят в различните организации.

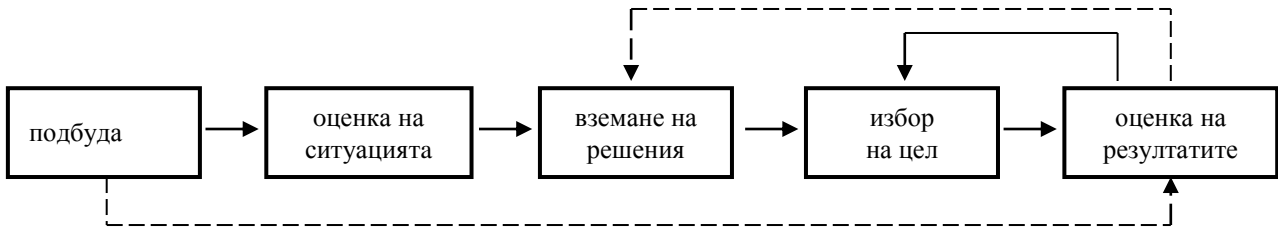
*Същностен въпрос в рамките на изучаването на мотивацията е: процес или система е мотивацията?*

### *Мотивационен процес*

Според **Х. Хекхаузен**, *мотивацията е процес на избор между различни възможности за действие, чрез който се осъществява регулация и насочване на поведението за достигане на специфично за даден мотив крайно целево състояние.*

Подбуждането и мотивирането е неравномерно, създава се от разнородни процеси, които осъществяват саморегулацията на отделните етапи от поведенческия акт — преди всичко до и след изпълнението на действието.

Фигуративно мотивационният процес може да се представи като:



*Първата фраза* на мотивационния процес е актуализацията на подбудата. Тя най-общо се описва с желанието, влечението, стремежа, склонността към извършването на определено действие или с очакването да се постигне определен резултат.

*На втората фраза* възприетата и преработена информация за ситуацията се отнася към съдържанието на подбудата. Търсят се значимите и ценни елементи или условия, които могат да повишат вероятността за удовлетворяване на подбудата. В случая оценката може да има подчертано емоционален характер и да изразява пристрастността на личността. Тя е строго субективна и може да приема или пренебрегва обективни значения на ситуацията. Оценката на ситуацията може да засили или да намали активизиращата роля на подбудата, в зависимост от вероятността за постигане на очакването или удовлетворяването на желанието или стремежа.

Оценката на ситуацията и съпоставянето ѝ със съдържанието на подбудата водят към *третата фаза* — вземане на решение. То се отнася към това, дали да се предприемат действия за достигане на крайното целево състояние или временно да се отложи задоволяването на актуалната подбуда. Решението включва и посоката, и начина на действие. Например, ако ситуативните условия са преценени като препятстващи, тогава има следните вероятни решения:

действия за преодоляване или преобразуване на препятстващите условия;

☐ действия за заобикаляне на препятствието;

☐ временно отлагане на действията;

☐ отказ от вземане на решение и изместване съдържанието на подбудата към света на фантазиите и „дневното сънуване“.

*Четвъртата фаза* — избор на цел — конкретизира посоката на действието, като

го обвързва с представата за постигане на определени резултати, съответстващи на съдържанието на подбудата в дадения момент или в по-далечна перспектива. Целта най-непосредствено насочва действието и ролята си на най-пряко „предусещане“ на резултата. Но формулирането на целта е следствие от съпоставянето на съдържанието на подбудата със ситуативните условия и характера на взетото решение.

*Петата фаза* на мотивационния процес е текущата оценка на поведенческите резултати. Тя се влияе пряко от съдържанието на целта и косвено от съдържанието на подбудата. Оценява се както вероятността за реализирането на целта, така и за постигане на очакванията или задоволяването на стремежа, желанието, склонността. В зависимост от тенденцията за удовлетворяване на подбудата, оценката на поведенческите резултати може да доведе до преформулиране на целта, а в по-критични случаи — и до промяна на взетото решение.

Както отбелязва Х. Хекхаузен, мотивацията не изчерпва дейността. Въпреки че всяка дейност е мотивирана, мотивационният процес е само една страна на дейността, която *и* придава избиращ и целенасочен характер. Мотивационният процес стеснява избора между различните варианти за действие, стеснява или разширява модела на възприемане на външната информация, определя посоката на преработване на информацията и варира интензивността на полаганите усилия за извършване на действията и постигане на резултатите от тях.

А. Н. Леонтиев издига идеята за две подструктури на дейността:

*функционална* — съдържа действията, начините, операциите, средствата и действията за осъществяване на дейността.

*регулативна* — състои се от източниците за активиране, организиране, насочване и контрол на дейността.

Според логиката на А. Н. Леонтиев мотивационният процес се описва по схемата:

*потребност* → *мотив* → *цел* → *условие*

Основната характеристика на мотивационния процес на дейността е взаимовръзката и взаимната обратимост на компонентите. И така в хода на психичното развитие се променя и обогатява съдържанието на едни компоненти на процеса за сметка на автоматизацията на други от тях. Цялостното изменение на мотивационния процес води и до цялостна промяна на дейността — на процеса на нейното осъществяване. Това от своя страна поражда нови потребности и т. н.

Изследванията на мотивацията като процес акцентират върху *динамиката*,

*обратимостта и развитието* на психичната регулация. Личността, обаче, се описва с термините на относително устойчива цялост. Като система, изградената личност има свойството да запазва своя интегритет и да бъде относително независима от ситуативните условия.

Ендрю Силаги представя основния модел на мотивацията по-разгърнато. Изводите на автора се свеждат до следното: първо, появата на дадена потребност създава състояние на напрежение (или неравновесие) у индивида, което той ще се опита да намали посредством поведението си; второ, индивидът ще търси и ще избере конкретно поведение или стратегия, за да задоволи тази потребност; трето, в резултат на това се поражда целево поведение или действителната дейност. Между избора на поведение и реалното поведение се намесва важна индивидуална характеристика — способността. Това е така, защото индивидите могат да не притежават необходимата основа (напр. умения, опит или знания), за да задоволят съответната потребност; четвърто, извършва се преценка на дейността на индивида от самия индивид или от други лица. Ефективността на дейността, насочена към удовлетворяването на такава потребност, каквато е развиването на чувство на гордост от работата, която върши, обикновено се преценява от индивида. От друга страна, дейност, каквато е удовлетворяването на такава потребност, каквато е финансовата нужда, обикновено се оценява от друго лице, като например висшестоящия ръководител; пето, в зависимост от равнището на дейността се дават награди или се налагат наказания. И накрая шесто, индивидът преценява степента, в която избраното поведение е удовлетворило първоначалната потребност. Ако този мотивационен цикъл е удовлетворил потребността, съществува състояние на равновесие или удовлетвореност. Ако потребността е останала незадоволена, мотивационният цикъл се повтаря, като е възможно да се получи избор на друго мотивационно поведение.

### *Мотивационна система*

Мотивацията не е просто ситуативно явление, тя изразява цялата „история“ на личността. С извършването на определено поведение или действие не се прекратява съществуването на неговата подбуда. Мотивацията се проявява като относително устойчиво личностно образувание, като цялостна насоченост на личността. Мотивационната система е изградена от компоненти, които не само се допълват, но и си противоречат. Много често конфликтните мотивационни тенденции предизвикват

колебания, нерешителност, неадекватен избор на цели за действие. Всъщност, това е израз на вътрешната противоречивост на самата личност. Според изследванията своеобразието на мотивацията като личностна подсистема се обособява в единството на съдържателните и динамичните йй характеристики.

На ниво личност, развитието на мотивацията е представено като йерархична система от подбуди, които са проява на човешките потребности.

Последователите на А. Н. Леонтиев описват няколко *съдържателни и динамически* характеристики на компонентите на мотивационната система.

*Съдържателни характеристики:*

*Ниво на осъзнатост.* Различните подбуди може напълно да се осъзнават, да са частично осъзнати или неосъзнавани. Човешката психика не е изцяло съзнателна и мотивацията не винаги е предмет на съзнанието.

- От своя страна осъзнаването на подбудите е продукт на развитието и зависи от реалните психични възможности на човека на определен етап от неговото онтогенетично развитие. Високата степен на осъзнатост на подбудите съдейства за произволната регулация на действията и адекватния избор на цели. По думите на А. Н. Леонтиев, осъзнаването на мотива го превръща в мотив—цел, т. е. в актуална подбудителна сила. Наред с това, не може да се подценява влиянието на неосъзнатите или слабо осъзнати подбуди, които съставляват немалка част от мотивационната система.

*Степен на действеност.* Действеността на подбудите е свързана с тяхната осъзнатост и удовлетвореност. Реализирането и удовлетворяването на подбудите закрепва тяхното съдържание и увереността в личната им значимост. Наред с това се консолидират техните избирателни и насочващи възможности и се запазва тяхната адекватност в екстремни ситуации. Реалната действеност на подбудите се проявява особено в случаите на морален избор. Същевременно, някои от мотивите придават само потенциална готовност за действие и могат да се превърнат в реално действащи при условие на достатъчна резултативност в дейността.

- *Място в структурата на мотивацията.* Йерархичната структура на мотивацията предполага различна степен на подчиненост на компонентите. Така в определен момент една подбуда може да заема водеща позиция и да подчинява останалите на своето влияние. Колкото по-ниска е позицията на даден мотив в йерархията, толкова по-слабо е

неговото избиращелно и насочващо въздействие. Съдържанието на водещата подбуда определя до голяма степен общата мотивационна насоченост.

#### *Динамични характеристики:*

- *Емоционална модалност.* Емоционалната модалност има връзка с удовлетворяването на подбудите и увереността в успешното реализиране на действията. Положителната емоционална модалност на подбудата придава обща ориентация към избор и реализация на целта. Отрицателната емоционална модалност — към избягване и отказ от действие.

*Интензивност.* Зависи от темпераментовите особености, но и от съдържанието на подбудата. Изразява се в силата на активацията и енергичността в реализацията на действието.

*Устойчивост.* Изразява се в независимостта на подбудата от ситуативните влияния. Колкото по-лесно се променя съдържанието на една подбуда, толкова тя е по-неустойчива.

### *ПОТРЕБНОСТИТЕ КАТО ЯДРО НА МОТИВАЦИОННАТА СИСТЕМА*

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

Потребностите са най-дълбоката същност на мотивацията. Те са основният източник на човешката активност. Приема се, че потребностите са тези устойчиви свойства, които осигуряват нормалното функциониране на системата. Всяко нарушение в нормалното удовлетворяване на потребностите създава промени в активността, доста често със знак на неадекватност.

Една от най-популярните и влиятелни систематизации на човешките

потребности е концепцията на **А. Маслоу**. Неова е идеята за *йерархизацията* на потребностите.

Той разработва теорията за йерархизация на потребностите. А. Маслоу структурира йерархията на човешките потребности на базата на две основни групи потребности:

- потребност от дефицити;
- потребност от развитие.

Първата група потребности, намиращи се на по-ниско стъпало, изисква задоволяване, преди да се премине към следващата, намираща се на по-високо стъпало потребност. Първата група потребности е обособена в четири групи:

- първа група – физиологични потребности (←глад, жажда, топлина, покрив и т. н.)
- втора група потребности – потребности от сигурност;
- трета група потребности – потребности от любов и принадлежност;
- четвърта група потребности – потребности от одобрение, приемане и уважение.

**Схема 2**

*Пирамидата на А. Маслоу*



— Според А. Маслоу човекът преминава към потребностите на развитието тогава, когато потребностите от дефицитарната сфера са задоволени. Концепцията на А. Маслоу по отношение на потребността от развитие е ориентирана към потребността от самоактуализация. Така потребността от самоактуализация включва потребност от знание и познание, естетическа потребност и потребност от себеактуализация. Според него актуализирането на потребностите от по-високите нива може да се осъществи единствено след задоволяване на по-низшите. Единствено изключение прави потребността от самоактуализация, която функционира независимо от останалите потребности в системата. Специфичното за потребностите от първите 4 нива: след тяхното задоволяване активността им намалява, получили сигурност, адекватна оценка, лицата се успокояват и снижават активността си, но се появява следващият дефицит. Втората група потребности, отнасящи се до потребността от развитие, се характеризира с това, че след тяхното задоволяване активността на личността не прекъсва, а напротив увеличава се в търсене на повече и повече задоволяване. Функционира независимо от удовлетворяването на другите потребности. Основната теза на А. Маслоу е, че колкото по-себеактуализиращ става един човек, толкова повече той се стреми към личностно израстване и помъдряване, което го прави по-уверен и знаещ при решаване на редица проблеми и ситуации.

Най-ниско стоящите в йерархията потребности от оцеляване и сигурност имат витално значение, тъй като осигуряват храна, въздух, вода, комфорт и избягване на опасностите за организма. Тези потребности активират поведението до момента на своето задоволяване. След като са осигурени физическият комфорт и сигурността на човека, се активират потребностите на следващите нива — от любов и принадлежност и от адекватна оценка и самооценка. При нормално удовлетворяване и на тези нива се задействат потребностите от интелектуални постижения и естетически преживявания. Най-високо в йерархията стои потребността от самоактуализация, т. е. самоосъществяване и реализация на личностния потенциал на индивида. Според Маслоу, актуализирането на потребностите от по-високите нива може да се осъществи след задоволяване на по-нисшите. Единствено изключение прави



потребността от самоактуализация, която функционира независимо от останалите в системата.

А. Маслоу прави и едно допълнително разграничаване на потребностите, в зависимост от начина на активиране на поведението:

*Потребности, осигуряващи възстановяване на равновесието;* чрез ликвидиране на дефицити. Това са потребностите от първите четири нива. Особеното при тях е, че след задоволяването им активността намалява. Получили сигурност или адекватна оценка, лицата се успокояват и снижават активността си в това направление до появата на следващия дефицит.

*Потребности, осигуряващи нормалното съществуване или нормалното развитие.* В тази група Маслоу отнася потребностите от горните три нива. След удовлетворяването им активността не прекъсва, а напротив — увеличава се в търсене на повече и повече задоволяване. Например, колкото по-добре разбира материала, толкова повече усилия влага ученикът за да постигне нова степен на разбиране и знание. За разлика от първата група, потребностите от познание и разбиране, естетическите потребности и потребността от самоактуализация, по мнението на Маслоу, никога не могат да бъдат напълно задоволени, защото водят до ново развитие и нови стремежи. Следователно подбужданата от тях активност постоянно се подновява и повишава.

Въпреки, че потребностите сами по себе си не насочват поведението, те са в основата на всяка мотивация и опосредствано влияят на дейността. Освен това, същественото и продължително блокиране на тяхното задоволяване може да предизвика редица „немотивирани“ действия, несигурност, неувереност и незаинтересованост.

### *Вътрешна и външна мотивация*

#### *Вътрешна мотивация*

Под вътрешна мотивация се разбират онези вътрешно-психични фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така и на нагласа, генетично наследяване, интуиция и други, които влияят на хората да се държат по определен начин, или да следват определена цел. Тези фактори включват чувството за отговорност, възможността на хората да се развиват и ползват умения и способности, свободата на действие, възможностите за развитие, интересната работа и т.н. Несъмнено, една организация, каквато и мотивационна система да създаде, трудно би могла да преодолее липсата на съответната нагласа – резултат, например, от възпитанието на

един човек. Поради тази причина системата за подбор трябва да служи като организационен механизъм, който да умее да „пресява“ хората, при които отсъства или не е достатъчна вътрешната мотивация за осъществяването на организационните цели.

### *Външна мотивация*

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

### *Мотивационни теории*

Теориите за мотивацията се подразделят на съдържателни и процесуални. Съдържателните теории се базират на основните потребности, които мотивират човека, а процесуалните са фокусирани върху процесите, които насочват човека да постъпва по един или друг начин. Към съдържателните отнасяме тази на А. Маслоу, ERG-теорията на Алдерфер, теорията на МакКлиланд, двуфакторната теория на Херцберг. Процесуалните мотивационни теории са представени от теорията за очакванията, теорията на равновесието, теорията на целите.

### *Съдържателни мотивационни теории*

#### *Теорията на Хенри Мърей*

Една от първите теории в областта на мотивирането на персонала е тази на Хенри Мърей за изявата на потребностите, създадена през 1938 г. Мърей предлага разнообразна съвкупност от 20 вида потребности, чрез които човек задоволява себе си и своето отношение към другите, включително и към труда. Неговата систематизация е известна под името „Потребностна таксономия на Мърей“ и характерно за нея е, че не се опитва да отделя инстинкти от потребности, не търси базов инстинкт, не се

стреми да фиксира някаква съподчиненост, значимост на някоя от потребностите, а ги подрежда по азбучен ред. Основната теза в нея е, че само разнообразието от потребности може да мотивира поведението за определено време. Потребностите на индивида се променят в резултат на опита и познанието му, но чрез тях той показва, т.е. демонстрира себе си, а също и своето отношение към другите, включително и отношението си към труда. Мъррей предлага разнообразна съвкупност от двадесет вида потребности, които поотделно или в комбинация лежат в основата на всяко човешко поведение. Съвкупността включва:

- споделяне:** съобразяване (с) и даване на другите;
- постигане:** преодоляване на препятствия и постигане на успех при предизвикателни задачи;
- приобщаване:** установяване на пълноценни социални отношения, приобщаване към групи, нужда от обич;
- агресия:** физическо или психическо увреждане на други хора;
- автономия:** преодоляване на влиянието на другите и стремеж към независимост;
- противодействие:** защита на собствената чест и гордо отблъскване на чужда агресия;
- подчиненост:** служене на другите, чрез следване на указания и напътствия;
- оправдание:** самозащита чрез обяснения, уточняване обстоятелства и причини;
- доминиране:** ръководене, лидерство и контрол над другите;
- показване:** привличане на вниманието към себе си;
- самосъхранение:** избягване на ситуации и дейности, криещи опасност;
- застраховане:** избягване на провал, срам, унижение или насмешка;
- грижовност:** оказване на помощ или подкрепа на нуждаещи се;
- ред:** поддържане на подреденост, организация, прецизност;
- игра:** отпускане, шега, забавление;
- отхвърляне:** игнориране на други или отхвърлянето им от дейности;
- осезателност:** желание за допир, усещане;
- секс:** желание за сексуални отношения или полов акт;

**подкрепа-**: търсене на помощ или съчувствие от други;

**разбиране-**: дефиниране на взаимовръзки, идеи и концепции.

Според Мъррей, всяка потребност се характеризира с два параметъра: направление и сила. Направлението, това са обектът, личността, събитието, към които е ориентирана потребността, а силата са нейният смисъл, ценност, значение, които всеки човек по своему влага в съответните потребности. Потребностите се пораждаат към конкретни условия и предпоставки, разнообразието от потребности мотивира поведението за определено време, като опитът и знанията на хората променят потребностите. Таксономията на Мъррей е сред първите опити за изчерпателно и систематизирано обхващане на човешките потребности като детерминанти на целенасоченото поведение.

Мотивационните изследователски постижения на Мъррей служат за основа на много от по-късните концепции в тази област, въпреки че не са сред най-цитираните. Едно от най-ценните им качества е, че те са сред първите опити за изчерпателно и систематизирано обхващане на човешките потребности като детерминанти на поведението.

#### *Двуфакторна (хигиенна) теория на Ф. Хърцбърг*

През 1959 г. Фредерик Хърцбърг излиза с модела на още една теория за мотивация, получила наименованието двуфакторна. Той се опира на тезата, че са налице две групи фактори, които влияят върху удовлетвореността от труда у хората, върху начина им на поведение при изпълнение на задачите. Базира своята теория върху изучаването на задоволяването на потребностите и фиксирания мотивационен ефект от това задоволяване върху 200 инженери и счетоводители. На основата на това изследванията стига до извода, че съществуват:

1. *Поддържащи (хигиенни) фактори* ⇐ тяхната липса води до неудовлетворение, демотивация у служителите. Наличието на тези условия не създава силна мотивация. Хърцбърг ги нарича поддържащи фактори, тъй като те са необходими за поддържането на разумно равнище на задоволство. Извеждат се следните поддържащи фактори:

- Политика и администрирането на компанията;

- Технически надзор над работата;
- Междупличностните отношения с контролиращия, надзираващия;
- Междупличностните отношения с равните;
- Междупличностните отношения с подчинените;
- Заплатата;
- Сигурността на работното място;
- Личният живот, условията на труд;
- Статусът в групата.

2. *Мотивационни (задоволяващи) фактори* — факторите от тази група водят до силна мотивация и задоволство, когато са на нужното равнище в организацията. Отсъствието им обаче не води до силно неудовлетворение. Хъртцбург описва шест от тези фактори:

- ✓ Постигане на нещо;
- ✓ Признание;
- ✓ Служебно повишение;
- ✓ Самата работа;
- ✓ Възможност за развитие на личността;
- ✓ Отговорност и автономия.

Разграничението между двата вида фактори наподобява това между вътрешно присъщи и външно присъщи мотиватори. Вътрешно присъщите мотиватори са част от длъжността и оказват силно мотивационно въздействие, докато външно присъщите (награди, заплащане) не са свързани пряко с дейността — и имат значение след извършването на работата.

Друг важен принос на неговите изследвания е, че когато сътрудниците са високо мотивирани, те се отнасят много толерантно към неудовлетворенията, които са следствие от хигиенните фактори.

Можем да обобщим, че теорията на Хъртцбург гласи, че удовлетвореността на индивида е резултат от самата работа, а неговата неудовлетвореност — от условията на труд. Интересната работа го задоволява, но рутинната не го отблъсква. От своя страна лошите условия на труд го отблъскват, но подходящите не го задоволяват.

Методът, който Хъртцбург препоръчва за прилагане на теорията му, се нарича „обогатяване на работата“. Неговата същност най-добре се разбира на основата на т. нар. принципи на „вертикално натоварване на работата“.

### Принципи на вертикално натоварване на работата

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

Съществуват общи моменти между теориите на А. Маслоу и Ф. Хърцбърг. Едно сравнително изследване показва, че мотивационните фактори отговарят на това, което в йерархията на потребностите се изразява с категориите самоосъществяване и уважение. Съответно поддържащите фактори отговарят на физиологичните потребности, сигурността и социалните потребности. Моделът на Ф. Хърцбърг допълва модела на А. Маслоу, тъй като прави допълнително разделение на петте равнища в две категории, ориентирани повече към длъжността.

Между двете теории съществуват и доста различия. По отношение на ориентацията теорията на Маслоу е насочена към всички хора, а тази на Хърцбърг — към „белите якички“. За А. Маслоу финансовото възнаграждение играе роля на

мотиватор, докато за Ф. Хърцбърг то не е ключов мотиватор. Теорията на А. Маслоу се отнася до всички хора във всеки момент, докато тази на Ф. Хърцбърг е ориентирана към работата.

### *ERG-теория на Алдерфер*

През 1969 г. бихевиористът Клейтън Алдерфер модифицира теорията на А. Маслоу и предлага нов подход за определяне на мотивацията. Класифицира потребностите в три групи, като се абстрахира от строгата им йерархия. Концепцията получава наименованието ERG, абривиатура на английските думи **E**xistence, **R**elatedness, **G**rowth — Съществуване, Обвързаност и Растеж. Теорията на К. Алдерфер обръща внимание на субективните състояния на задоволство и желание, като феномени тясно свързани, но не идентични с потребността. Задоволството се отнася до резултата от взаимодействието между индивида и средата му и може да бъде определено като чувство, като субективна реакция при постигане на желаното. Самото желание е още по-субективно, защото се отнася до вътрешно състояние на индивида, свързано с неговите потребности, предпочитания и мотиви.

ERG-теорията възприема подхода на "отворената система" към разбирането на човешката личност. К. Алдерфер формулира своите категории потребности, обособени в следната тристепенна йерархия:

- *потребности от съществуване (E)* — в ключват се физиологичните потребности и тези за сигурност;
- *потребности от обвързване (R)* — потребност от принадлежност;
- *потребности от растеж (G)* — включват се вторичните две равнища на Маслоу.

К. Алдерфер твърди, че трите категории потребности са подредени йерархично само по отношение на намаляваща конкретност и увеличаваща се абстрактност. Начините за задоволяване на потребностите за съществуване са конкретни. При "изкачването" през потребности за обвързване към такива за растеж, начините за задоволяване стават все по-абстрактни. Задоволяването на потребностите от съществуване и обвързаност намалява значението им като мотиватор, докато задоволяването на потребностите от растеж ги прави по-силно мотивиращи.

За разлика от Маслоу, Алдерфер смята че: 1. Може да действат едновременно повече от една потребност; 2. Ако не може да се удовлетвори някоя потребност от

по-високо равнище, нараства желанието за удовлетворяване на по-ниско равнище, докато концепцията на Маслоу се характеризира с твърда прогресия. Алдерфер споделя последователното възходящо задоволяване на потребностите, но той въвежда и понятието регресия на фрустрацията. Фрустрацията включва сбора от неблагоприятни последици за индивида, поради неудовлетворените потребности. Регресия на фрустрацията означава, че неуспехът при задоволяване на по-абстрактните потребности води до нарастващо значение като мотиватор на по-конкретните.

Определено може да се приеме, че теорията на К. Алдерфер представлява един по-гъвкав вариант на концепцията за йерархия на потребностите. В този смисъл тя може да има голямо значение за хората в практиката.

#### *Теория на социално придобитите мотиви на Дейвид МакКлелънд*

Теорията на МакКлелънд се основава на тезата, че голяма част от потребностите не са биологични и универсални, а социално придобити. Социално придобитите мотиви, според него, са:

(1) *Постижения* (успех) — необходимост от конкурентен успех, съизмерен и с персоналните стандарти за съвършенство;

(2) *Принадлежност* — необходимост от топлота, от приятелски и сърдечни взаимоотношения;

(3) *Власт* — необходимост от контрол и влияние над други лица.

МакКлелънд акцентира върху групата потребности, които според него се усвояват чрез заучаване. По-късно той добавя и четвърта група потребности — за *компетентност*. Под тази необходимост се разбира стремежът да си добър в това, което правиш. Съответно може да се говори за различни типове личности или начини на поведение, при които преобладава една или друга необходимост. Така сравнително ясно се открояват четири типа трудови поведения или ориентации.

*Типът, акцентиращ върху постижението, преследва и превзема цел след цел, изкачвайки се по стълбицата на успеха.* Изпълнението, завършването на една задача са важни сами по себе си като постигане, а не толкова поради възнаграждението, с което може да са свързани. Хората от този тип ще работят по-добре, ако усещат, че усилията им ще бъдат забелязани, ако не са изправени пред голям риск от неуспех и ако получават пълноценна обратна връзка за качеството на своето представяне. В ролята си



на мениджъри тези хора очакват същата ориентация и от подчинените си и нерядко имат проблеми с делегирането на функции, права и отговорности.

*Типът с доминантни подбуди от характера „приобщаване“* – хората от този тип са подчинени на стремежа да се заобикалят с близки и приятни хора. Те се нуждаят по-интензивно от близост и приятелства и затова предпочитат работа, която им дава свобода на общуването. Когато бъде натоварен с управленски отговорности, този тип може да има сериозни проблеми поради противоречието между желанието да бъде приет и харесван и необходимостта да поставя задачи, да следи за изпълнението им и да наказва, ако е необходимо.

*Властовият мотивационен тип* се нуждае от това да въздейства върху организацията и е готов да поема рискове в името на това свое желание. Веднъж придобил власт, той може да я ползва или конструктивно, или деструктивно. Хората от този тип обикновено са много добри мениджъри, особено ако подтикът им е по-скоро към организационна, а не към персонална власт.

*Комплексният тип* мотивационна ориентация е свързан с акцент върху нивото на собствените способности. Представителите на този тип изпитват вътрешно удовлетворение по-скоро от самото добро изпълнение на работата. Управленските проблеми тук са свързани преди всичко със следната опасност – опиянението от компетентността, от умението и от самата работа може много често да предизвика изкривено възприемане и недооценка на междуличностните отношения и на рационалните (нормалните, оптималните, смислените) нива на изява.

Най-важният принос на МакКлелънд е, че разработва методика за развиване на потребността от постижения. Въз основа на изследванията си той разработва практически програми за развиване на потребността от постижения, които прилага в редица фирми в САЩ.

### *Процесуални мотивационни теории*

#### *Теория за справедливостта (социалното сравнение)*

Тази мотивационна теория е създадена през 1963 г. от Ст. Адамс. Според нея хората субективно определят отношението на полученото възнаграждение спрямо изразходваните усилия и след това го сравняват с възнаграждението на други хора, изпълняващи аналогична работа. Ако сметнат, че е възникнала несправедливост към

тях, възниква психологическо напрежение и следователно е нужно да се възстанови справедливостта и да се премахне дисбаланса. Изследванията показват, че обикновено, когато хората смятат, че не им се плаща достатъчно, те снижават интензивността на работата си. Но в обратния случай, когато смятат, че им плащат повече, често това не оказва влияние върху интензивността на работата.

В основата на концепцията стои наличието на правопрпорционална връзка на равенството (справедливостта) с мотивираността. Главният извод от приложението на теорията на справедливостта в практиката се свежда до това, че докато персоналът не възприеме, че получава справедливо възнаграждение, той ще работи некачествено.

Възприемането на оценката има относителен и субективен, а не абсолютен характер. Когато съществува несправедливост, възникват противоречия, които водят до промяна в трудовото поведение на работещите. Тук е задължителна намесата на ръководството, за да се възстанови „равновесието“. Изследванията обаче показват, че едностранно повишаване на заплащането води до предотвратяване на конфликтите в краткосрочен ефект и решение.

Справедливостта изисква комплексни мероприятия в икономически и психологически план.

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

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

другия са еднакви, но резултатът на другия е по-голям от резултата на „Аз“<sup>1</sup> а;

- позитивна несправедливост – мнение, че приносите на „Аз“-а и на другия са еднакви, но резултатът на „Аз“-а е по-голям от резултата на другия.

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

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

### *Теория за очакванията на В. Вруум*

Тази теория е разработена през 1964 г. от Виктор Вруум като процес за управление на избора. Тя представлява опит да се разбере мотивацията като се изследват процесите от полагането на някакви усилия до постигането на крайните резултати. Основава се на идеята, че не само наличието на активна потребност тласка човека към постигане на определена цел, но и надеждата, че избраният от него тип поведение ще доведе до удовлетворение на потребността. В. Врум разглежда мотивацията като производна от три фактора: очаквания, инструменталност, валентност (предпочитание). Изходна точка на теорията за очакванията е изборното поведение, което може да доведе до желаните награди. В частност теорията гласи, че индивидите оценяват различните стратегии на поведение и след това избират онова

поведение, което според тях ще доведе до последствия или награди, свързани с работата и които те ценят високо.

На основата на изследванията на други учени бихевиористи, Виктор Х. Вруум дава най-пълна формулировка на теорията за очакванията, включваща три основни променливи – очакване, възнаграждение и валентност, които произтичат от взаимоотношението между усилие, дейност и последствия или награди. Очакването се разглежда като оценка на личността за вероятността на определено събитие. То, както и вероятността, може да варира от 0 до +1. При анализа на мотивацията за труд основните градивни елементи на теорията се намират в следната зависимост: разходи за труд (изпълнение) – резултат от труд – възнаграждение – валентност (удовлетворение от възнаграждението).

Очакването в отношението „разходи на труд – резултати“ характеризира съотношението между изразходваните усилия и получените резултати, от една страна, и осъзнаването, разбирането от индивида на наличието или отсъствието на пряка връзка между двете, от друга. Ако например човек чувства, че такава пряка връзка липсва, то съгласно теорията на очакванията мотивацията отслабва, и обратно – тя нараства при наличие на пряка връзка.

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

Валентността, характеризира очакваната от индивида ценност, привлекателност на възнаграждението. Тя бива вътрешна и външна. Валентността може да има положителна или отрицателна стойност, определена от индивида. Например, в дадена работна ситуация можем да очакваме последици или награди от рода на повишаване на заплатата, повишаване в длъжност или призвание. В този случай имаме положителни валентности. Последствия от рода на забележки, напрежение в работата, стрес и междуличностни конфликти могат да имат отрицателни валентности. Теоретически едно последствие или награда притежават валентност, тъй като са свързани с потребностите на индивида. Следователно тази променлива показва връзката с теориите за съдържанието.

Математическата формула на модела е:

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

където:

M – мотивация;

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

(P - O) – очаквания „изпълнение – резултати“;

V – валентност за определен резултат.

Очакването е вероятността, че дадена активност (действие) ще доведе до определен резултат. Тази вероятност се определя субективно от лицето, което взема решение дали да предприеме действие или не.

Инструменталността (средството) също е субективна вероятност, отразяваща доколко вземащият решение вярва, че постигането на резултата ще доведе до получаване на желаното. Желаното може да бъде морално или материално възнаграждение.

Предпочитанието (валентността) е степента на относително удовлетворение или неудовлетворение, възникващо вследствие на получаването на определено възнаграждение, изразено чрез латинската буква V. Валентността може да бъде положителна или отрицателна.

Мотивацията е възможна само когато съществува ясна връзка между трудовата изява и резултата и когато този резултат се възприема като средство за задоволяване на някаква потребност. С това твърдение може да се обясни защо стимулите (външните мотиватори) работят само, когато връзката между усилие и възнаграждение е ясна и когато възнаграждението си заслужава усилията. Много маркетингови усилия се базират на мотивационната теория на очакването. Според тези проучвания мотивацията на човека е продукт от анализа на възможните възнаграждения, свързани с конкретно поведение и доколко е вероятно да постигне тези възнаграждения. Моделът на В. Вруум поставя акцента предимно върху индивидуалните различия в мотивирането и изследва отношенията между мотивацията и организационните цели. Моделът е определен като „ситуационен“, тъй като акцентира върху анализа на поведението на човека в конкретната работна ситуация. Той обаче е по-комплексен и се отличава със значително по-голяма гъвкавост и приложимост от моделите на А. Маслоу и Ф. Хърцбърг.

### *Теория за реактивността*

Тази теория е разработена от Брем. Тя се основава на предположението, че при дадена степен, в която индивидът е наясно с потребностите си и с необходимото за постигането им поведение и при условие, че е налице свобода на избора, той ще избере поведение, максимално задоволяващо потребностите му. Индивидът е мотивационно активиран срещу възможни ограничения на свободата му.

Според тази теория индивидите не са пасивни приемници на въздействия, а активно се стремят да осмислят средата, в която се трудят, и да намалят неопределеността в нея чрез контролиране на факторите, от които зависи възнаграждението им.

Подходите за мотивиране на персонала трябва да бъдат възприети като смислени и приемливи от обектите на мотивацията и да са в съответствие с техните собствени ценности и ориентации.

### *Интегриращ модел на Портър—Лоулър*

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

Основната идея в концепцията на Портър и Лоулър се свежда до това, че резултатите, които даден индивид постига, зависят от усилията му, от способностите и от характерните му особености, от степента на осъзнаване на ролята, която изпълнява. Степента на неговите усилия се определя от ценността на възнаграждението и от степента на увереност, че тези усилия ще доведат наистина до определено равнище на възнаграждение.

Основните пунктове в мотивационната схема на Портър и Лоулър са:

- Ценността на възнаграждението за индивида, доколкото то задоволява неговите потребности от сигурност, социална оценка, независимост и себerealизация. Казано с други думи, удовлетворението, което може да изпита индивидът след успешно извършена работа, чувството за компетентност и самоуважение от това, което е постигнал;
- Вероятността възнагражденията да зависят от усилията, така както я преценява индивидът, т.е. неговите очаквания за взаимната връзка между усилия и възнаграждение.

Следователно колкото по-голяма е ценността на възнаграждението в представата на индивида и колкото по-силно е убеждението му, че

получаването на това възнаграждение зависи от собствените му усилия, толкова по-голямо и ще бъде вложеното от него усилие. Но само абстрактното усилие не е достатъчно. Необходимо е ефективно усилие или включване в модела и на следните допълнителни променливи: вложени усилия (количество енергия, влагана в дейността), способности и особености на личността под формата на знания, индивидуални умения, навици, психологически и социални характерни белези и други ролеви възприятия — или това, което индивидът мисли, че от него се изисква да прави, и отношението на личността към така разбираната нейна роля.

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

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

Един от най-важните изводи от модела на Портър—Лаулър е този, че резултативният труд води до удовлетворение. Това е в пряко противоречие с виждането, залегнало в концепцията за „човешките отношения“, която се опира на предпоставката, че удовлетворението води до висока резултатност.

#### *Теория за подсилването на Торндайк*

В тази теория се разглежда използването на подсилващи и задържащи фактори, за да се мотивира или да се създаде подходяща среда за мотивиране. Тази теория не разглежда потребностите или причините, поради които индивидите осъществяват определен избор, а фокусира върху външната средата и нейното значение за индивида.

Важен момент в теорията е законът на Торндайк за ефекта, който гласи: поведение, в резултат на което се получават благоприятни последици, ще бъде

предпочитано и повтаряно в бъдеще; обратно, поведение, от което следват неблагоприятни резултати, ще бъде отбягвано. На практика мениджърите според тази теория могат да използват четири типа подсилване:

- Позитивно подсилване, което включва различни възнаграждения (признание, похвали, парични бонуси);
- Негативно подсилване, при което възнагражденията са свързани с отбягване на определени негативни последици;
- Прекратяване (въздържане от положително подсилване);
- Използване на санкции.

При прилагане на позитивно подсилване, за да се мотивира желаното поведение, мениджърите могат да използват два вида програми:

\*—Програма за непрекъснато, постоянно положително подсилване, която е свързана с отдаване на възнаграждение винаги, когато е налице желано поведение;

\*Програма на неравномерно позитивно подсилване, която е свързана с периодично възнаграждаване на желаното поведение. При нея резултатът е по-бавен, но и по-стабилен.

Теорията съдържа определени недостатъци — използва се за манипулиране на поведението, акцентира само върху външното възнаграждение. Съществуват и някои неизяснени въпроси: кое подсилване трябва да се използва и от кого; каква е продължителността на подсилването и др.

#### *Теориите „X“ и „Y“ на Макгрегър*

Към проблемите на трудовата мотивация се обръща и Дъглас Макгрегър, представяйки два крайно различни възгледа за човека в организацията — негативната — теория „X“ и позитивната — „Y“.

„Теорията „X“ акцентира върху тактиката на контрола, върху процедурите и методите, които дават възможност да се предписва на хората какво трябва да правят, да се констатира изпълняват ли те това и да се прилагат насърчения или наказания. В тази теория Макгрегър разглежда нормалния средностатистически човек като индивид, който по всякакъв начин се стреми да „бяга“ от работата и по тази причина трябва да бъде непрекъснато строго контролиран, включително заплашван с наказания, за да изпълнява това, което се иска от него в трудовия процес. Този човек не желае да поема отговорност, винаги търси формално указание или заповед, не демонстрира никакви



амбиции. Теорията съдържа негативни оценки за човека като участник в трудовата дейност. Картината е мрачна, защото въздействието в случая се основава на принудата.

"Теория  $Y_{-}$ " изисква повишено внимание към характера на взаимоотношенията, на създаването на среда, благоприятна за възникване на преданост към организационните цели и даваща възможност за максимално проявяване на инициатива, изобретателност и самостоятелност при постигането им. "Теория  $Y_{-}$ " е противоположна на "теория  $X_{-}$ ". Д. Макгрегър представя съвсем друга картина за човека, участник в трудовия процес. Според нея нормалният средностатистически сътрудник с удоволствие изпълнява своите задължения; способен е на самоконтрол, ако е убеден в необходимостта от постигане целите на организацията; може да бъде научен не само да поема отговорност, но и да се стреми към нея; способен е да взема новаторски решения, да проявява сравнително висока степен на въображение, изобретателност и творчество при решаването на организационните проблеми. Необходимо е само той да бъде подходящо мотивиран за това.

Трудно е да се определи кое от двете виждания, X или Y, е по-валидно, това зависи до голяма степен от конкретната ситуация. И може би трябва да се търси едно взаимно, комбиниране, допълване между двете, тъй като са доста крайни позициите. В заключение трябва да изтъкнем, че в реалния живот нещата не са толкова крайни и определени и един ръководител трябва да създава всички възможности, даже и да съществува обстановка, подобна на описаната в теория X, да се променя в посока на това, което описва теория Y.

### *Теория за дейностните характеристики*

В средата на 60-те години на миналия век Търнър и Лоурънс провеждат изследване с цел да определят ефекта, който оказват различните дейности върху степента на удовлетворение на сътрудниците и отсъствията им от работа. Резултатите се обобщават в концепция, наречена теория за нужните характеристики от дейността. Съгласно тази теория сътрудниците в една организация предпочитат сложните дейности, предлагащи определени предизвикателства. Сложността и предизвикателството се подреждат в шест дейностни характеристики:

1. разнообразие;
2. автономност;
3. отговорност;

4. знания и умения;
5. широки обществени взаимодействия;
6. възможности за обществени взаимодействия.

Също така различните индивидуални характеристики оказват влияние върху поведението. Тази теория е важна за практиката на управление на организацията според три момента: първо, във връзка с разбирането, че сътрудниците по различен начин реагират на различните типове дейности; второ, идеята, че трябва така да се проектират задачите на различните работни места, че да се формира комплекс от дейности, предлагащи определени предизвикателства; трето, да се обърне внимание на факторите извън работата, влияещи върху равнището на удовлетворение от самата работа.

#### *Основни мотивационни модели*

В теорията има различни класификации на различните школи за мотивация, които ние частично се опитахме да представим по-горе. Заслужава внимание, макар и накратко, да се спомене тази класификация, която е изградена с използване на историческия признак – появата на теорията във времето през изминалия XX век. Някои автори разглеждат тази класификация като мотивационни модели. Нещо повече, мотивацията е модел и на управлението, в частност и на управлението на човешки ресурси, тъй като управленският процес може да се разглежда и като мотивационен процес. Посочената квалификация очертава пет основни модела: модел на икономически рационалния човек, модел на социалните човешки отношения, модел на самообновяването (или себerealизацията), модел на комплексния човек, японски модел на мотивацията.

*Моделът на икономически рационалния човек* е свързан най-вече с концепцията на Фредерик Тейлър, който полага основите на фирменото научно управление. Той извършва редица промени в съществуващото управление, като въвежда функционалното разделение на труда. Обособяват се функционалните отдели в организацията. Тейлър определя и въвежда понятието „достатъчна дневна зарплата“ и го обвързва пряко със заплащането на труда. Чрез хронометричен анализ се определя точното време за извършване на дадена операция и на тази основа се създават работни стандарти — норми за измерване на труда и оценка на извършваната дейност. Човекът в концепцията на Тейлър е ресурс като машините и суровините, и се подчинява на строг ред. Според икономическия модел хората са мотивирани преди всичко и най-силно от икономически възнаграждения. Предполага се, че индивидът ще бъде мотивиран към

ефективен труд, ако възнагражденията и наказанията му са обвързани пряко с неговото представяне. Тейлър е първият, който предлага хората да бъдат мотивирани чрез работната заплата – за по-високи резултати да се дава и по-висока заплата или възнаграждение. В обратния случай би трябвало да следват наказания или санкции. Освен това работата трябва да се възлага на работниците в съответствие с тяхната квалификация. Увеличената производителност на труда в резултат на използването на този подход, съчетан с ефективна специализация на работниците, за времето си е впечатляваща.

*Теорията за целите* е разработена в основата си от Латам и Локи, а изследванията по тяхната методика са правени в продължение на двадесет години, в периода между 1960 и 1980 г. Те доказват, че мотивираността и изявата са по-високи, когато пред индивида са поставени ясни и конкретни цели, когато тези цели са трудни, но достижими и приети. Освен това индивидите трябва да бъдат убедени в ценността и значимостта на тези цели лично за тях. Ако целите стават все по-трудни, то и качеството и количеството на изпълнението ще се стабилизируют. Качеството и количеството обаче се влошават, ако целите се превръщат в невъзможни за изпълнение. Всяка цел, която е съпричастна на изпълнителя, се възприема като висша цел, особено ако бъде сравнена с друга цел, например с така наречената „наложена цел“.

По-късно поставянето на цели е използвано в специалната мениджърска техника, наречена „управление чрез цели“ (MBO – Management By Objectives).<sup>14</sup> Възникнала в началото на 60-те години, до голяма степен тя е дискредитирана – главно поради това, че към прилагането ѝ се подхожда бюрократично и без осигурена поддръжка на тези, които ще бъдат управлявани, както и без надеждни системи за обратна връзка.

Понастоящем теорията е в основата на известните в управлението на човешките ресурси управленски системи за оценка на изявата, които са наследници на концепцията за целевото управление. Става дума за системите, в които управленският персонал планира работата си и се оценява и самооценява на базата на т. нар. „ключови целеви области“, декомпозирани в срокове, задачи и пр. Хората си вършат по-добре работата, ако има обратна връзка, която да оцени как те осъществяват целите си. В случая обратната връзка действа като ръководство за осъществяване на необходимото поведение. От особена ценност е самооценката, т. е. възможността на сътрудника да наблюдава и оценява собственото си поведение. От значение е и участието на

сътрудника при формирането на целите. Трябва да се отбележи, че тази теория помага изключително много в разработката на практически подходи за управление.

Още по-ясно тейлъризмът е представен от А. Файол, който формулира 14 принципа на управление:

- Разделение на труда. Според този принцип специализацията е естественото състояние на нещата, като целта е да се изпълнява повече по обем работа и с по-добро качество при същите условия.☺
- Власт. На всеки човек, извършващ някаква дейност, трябва да се делегира достатъчно власт, за да бъде той способен да я свърши.☺
- Дисциплина. Предполага признаване и подчинение на постигнатите споразумения между организацията и работниците.☺
- Единоначалие, или принципът, че всеки един служител трябва да получава заповеди само от един пряк ръководител.☺
- Единство на целите. Всяка група, работеща за постигането на дадена цел, трябва да бъде обединена от един план и един ръководител.☺
- Подчинение на личните цели на общите, т.е. интересите на един или група служители не трябва да се налагат над интересите и целите на организацията.☺
- Възнаграждение. За да се осигури лоялност и поддръжка от страна на персонала, служителите трябва да получават справедлива заплата и възнаграждение за своя труд.☺
- Централизация, която също като разделението на труда е естествено състояние на нещата. Степента на централизация се определя от правата (властта), предоставени на съответното йерархично ниво и е свързана с отговорността.☺
- Йерархична верига – т.е. разпространение на заповедите от най-висшите към най-нисшите ръководители в структурата. Съществуващата йерархична верига определя и пътя на комуникацията.☺
- Ред.☺
- Справедливост.☺
- Стабилност на персонала. Бързата или честа смяна на служители намалява ефективността на организацията.☺
- Инициатива. Мениджърите трябва да стимулират и подкрепят инициативата на подчинените си.☺

- **Корпоративен дух**, или единство на целите на сътрудниците и организацията.

Моделът на икономическата рационалност се базира преди всичко на външен контрол и не отчита наличието на сложен комплекс от разнообразни фактори и отношения (като например човешките потребности). За някои хора и при определени обстоятелства този подход е добър, но ефектът може да бъде само краткосрочен и неговата неспособност да отчете, че има и други човешки нужди, означава, че неговата изключителна употреба във всички ситуации вероятно ще доведе до дългосрочни вреди.

*Моделът на човешките отношения* е разработен от Елтън Мейо и неговата школа. Основната идея на този модел е, че индивидът има социални потребности и в мотивацията му за труд стои потребността от принадлежност към дадена група или социална система. Ето защо силна мотивираща сила има груповият труд. Основоположниците на тази концепция — Джордж Елтън Мейо (1880—1949) и сътрудниците му провеждат през периода 1927—1932 г. редица експериментални изследвания в американски фирми. Доказва се, че производителността на труда не нараства вследствие на фактори като условия на труд, или работна заплата. Разкриват се нови, непознати дотогава фактори — груповата мотивация, ролята на формалните и неформалните групи в управлението. Оттук следва и необходимостта от възприемане на нова концепция за мястото на човека в организацията. Започва да се дава приоритет на човека, на неговите потребности от социални отношения, идеи и реакции. Икономическият човек, който е изпълнител и се подчинява на строгия ред, се заменя от социалния човек, който трябва да бъде мотивиран чрез удовлетворение на неговите социални потребности. На преден план излиза сътрудничеството, вниманието към служителите и съобразяването с мнението им, създаването на добър социален климат, който да води до удовлетвореност от труда, и на тази основа — до по-висока ефективност. В този контекст концепцията на Мейо и неговите сътрудници намира широк прием и се разпространява чрез т. нар. школа на човешките отношения. За представителите **и** производителността на труда е в непосредствена зависимост от удовлетворението от труда, а резултатите от труда са по-високи, ако самият индивид харесва колегите си и има приятни ръководители. Следователно при този подход се акцентира върху отношенията на индивидите в обществото, т.е. върху потребностите от социални отношения, климата в организацията и др., като се подценяват някои икономически и психологически аспекти. Този подход пренебрегва силното влияние на

директно мотивиращите външни фактори като заплащането, например. Той предполага също, че задоволството от работата води до подобро изпълнение, което не винаги е така.

*Моделът за самообновяването* е разработен от А. Маслоу и Ф. Хърцбърг на базата на техните анализи на потребностите е изграден върху принципа, че индивидите са мотивирани от съвкупност от разнообразни човешки потребности, като изключително важно значение сред тях има потребността от себerealизация, самообновяване и развитие. Според този модел, най-важните нужди от гледна точка на дългосрочната мотивация са тези, които се отнасят до изявата и самоусвършенстването. Тези нужди са вътрешни за хората и не са предмет на външна контролна система. Силно влияние върху тази школа оказват Дъглас МакГрегър, който отбелязва, че „хората ще упражняват самонасочване и самоконтрол при постигането на целите на организацията, до степен, до която те самите са съпричастни на тези цели“, и К. Аргирис, според когото „всеки индивид притежава потенциал за съвместна реализация с компанията при наличието на взаимен интерес“. Те обаче, както и изследователите в областта на фирменото поведение, които развиват този модел, са склонни да подценяват важността на външните екзогенни мотивационни фактори (стимулите от типа на наградите и наказанията), въпреки че им признават правото на съществуване като краткосрочни и второстепенни мотиватори. Ясно е, че моделът за самообновяването също страда от определена едностранчивост, тъй като подценява ролята на парите като мотиватор. Може да се спори дали парите трябва да бъдат основен мотивиращ фактор, защото те самите са средство за задоволяване на други нужди — като например признанието, постиженията, статута, самоизявата. Моделът също пропуска да обърне внимание на комплексната връзка между задоволството от работата и качеството на изпълнението, както и влиянието на очакванията.

*Мотивацията е комплексен фактор*, първо, защото хората са сложни, с многообразни нужди и очаквания, второ, защото ситуациите, в които работят, се различават и оказват различно влияние върху схемите за мотивация, и трето, защото тези хора и ситуации сами по себе си са в постоянно състояние на промяна. Моделът за комплексния човек на Шайн се опитва да опише тези сложни взаимоотношения. Този подход се основава на теорията за „отворената система“, която поддържа интерактивни връзки с околната среда. Индивидът се разглежда като система, включваща потребности и желания, способности, очаквания и ролеви представи (идеята и чувствата за това, което индивидът иска да прави или мисли, че е принуден да прави), а

системата на околната за индивида среда – като съставена от няколко елемента, между които са технологичните фактори, външният натиск, новите задачи и новопридобитият опит, ролевата промяна. Според този модел възнаграждението (финансово и нефинансово) също може да повлияе върху индивидуалната изява, но няма решаващо значение при реализирането на задачата за високи трудови постижения.

*Японският модел за мотивация* е основан на схващането, че най-добрият начин за мотивиране на индивидите е те да бъдат напълно обвързани с ценностите на фирмата посредством умело ръководство – лидерство, и предоставяне на възможност за участие във вземането на решения. Най-известни застъпници на този модел са Питърс и Уотърман. Моделът работи прекрасно в Япония и според цитираните автори и в „най-съвършените фирми“<sup>“</sup> другаде по света (въпреки че повечето от тях вече не само не са сред съвършените, но не са и сред съществуващите). Предлаганият от тях подход също според редица изследователи страда от известна едностранчивост и опростеност и силно зависи от характера и особеностите на националните и фирмените култури.

#### *Теория на стимулирането*

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

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

1. Фокус. Фокусът на теорията на утвърждаването е обективното, измеримо поведение (напр. брой на произведените артикули или процент на брака) за разлика от вътрешноличностните състояния (напр. потребности), които трудно се наблюдават и измерват. Това е една от главните отличителни черти на теорията на утвърждаването в сравнение с теориите на йерархията на потребностите, на двата фактора и теорията на очакванията.

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

- положително утвърждаване – използва се, за да се засили вероятността желаното поведение на фирмата да бъде повторено от

работниците;

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

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

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

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

### *Мотивация и удовлетвореност от труда*

Удовлетвореността от труда като понятие отразява характера на чувствата, които хората изпитват от своя труд, включително и на резултатите от него.



Удовлетвореността от труда се предизвиква от няколко групи фактори, непосредствено свързани със самия труд, заплащането на труда, мениджмънта, качествата на мениджъра, работните групи. Това са:

- *Вътрешномотивационни фактори* — свързани с: а) съдържанието на труда (съвкупността от предмети, оръдия, продукт, който се произвежда); б) предизвикателствата на труда – уменията, качествата и знанията, които изпълнителите трябва да „предизвикват“ в себе си и непрекъснато да ги изявяват; в) степента на пригодност (критерии за пригодност) на отделния изпълнител за труда; г) личностните особености като интереси, цели, навици, характер, възраст, пол, семейна среда, приятели, колеги и пр. ÷
- *Външномотивационни фактори* — свързани са със заплащането на труда и с условията на труда в широк смисъл. Счита се, че парите като монетарно възнаграждение са само външен (несвойствен) фактор за удовлетвореност. Хърцбърг уточнява, че недостатъчното количество пари може да предизвика неудовлетвореност, но самите пари невинаги носят удовлетворение. От теорията за йерархията на потребностите на А. Маслоу следва, че парите осигуряват задоволяването на основни потребности на живота — храна, подслон, сигурност и самоуважение. В такъв смисъл парите са израз на икономическата принуда към труд. При положение обаче, че получаваното количество от тях надхвърли жизнения ни минимум (или поне собствената ни представа за такъв), парите» коренно променят мотивационната си природа, защото стават и символ. Следователно те са мощно средство и са свързани директно и индиректно с удовлетворяването на редица потребности.
- *Фактори на трудовия екип.* Основоположникът на школата на човешките отношения Елтън Мейо защитава тезата, че желанието на човека да бъде приобщен в труда си към други хора е силна, ако не и най-силната човешка черта. Действително социалното взаимодействие в процеса на труда се оценява високо от много хора и е важен фактор за постигането на удовлетвореност от труда.

- *Фактори на успеха и неуспеха.* Безспорно успехът е генератор на удовлетвореност, особено ако дава възможност на индивидите да докажат на самите себе си, че той се дължи на ефективното използване на собствените им умения и способности.
- *Формите на удовлетвореност от труда* могат да бъдат систематизирани по следния начин:
  - прогресивна удовлетвореност (основана е върху оценка на удовлетвореността на потребностите и очакванията на човека и е свързана с желание и/или очакване за нови постижения);
  - стабилизираща удовлетвореност (близка до прогресивната, но с тази разлика, че е свързана с желание за запазване на постигнатото);
  - резигнативна удовлетвореност (свързана с понижаване на равнището на претенции, с търпение и примиряване с негативните параметри на средата);
  - псевдоудовлетвореност (оценка, направена с помощта на защитни механизми, фалшифициращи възприятията – „оневиняване“, „омекотяване“ на обстоятелствата);
  - фиксирана неудовлетвореност (стабилна, при запазени нива на претенции, без изгледи за подобрене);
  - конструктивна удовлетвореност (свързана е с представи и инициативи за преодоляването **и**).

### **Въпроси за дискусия:**

1. **1.** Смятате ли, че представените теории и концепции отразяват реалните проблеми и въпроси на мотивацията за труд?
2. **2.** Идентифицирате ли някоя от теориите като подходящи за мотивиране на служителите от Вашата организация, фирма?
3. **3.** Ако сте ръководител, коя от представените теории бихте изучили по-задълбочено, с цел по-ефективна работа и мотивация на работния Ви екип?

## Тест за установяване на мотивацията Ви за успех

Моля, отговорете на всеки един от въпросите с „ДА“ или „НЕ“.

ТВЪРДЕНИЯ	ДА	НЕ
1. <u>1.</u> Когато имам избор между два варианта, по-добре е да го направя бързо, отколкото да отлагам.		
2. <u>2.</u> Лесно се ядосвам, когато виждам, че не мога да изпълня поставена задача на 100%.		
3. <u>3.</u> Когато работя, всичко изглежда сякаш е ясно поставено, с открити карти.		
4. <u>4.</u> Когато възниква проблемна ситуация, много често съм сред последните, които вземат решение.		
5. <u>5.</u> Губя спокойствие, когато два дни подред нямам работа.		
6. <u>6.</u> Има дни, когато успехите ми са под средното ниво.		
7. <u>7.</u> По отношение на себе си съм по-строг/а, отколкото съм към другите.		
8. <u>8.</u> Аз съм по-доброжелателен/на, отколкото са другите.		
9. <u>9.</u> Когато се отказвам от трудна задача, по-късно строго се осъждам, тъй като зная, че бих могъл да я реша успешно.		
10. <u>10.</u> В процеса на работа се нуждая от малки паузи на почивка.		
11. <u>11.</u> Усърдието не е основната ми черта.		
12. <u>12.</u> Трудовите ми постижения не винаги са еднакви.		
13. <u>13.</u> Повече ме привлича друга работа, отколкото тази, с която съм ангажиран/а.		

14. <u>14.</u> Порицанието ме стимулира повече, отколкото похвалата.		
15. <u>15.</u> Знам, че колегите ме смятат за човек на действията.		
16. <u>16.</u> Препятствията правят решенията ми по-категорични.		
17. <u>17.</u> Лесно е да се предизвика у мене честолюбието.		
18. <u>18.</u> Обикновено се забелязва, когато работя без вдъхновение.		
19. <u>19.</u> При изпълнение на определена работа не разчитам на помощта на другите.		
20. <u>20.</u> Понякога отлагам това, което трябва да направя сега.		
21. <u>21.</u> Трябва да разчиташ само на себе си.		
22. <u>22.</u> В живота има малко неща, които са по-важни от парите.		
23. <u>23.</u> Винаги, когато ми предстои изпълнение на важна задача, мисля само за това.		
24. <u>24.</u> По-малко честолюбив/а съм от много други.		
25. <u>25.</u> В края на отпуската обикновено се радвам, че скоро ще тръгна на работа.		
26. <u>26.</u> Когато съм настроен/а за работа, върша я добре и по-квалифицирано от другите.		
27. <u>27.</u> За мене е по-лесно и по-просто да общувам с хора, които могат упорито да работят.		
28. <u>28.</u> Чувствам се не на себе си, когато съм без работа.		
29. <u>29.</u> Случва ми се да изпълнявам отговорна работа по-често, отколкото другите.		
30. <u>30.</u> Когато ми се налага да вземам решение, се старая да го правя колкото се може по-добре.		
31. <u>31.</u> Приятелите ми ме смятат понякога за мързелив/а.		

32. <u>32.</u> Моите успехи зависят в определена степен от колегите ми.		
33. <u>33.</u> Безсмислено е да се противодейства на желанията на ръководителя.		
34. <u>34.</u> Понякога не знаеш каква работа ще се наложи да изпълняваш.		
35. <u>35.</u> Нетърпелив/а съм, когато нещо не става.		
36. <u>36.</u> Обикновено не придавам значение на своите постижения.		
37. <u>37.</u> Когато работя заедно с други, моята работа дава по-добри резултати, отколкото работата на другите.		
38. <u>38.</u> Не довеждам докрай повечето неща, с които се захващам.		
39. <u>39.</u> Завиждам на хората, които не са натоварени с работа.		
40. Не завиждам на тези, които се стремят към власт и положение.		
41. <u>41.</u> Когато съм сигурен/на, че съм на прав път, предприемам крайни мерки, за да го докажа.		

Припишете си по 1 точка, ако сте отговорили с „ДА“ на следните въпроси: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Също така, си припишете по 1 точка, ако сте отговорили с „НЕ“ на въпроси: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Отговорите на въпроси: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не се отчитат.

Изчислете сумата от получените точки.

### Резултати:

От 1 до 10 точки: ниска мотивация за успех;

От 12 до 15 точки: средно ниво на мотивация за успех;

От 17 до 20 точки: умерено високо ниво на мотивация;

Повече от 21 точки: особено високо ниво на мотивация за успех.

Предложеният тест дава възможност да се установи степента, в която хората са ориентирани да постигат успех. Някои се стремят да постигнат успех на всяка цена, докато други се стремят преди всичко да избегнат неуспеха.

При ниска мотивация за успех може да не се постигнат поставените цели и ориентацията е към избягване на неуспеха.

Ако е налице прекалено силна мотивация за постигане на успех, това също може да блокира постигането на целите. Личността насочва усилията си към успеха, но наред с това има по-слаби очаквания, че ще се справи и успее.

Умерената степен на мотивация за постигане на успех е подходяща за оптимално изпълнение в работата, тъй като тогава хората планират реалистични и адекватни цели, избират си средно трудни задачи за изпълнение и вземат умерено рискови решения.