МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА

ВЕНЕЛИН ТЕРЗИЕВ*, ЮЛИЯН МЛАДЕНОВ**

**ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ*

***РУСЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ „АНГЕЛ КЪНЧЕВ”*

Резюме

В специализираната литература има различни дефиниции за понятието “мотивация”. Разбиранията на авторите по този въпрос може да се изразят с едно лесно разбираемо определение, според което мотивацията е това, което кара хората да се държат по точно определен начин.

Въпреки различните интерпретации на мотивите и мотивацията, авторите обикновено виждат същността на мотивите в причиняването, стимулирането и подтикването на човешкото поведение. Доколкото човешкото действие и поведение са сложни и разнообразно обусловени, “причиняването” и “стимулирането” се предшестват от избор, решения и ценности. Човешкото поведение е целево обусловено - като правило се подчертава целевата ориентация на човешката активност.

Ключови думи: *мотивация, мотивационни теории, пирамида на човешките потребности, теории на потребностите, стимулиране на персонала.*

1. Що е мотивация и нейното приложение при управление на персонала

Дейността на хората, независимо от тяхната сфера на работа, е свързана с определена мотивационна система. Най-често се използват общопризнатите теории на трудовата мотивация. Тук ще разгледаме основните положения на най-важните теории, които могат да се прилагат успешно за мотивиране на хората.

Хората, независимо от тяхното положение в обществото, при променяща се икономическа конюнктура избират една теория на мотивация, като я променят в зависимост от икономическите условия или в своите мотивационни решения приемат комбинация от определени постулати на няколко различни теории.

В нашата страна, а и не само в нея, хората използват комбинация в своите мотивационни изисквания за решаване на възникващите пред тях проблеми, за да осигурят за себе си и своето семейство най-напред добри условия на живот. Това е предпоставка за успешно развитие на обществото и за неговия просперитет.

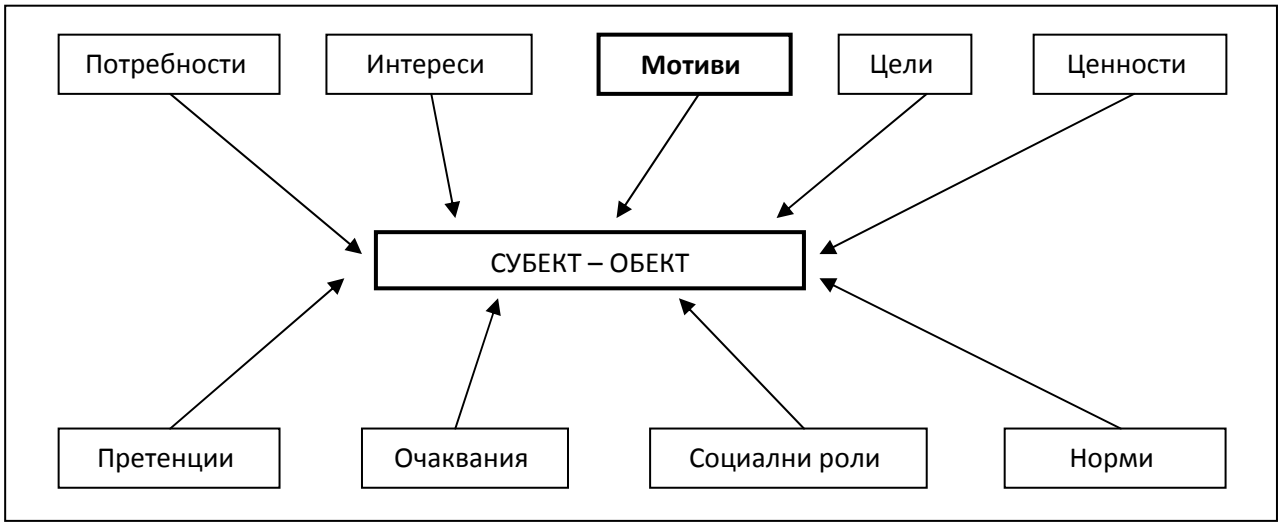
Мотивация произлиза от латинското “moveo” - “движа”, повод да се предприеме или извърши нещо. Тя е степен на желание и избор, която е необходима на дадена личност, за да се ангажира да направи едно или друго поведение.

Еволюция на идеите за мотивацията се дава от много изследователи:

- Мотивът е нещо, което инициира движение; мотивацията е това, което кара хората да действат или да се държат по определен начин. Да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те там. Да бъдеш мотивиран означава или да искаш да отидеш някъде по собствено желание, или да бъдеш окуражен с всички налични средства, за да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех при пристигането си;
- Под мотивация се разбират тези психологически процеси, които причиняват възникването, насочването и трайното възпроизвеждане на доброволни целенасочени действия;
- Мотивацията са всички тези обстоятелства на вътрешно домогване, които се описват като желания, стремежи, подбуди и други. Това е вътрешно състояние, което активизира или движи мотивацията и се отнася до усилието, упоритостта и целите;
- Мотивирането е тази мрежа от отношения, които предразполагат човека да действа по определен целево насочен начин. Мотивирането е онова вътрешно състояние, което активизира, насочва и поддържа човешкото поведение да постига цели ;
- Изучаването на мотивацията е свързано основно с това, защо хората действат по определен начин. Мотивирането може да се определени като посоката и продължителността на действието. Това определение е свързано с въпроса, защо хората избират определен начин на действие и го предпочитат пред друг;
- Процес или фактори, които карат хората да действат или да се държат по определен начин.

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

За да се разбере кое е онова "заради което" или "поради което" хората действат, се използват различни начини. Такава възможност дава и описанието на човешкото поведение в понятията: субект и обект на дейността, потребности, интереси, мотиви, цели, ценности, норми, социални роли, очаквания, претенции (фиг. 1).



Фиг.1. Влияние на различни фактори върху "Субекта – Обекта"

2. Теории за мотивация на персонала

Целите, стоящи пред всяка стопанска организация, могат да се постигат само като резултат от съвместния труд на целия й персонал. Те се постигат толкова по-ефективно, колкото по-адекватно са съобразени с външната среда и действащите в нея фактори, колкото по-правилно е подбран персоналът или по-обективно са взети под внимание неговите възможности, но също така и колкото по-добре са мотивирани кадрите на фирмата.

Една от важните задачи на ръководенето е мотивирането на хората. Мотивацията, като състояние на вътрешна убеденост да се прави нещо, се основава на потребности, които са вътре в индивида, и на стимули и цели, които са извън него. Потребностите са вътрешно присъщо качество, което ангажира поведението на човека за постигане на дадени цели.

Мотивът или подбудата е нещо, което инициира, предизвиква определено поведение у някого – поведение на действие или поведение на целенасочено бездействие. Мотивиран или човек с мотивация е онзи, който по собствено желание възприема и осъществява определено поведение.

Мотивацията е желание да се достигнат високи нива на усилия по отношение на организационните цели, които се обуславят от възможностите на усилията да удовлетворят някои индивидуални нужди.

Мотивацията бива два вида [2]:

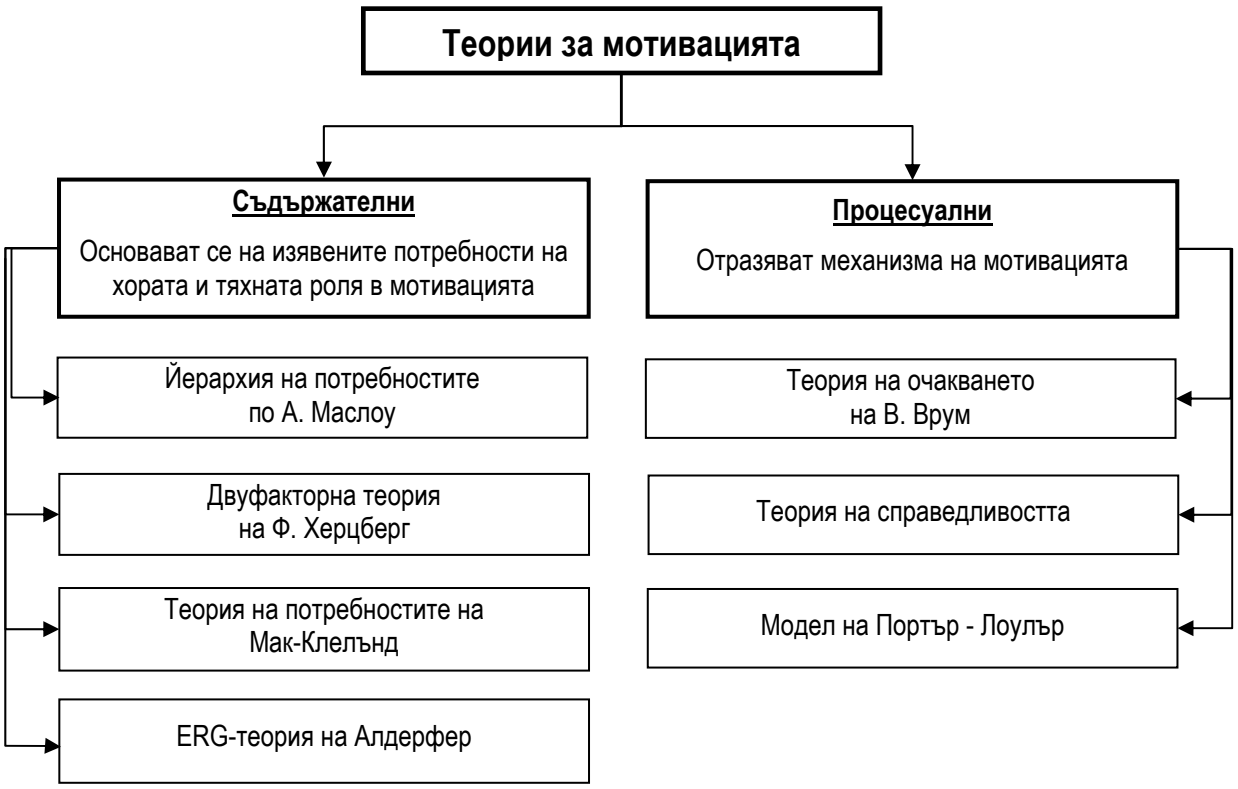
- *вътрешна мотивация* / „вътрешна" е условно определение, тъй като мотивацията е подбуда в мозъчната кора на човека и затова е нещо само вътрешно за него/ - тази, която се самозаражда у хората и влияе на тяхното поведение;
- *външна мотивация* / „външна" е също условно определение/ – желанието за определено поведение, което се предизвиква у съответния индивид под влияние или въздействие на други човешки индивиди.

Външното мотивиране - създаването у някого на желание за нещо, е процес, при който даден субект (единичен или групов) използва целенасочено с успех някакво средство (стимул) за оказване на въздействие върху човек или група от хора, т.е. върху човешки обект, предизвиквайки у него желание да прави това, което е цел на въздействието.

Предизвикването и/или поддържането на външна мотивираност е сложен процес. За да може преуспяващият мениджър да поддържа тази мотивираност у хората на организацията, на него му е необходимо:

- да разбира модела на процеса „мотивиране";
- да познава принципно факторите, обуславящи мотивираност;
- да съзнава, че мотивирането не е просто даване повече пари на някого, за да стане той мотивиран;
- да разбира, че създаването у някого на чувство на прекалено задоволство може да бъде равносилно на състояние на демотивираност (самодоволство и инертност).

В обзорите върху изследванията на мотивацията се обосновават различни класификации на мотивационните теории. Делят ги на *съдържателни* и *процесуални* – първите дават отговор на въпроса какво се мотивира, а вторите – как се мотивира (фиг. 2) [3].



Фиг.2. Съвременни теории за мотивация

3. Съдържателни мотивационни теории

Мотивационните теории за потребностите (съдържанието) разглеждат основния въпрос, стоящ пред всеки индивид: „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. Необходимостта от задоволяване с храна (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.

3.1. Теория на Ейбрахам Маслоу

В областта на мотивацията най-широко признание има *теорията на Ейбрахам Маслоу,* формулирана от него през 1943г., придобила впоследствие широка известност като „теория за йерархия на потребностите". Основната идея в теорията на автора е, че човек изпитва потребност, когато чувства недостиг във физиологически и психологически план, и че човешките потребности могат да бъдат класифицирани и йерархично подредени по важност.

Самият Маслоу разделя цялото множество на човешките потребности на пет големи, йерархично подредени групи (фиг. 3):

- физиологични потребности;
- потребности от сигурност;
- социални потребности;
- потребности от уважение и самоуважение;
- потребности от съвършенство.

Физиологичните потребности са най-важни от физиологична гледна точка за служителя. Би могло да се каже, че те са първични, дори примитивни, защото с известно опростяване и приближение те са присъщи не само за човека, но и за всяко живо същество. Ако този род потребности (например тези от здраве, сън, вода, храна и т.н.) не са задоволени, усилията да се влияе върху нечие поведение чрез използване на средства, можещи да задоволят нужди от по-висок ранг, са безрезултатни, защото тези средства тогава няма да действат като стимул, т.е. няма да предизвикват мотивираност у обекта на въздействие.

Потребностите от сигурност, икономическа стабилност, безопасност, психическа сигурност заемат следващото възходящо равнище в йерархията на човешките потребности, защото по принцип се появяват (чувстват или осъзнават) едва след задоволяване на физиологичните потребности. Този род потребности са свързани с бъдещето на човешкия индивид. Ако физиологичните потребности на даден човек са вече задоволени, „изниква" проблемът за сигурност, която трябва да му бъде гарантирана. Така се пораждат и самите конкретни потребности, например за запазване състоянието на трудова ангажираност (наличие на добра работа), формиране на спестявания на парични или друг вид средства в случай на бъдещи

нужди от тях, необходимост от социално застраховане и други.

На трето йерархично равнище във възходящата градация на човешките потребности се намират социалните нужди - необходимост от любов, приобщаване, възприемане от някого, принадлежност към определена социална група и други. Когато тези нужди не са задоволени, човешкият индивид заема отбранително поведение, като се затваря в себе си и изостря вниманието си към външната обкръжаваща го среда.

Следващата група, четвърта по ред във възходящата градация на човешките потребности, се състои от две вътрешни за нея нива : *на първото ниво* се намира потребността от уважение на другите към човешкия индивид; *на второто ниво* се намира нуждата на даден индивид от неговото уважение към самия себе си. Потребността от самоуважение е напълно различна от тази на уважение от страна на другите.

Най-високо в йерархията на човешките потребности се намира потребността от самореализация, от непрекъснато развитие на способностите, от творческа активност.

И така, за да постигне своето съвършенство, всеки човек трябва да се „изкачи" по „стълбата" на удовлетворяване на собствените си потребности.

Теорията на Маслоу е твърде сполучлив опит, макар и не окончателен, за систематизиране съдържанието и взаимната обусловеност на разнообразието от човешки потребности. Нейният автор дава тласък на редица следващи проучвания за мотивацията. Той насочва вниманието си към висшите потребности, дотогава сравнително по-слабо изследвани. Идеята му за йерархичност е много силна, макар и не безспорна, и разкрива динамиката и последователността в човешката мотивация.

Фиг.3.Йерархия на потребностите според Маслоу

В идеята за "пирамидата на човешките потребности" се съдържат следните важни идеи:

- Хората действат, за да удовлетворят определени свои нужди. Двигател на човешката активност са незадоволените човешки потребности;
- Отделните групи човешки потребности са свързани помежду си йерархично. Хората насочват усилията си най-напред към задоволяване на приоритетните си нужди (отдолу – нагоре по стъпалата на пирамидата). Едва когато са ги задоволили на определено ниво, те насочват своята активност към задоволяване на следващата група потребности.

Тези идеи имат важно значение за управленската практика. За да се влияе ефективно върху поведението на сътрудниците в организацията, трябва да се познават нивото и начинът на задоволяване на техните потребности. Това би дало ориентири за актуалната насоченост на отделния сътрудник, за нещата, които за него са важни/маловажни, за разпределението на личностните му ресурси и т. н., съответно може да помогне да се насочат към този сътрудник подходящи за него организационни роли, задачи, за да се формира подходяща организационна среда.

3.2. Двуфакторна теория на Херцберг

Ако идеите на Маслоу за човешките потребности се тълкуват буквално, на ръководителите могат да се "подскажат" следните връзки между групи потребности и области на управленско въздействие: *физиологични* потребности (справедлива заплата, удобни условия на труд); потребност от *сигурност* (безопасни условия на труд, сигурност на работното място); *социални* потребности (възможности за социално взаимодействие, стабилност на групата, стимулиране на сътрудничеството) и други.

Двуфакторната теория за мотивацията на Ф. Херцберг насочва вниманието към две групи фактори – *поддържащи* и *мотивиращи*[17] (фиг. 4).

Теория на Маслоу	Теория на Херцберг
Самоусъвършенстване Уважение	Мотивиращи фактори
Социални потребности Потребности в безопасност Физиологични потребности	Хигиенни фактори

Фиг. 4. Съотношение на теориите на потребностите на Маслоу и Херцберг

Поддържащите фактори са свързани с избягването на неудовлетвореност (недоволство) – политиката и администрирането на компанията, техническият надзор, междуличностните отношения с прекия ръководител, равните и подчинените, заплатата, сигурността на работното място, личният живот, условията на труд, организационният статус. Тези фактори не създават силна мотивация. Като мотивиращи се разглеждат следните фактори: постижение, признание, служебно повишение, самата работа, възможност за личностно развитие, отговорност. Тези фактори причиняват силна мотивация, но отсъствието им не води до силно недоволство.

Поддържащите фактори могат да се интерпретират предимно като външни, свързани с условията на средата, а мотивиращите – като вътрешни, свързани с характера на изпълняваната работа и удовлетворението от нейното извършване.

Поддържащите фактори са:

- политиката и управлението на стопанската институция;
- дисциплината в стопанската институция;
- условията на труд и сигурност на работното място;
- заплащането на труда;
- връзките с членовете на групата, към която съответно лице принадлежи;
- личният живот;
- взаимоотношенията с неговите подчинени сътрудници (ако има такива);
- общественият статус;
- социалното осигуряване и обслужване.

Ако някой от тези фактори е на по-ниско ниво, отколкото е нивото в бранша или района, подобрявайки неговото ниво, се предизвиква намаляване на недоволството на кадрите, т.е. детерминира се повишаване на задоволството на кадрите в съответната стопанска единица. Когато обаче хигиенните фактори обуславят пълно задоволство, като продължава тяхното позитивно развитие, не може да се постигне нарастване на степента на удовлетвореност. Тогава следва да се използват мотивационните фактори, а именно:

- прогрес на личността чрез съответна промяна на вида на служебната работа;
- признание към личността за резултата от труда;
- задоволяване на личен интерес чрез възлагане на работа, отговаряща на него;
- повишаване на отговорността на служителя в цялостната работа на организацията;
- растеж в професионалната кариера.

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

3.3. Теория на потребностите на Макклеланд

Каква е основната теза на теорията за човешката мотивация на хората? Според Макклеланд имат три важни висши потребности. Това са потребностите от:

а/Постижения;

в/Принадлежност;

с/Власт.

Мотивацията на хората в работата се гради на основата на тези три потребности. Хората ги заучават в случай, че виждат в заобикалящата ги среда възможности да ги удовлетворяват.

Потребността от постижения е потребност на индивида да доведе нещата, с които се е захванал, до успешен край.

Потребността от принадлежност и обвързване е потребност за установяване и поддържане на благоприятни отношения и оказване на помощ, както и съпричастие към определена група от хора.

Потребността от власт е потребност от оказване на влияние върху други хора с цел постигане на определен резултат.

Известно е, че теорията на Макклеланд е колкото привлекателна, толкова и полезна за практиката. Тя се запомня лесно – потребностите са само три и това са основните параметри на мотивацията [6].

Същевременно мениджърите откриват прости, но ефективни начини да прилагат теорията в своята практика. Достатъчно е да се анализират длъжностите във фирмата, за да се разбере дали работните места ориентират хората към постижения. Или да се прецени доколко системата за възнаграждения ориентира поведението на хората към постижения.

Най-важните изводи и препоръки на Макклеланд за мотивацията са:

Хората с високо развита потребност от постижения:

а/ Предпочитат да избягват много лесните и прекалено трудните за изпълнение цели (задачи);

б/ Предпочитат да имат незабавна и надеждна обратна връзка за това как работят;

[17] Изводите на Херцберг се основават върху изследване на 200 инженери и счетоводители, накарани да опишат кога са се чувствали най-добре и кога най-зле на работното си място, както и условията, довели до това състояние.

в/ Не бива да бъдат насочвани към ръководни длъжности, защото ще бъдат изключително взискателни към подчинените си, което невсякога е полезно за спокойната работа.

Хората със силно изявена потребност от власт:

- Те се изявяват най-добре на ръководни длъжности, когато потребността им от постижения хармонира на потребността от постижения на подчинените;
- Хората, които са подходящи за ръководни длъжности, трябва да имат умерено развита потребност от власт и ниска степен на потребност от принадлежност.

Дейвид Макклеланд е бил убеден в това, че хората са в състояние да променят потребностите си, като биват научавани на трите потребности.

3.4. ERG - теория на Клейтон Алдерфер

Друга съвременна теория за развитие на управлението на човешките ресурси е ERG-теорията на К. Алдерфер, разработена от него през 1969 г. Той модифицира йерархията на потребностите на Маслоу на три равнища [5]:

а/ Съществуване (**E**xistence) – това са физиологичните потребности и потребността от сигурност на Маслоу;

б/ Обвързване (**R**elatedness) – включва потребности за взаимоотношения: социално и външно уважение (отношения в семейството, приятели, колеги и работодатели). Трето и четвърто ниво от йерархията на Маслоу.

в/ Растеж (**G**rowth) – тук се отнасят потребностите от самореализация, които обединяват четвъртото и пето ниво на Маслоу.

ERG-теорията (абревиатура, съставена от първите букви на посочените три равнища на потребности) е по-концентриран вариант в сравнение с теорията на Маслоу. В приложен аспект ERG-теорията диагностицира мотивационните проблеми във фирмата чрез търсене отговор на следните въпроси, свързани с нейното функциониране: какви потребности има сега конкретният служител; кои негови потребности са задоволени и как; коя от незадоволените му потребности стои по-ниско в йерархията; има ли незадоволяване на потребностите от по-високо равнище и защо; пренасочил ли се е той към някоя потребност от по-ниско равнище; как може да бъде задоволена "неудовлетворената" потребност.

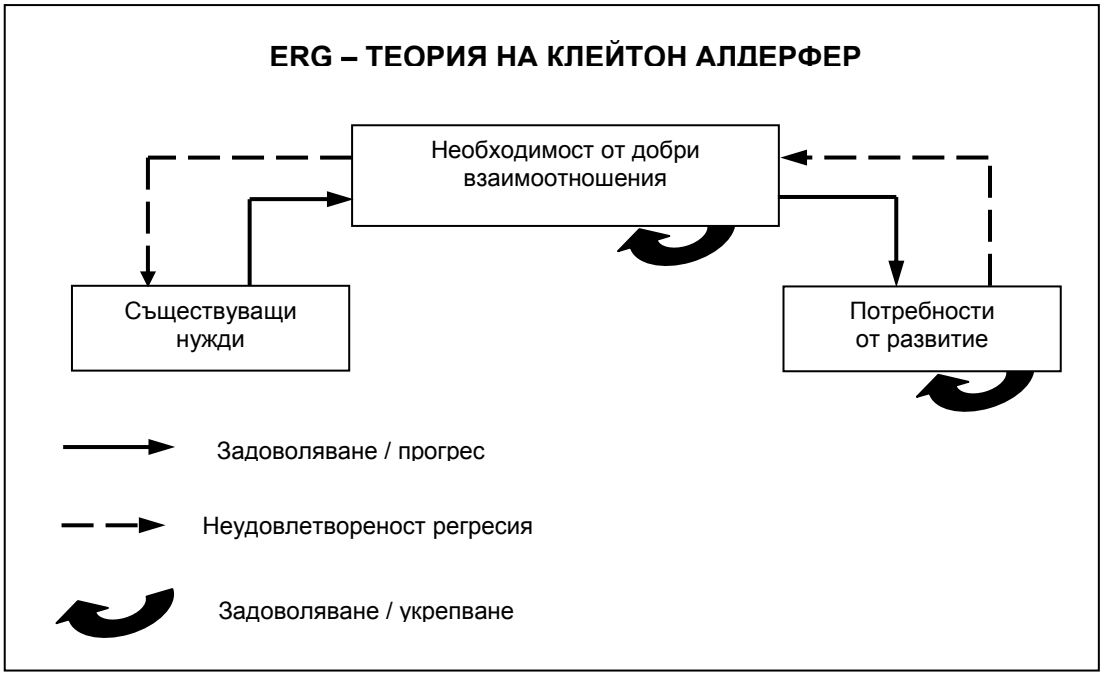
Служителите могат да имат много и разнообразни потребности, които трябва да се удовлетворяват едновременно. Съгласно тази теория концентрирането върху една идея е неефективен метод за мотивация.

4. Процесуални мотивационни теории

Теориите за потребностите не изясняват достатъчно аргументирано защо хората избират дадено поведение, за да задоволят конкретните си потребности. Този фактор на избора в мотивацията стои в центъра на процесуалните мотивационни теории. Тази група теории обикновено се определя като по-полезна за практическото управление на човешките ресурси, защото именно тя е в основата на прилаганите мотивационни техники [1].

4.1. Теория на справедливостта

Теорията за справедливостта или Теорията за социално сравнение на Д. Стейси Адамс твърди, че хората искат другите да се отнасят към тях по достойнство. Чувството за справедливост и чувството за несправедливост ги мотивират по различен начин.



Фиг.5. ERG – теория на Алдерфер

Казано с други думи, хората са чувствителни към взаимоотношенията, които поддържат с други хора. Когато отдават нещо от себе си, те искат от другите да го оценяват по достойнство и ако отвръщат със същото, те поддържат взаимоотношенията си, без да ги променят.

Адамс поставя акцент върху баланса между това, което хората дават на своето работно място и това, което получават оттам. Поддържането на баланс е едно от важните условия, за да имаме мотивация на работното място.

В теорията на Адамс за мотивация чрез справедливост има няколко основни понятия. Ето кои са те [7]:

- **Вложения** – това е приносът на индивида за организацията. Например време, усилия, способности (квалификация, умения, познания), лоялност, съпричастие, душа и сърце, лична отдаденост и други;
- **Резултат** – това, което индивидът получава срещу своя принос. Например заплата, бонус, отговорност, сигурност, развитие, репутация, гордост, удоволствие.
- **Двустранна перцепция** – това е възприемането и сравнението на приноса и резултатите на индивида с приноса и резултата на другите колеги.
- **Справедливост** – това е усещането, чувството, при което възприемането и сравнението на приноса и резултата на индивида е равно на приноса и резултата на другите.
- **Негативна несправедливост** – това е усещането, чувството, че приносът на индивида и приносът на колегите му са еднакви, но резултатът на другите е по-голям от неговия резултат.
- **Позитивна несправедливост** – усещането, чувството, че приносите на индивида и приносът на другите са еднакви, но резултатът на индивида е по-голям от резултата на другия.

Необходимо е да се отбележи, че теорията на справедливостта дава на фирменото ръководство и на неговите мениджъри ориентация и направление накъде и как да бъдат насочени усилията им за неутрализиране на несправедливостта в действията на техните фирми. Съществено значение има доброто познаване на фирмения персонал от различните нива за справедливост и несправедливост, и на тази база – мотивацията за осигуряване на справедливо трудово възнаграждение и признание на личността на всеки от служителите или група такива.

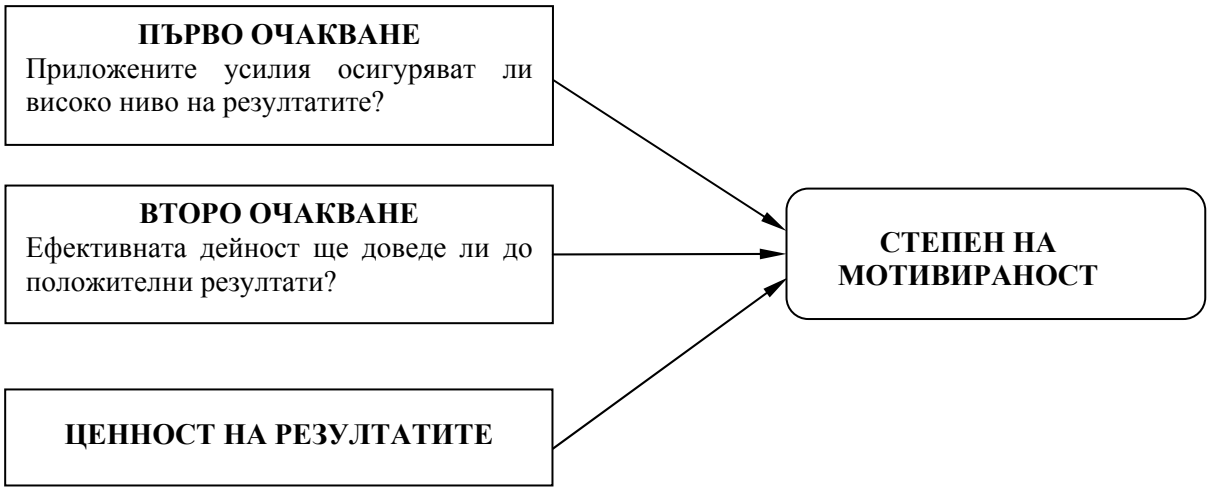
4.2. Мотивационна теория на очакването на Врум

Мотивационната теория на очакването, която е разработена от В. Врум, е една от водещите в теорията на процеса на мотивация.

Степента на мотивираност на служителите на организацията за труд (или друга дейност) зависи от тяхната представа и възможностите им за изпълнение на даден труд и реалността да достигнат поставените цели.

Съгласно теорията на очакването мотивационен ефект оказват не само потребностите на хората, а и техния мисловен процес, при който служителите оценяват реалните възможностите при постигане на дадена цел и получаване на съответното възнаграждение [3].

Теорията на очакванията се основава върху следната логика: хората изпълняват трудовите си задачи така , че да получат желаната компенсация. В основата на тяхната дейност е възможността за избор на желано от тях поведение. Конкретното поведение се обосновава от взаимодействието на избора, очакванията и предпочитанията (фиг. 6).



Фиг.6. Теория на очакването

Докато изборът е свързан с възможността да се реализира алтернативно поведение, очакванията са израз на връзката между типа поведение и свързаните с него последици (напр. възнаграждение). В предпочитанията се отразяват значението, смисълът, стойността на възможните последици на дадено поведение.

Тя утвърждава зависимостта на усилията, които влага служителят, от създаването от него реални резултати от поставената цел и желанието да се достигне. Като пример може да се посочи подготовката на студента за изпит. Да се допусне, че студентът се подготвя за последния изпит, а предходните ги е взел с много добър и отличен. Той знае, че трябва да получи оценка много добър или отличен, за да получи по-голяма стипендия. На неговата мотивация ще влияят:

- Вярата в своите възможности, т.е. че може да получи оценка отличен;
- Желанието да получи повишена стипендия.

Ако студентът не е бил уверен в това, че може да получи отличен или в това, че тази оценка ще му повиши стипендията, то той няма да има мотивация добросъвестно да се готви за предстоящия изпит.

Теорията на очакването разглежда два вида очаквания, влияещи на ефективността на служителя при неговата работа (фиг.6):

а/ Осигуряват ли вложените усилия висока степен на зададената работа;

б/ Ефективната дейност ще доведе ли до очакваните резултати.

На степента на мотивираност влияние оказва ценността или привлекателността за служителя от получените резултати. Ако резултатите, които се получават с добра работа и значителни усилия, не представляват интерес за него, то неговата мотивация ще се намира на ниско ниво. И обратно, ценните за служителя резултати пораждат силна мотивация.

4.3. Модел на Портър - Лоулър

Съвременните подходи към мотивацията се основават върху опити за изграждане на интегративни модели, които разглеждат човешкото поведение в реалния му контекст. Моделът на Л. Портър и Е. Лоулър се опитва да изясни връзката между изпълнение, удовлетворение и възнаграждение, но включва така също съответствието на задачите на притежаваните от сътрудника умения, способности и черти на характера [6].

Основната теза на теорията за мотивацията на Портър и Лоулър е: „Желанието на един човек да изпълни добре своята работа не може да обясни достатъчно пълно силата, характера и съдържанието на неговата мотивация. Необходимо е още да се има предвид и как самият той възприема своите реални възможности, за да се справи успешно”.

Така например, служител с по-големи способности и умения, който осъзнава своята роля и приноси за фирмата, без съмнение постига повече резултати, с цената на по-малко усилия. Той определено е мотивиран служител, но в случая не става дума за неговото желание, което ще го мотивира, а за осъзнаването и оценяването на собствените способности, умения и приноси.

Теорията за мотивацията на Портър и Лоулър е известна също като *“теория на очакванията”*, обяснява резултатите, които служителят постига с помощта на **три променливи фактора**:

- Положени усилия;
- Способности и характерни особености на човека;
- Осъзнаване на ролята от самия служител.

Степента на положените усилия от своя страна зависи от ценността на възнаграждението и от това, доколко служителят очаква и вярва в съществуването на здрава връзка между положените усилия и възможното възнаграждение.

Според Портър и Лоулър изпълнението на една задача, с очакваните крайни резултати, води до два вида възнаграждения:

- **Вътрешно възнаграждение** от изпълнената задача - чувство за компетентност и самоуважение;
- **Външно възнаграждение** - похвала от ръководителя, премия, повишение в службата и др.

Когато вътрешните и външните възнаграждения, които служителят получава за извършената работа, се възприемат от него като справедливи, той получава **удовлетворение** от положения труд. Вижда се, че удовлетворението е мерило за това доколко ценно е възнаграждението. И тази оценка влияе на човека в бъдещи ситуации.

Този извод на Портър и Лоулър, че резултатният труд носи удовлетворение, ще бъде вероятно изненада за онези ръководители, които считат точно обратното, а именно, че щастливите (удовлетворени) служители, имат „от само себе си” високи резултати в работата си. Вижда се, че може да се мисли и по друг начин, който Портър и Лоулър предлагат – **успешният резултат е причина за пълно удовлетворение, а не негово следствие**. За това обаче са необходими не само усилия, но и способни хора, подходящи възнаграждения, адекватни възприятия за възнаграждения и ценности.

Има ли връзка между теорията за мотивацията на Виктор Врум и теорията за мотивацията на Портър и Лоулър?

Основен принос в разработването на теорията на очакванията има Виктор Врум. Но по-късно Портър и Лоулър разработват своята теза за очакванията на индивида в труда, като съумяват да уточнят и разширят съществено теорията на Виктор Врум.

5. Стимулиране на персонала на фирмата

5.1. Видове персонал в организацията

Преди да определим формите и методите за стимулиране, важно условие е предварително да разделим персонала на две основни групи:

а/ Управленски;

б/ Изпълнителен.

Управленски персонал. За да се определят приоритетите и ценностите на управленския апарат, той следва да се разграничи най-малко на **три различни нива**:

- Управител / мениджър на високо равнище;
- Мениджър на средно равнище;
- Мениджър на ниско равнище.

Под мениджър ниско равнище обикновено се разбира служител, заемащ пост началник цех, отдел. Водещи приоритети в неговата професия са наличието на различни социални придобивки, добро заплащане, поемането на отговорност, макар и ограничена, в ръководенето на определен екип от хора, като важен момент в модела за стимулиране не бива да се изпуска и възможността за изкачване в йерархията на управлението.

Във второто ниво на управленската структура, наречено условно мениджър на средно равнище, са онези хора, в чиито ръце са поверени основните отдели на всяка една фирма (производство, пласмент, маркетинг, финанси и др.). Тук приоритетите са насочени към имиджа и престижа на заеманата длъжност, имиджа и престижа на фирмата. Важна роля оказва и възможността за създаване на нови обществени контакти. Моделът за стимулиране на този управленски персонал , който топ мениджърът би трябвало да избере, е стимулиране чрез делегиране на власт. Това би бил един от методите, който ще накара служителя да бъде мотивиран да работи ефективно, тъй като отговорността на взетите от него решения ще бъде още по-голяма, а чувството му за значимост във фирмата - още по-силно.

При топ мениджърите приоритетите и ценностите са насочени към задоволяване на потребностите от най-висок ранг – самореализацията. Това са потребности да осъществиш себе си, да израснеш, използвайки способностите си в най-пълна степен. Това носи удовлетворение от самия себе си, а оттук идват почитта и уважението на другите.

Изпълнителен персонал. Важно място в практиката заемат приоритетите и ценностите на изпълнителския персонал. При разглеждане на този въпрос основен фактор е образованието на изпълнителския персонал, а то в по-голямата си част е средно и средно професионално. Този фактор предопределя и по-основните приоритети и ценности, които са движеща сила в мотивационния процес, а те са: работата да доставя удоволствие, междуличностните отношения да са добри, добри отношения с шефа и т.н.

Липсата на висше образование или по-скоро липсата на знания и умения в други жизнено важни области на бизнеса се превръща в една, условно наречена преграда за развитие в йерархията. Това на практика означава, че работникът много трудно ще успее да се изкачи нагоре в йерархичната структура на фирмата. Поради тази причина моделите и формите за стимулиране са насочени конкретно към повишаване на паричното възнаграждение, подобряване условията на труд, социални придобивки и други подобни, гарантиращи, че работника ще бъде мотивиран да работи качествено и ефективно.

5.2. Приоритети и ценности според възрастовата структура

Едно от важните условия на системата за стимулиране, за да функционира правилно и да дава положителни резултати, е тя да бъде съобразена и с възрастовата структура на персонала. Основанието е, че мотивационните движещи сили при различните възрастови групи са различни. Това означава различие в приоритетите и ценностите, които човек изгражда с течение на неговата трудова дейност.

За да се вникне в същността на въпроса, следва персоналът на дадена фирма да се раздели условно на три възрастови групи като за всяка се използва хипотеза за вероятностните приоритети и ценности по отделно.

В първата възрастова група се отнася персонал, чиито години са в границите между 25 и 35. Характерно за него е, че повечето са завършили своето образование (средно или висше), невинаги са семейно обвързани и тепърва им предстои да се сблъскат с личните и професионални проблеми. При тях мотивационните сили са насочени към реализиране на собствения потенциал, към придобиване на опит и практически умения. Вървейки към една от основните им цели за самодоказване, те са готови да поемат рискове и отговорности, които бързо биха им помогнали да израснат в йерархията. Възможността за прилагане на нови идеи, съпътствана с физическия и емоционален заряд, е причина паричният стимул да бъде изместен на по-заден план от други приоритети и ценности, доминиращи в развитието на тази възрастова група.

Втората възрастова група може да се ограничи между 35 и 50 години. За тази група е характерно едно забавяне на развитието на човека и към края на периода клони вече към нула. Счита се, че този път на развитие е предначертан и той рядко е съпътстван от резки скокове, отнасящи се за изкачване в управленска йерархия. Настъпват и изменения в ценностите. Важна роля играе вече семейството. Това налага и чрез работата да се търси сигурността в бъдещето, вместо поемане на необоснован риск. Мотивацията за работа стъпва на паричния стимул и наличието на социални придобивки, които са основния двигател за ефективна работа в този период.

Като други приоритети в работата може да се отбележат имиджът и престижът на заеманата длъжност, както и добри междуличностни отношения.

В третата възрастова група се включват онези, чиято възраст надвишава 50 години. При тях действащите мотивационни сили са още по видоизменени спрямо първата възрастова група. Характерни черти тук са наличието на страх от преждевременно уволнение, т.е. преди пенсионната възраст, примиряване с всички условия, поставени

от работодателя, избягване на поемане на отговорности с цел запазване на работното място. Като мотивираща сила може да се посочи желанието на хората в тази възрастова група да предадат уменията и знанията на младите кадри, които в бъдеще ще заемат техните места.

5.3. Някои съвременни техники за повишаване на мотивацията

Основна част от управлението във всяка организация е координирането на нейните дейности и насочването на усилията на членовете към постигане на целите й. Затова ръководителят на организацията трябва добре да мотивира нейните членове. В тази област може да се открояят няколко типични подхода или модели. Всъщност лесно може да се забележи, че мотивирането означава "мотивация за труд" или подтик за труд, който може да бъде конкретен в определена организация или за постигане на добри резултати. Ясно изразени са няколко модела. При модела на икономическата рационалност има приемливо логическа чистота, която го е направила изключително популярен и разпространен.

В съответствие с икономическия модел хората са мотивирани преди всичко от икономически възнаграждения. На практика работникът е високо ефективен, когато е налице добро възнаграждение и наказанията са обвързани пряко с неговото представяне. Този подход има своите корени в методите на научното управление на Тейлър, който пише: "В дългосрочен план е невъзможно работниците да бъдат накарани да работят много по-усърдно от средното за хората, които са около тях, освен ако не бъдат уверени, че ще получат значително и постоянно увеличение на заплащането им".

5.3.1. Модел чрез обогатяване на длъжността

Друг метод за стимулиране персонала, който може да се приложи в българската бизнес среда, това е стимулирането да се извършва чрез *обогатяване на длъжността.*

Обогатяване на работата е обща мотивационна техника, използвана от организациите, за да се даде на служителите по-голямо удовлетворение в работата им. Това означава, че ръководството дава на служителите допълнителни отговорности, които преди са били запазени за него или за други ръководни постове. По същество - обогатяване на работата се дава на служител, който по-самостоятелно управлява изпълнението на задълженията си.

Този метод цели да подобри едновременно ефективността при изпълнение на задачите и удовлетвореността на хората, които ги изпълняват, посредством включването в длъжностите на тези хора по-голямо поле за лични постижения и признания от страна на другите. То може да включва и повече предизвикателства и отговорност, както и повече възможности за индивидуален напредък и растеж. Всичко това прави самата длъжност мотивираща. За да има обаче нужния ефект, тази система трябва да включва наличие на пет съществени измерения на длъжността.

Първият измерител е разнообразието. То дава възможност на служителите да изпълняват различни операции с различно оборудване. Длъжностите, които притежават голямо разнообразие, изискват прилагането на всички умения от страна на служителите.

Вторият измерител е идентифициране със задачата. Това дава възможност на служителите да изпълняват една цялостна част от работата. Извършването на само една част от работата носи чувство на загуба или незавършеност.

Третият измерител е значимостта на задачата. Чувството, че човек прави нещо, което си заслужава, е от важно значение за много хора.

Четвъртото измерение е автономността, която се отнася до идеята, че служителите трябва да осъществят някакъв контрол върху служебните си задължения и работното си място.

Обратната връзка е петото съществено измерение и се отнася до информацията, която получават работниците по повод на това, как се справят със задълженията си. Те често се нуждаят от тази обратна връзка, за да могат да внесат необходимите подобрения в работата си.

Един от проблемите, свързани с обогатяване на длъжността, е как да бъде продължена програмата, след като вече е започнала. Трябва да се отговори на въпросите: докъде да стигне мениджърът по отношение на всяко едно от съществените измерения; коя е границата на автономността, която мениджърът желае да включи в длъжността. Когато разглежда обогатяването на длъжностите, управленският екип трябва да има пред вид следните условия:

- В състояние ли е служителят да поеме повече отговорност;
- В състояние ли е служителят да работи с по-голяма автономност;
- В състояние ли е мениджърът да приеме промените в длъжностите, в които ще се разширява автономността на работниците и ще се засили обратната връзка.

При прилагането на тази система трябва да се вземе предвид, че някои работници и мениджъри не могат да работят ефективно. Поради тази причина е необходимо още преди въвеждането й да се преценят реакциите, както на работниците, така и на мениджърите.

Целта на обогатяване на длъжностите е да се подобрят ефективността на изпълнението на поставените задачи и получаването на удовлетворение на служителите от работата. Това може да се постигне чрез предоставяне на длъжностите на по-голяма възможност за постижение и призвание, предоставяне на повече предизвикателства, отговорна работа, възможност за индивидуално развитие и напредък.

Друг модел за стимулиране на персонала, който може да се приложи успешно (заимстван от

западно-европейските страни) е чрез предварително начертан път на развитие на индивида. Този модел е удачен за прилагане върху новопостъпващи, млади кадри, които имат изразен стремеж за постигане на добри резултати. Предначертаването се изразява в предварително уговаряне на полето на развитие. Необходимо условие за успешното прилагане на модела е хората да бъдат стимулирани да доказват възможностите си още в първите години от своята кариера.

5.3.2.Мотивация чрез заплащане

Обвързване на заплащането с изпълнението на служебните задължения[18]. Парите са в центъра на по-голямата част от системите за мотивиране, но се интерпретират различно (в зависимост от изходните възгледи за мотивацията) и им се приписва различно значение. Чрез тях служещите задоволяват своите потребности. Много фирми използват парите, за да принудят хората да работят повече и по-качествено. Тук се появява и взаимовръзката между: повече пари – по ефективна работа. Съществуват пет теории как парите могат да действат като стимул.

Първата теория се основава на това, че те могат да бъдат „цялостно необходим усилвател". Приема се, че парите са начин за задоволяване на ежедневни потребности.

Втората теория определя парите като необходим стимул. Тази теория стъпва на твърдението, че трудно може да се намери стимул, който е по-базов от парите.

Третата теория изразява твърдението, че парите намаляват безпокойството. Те дават възможност хората да се чувстват по-добре, когато ги имат. Има ли пари човек, то той се чувства „годен", а обратния момент го кара да се чувства неудачник, което рефлектира върху психиката му.

Четвъртата теория определя парите като хигиенен фактор. Автономността и отговорността са мотиваторите за работа. Повишаването на тези мотиватори носи удовлетвореност от работата и изпълнението й. Други особености на работата са „хигиенните фактори". За да се предотврати неудовлетвореността, те трябва да бъдат повишавани, което обаче не винаги гарантира удовлетвореност. Тук се намесват парите като такъв хигиенен фактор. Чрез тях може да се опази човек от неудовлетвореността като му се дадат пари, за да продължи да работи ефективно.

Петата теория твърди, че парите могат да бъдат инструмент за придобиване на желани резултати. Парите в тази теория могат да се явят като стимул за даден човек тогава, когато той счита, че те ще го доведат до поставената му цел. Това ще го кара да работи още по-усърдно, което от своя страна ще му донесе повече пари. За съжаление това важи само, когато човек разглежда парите като инструмент за постигане на целта, ако не очаква да получи повече пари от работата, която е свършил, то те няма да бъдат вече стимул за него.

Всяка фирма разполага с ограничени парични средства, което налага правилна преценка как ще използва парите като стимулиране на персонала.

Съществуват няколко възприети принципа за стимулиране.

Първият принцип гласи: по-важна работа - по-високо заплащане. За да може да се използва този принцип, трябва да е известна относителната важност на длъжностите. На някои длъжности е сравнително лесно да се определи относителната ценност на длъжността, но за други е необходимо да се приложи някой от следните три подхода:

- Оценка на работата;
- Точкова система;
- Трудови степени.

И тъй, заплащането на хората в зависимост от важността на работата, която изпълняват, изисква описване на длъжностите, които те изпълняват; оценки на длъжностите; определяне на трудовите степени и определяне на интервала за заплащане на всяка степен.

Вторият принцип, на базата на който може да се изгради системата за стимулиране, е по-голямо производство – по-висока заплата. Стимулите за по-голямо производство могат да бъдат най-различни. Те могат да бъдат заплащане на парче, заплащане с гарантиран минимум, групови премии, плановете за премиране, измерените дневни разценки и други.

Всички обаче са обединени в една единствена насока, а именно работникът да е стимулиран да произвежда повече, за да му се заплаща повече.

Други монетарни стимули са социалните придобивки. След задоволяване потребността от пари на преден план излиза потребността на работника от сигурност в работата. Специфичните стимули, които осигуряват сигурност, най-общо могат да бъдат: застраховка за здравето, нормална работна седмица, гарантирана отпуска през годината, повишение, сигурна пенсия и т.н. Тези социални придобивки се изменят с възрастовите групи на работниците. По-младите предпочитат повече застраховки за своето здраве. По-възрастните са заинтересовани за своята пенсия. Чрез тези социални придобивки всяка една компания се стреми да обвърже хората с организацията, както и да накара работещите в нея да бъдат лоялни към самата нея.

Дотук стана въпрос за парите като метод за стимулиране. Можем да направим обобщение, че те са един от хигиенните стимули, тъй като осигуряват средства на работника за удовлетворяване на неговите потребности. В същото време те му дават резултат и критерий за неговата работа, т.е. дали работи добре и ефективно или не. С течение на времето компаниите разбират, че усилията да стимулират хората чрез заплащане на тяхната производителност понякога нямат нужния ефект, който те биха искали да постигнат. Тогава на

[18] Тук под "заплащане" се има предвид целия пакет от компенсационни елементи.

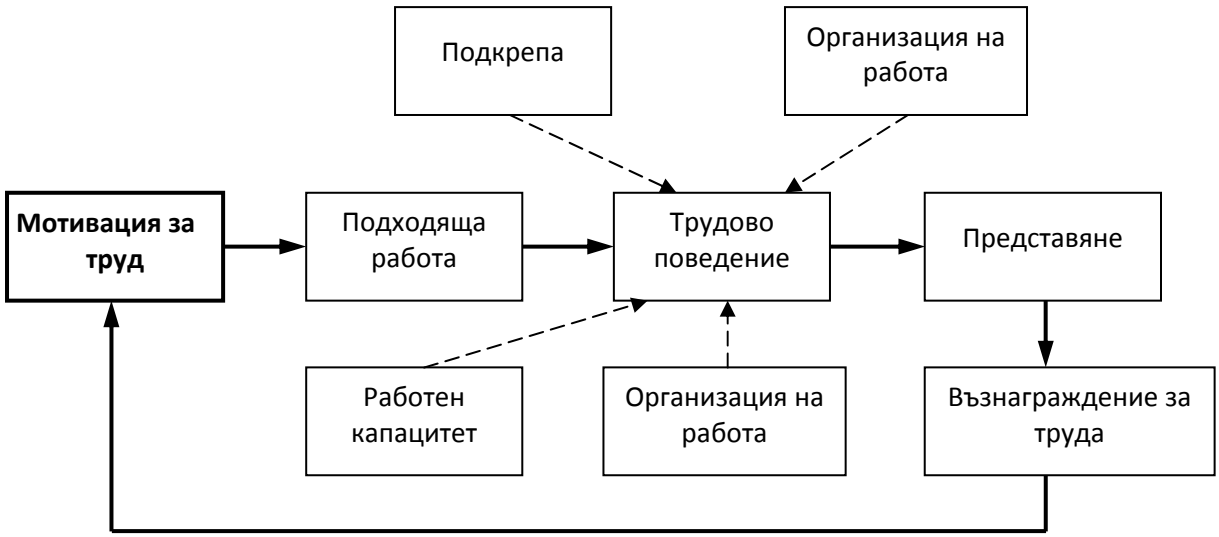
преден план се появява нуждата от други стимули, които отново биха възобновили процеса на ефективно производство. Това са така наречените немонетарни стимули.

5.3.3. Немонетарни стимули

Немонетарните стимули са онези стимули, чрез които една компания се стреми да повиши вътрешно присъщия интерес на работника към неговата работа. Целта на мениджърите е на определен пост да се постави заинтересован от своята работа работник. Но съществува и тезата, че някои видове работа са по-интересни от други. Ключовата роля в този момент е на мениджъра, който освен че трябва да назначи човека, но и в следващите етапи да съумее да контролира този интерес, защото в началото у работника може да има ентусиазъм, който по-късно да прерасне в липса на интерес и да намали неговата продуктивност. Един от начините за засилване интереса на работника към работата му е чрез обогатяване на дейностите в производството. Това означава, че вместо на човек да се дават да извършва все по-лесни задачи, трябва да му се дават да извършва толкова задачи, свързани с работата, колкото му разрешава неговият личен потенциал. Тук нещата, макар и повърхностно, се преплитат и с друг немонетарен стимул, а именно развитие на персонала и възможности за кариера. Чрез обогатяване на дейностите се дават благоприятни възможности за постижения и усъвършенстване. Наред с всичко трябва да се дава възможност за поемане на отговорност. Работата не би трябвало да е подробно определена, а трябва да има отворен край спрямо описанията си, тъй че работникът също да има възможност да проявява и творчество в нея.

Другият начин, за да се направи работата по-интересна, е да се окуражават членовете на организацията да взимат по-голямо участие в планирането на работата и в оперативното управление. Този начин пряко зависи от стила на ръководството. Ако мениджърът умее да надрасне себе си като делегира по-големи правомощия на своите подчинени, оставяйки ги да вземат дейно участие в осъществяването на промени, това със сигурност ще доведе до по-добро изпълнение на поставените цели. Поемането на отговорност е важен психологически момент в работата на всеки. Получаването на повече права и поемането на по-големи отговорности ще накара работника да съсредоточи цялото си внимание върху изпълнението на поставената му задача. Вътрешната мотивация за себедоказване допълнително ще даде тласък на по-ефективната му работа. Като ключова роля за постигане на по-добри резултати, съществен момент имат и условията на труд, в които е поставен работника. Физическите условия на труд включват сградите, помещенията, осветлението, температурата, шума, техническото оборудване. Тези условия влияят по различен начин върху сетивата и възприятието на работника. Те формират конкретна нагласа и отношение към поставените задачи, а оттам и върху резултатите. Чрез подобряване на условията на труда мениджърите ще могат да въздействат върху физическите, организационните и мотивационни фактори, формиращи оценката на хората за техния трудов живот.

Определена представа за това "къде може да се пипне", за да се промени трудовата мотивация, дава моделът на фиг. 7.



Фиг.7. Възможности за промяна на мотивацията

Предимствата за работодателя и служителите от прилагането на този модел са:

За работодателя:

- Свеж приток на нови идеи;
- Постигане на обратна връзка;

- Силна мотивация от страна на персонала;
- Пестене на средства за „ноу- хау";
- Възможност за повишаване на производителността на труда и неговата ефективност.

За служителите:

- Възможност за реализиране на квалификацията;
- Възможност за издигане в йерархията;
- Възможност за изява;
- Материални облаги и др.

6. Заключение

Представените основни модели за стимулиране на персонала включват целенасочено мотивацията. Макар и да се различават по между си, те не влизат в конфликт един с друг. В основата си всеки един от тях разглежда някакъв сегмент от цялостната мотивация или някакъв аспект на мотивацията от по-различен ъгъл.

Различните теории за мотивация и тяхното адаптиране във всяка конкретна фирма дават обяснение за това как доверието и отношението на работодателите към служителите (и обратно, на служителите към работодателите) влияят върху поведението на служителите.

Очевидно е, че най-добрият път за ръководенето на поведението е да разбираме скритите когнитивни процеси на хората, техните възприятия за справедливост и несправедливост. По-важно е какво мислят служителите за справедливостта и несправедливостта, отколкото самото ръководство[7].

Друг проблем в днешно време е осъзнаването, че и най-добрата система за стимулиране е слаб заместител за решаването на човешките проблеми, с които отделните работници се сблъскват при специфична длъжност. Осъзнава се също фактът, че не съществува магическа формула за работна заплата, която винаги да „работи" за удовлетворяване на човешките потребности. Въпреки тези пречки, практиката показва, че системите за стимулиране могат да бъдат разработени така, че да могат да бъдат прилагани при различни ситуации. Това от своя страна означава и по-висока цена. Ценността на една система за стимулиране се определя като разлика между полезните резултати от системата и разходите за нея, от което следва, че само цената не е стабилна база за отхвърлянето й. За целта, преди една компания да се обвърже с дадена система за стимулиране, тя бива изследвана много внимателно. Изследването ще има за резултат по-добър метод за изпълнението на работата, както и извличане на повече изгоди от по-добрата система. Важно условие за успешно работещата система е как работникът разглежда стимула във връзка със своите потребности (правилно или погрешно) и как възприема замислите на ръководителите.

Размерът на икономическата организация оказва също влияние върху стимулирането на персонала. Така в по-малките организации най-често за стимулиране се използва индивидуалната форма. При тях следва да се подхожда внимателно, тъй като изкачването в йерархията е много трудно, а понякога е невъзможно в сравнение с големите организации. Нека си представим следната ситуация: съществува на пазара малка търговска фирма с персонал от 10 човека и един управител. От тези 10 човека, четири са чиновници, а останалите са работници, занимаващи се с физическа работа. Ето тук виждаме и от къде идва проблемът. Тези четирима чиновника се занимават с различни дейности като единствен стимул за тях са парите. Те практически не могат да израснат в йерархията, защото над тях стои единствено президент на фирмата. Не така обаче стои въпросът при големите фирми и организации. При наличие на персонал от 100 човека, „борбата" за израстване е много по-голяма. В тези организации съществуват и специални отдели, наречени „Управление на човешките ресурси", които при по-малките организации липсват. Част от работата на тези отдели се състои и в това да наблюдават и дават оценка на всеки един от работниците и на тази база да предлагат стимули, чрез които да подобрят работата на един или друг. При по-големите фирми възможностите за изява са много по-реални, защото хората, занимаващи се с една и съща дейност, са много повече, отколкото в една малка фирма.

За ръководителите е от полза и целесъобразно да въвличат служителите във вземането на решения, които се отнасят до получаването на важни за тях придобивки. По този начин ще се поддържа убеждението, че ръководството се отнася справедливо. А усещането за справедливо отношение съдейства за увеличаване на удовлетворението от работата и съпричастието към организацията. Наложително е ръководството на фирмата да формира у служителите убеденост в системата за възнаграждения и в политиката, която провежда за управление на персонала.

Литература

[1] Андреева М. Управление на персонала, ИК "Галактика", Варна, 1995.

[2] Младенов Ю. и В. Терзиев, Организация и управление на фирмата, Силоам прес, Русе, 2009.

[3] Младенов Ю. и В. Терзиев, Управление на човешките ресурси, Русе, 2011.

[4] Христова Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Principle, 1996.

[5] C. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, NY, Free Press, 1972.

[6] nt-cmb.medun.acad.bg:8080/.../Surcheva_Zh_Pocess-Theories

[7] www.novavizia.com/5445.html.