

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”**

**ГР. БЛАГОЕВГРАД**



**ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

**НА ТЕМА:**

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА**  
**МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**  
**В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО**  
**ПРЕДПРИЯТИЕ**

ДОКТОРСКА ПРОГРАМА: „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ/ ИНДУСТРИЯ  
(СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ)“

**АВТОР:**

**Филип Райчов Иванов**  
ДОКТОРАНТ КЪМ КАТЕДРА  
„МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ”  
ЮЗУ „НЕОФИТ РИЛСКИ” ГР. БЛАГОЕВГРАД

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

Доц. д-р Мариана Ушева  
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ”  
ЮЗУ „НЕОФИТ РИЛСКИ” ГР. БЛАГОЕВГРАД

Благоевград, 2021г.

## Съдържание

УВОД .....	4
<b>ГЛАВА I</b>	
<b>ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Развитие на възгледите за мотивацията и стимулирането на труда.....</b>	<b>9</b>
<b>Основни мотивационни теории .....</b>	<b>24</b>
Съдържателни теории.....	24
Процесуални теории за мотивация .....	55
<b>1.2. Теоретични основи на мотивацията и стимулирането на труда.....</b>	<b>70</b>
Стимулиране на труда – основни форми за материална стимулация. Основна форма и тенденции.....	76
Стимулиране на труда – основни форми за нематериална стимулация. Основна форма и тенденции.....	81
 <b>ГЛАВА II</b>	
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕДА .....</b>	<b>87</b>
<b>2.1. Икономическата същност на мотивацията.....</b>	<b>87</b>
Мотивационни методи в трудовата мотивация .....	88
Мотивационни стратегии .....	98
<b>2.2. Човешкият фактор – обект на мотивационните взаимоотношения .....</b>	<b>117</b>
<b>2.3. Управлението като фактор на реализация на мотивацията .....</b>	<b>142</b>
Теоретични постулати на ръководството и лидерството .....	143
Влияние на лидерството върху трудовата мотивация .....	160
 <b>ГЛАВА III</b>	
<b>ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ .....</b>	<b>168</b>
<b>3.1. Методология на проучването.....</b>	<b>168</b>
<b>3.2. Оценка на мотивацията на служителите от съвременните индустриални предприятия.....</b>	<b>172</b>
<b>3.3. Изследване на основните форми на мотивация, използвани в съвременните индустриални предприятия.....</b>	<b>195</b>
<b>3.4. Сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията.....</b>	<b>203</b>

<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>221</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ .....</b>	<b>233</b>
<b>СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>243</b>
<b>СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>244</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>246</b>
<b>СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД.....</b>	<b>260</b>
<b>СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....</b>	<b>261</b>

## УВОД

Мотивацията е психологически процес, описващ и детерминиращ до голяма степен поведението на хората. Тя ангажира мисълта, научните и практически изследвания на учените от дълги години. Откакто има организирани общества и хората започват да се събират в по-големи групи, може да се говори за различни модели на поведение, породени от различни подбуди, което е до голяма степен израз на мотивацията. Смята се, че в началото на развитието на човешкия вид, мотивацията до голяма степен се опира до чисто примитивните, първични, дори животински инстинкти. Единствен подбудител за хората е чувството им за самосъхранение и оцеляване - когато човек почувствал глад, отивал да ловува, а основната причина да се организира в по-големи групи вече произтича от силната необходимост от по-висока безопасност на съществуване. С напредването на човешката цивилизация, и подбудителите на поведението се променят. Основната теза на едно от базовите течения в теорията за мотивация е, че когато едни потребности са задоволени, индивидът започва да осъзнава други, по-висши такива. Така с еволюцията на обществото, с все по-голямото изобилие от ресурси и тяхната достъпност, осигуряващи удовлетворяването на базовите потребности, започва и развитието, напредъка и усъвършенстването на множество различни изкуства, научни и научно-практически направления.

От своя страна, науката за мотивацията се развива особено бурно от края на деветнадесети и началото на двадесети век. В началото на своето развитие множество автори разглеждат *мотивацията като част от философската, а по-късно от психологическата теория*. В началото на двадесети век тя се обособява по-скоро *като отделна дисциплина в сферата на психологията*. Силното и динамично развитие на идеите и постулатите, свързани с мотивацията, би могло да се обясни с огромното ѝ значение в множество направления. В частност, в сферата на мениджмънт, науката мотивацията е особено ценна, тъй като предоставя различни по вид конкретни практически насоки за формиране на мотивационен климат, благоприятстващ подобратата реализация и ефективност на труда. В тази връзка, мотивацията на работното място също се обособява като отделно направление, но като компонент от науката за организационна психология, занимаваща се изследването на хората като част от организационните структури.

Основното разглеждане на мотивацията в съвременните индустриални отношения е в *ролята ѝ на процес*. Повечето автори я описват като *логична последователност от събития, които имат за крайна цел индивида да придобие определено благо, което той приема като ценно*. Разбира се, това не изчерпва и не обяснява цялостната и комплексна същност на мотивацията в обществото, а така също и на работното място. Различни автори си поставят за цел да обяснят мотивацията като *част от сложно и динамично взаимодействие на индивида със заобикалящата го среда*. Като плод на това взаимодействие може да се разглежда *целенасоченото поведение на хората, което се дефинира като мотивирано поведение*.

С други думи, *мотивацията е сложен процес на преследване на желаното, но в същото време, плод на силно взаимодействие между индивида и средата*. Следователно, индивидът действа първично, когато идентифицира потребност, но в същото време се влияе от голям набор от фактори, които му въздействат.

Мотивирането на човешките ресурси, би могло да се свърже и с различните подходи в управлението. При приложението на един от първите подходи, формите на мотивация се свеждат до голяма степен единствено до материални стимули и наказания. С развитието на науката за управление динамично се развиват и мотивационните похвати. В по-съвременен аспект, фокусът се измества от материалните стимули към човешките взаимоотношения, които доказано подбуждат хората да работят по-добре, най-вече посредством подобряване на работната и социалната среда. От друга страна, най-новите възгледи за мотивацията изместват почти напълно фокуса и го насочват към вътрешното себемотивиране на работниците и служителите. Учените вече твърдят, че материалното стимулиране дори е в състояние да намали драстично мотивацията в определени условия.

Въз основа на направеното теоретично проучване на различни литературни източници, следва да направим извода, че мотивацията е един от най-важните аспекти от човешкото поведение в сферата на организационните взаимоотношения. Мотивацията е в състояние да подбуди хората да работят за успеха на организацията, но е способна и да подбуди хората към себични и егоистични цели, които е възможно да са в ущърб на организацията, в която те са заети. Следователно, мотивацията трябва да се разглежда като съществена и неразривна част от управлението на организациите.

Мотивацията е обект на изследвания от страна на множество автори по целия свят. По-горе обосновахме големия интерес именно с огромното значение на проблематиката за обществото и бизнеса. Трудно бихме изброили всички автори,

занимаващи се изследването на аспектите на мотивацията, но като най-влиятелни можем да посочим - Х. Мъри, Е. Маслоу, К. Алдърфър, Ф. Хърцберг, Д. МакКлелънд, Л. Декерс, К. Пиндер, Г. Латам, Д. МакКлелънд, Е. Деси, Р. Раян, А. Олафсен, Е. Лоуър, Л. Портър, С. Адамс, Р. Хакман, Г. Одлъм, Б. Скинър, А. Кон, Й. Илиев, Р. Стаматов и др.

Обемът на разработките за мотивацията е изключително голям и обхваща огромно количество научни трудове. Нашето изследване показва обаче, че в България науката за мотивацията не се развива също толкова динамично, както на Запад. Повечето популярни мотивационни теории са развити на основата на проучвания на Западния свят. Правени са опити да се сравни мотивацията на български работници и служители и западни такива (Roe, Zinovieva, Dienes, & Ten Horn, 2000), но по наше мнение, мотивацията в България не е засегната в достатъчна степен в аспекта на емпирическото субективно проучване на работници и служители. След проведения теоретичен анализ, ние не установихме масово изследване на мотивацията в България и влиянието ѝ върху реалните последици в работата на хората, заети на територията ѝ.

*Актуалността и значимостта на темата* на настоящата разработка се определят от:

1. Практическото значение на мотивацията в аспекта ѝ на приложение в реална работна среда;
2. Постоянно увеличаващото се значение на човешките ресурси за успеха на организациите, без значение от вида им или от географската им локация;
3. Засилващата се необходимост от мотивирани, енергични, инициативни и работоспособни хора в условията на силно влошени икономически условия, каквито наблюдаваме в България и които се очакват в следствие на поредната вълна от COVID-19;
4. Подчертаване на изключително важните форми на мотивация в България. Оценяване на ефективността на прилаганите мотивационни похвати в съвременните предприятия на територията на страната.

Актуалността, научната и практическа значимост на проблематиката за мотивацията и недостатъчното ѝ засягане и проучване на територията на страната, както и интереса на автора към естеството на проблема, обосновават избора на тема на дисертационния труд.

**Предмет** на настоящето дисертационно изследване е оценката и влиянието на мотивацията върху реални последици от реализацията на труда на работници и служители в България.

**Обект** на изследването са работници и служители от различни сектори на икономиката като – производствена промишленост; транспорт и логистика; енергетика; търговия; високи технологии; различни услуги и административни служители. Най-голямата група от респонденти бе от ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“, по-конкретно на административния персонал, зает в различни подразделения на компанията в страната.

**Основната научна теза** на дисертационния труд е, че формите на мотивация в съвременни условия в компаниите, които станаха обект на изследване е неефективна. От друга страна, неефективността на мотивацията, влияе негативно на крайните резултатите от труда, изразени като реални последици върху трудещите се в предприятието.

**Основната цел** на научното изследване е да се устои и проследи влияенито на мотивацията на работното място върху реалните последици и резултати от работата на работниците или служители в съвременните предприятия.

За постигане на целта на изследването бяха поставени следните **задачи**:

- Да се изведат, систематизират и обобщят най-важните и основополагащи теоретични концепции за мотивацията на работното място;
- Да се установят най-значимите форми на мотивация в процеса на реализация на труда, от гледната точка на работниците или служителите;
- Да се констатират основните форми на мотивация, използвани в изследваните предприятия;
- Да се провери реалното съвпадение между значимостта и реалното използване на конкретните мотивационни похвати в предприятията;
- Да се проследи влиянието на евентуалното несъответствие върху реалните последици от труда на работниците или служителите, които изследваме;
- Да се установи дали реалните последици взаимодействат помежду си.

**Използваните методи** за постигане на целите на изследването са следните: метод на анализ и синтез, контент анализ, анкетно проучване, различни статистически методи, включително регресионен и корелационен анализ. За създаването на база данни

и обработка на информацията е използван софтуерен продукт EXCEL на Microsoft, както и Google Формуляри.

Настоящото изследване *е ограничено по време, място, методология и обхват*. За осъществяване на анализа са използвани данни от анкетно проучване проведено през Февруари – Юли 2020 г. Използвани са научно обосновани методи за оценка на мотивацията, както и бяха създадени такива на основата на различни литературни източници. Направен е опит да се даде отговор на най-важните въпроси, без да се претендира, че са оптимално изчерпани и разработени. Методите, които бяха съставени за оценка на съвпадението между значение и използване на различните форми на мотивация, притежават известна условност, тъй като изследване от подобен тип се прилага за пръв път. Следователно, възможно е то да не е напълно свършено и научно обосновано.

***Ограничения в практическото изследване:***

1. Не бяха представени данни по отношение на множество сектори от икономиката, както и различни по тип на длъжността заетост;

2. Изследването в НКЖИ позволи да се проучи мотивацията предимно на административния персонал, тъй като разпращането на анкетата трябваше да стане по електронен път, а повечето от служителите на терен, не разполагат с компютър или телефон с достъп до интернет.

Разработването на дисертационния труд беше съпроводено с някои ***затруднения***, по-съществени от тях са:

1. Затруднения с намиране на достатъчно на брой респонденти, които да попълнят анкетата;

2. Затруднения, свързани с разпращане на покани за участие в изследването. В процеса на организация и търсене на различни компании, които да вземат участие, бяха разпратени покани по и-мейл на приблизително 200 – 300 компании от цялата страна;

3. Въпреки, че имахме намерението да осъществим много по-масирано проучване, не успяхме да убедим повече компании и лица да вземат участие в проучването. От огромният брой покани и от гледна точка на изцяло електронното попълване на анкетните карти, очаквахме да реализираме по-голямо проучване, но за съжаление това не се осъществи.

## **ГЛАВА I**

### **ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ**

#### **1. Развитие на възгледите за мотивацията и стимулирането на труда**

Думата „мотивация“ е с латински произход, и произлиза от латинското “movere“, което в буквален превод означава, „да се движа“.

Мотивацията, в най-общ смисъл, следва да се разглежда като двигател на човешкото поведение. Ако действието е полезният ход на този двигател, то потребностите са горивото. Може да се приеме, че всяко човешко действие е породено от някакъв вид мотивация. Ако в момента човек се храни, то това е следствие на глада. Ако той спи, това е следствие на умората. Ако той има неистов стремеж да развива себе си и да надскача възможностите си, това е следствие от едни сили, далеч превъзхождайки чисто физиологическите стремежи на индивида. В общи линии, мотивацията е навсякъде около нас, всеки ден от живота ни.

Според (Стаматов & Минчев, 2003, стр. 265) Мотивацията е:

- Вътрешно състояние или условие, което поражда определено поведение;
- Желание или искане, което насочва поведението към определени цели;
- Влияние на потребности и желания върху интензивността и насочеността на поведението.

Тя е процес, който инициира, насочва и поддържа целево-ориентирано поведение. Тя е процес, чрез който индивидът пристъпва в действие (Deckers, 2010, р. 6).

Според немският философ Артур Шопенхауер, да си мотивиран, означава да пристъпиш към действие, или промяна в действието. Произтича от „избутването“ от миналото и „придърпването“ на бъдещето. Миналото пребивава в нашата вътрешна мотивация, докато бъдещето съществува във формата на очаквани награди и стимули. (Deckers, 2010, р.2)

От друга страна, трудовата мотивация, в частност представлява – набор от енергетични сили, инициращи трудово поведение и детерминирайки неговата сила, посока, интензивност и продължителност (Pinder, 2008, р.13).

Следователно, мотивацията е психологически процес, произтичащ от взаимодействието между индивида и средата (Latham & Pinder, 2005, р. 486). Тук следва да допълним, че мотивацията освен психологически е и физиологичен процес.

Индивидът може да бъде мотивиран от физиологична необходимост, следователно физиологията му да приеме ролята на медиатор на поведението.

Мотивацията на работното място определя как хората вършат и предстои да вършат своята работа. По-долу в настоящето изследване ще разгледаме детайлно този въпрос. Безспорен факт е, че правилно мотивираните служители са една от най-важните предпоставки за успех на всяко предприятие, от металургично до високотехнологично такова. В настоящата епоха, носеща със себе си своите социално-културни особености, хората са най-значимият актив на икономиката. Без добри служители всяка компания е обречена на провал. А добри служители, по наше мнение, се създават. Всеки би могъл да работи усърдно, старателно и неуморно стига да е налице правилната нагласа. Последната следва да бъде следствие на добрия мениджмънт и най-вече на мотивационната политика на фирмата.

Горното се доказва и от Гари Латам, който твърди, че трудовото представяне е директно свързано с мотивацията на работниците или служителите (Latham, 2012, p. 82-100). Силно мотивираните за постигане на високи трудови постижения хора, са основна предпоставка за успешно функционираща компания. Споменатата корелация на пръв поглед е доста лесноразбираема. За съжаление, обаче често пъти тя остава пренебрегвана от страна на съвременния мениджър. Мотивационните модели в някои съвременни предприятия в България, а и не само, наподобяват времето на Фредерик Тейлор. Според множество изследвания, мотивирането на хората единствено с материални стимули, кара служителите да са ангажирани с фирмената работа, дотолкова, доколкото това означава за тях по-високи доходи. Макар, че материалните награди са важна част от изградената мотивационна политика, те не бива да са единствен стимул в работата. Отдавна е доказано, че хората имат потребности от всякакъв характер. А материалните награди задоволяват само една малка част от тях.

Мотивацията може да се дефинира като процесът, който определя как енергията се използва, за да задоволи потребностите. Мотивацията включва посоката, интензивността и устойчивостта на този насочващ процес. Мотивацията, би могла да се разглежда като насочена към бъдещето концепция, в която хората очакват повишаване на нивото на задоволеност на потребностите си, когато резултатите от действието са налице. Връзката между влаганата енергия и произтичащата от това задоволеност, влияе на количеството на енергията, вложена като цяло върху съответното действие (Prichard & Payne, 2003, p. 224). *Очакваната задоволеност* следва да се приема като субективно понятие. Ценността на определено благо се определя от индивида на базата

на субективни критерии. Следователно, когато описаният процес се използва на работното място, следва да се провери коя очаквана награда би имала по-голям ефект за насочване на мотивираното поведение на индивида.

Мотивацията се отнася към набор от психологически процеси, които насочват индивида към определена цел и го подтикват да я преследва. Мотивацията често бива описвана като посока (изборът на определено действие пред друго действие), интензивност и упоритост (Sandry & Bowen, 2011, p. 45).

Мотивацията може да се приеме и като вътрешен генератор, който кара хората да действат, за да задоволят своите вечно обновяващи се потребности (Machova, Kosar & Nevesi, 2018, p. 176). Според нас, това становище е отчасти непълно. Мотивацията по своята същност не генерира поведението, тя го подбужда. Следователно, тя следва да се приема като двигател на поведението, а горивото на този „двигател“, са потребностите, които индивидът оценява и подрежда йерархично. За да бъде приета мотивацията като генератор, тя трябва от само себе си да генерира поведението на индивида. Както стана ясно по-горе, тя сложен физиологично-психологичен процес, който бива детерминиран най-вече от субективната стойност на благата. С други думи, не мотивацията създава поведението, което задоволява потребностите, а потребностите създават мотивацията, която определя посоката, устойчивостта и силата на поведението, имащо за цел задоволяване на потребностите.

Илиев (2001) смята, че мотивацията е силата, която кара хората да постъпват по точно определен начин. В една организация (фирма, институция) тази обща постановка безспорно се налага да бъде модифицирана до (стр. 34):

- да мотивираш означава да убедиш и накараш хората да се движат в посоката, която е определил мениджмънта на фирмата;

- процесът подбуждане на персонала към ефективна трудова дейност неизбежно се свързва с постигане на личните цели и интереси на всеки член на персонала.

От което следва, че мотивацията освен двигател, задвижващ човешкото поведение, е и своеобразно “кормило” за поведението. Мотивацията насочва поведението на хората по индиректен, често несъзнаван от индивида начин. От психологическата теория знаем, че подсъзнателното влияние е изключително силно. Влияейки върху подсъзнанието (най-дълбоката част от психиката на човека, според Зигмунд Фройд), би могло да се утвърди такова поведение у човека, което е благоприятно за компанията. Освен, че индивидът ще следва определеното поведение, насочван от мотивацията, той често пъти не би могъл да осъзнае причините за това си

поведение. С други думи, мотивацията би могла да се определи и като несъзнаван процес, подбуждащ индивида към определено действие, без той да може осъзнато да определи точните причини за това си действие.

Според Maslow (2015), индивидът е интегрирано и организирано цяло. Следователно, мотивацията действа върху целия индивид, а не върху отделните негови части. „При мотивацията не може да се говори за същата на стомаха, мозъка или друга част от тялото. Ако някой изпитва глад, то това е глад за индивида като цяло, а не глад единствено за неговия стомах“ (р. 19-20).

Маслоу предлага и много други значими за психологическата наука становища. Неговата теория за базовите потребности ще бъде разгледана в настоящия дисертационен труд.

Именно от неговата теория става ясно, че човек винаги се чувства мотивиран от онова, което в момента не е налично за него. Което от своя страна означава, че хората почти никога не биха били мотивирани от едно и също нещо. Практиката показва, че някои са мотивирани от заплащането, други от възможността за развитие, трети от възможността за уважение.

На базата на разгледаните източници, *мотивацията* може да се определи като:

Насочващ поведението психологически процес, изграден от разнообразни енергетични сили, имащи за цел да въздействат на поведението по начин, определящ посоката, интензивността и устойчивостта на поведението на индивида. По отношение на трудовата мотивация, тя следва да се приема като процес, насочващ трудовото поведение на работника в желаната от работодателите посока. Също определящ интензивността и устойчивостта на определено поведение в работата.

Обективно необходимо е, с оглед на горепосоченото, да представим и някои характерни *особености* на мотивацията.

**Нужди (потребности).** Нуждите или тъждественото - потребностите, са „кота нула“ за мотивацията. Всичко започва от потребността. Когато индивидът осъзнае определена потребност, той вече е в състояние на дразнение и психологически недостиг. Следователно, той ще се стреми към преодоляване на дразнението и задоволяване на недостига.

Базирано на тяхната социоаналитична теория, Hogan & Warremfeltz (2003), твърдят, че хората имат – биологични нужди; нужди за приемане и одобрение; статус, власт и контрол върху ресурсите; предвидимост и ред (р. 74-84).

От своя страна, Maslow (1954) ги разделя в 5 категории: физиологични; потребност от безопасност; любов и принадлежност; уважение/почит; себеактуализация (р. 77-97).

**Черти.** Несъмнено, когато става въпрос за интегрирано цяло при мотивацията, следва да се разгледат и различните черти на индивида. Всеки бива мотивиран по различен начин. Освен наличието и осъзнаването на потребността, именно чертите определят какво действие индивидът е склонен да предприеме.

Smitt et all. (2003) доказват, че личността и в частност чертите на личността, са основния предиктор на главните елементи на мотивацията. Всъщност, изследванията сочат, че чертите предричат и/или повлияват на процеса на търсене на работа и избора на такава, както и трудовото представяне и задоволеност (Latham & Pinder, 2005, р. 488).

Чертите са винаги индивидуални и вродени в личността. Те са базирани на сложната нервна материя и са плод на индивидуалното психологическо израстване на всеки индивид.

За мотивационната теория значение имат такива черти като – екстраверсия, добросъвестност, саморегулация, упоритост, вътрешна самооценка и целенасоченост (Latham & Pinder, 2005, р.488).

Следвайки горната логика, може да се твърди, че екстрове́ртен човек (насочен навън), ще им по-големи потребности в социален аспект. Т.е. любов, принадлежност и уважение. Докато интровертен (насочен навътре) човек, би се насочил към по-различни потребности. По същата логика, човек с висока самооценка, ще се стреми да я оправдае в очите на околните. Следователно ще се насочи към задоволяването на такива потребности като власт, одобрение и т.н.

Характерологичните черти на индивида определят неговото поведение. Както бе споменато, всеки индивид действа, в зависимост от устройството на висшата си нервна система, която от своя страна определя чертите на характера му. Последните са от особено значение при формиране на стратегия за мотивиране на човешките ресурси. Управленецът следва да бъде наясно с основните характерни особености на характера на служителите си. В противен случай, рискува наличието на неефективна мотивационна политика.

**Ценности.** Те се коренят в потребностите и предоставят принципиална основа за целите. Ценностите са подобни на потребностите с тяхната способност да възбуждат, насочват и поддържат определено поведение. Докато потребностите (нуждите) са

вродени, ценностите се придобиват чрез когнитивното познаване и опита. Ценностите са със стъпка по-близо до действието. Те повлияват поведението, защото са нормативни стандарти, които се използват да отсъждат и избират алтернативни, социално приемливи линии на поведение. Въпреки, че ценностите са подсъзнателни, обикновено, те по-лесно се вербализират, отколкото потребностите (Latham & Pinder, 2005, p. 491).

Ценностите са плод на човешката природа. За индивида да бъде част от цялото, от обществото, от социума е вродено на нервно-психологическа основа, посредством еволюционните процеси, протичащи в продължение на десетки хиляди години. В далечното минало, в зората на човешката раса, да си част от социума, било жизнена необходимост. В тогавашните социални строеве (племена), принадлежността към социално организирано цяло, е било единственият сигурен начин за оцеляване. Подобно на днешните общества и племенните народи са създавали и следвали определени социално оправдани норми. Ако индивидът не формирал поведението си в зависимост от тези норми, той бивал отхвърлен от обществото. Това често пъти означавало сигурна смърт. Следователно, чрез унаследяване на тази склонност през вековете, хората днес са все така склонни да моделират своето поведение, в зависимост от социалните норми. И сега, макар това да не означава сигурна гибел, „отхвърлянето от обществото“ гарантира една сериозна психологическа фрустрация. Често пъти именно ценностите, бидейки социално обосновани, регулират и насочват поведението на индивида. Следователно, за някои хора „социалните потребности“, са основен медиатор на поведението, а субективните потребности остават второстепенни.

**Стимули.** Според тълковният речник, това е вътрешна мотивировка на индивида; подтик, причина, подбуда, импулс.

Според Кеймбриджския речник (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary>), стимул означава – „Нещо, което окуражава човек да направи нещо“.

Стимулите са онова, което хората очакват да получат при следването на определено поведение. Например, в работна среда, ако повиши производството на детайли, работник получава 5 % увеличение. За работника именно, очакваните 5% са стимулът за повишаване на неговото производство. Стимулите биват монетарни и немонетарни. Монетарните целят материално стимулиране, а немонетарните, такова стимулиране, при което не участват материални награди.

**Наградите** са логично следствие от стимулите. Ако наградите липсват при определена мотивационна политика, стимулите нямат значение. Хората, знаейки че

определен стимул няма да бъде оправдан с награда, малко вероятно да поддържат желаното от мениджърите поведение. Наградата, може да бъде приета, като нещо дадено в замяна на добро поведение, добра работа и т.н. (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary>). За да имат стимулите желаното действие, индивидът трябва да вярва, че ще получи наградата свързана със стимула. Ако не е налице награждаване, стимулите се превръщат в празни обещания.

Важна характеристика на категорията „трудова мотивация“ е, че тя бива – **вътрешна и външна.**

**Вътрешната мотивация** на човека към труда и упражняване на определена трудова дейност е свързана с неговите *ценности и потребности*. Човек се държи по определен начин и реализира определено поведение в работна среда, воден от вътрешноприсъщи на него фактори, които му влияят и които изразяват в голяма степен утвърдени и утвърждавани негови ценности, богатството на личността му. Всъщност тъкмо ценностната система на човека определя неговата представа за това, което той цени като трудова дейност. С други думи, отделният човек е този, който сам дефинира собствени ценностни аспекти към работата, която върши или желае да върши (Илиев, 2001, стр. 44-45). Тук става въпрос за личните убеждения на хората, свързани с работата. Вебер (2005) емпирично е доказал връзката между религиозното възпитание и формираните трудови ценности. Той е доказал, че католически възпитаните индивиди се стремят към съвършенство в работата в по-малка степен, отколкото протестантски възпитаните индивиди. Логично на доктрината на католическата църква, тези хора насочват стремежите си в постигането на блаженство в задгробния живот. Следователно модифицират своето поведение съгласно каноните на църквата и пренебрегват постиженията в работата, за сметка на достигане на блажения Рай.

Протестантите, от друга страна, биват учени, че човек трябва да даде възможно най-много на земния свят. При протестантската доктрина, не се говори за задгробен живот, в степента, както при католицизма. Следователно, мотивирани от своите вътрешни религиозни ценности, протестантите се стремят към житейско съвършенство, което в капиталистическо общество означава бизнес съвършенство.

Разбира се, процесът на вътрешна мотивация е много по-сложен от изложения пример. Вътрешната мотивация следва да се приема като форма на мотивацията, нямаща нужда от външна намеса с оглед насочване на поведението. С други думи, индивидът е склонен да насочи своето поведение, да определи интензивността и устойчивостта му. С напредването на мотивационната теория, все повече автори

доказват, че в голяма част от важните за организациите процеси, именно вътрешната мотивация е ключова. Въпреки това се наблюдава голямо несъответствие с теоретичните препоръки и практиката.

**Външната мотивация** характеризира влиянието на мениджърите или на мениджмънта на фирмата върху поведението на хората в работна среда. Несъмнено е, че става дума за широк кръг от фактори и механизми, които използват мениджърите в стремежа им да се постига желано от гледна точка на интересите и целите на фирмата поведение на хората в трудовата дейност. Съществени в този стремеж на мениджърите са няколко момента (Илиеве, 2001, стр. 36):

- **Първо**, степента на вътрешната мотивация на отделния човек влияе върху степента, до която той може да бъде мотивиран чрез въздействие „отвън“.
- **Второ**, това, което правят мениджърите с оглед на мотивиране на персонала, оказва определено влияние върху вътрешната мотивация на неговите членове, т.е. може както да я засили, така и да я потисне.
- **Трето**, хората се мотивират в трудовата си дейност, защото имат своите очаквания за това, какво им „носи“ определено поведение в труда.
- **Четвърто**, фирмите не са „благотворителни организации“ и в случая не става дума за раздаване на „коледни подаръци“. Става дума за разбиране и изпълване с конкретно съдържание на връзката между: „приноси и резултати в трудовата дейност на члена на персонала – съответстващи на приносите и резултатите - компенсатори от страна на фирмата“. Изключително бедна от мотивационна гледна точка е тезата, че парите (работната заплата) успешно компенсират приносите на членовете на персонала. Колкото и важни да са те, колкото и значим да е проблема за справедливостта на заплащането на труда, няма големи успехи във фирми, извели парите, заплащането като „панацея“ на решението на въпросите за ефективното управление на персонала.
- **Пето**, безспорно е, че мотивацията като процес се основава на незадоволените потребности на хората – те са „нещото“, което движи поведението на човека в трудовата му дейност. Оттук произтича твърде важен извод: *мениджърът мотивира персонала не като го „агитира“, а като му осигурява реални възможности и условия да задоволява потребностите си чрез определено поведение в труда.*

Следва да се съгласим с Илиев, че основен регулатор на поведението и източник на мотивирано поведение на работното място е мениджърът и цялостното управление

на човешките ресурси. Така например, ако управлението в компанията използва материалните стимули като своеобразно лекарство за всички проблеми, свързани с мотивацията на персонала, мениджмънтът ще получи служители, мотивирани единствено от материалното възнаграждение. В научната литература от дълги години това се разглежда като неустойчива форма на мотивация. За добри и устойчиви резултати, мениджмънтът на компанията следва да имплементира възможно най-подходящите техники за мотивация. Освен външното стимулиране на персонала, следва да се изгради подходяща среда за развитие и на вътрешна мотивация на служителите. В подобни условия, компанията ще се сдобие с енергичен, инициативен и креативен персонал.

Подобно на всяка социална наука с нейните подразделения и различни области, психологията и в частност мотивацията, търпи промени през различните периоди от икономико-социално развитие на обществото. Мотивацията на работното място е неразривно свързана с мениджмънта на човешките ресурси. Следователно, възгледите за трудова мотивация следват тенденциите при мениджърските теории през годините.

Именно поради горното смятаме, че различните подходи към управлението са основна предпоставка за ретроспективното разглеждане на мотивационната теория през годините.

*Първият подход* в управлението е именно класическия, бидейки използван от Школата за научно управление и Административната школа. Класическият подход счита за най-важно да се анализира характера на дейността чрез нейното раздробяване на отделни операции, след което да се приложат рационални принципи на планиране, организация и контрол на работата (Палешутски, 2011, стр. 10).

Тук се говори за „икономически човек“, възприеман единствено като оръдие на труда. Според Taylor (1911) човек бива мотивиран единствено и само от очакваното възнаграждение (р.17). Следователно, мотивационните похвати се изчерпват до плащането на по-големи суми на добрите работници и съответно занижено плащане на недобрите работници.

Няма спор, че тенденцията при осредненият човек, е той да работи с бавно, спокойно темпо. Единствено след постигането на добра сделка, той е склонен да повиши темпото на работата си (Taylor, 1911, р.17). Под „добра сделка“, следва да се има предвид, повишено задоволство от работата, идващо от материалното възнаграждение.

Тейлър все пак признава, че съществува и друг вид мотивация за усърдна работа.

Съществуват, разбира се, и хора с необичайна енергия, жизненост и амбиция, които работят със свои високи стандарти, въпреки че това може да бъде против техния личен интерес. Това са малко изключения, които единствено подчертават тенденцията на осредненият човек (Taylor, 1911, p.18).

Явно е, че сложността и целостта на човешката психика остават загадка за основоположника на научния мениджмънт. Макар да забелязва наличието на такива, вътрешно мотивирани хора, Тейлър ги приема единствено като изключение от общото. И едва ли не, negliжира този феномен в работата. По-късно науката ще установи, че именно такива служители са особено ценни за организацията.

Възгледите на Тейлър относно мотивацията са логичен контраст на времето, в което той живее и работи. Това е времето на индустриализацията на САЩ. Производството се осъществява вече не в дребни семейни фабрики, а в огромни индустриални заводи със стотици служители на разположение. Тогава логичен ход е оптимизиране на производството с оглед на печелене на конкурентни предимства.

Други основни представители на школата са Франк и Лилия Джилбърт и Хенри Гант. Дотук изброените, а така също и Тейлър си поставят за цел, посредством наблюдения, измервания, логика и анализ, да усъвършенстват изпълнението на ръчните операции. Измерват, анализират и проектират дори и най-детайлните движения на работника. Целта е, работникът с най-малък разход на физическа и психическа енергия, да осъществи ефективно една операция или набор от работни операции (Ангелов, 1995, стр. 27).

Основен мотивационен постулат при разглежданата научна школа е, че хората биват мотивирани единствено от по-високото заплащане. Следователно изграждането на оптимален мотивационен модел на работното място, бива свързан единствено с повишаване на производителността на труда, посредством детайлно раздробяване и усъвършенстване на трудовите операции. Това работно оптимизиране дава и възможността за по-доброто заплащане на работниците, което според възгледите тук, означава и по-висока мотивация.

Другата основна управленска школа, използваща класическия подход е *Административната*.

Докато приносът на предишната школа е по-скоро отнесен до развитие на производството, настоящата школа прави опит за усъвършенстване на организацията като цяло. Тук става въпрос за управление на организацията, а не на отделните групи

работници. Казано по друг начин - за повишаване на ефективността на предприятието в цялостен аспект.

Основни представители на школата са Макс Вебер и Анри Файол. Вебер допринася главно с идеите си за бюрокрацията, която според него представлява силно нормирани, на основата на рангови стандарти и строги правила, отношения във фирмата. Т.е. всеки има свой ранг, който е свързан с точно определени права, отговорности, задължения и привилегии. Според Вебер, бюрокрацията не бива да бъде нарушавана, ако организацията иска да повиши ефективността си.

Файол формира четиринадесет принципа на управление – разделение на труда; пълномощия и отговорност; дисциплина; единоначалие; единство на целите; подчиняване личните интереси на общите; възнаграждение на персонала; централизъм; йерархичност; порядък; справедливост; стабилност на работното място за персонала; инициативност; корпоративен дух (Палешутски, 2011, стр. 13).

Типично в духа на разглеждания подход, тук също се изхожда от принципа, че всичко става машинално. Вебер твърди, че основна предпоставка за успех, е детайлното разделение в управленската йерархия. Всеки да знае своето място и задължения и да ги изпълнява. Почти напълно се игнорират социално-психологическите потребности на хората в процеса на работа. Йерархичният строй и принципите определени от Файол са ценни за управленската наука. Те обаче negliжират почти напълно индивидуалността на служителите. Което означава, че по предположение, компанията бива изградена от много на брой еднакво мислещи хора. Всъщност в класическия подход, работниците и служителите в качеството си на оръдие на труда, нямат нужда от насочване на поведението посредством мотивационни похвати. То бива насочено чрез нормиране на труда и детайлно описване на подробни процедури в работата.

С развитието на социално-икономическия строй, наред с науката за поведенческа психология и мениджмънт, обективната необходимост от повишаване на производителността на работното място, води до коренно различни възгледи.

**Поведенческият подход**, използва концепции от психологията, социологията, антропологията и други науки за човешкото поведение, за да съдейства на мениджърите в разбирането на човешкото поведение в работната среда. Акцентът при този подход е върху взаимоотношенията между хората, работата и организациите (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 9).

Тук хората, не са единствено оръдия за изпълнение на работата. Те се приемат като социално-психологическа, комплексна единица. Този подход, бива използван от две мениджърски школи - на *Човешките отношения* и *Организационното поведение*.

Школата на човешките отношения, най-вече се свързва с Мери Фолет и Елтън Мейо.

Фолет, изследва предимно връзките между властта, лидерството, координацията и контрола им. Според нея, властта е способността нещата да бъдат свършени. Изхождайки от тази елементарна и същевременно силно прагматична постановка, тя търси факторите за успеха не във „властта отгоре“, не във властта над другите, а във властта с другите (Палешутски, 1991, стр. 9).

Хората вече не се приемат като икономически субекти, заети с производството. Те се приемат като партньори в дейността на фирмата. От гледна точка на психологическата нагласа, това означава, че хората биха се чувствали значими и необходими не само за механичното производство. Усъвършенстването на възгледите за управление водят до логичен отзвук при формиране на теориите за мотивация на работното място, които следва да бъдат разгледани.

Мейо е една от малкото академични личности за своето време, разбираща много добре научното управление и притежаваща съответна подготовка в областта на психологията. В началото на 20-те години, в резултат от Хоторновите експерименти, Мейо прави важен извод. Човешките фактори, особено социалното взаимодействие и груповото поведение, според него, оказват особено влияние върху индивидуалната производителност. Изводите, до които е стигнала групата под ръководството на Мейо, залягат в основата на едно ново направление в мениджмънта – „концепцията за човешките отношения“. Тя доминира в теорията на управлението до средата на 50-те години (Ангелов, 1995, стр. 30).

Целта на експериментите в град Хоторн е да се установи дали някои променливи (осветеност) влияят на производителността на хората. Служители биват отделени от нормалният работен процес в отделно помещение. Там светлината бива подобрявана и очаквано производителността на отделените служители се увеличила. Тя се увеличава и когато светлината е в стандартното си измерение, дори и когато е под стандарта. Това навежда изследователите на мисълта, че повишаването на производителността на труда се дължи на нещо, останало скрито до този момент. Отделените хора формират по-привлекателна за себе си трудова атмосфера. Освен това, някои от служителите

заявяват, че се чувстват специални, бидейки избрани да участват в изследваната група. Кое то ги кара да се стараят повече в своята работа, съответно да произвеждат повече.

В науката за управлението вече се осъзнава, че хората се нуждаят и от известна доза ефективен социален контакт в работата си. Това е следствие на унаследени нервно-психологически характеристики на хората да бъдат част от групи. Кое то е заложено във висшата нервна система благодарение на хиляди години еволюция. Макар да се наблюдават и изключения, повечето индивиди се чувстват по-добре, когато работят в група с благоприятен социален климат и емоционален фон.

Постулатите на втората школа, която приема поведенческият подход във формулирането на своите възгледи, са както следва:

Като логично следствие от социалните тенденции по времето на своето възникване, *Школата на организационно поведение* определя индивида зает в организацията не както е при школата на научно управление, а по-скоро като една комплексна социално-икономическа единица, заета в организацията. Тук на първо място се поставя психологическата и морална задоволеност на хората, а не чисто материалната. С други думи, вече се говори за социален, а не за икономически човек.

Пионер в тази насока е Честър Бърнард, който формулира организацията като система от съзнателно координирани дейности или усилия на две или повече лица. Основното са хората, а не „кутийките“ в организационната схема. Акцентът се поставя върху организацията, която координира действията на отделните индивиди. За разлика от класическата школа, която счита, че властта в организацията върви от върха на управленската пирамида надолу, той приема обратното (Палешутски, 2011, стр. 18).

Подобно на горната управленска школа и тук се дава превес на вътрешната мотивираност на хората. Според представителите ѝ, хората са значими партньори в организацията. Кое то несъмнено оказва влияние върху трудовата дейност на работниците и служителите. Експериментите в град Хоторн доказват, че, когато хората се чувстват значими, те са по-склонни към усърдна работа.

Най-съществен принос към школата оказва Дъглас Макгрегър със своята теория за двата модела на управление.

Според Макгрегър съществуват два основни модела на управление, като по-късно, малко преди смъртта си, той се опитва да въведе и трети. Моделите за управление, формулирани от Макгрегър изхождат от две основни презумпции:

*Модел „X“* – изхожда се от презумпцията, че обикновеният човек изпитва силна неприязън към труда, че е безинициативен, стремящ се да задоволи единствено своите материални нужди. Дейността на организацията силно се формализира, не се поощрява инициативността, а дори опитите за инициативност биха могли да бъдат наказани. Стремешът е към комплексно насочване на индивидите към изпълняване на задълженията. Налице е явно проявление на авторитарно управление.

Следователно, мениджърският стил съобразно теорията „X“ изисква строг непосредствен контрол при ясно поставени задачи и заплахата от наказание или обещание за по-високо заплащане в качеството на мотивационни фактори. Мениджърите, работещи въз основата на тези предпоставки, упражняват категоричен контрол, който води до недоверие и възмущение от страна на управляваните. Макгрегър подчертава, че следствието от този подход е обособяването на мнението за „посредствеността на масите“ (Атанасова, 2009, стр. 76).

Моделът „У“ изхожда от обратната презумпция – хората по природа са инициативни, енергични, честолюбиви, стремящи се да задоволяват не само материалните, а и духовните си потребности. Изразходването на енергия в трудовата дейност е естествено, отвращението от работата не е вътрешно присъщо на човека. Характерни за хората са мотивирането, възможността за вземане на решения и поемането на отговорност (Палешутски, 2011, стр. 21-22). Тук логично преобладава демократично-либерален стил на управление. Стимулират се новаторството и инициативността на хората, грешките се разглеждат като възможности за научаване на нови неща.

Възгледите на теорията „У“ могат да доведат до повече сътрудничество между мениджърите и работниците. Мениджърският стил според тази теория би се стремил да създаде работна среда, при която личните потребности и цели на индивидите да са в хармония с целите на организацията (Атанасова, 2009, стр. 77).

Разбира се, в практиката се наблюдават индивиди и от двата типа, описани от Макгрегър. Следователно, мотивационната политика следва да бъде съобразена с това, какви хора са заети в организацията. Ако хора, от типа X, изпитват неприязън към работата, то най-вероятно не биха се самомотивирали за работа. Следва мотивацията да дойде отвън. Логичната противоположност следва за хора от типа У. Приемайки горното описание, тези хора са по-склонни да се самомотивират в процеса на работа. Реализацията в случая е най-вече от гледна точка на това, че тези индивиди получават

или очакват да получат неща различни от материалните облаги. Такива, като признание, знания и опит, уважение и т.н. Следователно, тези индивиди следва да бъдат мотивирани с нематериални стимули. Нещо повече, работниците и служителите от тип У, са склонни да приемат самия акт на извършване на работата като мотиватор. От гледна точка на желанието им за работа, инициативността и енергичността им, за определен период, биха работили без очаквана награда. Разбира се, това не може да продължава за дълъг период от време.

Разглеждането на човека като социално-психологическа комплексна личност, води до появата на възгледи като – *Теорията за базовите потребности на Маслоу*, както и *Двуфакторната теория на Хърцбърг*. Двете теории са част от работата на бихейвиористката психологическа школа. Важен постулат и при двете теории е, че човекът е постоянно нуждаеща се личност, която никога не би могла да бъде задоволена напълно. Маслоу предлага 5 такива нужди (потребности), докато Хърцбърг ги разделя в 2 групи – мотивиращи и хигиенни.

Тези и други теории от съдържателен тип ще бъдат разгледани детайлно. Настоящият параграф има за цел да представи основните понятия, използвани в мотивационната теория. Да се представи кратък ретроспективен преглед на мотивационната теория, от гледна точка на развитието ѝ паралелно с развитието на науката за управлението.

На базата на проучване на подходите в управлението и школите, приемащи ги, изведохме някои основни преобладаващи форми на мотивация за всяка школа. Както е показано на Таблица 1.1.

**Таблица 1.1. Преобладаващи форми на мотивация  
в различните подходи на управление**

<b>Класически подход в управлението</b>	<b>Преобладаващи форми на мотивация</b>
<i>Школа на научното управление</i>	Материални стимули; натрапчив контрол
<i>Административна школа</i>	Административен ред, регулиращ поведението; детайлно разпределяне на задачите
<b>Поведенчески подход</b>	<b>Преобладаващи форми на мотивация</b>
<i>Школа на човешките отношения</i>	Колективност; благоприятен социален климат;
<i>Школа на организационното поведение</i>	Колективност; приемственост; ненатрапчив контрол

Източник: Систематизация на автора на основата на трудовете, изучавани и анализирани при разглеждането на подходите.

Условно можем да разгледаме посочените в Таблица 1.1. форми на мотивация от гледна точка на пирамидата на Маслоу. Тогава установяваме как с развитието на управленската наука преобладаващата форма на мотивация измества фокуса от физиологичните потребности по-нагоре в пирамидата. От гледна точка на преобладаващото материално стимулиране, натрапчивият контрол и т.н., школите от класическия подход се стремят да задоволят почти единствено физиологичните потребности на служителите. От гледна точка на административния ред, може да се каже, че се стремят да осигурят и известна доза сигурност в работата, което има отношение към втората група потребности.

При поведенческият подход вече се използват способности, засягащи социалните потребности на служителите. Освен това, ненатрапчивият контрол дава поле за изява и развитие на индивидуалните способности за инициативни и енергични служители. Тук вече се преминава към по-възвишените потребности, разгледани от Маслоу.

Мотивационната теория се развива изключително бурно от началото на 20-ти век до наши дни. Множество теории биват формирани през годините. На някои се обръща заслуженото внимание, други остават неразбрани и следователно недотам разглеждани. В следващия параграф ще разгледаме по-значимите от управленска гледна точка мотивационни теории.

Класифицирането на споменатите теории става по различни начини. За целите на настоящата разработка, избрахме разделянето на мотивационните теории на - *съдържателни и процесуални.*

## **Основни мотивационни теории**

### ***Съдържателни теории***

Съдържателните теории се занимават с определянето на елемента в индивида или работната среда, който „галванизира и поддържа поведението“ (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр.254). Съдържателните теории изхождат от гледната точка на факта, че хората са безкрайно нуждаещи се същества. Те притежават идеологически, индивидуални и най-разнообразни потребности. Основен постулат тук е, че наличието на потребност създава у индивида дискомфорт. Преодоляването на този дискомфорт може да стане единствено със задоволяване на дадената потребност.

Идеята, че ролята на мотиватор за човека играят различните негови потребности и стремежът да ги задоволява, датира от 30-те години на двадесети век. От тогава започва и развитието на *съдържателните мотивационни теории* (Илиев, 2001, стр. 41).

Съдържателните теории акцентират върху съставните части на мотивацията. Онова, което кара хората да действат по един или друг начин. От гледна точка на човешката психика тези теории се занимават с несъзнателното за човека. Потребностите, разглеждани от съдържателните теории често пъти остават в дълбините на човешката психика и никога не биват напълно осъзнати. Несъзнаването на дадена потребност не означава, че тя не би следвала да мотивира индивида. Ако например, даден човек притежава известен комплекс, придобит в детството, той не би могъл да го осъзнае без чужда помощ. Наличието на такъв комплекс би могъл да предразположи формирането на определени потребности у индивида. Същите не биха могли да се осъзнаят без чужда намеса, но въпреки това, личността ще има вътрешен стремеж да ги задоволи. Следователно, ще моделира своето поведение, по такъв начин, предразполагащ за задоволяване на вътрешните му потребности. Специалистите определят това като сложен индиректен психологически процес.

Тоест, потребностите се разглеждат като мощен генератор на целите, а в тази връзка и като двигател на човешкото поведение в труда (Илиев, 2001, стр. 42).

Най-значими съдържателни теории за мотивацията са – *теорията за систематизацията на потребностите на Хенри Мъри; Теорията на базовите потребности на Ейбрахам Маслоу; ERG моделът на Клейтън Алдъфър; Двухфакторната теория на Фредерик Хърцбърг; теорията на Дъглас Макклелънд за мотивацията за постижения; теория на самоопределението на Едуард Деси и Ричард Раян.*

Всяка от горните теории ще бъде подробно разгледана в настоящия подпараграф. Целта е най-вече да представим огромният интерес на учените през годините що се отнася до мотивацията.

**Мъри** е сред първите учени, занимаващи се с детайлното разглеждане на човешките потребности. Той не ги разграничава от инстинктите и ги определя като основна предпоставка за формиране на поведението на индивида.

Формира теорията си на база на емпирично изследване на студенти от Оксфордския университет. Целите на изследването, разбира се, не се свеждат

единствено до извеждане на посочените по-долу потребности. Мъри и колегите му си поставят за цел изготвянето на една цялостна теория за човешката личност.

Той по-скоро се стреми да изброи човешките потребности, като тук не става въпрос за систематизация или йерархична подреденост на потребностите. Мъри ги изброява в азбучен (от английски език) ред както следва (Murray, 1938, p. 144-145):

1. Унижение;
2. Постигане ;
3. Присъединяване;
4. Агресия;
5. Автономност;
6. Противодействие;
7. Почтителност;
8. Отговорност;
9. Доминантност;
10. Показничество;
11. Самосъхранение;
12. Недоброжелателност;
13. Грижовност;
14. Ред;
15. Игра;
16. Отхвърляне;
17. Чувствителност;
18. Секс;
19. Подкрепа;
20. Разбиране.

Задоволяването на горните потребности, гарантира запазване на хомеостазата на индивида. Мъри всъщност приема, че именно стремежа към запазване на хомеостазата, може да се приеме като мотивация за действие.

Разглежданата теория търпи множество критики, което в известна степен е логично, с оглед на безспорните пропуски в нея. Например, много от потребностите не биха се появили в някои хора. Тук става въпрос по-скоро за патологични случаи. За потребност от подкрепа, грижовност и отговорност трудно може да се говори по отношение на човек със силно егоцентрични наклонности. Подобни хора насочват по-

голямата (а понякога и цялата) си психична енергия към подхранване на Аза. Те са готови на всичко, за да получат душевен мир, който в тези случаи се изразява в „подхранване“ с насочване на достатъчно психическа енергия към егото. Противоположност на последните са хора с алтруистични наклонности. У такива хора рядко се среща потребността от недоброжелателност, агресия или унижение. Самата същност на подобни хора, ги предразполага да насочват енергията си навън, отвъд своето его. По този начин, те получават своя душевен покой.

Аналогични изключения може да се изведат и от гледна точка на други психологически характеристики на хората. Такива са *екстраверсията* и *интроверсията*. Според Юнг, *екстраверсията* е насочване навън на либидото<sup>1</sup>. Това е равнозначно на твърдението, че екстраверсията означава насочване на интереса към обектите (други хора и предмети) в средата и функциониране по отношение на тези обекти. В екстравертирано състояние човек възприема, мисли, чувства и действа по отношение на обекта. Можем също да кажем, че действието и преживяването са определени пряко от обекта (Андреева, Л. и колектив, 1998, стр. 238). *Интровертните* личности се отличават с поведение, насочено „навътре“. При екстремни стойности по тази дименсия те са социално неконтактни, стеснителни, сковани, в противоположност на откритите към социалната среда екстравертни личности (Дилова и колектив, 1998, стр. 128).

Следователно, при екстремално екстравертно или интровертно насочени личности, можем да изключим повечето от изведените от Мъри потребности.

Разбира се, в известна степен всяка потребност е вродена във всеки индивид. Несъмнено обаче, някои от горепосочените основни потребности са преобладаващи. Такива потребности, останали на заден план, Мъри нарича латентни. Това са потребности, които биха могли да вземат превес пред другите само при определени обстоятелства.

Тази ранна мотивационна теория, макар и несъвършена, е особено ценна за управленската наука. Теорията на основните потребности на Мъри, е първият опит за извеждане на потребностите на хората. Наистина, те биват изведени от някои вродени инстинкти, отхвърляйки способността на хората да се учат. Мъри не обръща внимание

---

<sup>1</sup> Либидото се определя като сексуално влечение и е един от основните нагони на личността според Фройд. Може да се приема и като по-общо понятие, изразяващо психическата енергия на индивида – бел. авт.

на потребностите, които идват от ценностите, възпитанието и средата като цяло. Тоест, той пренебрегва социално придобитите потребности у индивидите. А такива са налице и това е доказано от множество теоретици през годините. Този аспект от човешката същност бива въведен и използван за пръв път от Маслоу.

**Маслоу** формира своята теория в началото на 40-те години на двадесети век. Това е най-широко разглежданата мотивационна теория в различни аспекти и научни направления. Тя бива разглеждана от множество автори по цял свят. Въпросната теория се използва не само в психологията, но и в много други науки, в частност и мениджмънта. Освен, че е най-широко използваната, тя намира и широко приложение в практиката.

Според теорията на базовите потребности, човек не спира да се нуждае. Задоволяването на потребност, дава път за появата на друга. Така, ако човек в момента е гладен, единственият му стремеж ще бъде да се нахрани. Твърде вероятно няма да се стреми да задоволи своите духовни потребности. Единственото нещо, за което е склонен да мисли е храна. Разбира се, след като се нахрани, с изключение на някои патологични случаи, човек започва да мисли и за своите по-висши потребности.

За Маслоу, обаче винаги е налице водеща потребност. Според него, водеща потребност може да бъде единствено незадоволената такава. Тази потребност бива и единственият начин да се мотивират хората. Водени от желанието си да я задоволят, те са склонни да приемат такава линия на поведение, която ще им донесе възможност да постигнат удовлетворяването ѝ.

Могат да бъдат изведени две основополагащи становища за разглежданата теория (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр.255):

1. Хората са нуждаещи се животни, чиито потребности зависят от това, което вече имат. Само потребности, които не са още задоволени, могат да въздействат върху поведението. С други думи, задоволената потребност не поражда мотивация.
2. Потребностите са подредени йерархично на базата на своята важност. След като се задоволи някоя потребност възниква друга, която изисква задоволяване

Макар и да не е изчерпателна, класификацията на потребностите на Маслоу се приема за особено ценна. Това се дължи на факта, че Маслоу е първият, систематизирано подреждащ потребностите в йерархична последователност.

На Фигура 1.1. е представена йерархичната подредба, предложена от Маслоу.

Фигура 1.1. Пирамида на Маслоу



Източник: Ушева, М. (2017) Управленска психология: умения, диагностика, въздействия, Унив. изд. „Н. Рилски”, Благоевград, стр. 176

**Физиологичните**, Маслоу свързва със биологичната цялостност на индивида. Тоест със запазване на хомеостазата.

Хомеостазата означава автоматични усилия на тялото да поддържа постоянно, нормално състояние на кръвообращението (Маслоу, 2001, стр. 81), с прилежащите нему съдържания на соли, белтъчини, киселинност, захари, протеини и др. Нарушаването на хомеостазата, кара индивида да изпитва определени нужни, които го принуждават да предприеме определено действие.

Макар, че физиологичните потребности трудно биха били изчерпани, като най-общи можем да приемем – глад, жажда, нуждата от сън, секс и пр. Разбира се, не всички физиологични потребности имат за цел да запазят хомеостазата на индивида. Например, ако човек има нужда от комфорт, топлина и пр., той би могъл да ги намери в храната, без да изпитва реален глад, причинен от понижена кръвна захар.

Маслоу смята, че физиологичните потребности са най-силно действащите. При хора, лишени от всичко в живота, именно физиологичните потребности са единствени и най-значими. Ако човек е гладен, но също така изпитва необходимост от реализация на

способностите си, ще избере първо да се нахрани и едва след това ще премине към потребността от развитие.

Ако всички потребности остават незадоволени, организмът ще бъде доминиран от физиологичните и останалите просто ще престанат да съществуват или ще бъдат изтласкани назад. В такъв случай ще е справедливо да характеризираме целия организъм като кажем просто, че е гладен, защото съзнанието е почти напълно обхванато от глада. Всички способности се поставят в служба на задоволяването на глада, организацията им се определя почти изцяло от единствената цел – да се удовлетвори потребността от храна. Рецепторите и ефекторите, интелектът, паметта, навиците – всички те биха могли да се определят като средства, насочени към задоволяването на глада. Качествата, които не допринасят за тази цел, остават потенциални или биват изтласкани назад. В критични ситуации поривът на личността да пише поезия, желанието да придобие автомобил, интересът към американската история, желанието да има чифт нови обувки, биват забравени или остават на втори план. За човека, който е крайно и опасно гладен, не съществуват други интереси извън храната (Маслоу, 2001, стр. 82).

Доминиране на определена потребност пред останалите, може да се наблюдава и при други от изброените от Маслоу. Така например, ако човек няма сигурност, той би могъл да загърби дори и физиологичните си нужди от храна, сън и т.н., с единствената цел да получи по-висока сигурност за себе си и семейството си. Пример за подобно поведение са гражданските войни и бежанските кризи, произтичащи от тях. Хората, дори и да имат някаква осреднена задоволеност на физиологията си, предпочитат да потърсят по-висока сигурност. Следователно, сигурността взема превес над физиологията.

От гледна точка на мениджмънта това може да означава следното:

1. Хора, не задоволили своите физиологични потребности в достатъчна степен, биха се мотивирали единствено от възможността това да се случи;
  2. Ако не бъдат задоволени, те остават единствен, водещ и основополагащ подбудител на поведението;
  3. Мотивирането на хората следва да се извършва главно с материални стимули.
- От гледна точка на това, че физиологичните потребности биват задоволявани именно с финансови средства.

За щастие, в повечето съвременни общества, хората получават достатъчно, че да са в състояние да задоволяват биологичните си потребности. Ако обаче е налице

подобно незадоволяване, това означава, че хората работят единствено, за да съществуват. Когато преминем към разглеждането на потребността от себеактуализация, ще стане ясно, че именно хора с тази потребност са основна предпоставка за ефективно и развиващо се общество. В съвременния обществен строй, хората често търсят възможността за себеактуализация в своята работа. Което означава, че те ще се стремят към съвършенство и майсторство в нея. Последното ще доведе до по-добри резултати за фирмата, следователно – до по-висока печалба.

В случай, че *физиологичните потребности*, са относително добре задоволени, възниква нова група, която бихме могли да квалифицираме като потребности от *сигурност* (безопасност, стабилност, зависимост, закрила, отсъствие на страх, тревога и хаос; потребност от структура, ред, закон и ограничения; от сила у покровителя и т.н.) (Маслоу, 2001, стр. 84). Тоест, потребността от липсата на всякаква физическа или психологическа вреда.

Казаното по отношение на физиологичните потребности, до голяма степен, се отнася и до потребността от сигурност. Незадоволени, тези потребности също господстват в организма. Аналогично, както при гладния човек, индивидът, чувстващ се застрашен и несигурен в средата, ще търси само и единствено закрила и сигурност. Назад остават и всички, по-висши потребности от пирамидата на Маслоу.

Той твърди, че единствено по-висшите потребности остават латентни, ако дадена група не е задоволена в достатъчна степен. По наше мнение, в реалния живот се наблюдават известни изключения от тази йерархична последователност при осъзнаването на потребностите. Често пъти, хора, чувствайки се застрашени, предпочитат да намерят убежище и сигурност, отколкото да се нахранят, наспят и т.н.

Други по-широки аспекти на стремежа да се търси безопасност и стабилност в света могат да се открият в много разпространеното предпочитание към известните пред неизвестните неща или към познатите пред непознатите. Тенденцията да имаш религия или философски възглед за света, който организира вселената и хората в нея в едно доволно стройно, смислено цяло, е също отчасти мотивирана от търсенето на безопасност (Маслоу, 2001, стр. 85).

Сигурността в класическия смисъл е до голяма степен задоволена в нашата култура. Хората не се страхуват, че ще бъдат нападнати от диви животни или от злонамерени хора. Сигурността в нашата култура приема малко по-различна форма. Сигурността може да се изрази като собствен дом или сигурна работа. Сигурността на работното място стана сериозен проблем, след като все повече хора губят работата си. Във фокуса на мениджмънта е факта, че закриването на работни места е засегнало

почти всеки отрасъл. Няма безопасно пристанище, в което човек може да се скрие от реалността на уволняването от длъжност (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 255).

Ако *физиологичните и потребностите от сигурност* са относително добре задоволени, ще възникнат потребностите от *любов, привързаност и чувство за принадлежност (СОЦИАЛНИ ПОТРЕБНОСТИ)*. Целият цикъл, описан по-горе се повтаря отначало, този път с нов център. Потребностите от любов включват даването и получаването на обич. Когато те не са задоволени, човек остро чувства липсата на приятели, съпруг/а или деца. Той жадува за отношения с хора въобще, за място в група или семейство и се стреми с голяма енергия към тази цел. Постигането ѝ ще има за него по-голямо значение от всичко друго на света и той ще е в състояние да забрави дори как някога, когато гладът е стоял преди всичко, любовта е изглеждала нереална, излишна и маловажна. В тази ситуация болката от самотата, остракизмът, отхвърлянето, липсата на приятелство и на корени излизат най-отпред (Маслоу, 2001, стр. 87).

При тези потребности йерархията се откъсва от физическите или квазифизическите потребности, намиращи се на предишните две равнища. Незадоволеността на това равнище на потребности може да засегне психическото здраве на индивида (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 255). Тук вече не става дума за евентуални физически, а по-скоро психологически последици от незадоволяване на потребността. Тук, а така също и на горните две равнища, хората чувстват силна фрустрация, която ги кара да действат и ги мотивира да търсят начините, чрез които те ще успеят да задоволят социалните си потребности.

От гледна точка на работното място, потребностите от принадлежност биха се реализира най-вече със социалния микроклимат в предприятието. Още при Хоторновите експерименти се доказва, че по-благоприятния социален климат повишава производителността.

След задоволяването в достатъчна степен на *физиологичните, потребности от безопасност и социалните* потребности, индивидът преминава към стремежа за задоволяване на своите потребности от *уважение и почит*. При тази група потребности се има предвид потребността от уважение и почитта на хората, които личността смята за значими. Включва се потребността както от усещането, че индивидът е от значение за другите (самоуважение), така и от действителното високо уважение от страна на другите. Уважението, оказано от другите, трябва да бъде почувствано като сигурно и заслужено. Задоволяването на тези потребности води до

чувство за увереност в себе си и престиж (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 255). Силата на влияние на тези потребности, логично както при всяка друга група, зависи от някои психични характеристики на индивида (темперамент, екстра/интровертност, интелект и т.н.).

Според Маслоу, всички хора в нашето общество (с някои патологични изключения) имат потребност или желание за стабилна, поставена на твърда основа, обикновено висока оценка на самите себе си, от самоуважение или чувство за собствено достойнство и от чувството, че са ценени от другите. С други думи, „личността се нуждае от достатъчно висока самооценка, тоест, всеки има потребност от самоуважение. Самоуважението е един от източниците на психологическа стабилност и добро настроение“ (Ушева, 2017, стр. 50). Следователно, тези потребности могат да се класифицират в две подгрупи. Те са, на първо място, желание за сила, постижения, адекватност, майсторство и компетентност, увереност пред света, независимост и свобода. На второ място, е нещо, което би могло да си нарече „желание за репутация или престиж“ (определен като респект или уважение от страна на други хора), положение в обществото, известност и слава, господство, признание, внимание, важност, достойнство и оценка (Маслоу, 2001, стр.89).

При тази група потребности вече не става въпрос за липса. Тук Маслоу говори за нуждата от растеж. Човек спокойно би бил в състояние да запази хомеостазата си и без да получава достатъчно уважение от околните или без да има висока самооценка за себе си. Но веднъж устойчиво задоволил в достатъчна степен своите по-нисши (на дефицита) потребности, индивидът ще започне да усеща все по-силна фрустрация в себе си. Подтикваща го да действа, за да премахне дразненето.

Задоволяването на потребността от висока самооценка води до чувството на увереност в себе си, на стойност, сила, способност и адекватност, до чувството, че индивидът е полезен и необходим на този свят. Но неудовлетворяването ѝ води до чувство на непълноценност, на слабост и безпомощност. Те на свой ред пораждават базово обезсърчаване или други компенсаторни или невротични тенденции (Маслоу, 2001, стр. 90).

С последните думи, авторът сякаш описва съвременната ни реалност. В нашата, а и в други съвременни държави се наблюдава масирано обезсърчаване на населението. Хората се задоволяват единствено с вече постигнатото, не се стремят да развият себе си и околния свят. Не се интересуват от това да получат заслужено уважение от околните. Самооценките им, в повечето случаи, остават нереалистични. Изследванията показват,

че стагнирането на по-висшите потребности е главната причина за проблемите в някои общества.

Задоволяването на *физиологичните потребности, потребностите от сигурност, социалните и уважение и почит*, не гарантират безкраен психологически комфорт. След време, на преден план излизат *потребностите от себеактуализация*. Те се отнасят до желанието на хората за самоосъществяване, а именно, тенденцията да осъществяват онова, което потенциално са. Тази тенденция може да се определи като желанието на човека да става все повече онова, което идисинкратично е, да стане всичко, на което е способен (Маслоу, 2001, стр. 91).

*Себеактуализацията* бива приемана от всеки човек по строго индивидуален начин. Ако писателят я приема като написването на перфектния роман, художникът ще я приеме като перфектната картина. С други думи, „недоволството от себе си, което предизвиква личността да поставя пред себе си все по-сложни задачи, да се стреми към усъвършенстване, към себеактуализация“ (Ушева, 2017, стр. 53). Разбира се, себеактуализацията не винаги бива свързана с работата. Хората се стараят да усъвършенстват себе си в най-разнообразни занимания, често пъти, несвързани с работното място.

За разлика от досега разгледаните потребности, себеактуализацията е вътрешна потребност на индивида. Себеактуализацията не е липса или дефицит. Тя не е нещо външно, от което организма се нуждае, за да е здрав, точно както дървото има нужда от вода. Себеактуализацията вътрешно развитие на това, което е вече в организма (Maslow, 1954, р. 134). Вътрешната мотивация, според последни проучвания, е най-значимата форма на мотивация в съвременното общество. Вътрешно мотивирани хора са по-ангажирани в това, което правят. Готови са да дадат всичко от себе си, без гаранцията за получаването на определена награда.

Логично, както при останалите основни групи потребности и тук следва да е постигната някаква субективна и достатъчна задоволеност на останалите групи, преди да се появи стремежът за себеактуализация. Може би, именно заради това тя се наблюдава при финансово задоволени личности. Удовлетворяването на потребностите на недостиг често е свързано с определени финансови средства. Поради това, заможни хора, задоволили потребностите, коренящи се в недостига, да проявяват стремеж за себеактуализация. Разбира се, налице са известни изключения. Чисто субективно някои хора може да предпочетат себеактуализацията пред някои свои социални потребности.

При някои източни общества, физиологията може да остане на заден план. Определени индивиди се стремят към себеактуализация, загърбвайки много от физиологичните си потребности.

В Таблица 1.2. са представени конкретни способности от практиката за предоставяне на задоволеност на базовите потребности, предложени от Маслоу.

**Таблица 1.2. Способи за задоволеност на базовите потребности на работното място.**

Физиологични	<i>Справедлива заплата; Удобни условия на труд – топлина, осветление, пространство, климатична инсталация</i>
От сигурност	<i>Безопасни условия на труд; Сигурност на работното място; Допълнителни облаги</i>
Социални	<i>Възможности за социално въздействие; Стабилност на групата; Стимулиране на сътрудничество</i>
Уважение и почит	<i>Публично признание за добри резултати; Важни дейности, свързани със служебните задължения; Респектиращо название на длъжността</i>
Себеактуализация	<i>Предизвикателство на длъжността; Възможности за повишаване; Шансове за творчески подход; Мотивация за по-високи постижения</i>

*Източник:* Донъли, Дж., Джеймс, Г., Иваневич, Дж. (1997) *Основи на мениджмънта*, Изд. „Отворено общество“, София, стр. 257

Горепосочените способности за отдаване на възможностите за задоволяване на базовите потребности, не изчерпват всички възможни. Те са една добра основа за съвременните мениджъри. Имайки това предвид, особено изненадващ факт е, че финансовите стимули се използват най-широко за повишаване на мотивацията за работа. Тоест, онова, което гарантира задоволяване на най-основните (първите от пирамидата на Маслоу) потребности, се използва с цел мотивиране на хората.

Причините, по наше мнение, може да бъдат три:

1. Съвременните мениджъри не се интересуват в достатъчна степен от теорията на мотивацията. Следователно, не са наясно с факта, че финансовите средства са предпоставка за задоволяване единствено на най-нисшата група потребности.

2. Мениджърите много добре познават теорията за мотивация. Затова, разбират, че служителите им не са достигнали до по-високи етажи от пирамидата (що се отнася до работното им място) и използват такива стимули, гарантиращи им повишаване на трудовата мотивация на служителите и работниците.

3. Некомпетентност и negliжиране на по-голямата част от мениджърските похвати, в частност на мотивационните техники и методи.

Ние смятаме, че е добре да се използват всички горепосочени способности за мотивация в работата. Разбира се, потребностите на работното място, както и в живота на хората, биват строго субективни. Едни служители биват мотивирани от социалните си потребности, от способността да си взаимодействат с хора в работата. Други – от сигурността на работното място. Трети – от възможността да получат уважение. Следователно използваните способности следва да се индивидуализират, от гледна точка на субективното значение за служителите на съответната група потребности. В реални условия това е доста трудно. Затова е редно да се изгради достатъчно добра схема за мотивация на персонала, даваща възможност за задоволеност на потребностите във възможно най-голяма степен.

Хора, които не са в състояние да задоволят физиологичните си потребности, биват мотивирани по най-лесния начин. С обещание за финансов бонус при изпълнение на определена задача, с осигуряване на повишения и т.н. С подобни служители е лесно да се работи дотолкова, доколкото не се изисква креативност и високо ниво на умствена активност в работата. За щастие, в повечето съвременни държави, именно държавата гарантира някаква минимална задоволеност на физиологичните потребности, посредством минималната работна заплата. Налице са и изключения, най-вече в държави в Африка, Южна Америка, Азия и части на Европа. Там много хора работят единствено, за да са в състояние да задоволят в достатъчна степен своите най-основни потребности. В такива екстремални условия е логично използването единствено на финансовият стимул. В държави, в които задоволеността на тези потребности в голяма степен бива гарантирана, е нелогично и нелепо използването единствено на финансови стимули. Мениджърите следва да проявят креативност и да

дават възможност за задоволяване на потребностите на служителите в такава степен, че те да бъдат в състояние да придобият стремежа за себеактуализация.

Често пъти индивидуализирането на потребностите води до изключения от йерархичната подреденост. Когато за даден индивид сигурността на работното място е по-значима отколкото физиологичните му потребности, той би се задържал на сигурната и безопасна работа, дори и да е в състояние да задоволи само най-основните си потребности. Ако за даден индивид потребността от уважение и почит е по-сериозно изразена, той би загърбил сигурността, социализацията или физиологията си, с оглед на възможността за придобиване на групата потребности, свързана с уважението и почитта.

Освен различната индивидуализация на потребностите, може да се наблюдава и известно размиване и преплитане на различните стимули и групите потребности. Добър пример за това е заплатата. С парите човек на първо място покрива физиологичните си нужди. Той би могъл, обаче да покрие и потребностите си от сигурност и уважение. С финансовите си средства той може да закупи сигурен дом за себе си и семейството си. Може да закупува елитни стоки, които според него биха му донесли уважение сред хората.

Друг възможен пропуск в теорията на Маслоу произлиза от изграждането и приобщаването ѝ единствено към американското общество. В други, по-изостанали икономически общества, подредбата и различната субективна значимост би била различна. Множество емпирични проучвания, проверяващи теорията, доказват че има много изключения от нея в практиката на мениджмънта. В определени култури се отдава особено внимание на физиологичните, в други на потребностите от себеактуализация. Например, един българин би бил склонен да се мотивира по-скоро от повишаване на заплащането, отколкото от възможността да усъвършенства себе си и възможността от уважение и почит. Датчанин или германец от друга страна, биха били мотивирани в по-голяма степен от възможността да усъвършенстват личността и способностите си и придобиването на уважение и почит сред хората и себе си, отколкото от чисто финансов стимул. Това е следствие от различната основна задоволеност на по-нисшите (потребностите на недостига) потребности. При по-развитите икономически общества, потребностите от недостиг се задоволяват „по подразбиране“, посредством държавната гаранция за базов доход, достатъчен за това. Тоест, хората там не са свикнали да живеят в недостиг. Съответно те концентрират

своята енергия в задоволяване на потребностите от по-висок ранг. А в подобни на нашето общества, това не се наблюдава. Тук хората работят главно за задоволяване на потребностите си, причинени от недостиг. А според теорията на Маслоу, това означава, че следва да се мотивира именно чрез тяхното задоволяване.

От гледна точка на транскултурното Генов, провежда проучване, имащо за цел установяване на подредеността на потребностите в българската реалност. С оглед на културологичните различия между обществата, предложената от Маслоу пирамида, не бива да се приема като абсолютна и общоприложима. На Фигура 1.2. е показана подредбата на потребностите в българската реалност.

По своята същност повече от описаните на Фигура 1.2. потребности се припокриват с пирамидата на Маслоу. Най-висшите нива обаче, са коренно различни. Маслоу ги определя като – уважение и себеактуализация, докато Генов ги определя като – запазване на статуквото и потребност от признание и репутация. Запазването на статуквото се свързва най-вече със запазване на нивото, което индивидът е достигнал. Под признание и репутация, се има предвид, такава сред околните, т.е. от външната среда.

**Фигура 1.2. Пирамида на потребностите в България**



Източник: Джонев, С., Димитров, П. (2015) *Организационно консултиране*, Т. 3, София, стр. 137

Макар да е изключително интересна, подредбата на Генов остава отчасти непълна. Независимо от културологичните особености на всяко общество, мотивацията

не може да идва единственото отвън. Така представени последните две нива от пирамидата предполагат въздействие от външната среда с оглед на запазване на високи нива на мотивацията. Освен това, Генов не споменава потребността от развитие на индивида. Нещо, което макар и по-слабо изразено в България, се наблюдава в не малък брой индивиди. По наше мнение, пирамидата следва да се допълни. На върха на пирамидата следва да се добави – развитие на способностите. Последното следва да се приема като първоизточник на признанието и репутацията, тъй като в работна среда, специалистите и майсторите в работата се радват на голям почит от колеги и висшестоящи, и, съответно, по-висока репутация.

Поради горното, макар и една от най-широко прилаганите теории за мотивация в практиката на мениджмънта, теорията за базовите потребности на Маслоу, не бива да се абсолютизира и приема за общоприложима във всички общества.

Друга важна за мениджмънта мотивационна теория е – **ERG моделът на Клейтън Алдърфър.**

Авторът формулира своята теория на базата на проведено проучване сред 110 служители от различни нива в организационната структура на банка. Проучването имало за цел да провери достоверността и приложимостта на теорията на базовите потребности на Маслоу. Освен това Алдърфър цели и проверка на своите хипотези, които след проведеното проучване формират ERG модела. Емпирически погледнато, теорията на Алдърфър се оказва по-издържана в практиката, отколкото теорията на Маслоу (Alderfer, 1969).

Наименованието на модела идва от английското – **Existence; Relentless; Growth**, или Съществуване, Обвързване и Растеж. Теорията е своеобразно продължение и модификация на теорията за базовите потребности. Подобно на Маслоу и Алдърфър разглежда прогресивното движение на индивида от „по-нисши“ и по-конкретни потребности от съществуване, през потребностите от обвързване към „по-висшите“ и по-абстрактни потребности от растеж. Значимата разлика е, че според него е по-подходящо да се говори не за йерархично удовлетворяване на потребностите, а за непрекъснато и едновременно удовлетворяване на всеки вид от тях (Станчева, 2003, стр. 187).

*Потребностите от съществуване* са фундаментални физиологични нагони, към които човек се стреми, за да запази своето благосъстояние. *Потребностите от обвързване* се свързват с факта, че индивидът е склонен да търси здравословна и

значима връзка с околните, които той смята за важни. *Потребностите от растеж* се отнасят към стремежа индивидът да намира смисъл в това, което прави, да се чувства ангажиран, да успява в задачи и личностно да се развива и подобрява (Kessler, 2013, p. 254).

Алдърфър твърди, че макар задоволяването на потребностите от съществуване и обвързаност да ги прави по-несъществени за индивида, това не може да се твърди за потребността от растеж. Вместо това, нашите потребности от растеж стават все по-значими, с прогресивното им задоволяване. Тъй като се превръщаме в креативни и продуктивни, се появява стремеж от повторно задоволяване. С други думи, когато индивидът усвои и развие определена способност, той изпитва психологическо удоволствие от това. Последното го кара да търси повторно усещане чрез усвояването на други способности.

Тази закономерност може да се окаже много ценна в работна среда. Ако служителят изпитва удоволствие от усъвършенстването на определена способност в работата, той ще се стреми непрекъснато към подобряване. Кое то, от своя страна, означава по-качествено производство. Този механизъм следва да се подхрани и с определени стимули и награди. В противен случай е вероятно служителят да престане да се стреми към съвършенство, защото ще се почувства неценен. По-нататък ще отбележи и справедливостта като форма на мотивация, ако индивидът оцени вложенията от него усилия и получените ползи. Следователно, ако усилията са по-високи от ползите, много вероятно служителят да намали усилията.

Накрая, авторът твърди, че хората са по-склонни да задоволяват своите по-конкретни нужди, онези които биха могли да бъдат задоволени с точно определени способности (Aldag & Stearns, 1987, p. 436). Потребностите от съществуване се смятат за най-конкретни поради простотата, с която индивидът е в състояние да установи тяхната задоволеност или отсъствие на такава. Потребностите от обвързаност се смятат за по-малко конкретни от тези от съществуване. А потребностите от растеж се смятат за най-малко конкретни.

Авторът, подобно на Маслоу, смята че потискането на някои от потребностите, може да доведе до стагнация и евентуално дълбоко изтласкване, а следователно и до евентуално изчезване. Така, ако човек не успее да задоволи своите потребности от растеж, усеща, че няма тази възможност, той започва да ги потиска. Това води до прогресивно преекспониране на потребностите от обвързване, докато не станат главна

цел в живота на индивида. От друга страна, ако той не е в състояние да задоволи своите потребности от обвързаност в достатъчната степен, те стагнират, докато накрая не изчезнат напълно. В такива условия, индивидът бива подтикнат към действие, единствено от неговите потребности от съществуване. Единствено те са в състояние да моделират неговото поведение в желаната посока. Тоест, при наличие на такова изтласкване се наблюдава връщане и отдаване на по-голямо значение на потребностите с по-голяма конкретика. Това Алдърфър нарича – фрустрационно-регресионен процес. Този процес отчасти е описан и от Маслоу, но Алдърфър му дава по-голяма конкретика.

По наше мнение фрустрационно-регресионният процес може да се обясни чрез евентуалното неудоволствие, произтичащо от незадоволяването на определена група потребности. Ако индивидът не е в състояние да задоволи определена потребност той изпитва психологически дискомфорт от това. Кое го кара да търси начини за преодоляването му. В случай, че задоволяване на потребността не е възможно, той търси други начини за преодоляване на неудоволствието. Един от тези начини е изтласкването на въпросната потребност в подсъзнанието. Това становище се доказва от принципа „Удоволствие / неудоволствие“, формулиран от Фройд.

ERG теорията и теорията на Маслоу си приличат по това, че и двете теории категоризират потребностите. Въпреки това, теорията на Алдърфър се различава от теорията за базовите потребности в няколко основни момента (Kessler, 2013, p.255):

1. ERG включва три категории, сравнени с петте на Маслоу;
2. Налице е преобладаване на определена потребност. Според Маслоу, трябва да бъдат удовлетворени потребностите от по-нисък ранг, преди да се премине към задоволяване на по-висшите потребности. Кое означава, че физиологичните потребности следва да бъдат задоволени, преди да се премине към задоволяване на потребностите от привързаност и себеактуализация. В контраст, ERG теорията подчертава, че потребностите могат (и често ще) се появяват по едно и също време. Въпреки, че потребностите биват категоризирани като от висок и нисък ранг, в разглежданата теория, не е нужно една група потребности да бъде задоволена напълно, за да може да се появи друга.
3. ERG теорията включва понятието за фристурационно-регресионен процес. По този начин, фокусът на индивида, може да падне върху по-конкретния

набор от потребности. Докато теорията на Маслоу позволява единствено прогресивно преминаване от по-нисшите към по-висшите потребности.

Ще си позволим да не се съгласим с Кеслер, като добавим, че и Маслоу говори за потискане на висши потребности за сметка на по-нисшите, които Алдърфър нарича, по-конкретни. Освен това, фрустрационно-регресионният процес, е не само преминаване от по-висши към по-нисши потребности. Той описва и своеобразното потискане на по-малко конкретните потребности за сметка на по-конкретните. Маслоу описва този процес, като подчертава, че някои индивиди се задоволяват единствено с достигане на определено ниво, често до Социалните потребности. Последното означава, че по-висшите потребности остават на заден план. Подобното се наблюдава и при работата на Алдърфър. С други думи, макар ERG моделът да въвежда понятието фрустрационно-регресионен процес, при теорията на базовите потребности също се наблюдават подобни идеи.

Разглежданата теория е особено ценна с това, че предлага по-съвършен модел, на една от най-значимите мотивационни теории. Практическото прилагане на теорията на Алдърфър може да бъде изключително широко. Разкритието на фрустрационно-регресионният процес у индивида, помага на мениджърите да разберат, че потребностите на служителите им не се появяват последователно и в определен ред. Като най-значимо становище, което следва да помага на мениджърите в мотивирането на персонала, е доказаният стремеж към постоянен растеж, толкова повече, колкото той бива достиган. Тоест, при формиране на деловите позиции, следва да се отдава възможност за задоволяване на потребностите от растеж. По този начин, хората ще изпитват потребността с все по-голяма сила. В противен случай, мениджърите рискуват потребността от растеж да стагнира, а служителите да преминат към по-конкретните си групи потребности. Безспорно в съвременната сложна външна среда, фирмите повече от всякога, се нуждаят от служители, устремени към успех.

Друга съдържателна теория, която е особено значима за мениджмънта, е – **Двухфакторната теория на Фредерик Хърцбърг.**

За разлика от теорията на Маслоу, настоящата се занимава главно с мотивацията на работното място. Хърцбърг цели да представи на практиците в мениджмънта, работеща формула за подобряване на човешката мотивация на работното място.

Той базира теорията си на изследвания проведени сред 200 инженери и счетоводители. Неговите проучвания по въпроса, биват повтаряни от различни автори

по целия свят. Именно първообразът на проучванията на Хърцбърг е едно от най-повтаряните научни изследвания в света.

В рамките на обследването на инженерите и счетоводителите Хърцбърг и сътрудниците му изискват от тях да си припомнят кога са се чувствали особено добре на своето работно място и кога – особено зле. След това всеки един от служителите бива помолен да опише условията, довели до дадените конкретни чувства. Служителите назовават различни видове условия като причини за всяко от тези чувства (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 258).

На основата на неговото, а така също и на останалите проучвания по въпроса, Хърцбърг формира обоснована теория за човешката мотивация през 1959 година. Основното в теорията е разбирането на задоволеността и липсата на такава на работното място. Авторът прави ясно разграничение, че липсата на задоволеност, не означава наличието на незадоволеност, а по-скоро отсъствие на задоволеност. Обратно, липсата на незадоволеност, не означава наличие на задоволеност, а по-скоро отсъствие на незадоволеност (Herzberg, 1968, р. 56). С други думи, при отсъствието на незадоволеност в работата, не бива да се приема, че служителите са задоволени от нея. Не наличието на неблагоприятни чувства, свързани с работата, не предполагат наличието на благоприятни такива. Хърцбърг доказва огромната комплексност на човешката психика, що се отнася до задоволеността на индивида от работата му.

Друго основополагащо становище в теорията е виждането на автора за различните видове потребности.

Първият набор от потребности, може да се приеме, че произлиза от животинска природа на човека – вграденият нагон за избягване на болка, идваща от заобикалящата средата, плюс заучените нагони, които са се превърнали производни на основните биологични нужни. Например, човек печели пари, с които задоволява глада си (Herzberg, 1968, р. 56-57). Този набор от потребности, подобно на Маслоу, бива свързан със запазване на хомеостазата на индивида.

Задоволяването на „първичните потребности“, според Хърцбърг следва да се извършва посредством набор от фактори, които той нарича – *хигиенни*. Той изброява следните хигиенни (избягващи незадоволеността) фактори, те са външни за работата и биват – фирмена политика и администрация; междуличностни отношения с надзирателите; междуличностни отношение с равните; междуличностните отношение с подчинените; заплатата; сигурността на работното място; статус; трудовите условия

(Herzberg, 1968, p. 57). Наличието на тези фактори не води до задоволеност от работата. То води до отсъствието на незадоволеност.

Другият набор от потребности се определя като по-висши от предишните. Хърцбърг ги свързва с уникалната човешка характеристика, способността за постижение и чрез постижението личността да претърпи психологическо израстване. Предишният набор се определя като потребности от физиологията, настоящите потребности се определят като потребности на психиката.

Вторият набор от фактори, които влияят върху потребностите от психологически растеж, той нарича - *мотивационни* и ги свежда до постижението, признанието, самата работа, отговорността, възможността за развитие на личността (Herzberg, 1968, p. 57).

В същия ред на мисли, отсъствието на тези фактори, не означава наличие на незадоволеност в работата, а по-скоро липса на задоволеност. Наличието на мотивационните фактори обаче, увеличава многократно шансовете, хората да се чувстват мотивирани в работата си.

Факторите, водещи до положително трудово поведение го правят, защото те задоволяват потребността от себеактуализация на индивида в неговата работа (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, p.114). С концепцията за себеактуализация се занимават множество личностни теоретици. Според тях това е най-висшата човешка потребност, към която се стреми всеки, при определени условия и в определен момент. Мотивационните фактори, описани от Хърцбърг са такива, именно, защото отдават възможността на работниците и служителите да достигнат до себеактуализация на работното си място.

Хърцбърг открива, че мотивационните фактори действат като такива почти във всеки социално-икономически строй. В една от своите статии, той цитира заключението на проведено в Съветска Русия проучване върху трудовата мотивация, сред 2500 млади работници в Ленинград (Herzberg, 1965, p. 368):

*„Основният фактор, който отдава най-голямо влияние върху отношението към работата е съдържанието и характера на самата работа.“*

*„Съветският работник приема все по-дълбоко, че неговата работа лежи не в сферата на потреблението, а по-скоро в сферата на производство.“*

От тези думи става ясно, че дори и в социалистически строй хората биват мотивирани по-скоро от възможността да произвеждат, т.е. от вътрешните си подбуди

за работата. Под потребление следва да се разбират хигиенните фактори, описани от Хърцбърг.

Две от множество възможни гледни точки, могат да бъдат изведени от руското проучване. Първо, те отдават внимание на основната потребност на работника за значим труд. Второ, логично заключават, че когато работата не предоставя вътрешен интерес и чувство за личностна стойност, призивите на парите или социалните цели ще бъдат безплодни, що се отнася до мотивацията (Herzberg, 1965, p. 369). Макар в теорията си авторът да подчертава, че вътрешната мотивация на работника е главна, той отдава значимото и на някои изключения. Например, заплатата може да се окаже и мотивационен фактор. Обикновено това се наблюдава при хора, извършващи физически труд. Когато работата е монотонна и не е в състояние да предостави възможността за себеактуализация, заплатата и външните стимули остават единствената възможност да се мотивира. Това е друга форма на мотивация, която е изключително неустойчива и често следва да бъде актуализирана.

Подобно на всяка мотивационна теория и двуфакторната, притежава известни недостатъци.

Един възможен недостатък на теорията е факта, че авторът я формира, изследвайки счетоводители и инженери. Това са хора, полагащи високо специализиран труд, мотивирани и интересувани се от работата си. Следователно подобни индивиди се нуждаят от по-високо образование, професионално развитие, възможност за успех в работата и др. В сферата на непрофесионалния труд това далеч не е така. Хора, извършващи физически и до известна степен, елементарен труд, не биха се мотивирали от същите неща, тъй като тези потребности са подтиснати и стагниращи в психиката им. Следователно, тук остава да се мотивират с външните способности за мотивация, които Хърцбърг нарича хигиенни фактори. Т.е. заплатата и други хигиенни фактори са такива за едни работници, но за други могат да играят ролята и на мотивационни фактори.

Друго възможно изключение от теорията произтича от националната култура. В едни култури материалното се поставя на първо място, в други – духовното. В колективистичните култури например, хората приемат политиката на фирмата като мотивационен фактор. В Япония фирмата се приема като семейство, защото често хората работят в една компания през целия си живот. В индивидуалистичните култури фирмената политика следва да се приема като хигиенен фактор. В култури с преобладаваща протестантска религия, признанието, отговорността и възможността за

развитие на способностите, биха се приели като водещ мотиватор. В други религии, като мюсюлманството, католицизма и други форми на християнство, това може и да не прояви в толкова голяма степен. Населението на страни с икономически проблеми, следва да се съставя от работна сила, която би се мотивирала от сигурността в работата, заплатата и допълнителните облаги на работното място. В страни с процъфтяваща икономика, това няма да се наблюдава.

Друга важна за мениджмънта мотивационна теория е – **Теорията на Макклелънд за мотивацията за постижения.**

По-всеобхватна от гледна точка на потребностите, занимаваща се конкретно с мотивацията за труд. Моделът на Макклелънд, подчертава значението на три потребности – постижения, власт и принадлежност (Ригио, 2006, стр. 201).

*Потребност от постижения* - отразява непреодолимия стремеж към успех, към завършване на започнатото. Хората със силно изразена потребност от постижения обичат предизвикателствата и са отдадени на работата си. Те са мотивирани от желанието да решават проблеми, да напредват в работата, да бъдат добри в това, което вършат (Стаматов & Енчев, 2012, стр.88).

Потребността от постижения е свързана с предпочитания към ситуации, съдържащи умерен риск или трудност, и с ориентация към задачите.

Хората с потребност от постижения са устремени към преследване на своите цели, опитват да усъвършенстват това, което правят, и влагат много енергия и усилия в преодоляването на трудностите. Потребността от постижения отразява стремежа към съвършенство, индивидът да бъде по-добър от другите в дадено начинание. Помага на личността да оцени себе си според определени вътрешни стандарти за съвършенство. Маслоу, нарича тези хора – себеактуализиращи се.

На работното място тези хора са устремени към успех във всяка задача. Това може да означава, че ще търсят достижими задачи, които са с достатъчно ниво на трудност, с гаранция за високи шансове за успешната реализация на конкретна задача, но в същото време възприемане на задачата като интересна. Друга характерна черта е, че те ще търсят задачи, чиито успех ще им позволи да го сравнят с чуждите постижения. Те също така, предпочитат ситуации, в които могат да имат известен контрол върху резултатите и полагат много усилия при преодоляване на трудностите.

Според MacClelland (1986) хората с по-висока потребност от постижения получават повече повишения, по-бързо ги повишават, защото постоянно активно

търсят начини, за да работят по-добре. Компаниите, в които има много такива хора, растат по-бързо. Държави, в които има много такива бързо растящи компании, обикновено постигат над средното ниво на икономически растеж (р.273-281).

Подобно на Маслоу, и Макклелън смята, че именно хора, устремени към постижения, са основната предпоставка за просперитет на компаниите, а от там и на обществото като цяло. Отсъствието на подобни индивиди не би могло да доведе до бързия растеж, за който говори Макклелънд, следователно, националната икономика ще бъде поставена в ситуация на постоянна стагнация, неефективност и ниска гъвкавост.

**Потребност от власт** (Ригио, 2006, стр. 202) - нуждата да се насочват и контролират дейностите на другите и да се притежава влияние. Хората със силна потребност от власт са ориентирани към статуса и са по-мотивирани от възможността да спечелят влияние и престиж, отколкото да решават лично конкретни проблеми или да осъществяват свързаните с изпълнението цели. Макклелънд говори за две страни на потребността от власт: едната е личната власт, която се използва за лични цели, а другата е институционалната власт, или властта, ориентирана към целите на организацията. Преобладаващата потребност за лична власт на работното място, би могла да доведе до сериозни проблеми в организацията. Човек със силна лична власт, ще загърби почти изцяло целите на организацията, за сметка своите. Което означава, че ще притежава стремеж за постигане на целите си, често пъти за сметка на целите на организацията. Аналогично, човек притежаващ преобладаваща потребност от институционална власт, ще постави на първо място целите на организацията пред своите.

**Потребност от принадлежност** (Ригио, 2006, стр. 202)– желанието да си харесван и приеман от другите. Хората, мотивирани от потребност от принадлежност, се стремят към приятелство. Те са силно загрижени за междуличностните отношения на работното място и предпочитат да работят заедно с колеги по дадена задача. Мотивирани са от трудови ситуации на сътрудничество, а не на конкуренция. Това е част от стремежа на хората да са част от цялото. Заученият инстинкт да бъде част от нещо по-голямо от него, кара хората да се стремят към принадлежността. Разбира се, в зависимост от някои психологически характеристики на личността, потребността от принадлежност бива по-силно или по-слабо изразена.

В една от своите книги, MacClelland (2016) представя връзката между общества със население, което е с високи потребности от постижения и високият им икономически растеж. Според неговите изследвания по темата, общества с по-висока такава потребност спомагат за повишения икономически растеж (р.51-60).

Използвайки проучванията на немският социолог Макс Вебер, той представя становището, че такива общества са онези с култура подобна на протестантското християнство. Според Вебер, протестантските общества просперират, заради заложената догма на абсолютно земно съвършенство, за сметка на задгробния живот в „Блажения Рай“. Именно този неистов стремеж да са добри в онова, което Бог им е отредил, кара хората от протестантските общества да развиват себе си и възможностите си и по този начин да спомагат за развитието икономически, а и не само на обществото.

Освен горното, Маккелелънд добавя и липсата на зависимост от църквата като институция. Протестантството е до голяма степен независимо и не представлява сложна, монолитна организация с йерархично управление, наподобяващо държавното. По този начин, протестантските народи са по-освободени от излишни социални норми, църковни догми и всевъзможни ограничения на поведението, налагани от църквата.

Освен логически съждения относно разглежданият въпрос, Маккелелънд представя и конкретни данни, доказващи становищата на Вебер, използвайки данни относно електричеството (измерено в киловат-час на глава от населението), използвано в протестантски и католически държави. Причините за избор именно на този показател са – електричеството е форма на енергия, на чиято основа модерните индустриални общества лежат; използва се такава мерна единица, която е общоприложима и сравнима в целия свят.

С регресионен анализ, изключвайки природните богатства и водните ресурси в определените държави, авторът успява да установи очакваните количества на произведена електрическа енергия за една година. След това сравнява очакванията с реално произведената енергия, съответно в протестантски и католически държави. Резултатите са красноречиви. 67% от разглежданите, протестантски държави, се представят по-добре от очакваното. От друга страна едва 3 от 13, или 23% от разглежданите католически държави се справят по-добре от очакваното. Макар и с възможност от известни грешки, уеднаквяването на проведените анализи, гарантира достатъчна достоверност на направените изводи.

Една от най-новите наложили се съдържателни теории е – **Теорията на самоопределението на Едуард Деси и Ричард Раян.**

Не е ясно до каква степен настоящата теория, може да се отнесе към съдържателните. С оглед на това, че и в нея се говори за определени потребности, ще бъде разгледана като съдържателна.

Авторите разделят мотивите на: вътрешни и външни (интрисивна и екстрисивна мотивация).

Вътрешните мотиви разкриват дейността „от-вътре“. Въвличането на Аза в дейността е заради самата дейност. Тази мотивация създава радост, защото самото извършване на дейността доставя наслада, Азът изпитва усещане за самоутвърждаване.

Външните мотиви разкриват дейността „от-вън“. Дейността се извършва заради нещо друго – одобрение, уважение, материална придобивка, избягване на обвинения, задължения; преживява се като повинност (Стаматов & Минчев, 2003, стр. 273).

Деси и Раян, отбелязват факта, че допреди тяхната теория, съдържателните теории са подчертавали главно външната склонност на задоволеност на потребностите. Мотивацията бива приемана главно като движение към определени външни за индивида цели. Логично е, че „движението“ на човека, като най-висшата социализирана психологическа единица на нашата планета, да бъде малко по-комплицирано, отколкото просто преследване на поредната цел, гарантираща задоволяването на някоя потребност. Това поведение наподобява мишката, затворена в лабиринт, стимулирана единствено от намирането на парченцето сирене в средата на лабиринта. Деси и Раян се занимават именно с това – вътрешната насоченост на индивида. Те искат да разберат, защо хора, които не очакват да получат каквото и да е в замяна, полагат неистов и неуморен труд за постигането на определена цел.

Както при горните теории и теорията за саморегулация приема за отправна точка целенасоченото поведение. Теорията диференцира съдържанието на целите или възможните изходи и регулаторните процеси, чрез които резултатите се преследват, предвиждайки различно съдържание и различни процеси. Освен това, въвежда идеята за вродена психологическа потребност, като основа за диференциацията на съдържанието на целите и регулаторните процеси. Според теорията за саморегулация, изключително важен въпрос, отнасящ се до преследването на цели и достигането им, засяга нивото, до което хората са способни да задоволят своите основни психологически потребности, с преследването и достигането до желаните резултати (Deci & Ryan, 2000, p. 227).

Следователно, Деси и Раян приемат целенасоченото поведение като основен двигател на човешкото поведение. Според тях обаче, наличието на регулаторни

процеси и дифернциация на целите, води до субективна възможност за задоволяване на основните психологически потребности на индивида. Тоест, целенасоченото поведение не е единственото обяснение за мотивация. Мотивацията следва да се разглежда като сложен проблем, който съдържа в себе си множество от най-различни гледни точки.

Теорията приема потребностите като – вродени, органични блага от първа необходимост, вместо придобити мотиви. По-скоро като психологически, отколкото като физиологични. Следователно, в теорията за саморегулация, потребностите се примат за психологически полезни вещества, които са от ключово значение за постоянен психологически растеж, интегритет и благосъстояние (Deci & Ryan, 2000, p. 229).

Интересен факт е, че Деси и Раян почти напълно загърбват физиологията на индивида. Те разглеждат физиологията от гледна точка на психологическите последици от незадоволяването ѝ. С други думи, те не разглеждат глада като физиологичен нагон, а психологическите последици от него. Физиологическият недостиг се превръща в психологическо дразнение, което подтиква индивида към действие.

В теорията се разпознават три основни потребности - ***от компетентност, свързаност и автономност*** (Deci & Ryan, 2000, p. 231).

*Компетентността* се свързва с това индивидът да е добър или по-добър от останалите в определено умение, дейност или работа.

*Свързаността* се свързва с необходимостта индивидът да бъде свързан с другите, да обича и да бъде обичан, да се грижи и да бъде обгрижван.

*Автономността* бива отнесена до органичния нагон за самоорганизация, и да се подемат действия, подхранващи себеусещането за личността.

За разлика от горните съдържателни теории, тук не е необходима достатъчна субективна задоволеност на определена група от човешките потребности. Необходима е задоволеност на всички три потребности – от компетентност, свързаност и автономност, за да е налице психологически интегритет и здраве. Следователно, потискането на някоя от потребностите води до фрустрация и неблагоприятни за индивида процеси.

Според ТЗС, горните потребности могат да се задоволят посредством широко разнообразие от поведения, които се различават в зависимост от индивида. Могат да бъдат различно приемани в различни култури, но във всеки случай, задоволяването им е от ключова важност за психологическия интегритет на индивида. Следователно, психологическите потребности следва да се приемат като унаследени в човешката

природа. Всеки човек следва да притежава трите потребности. Това се доказва от гледна точка на еднаквостта на материята, изграждаща висшата нервна система на всеки индивид. Унаследена в човешкият род, материята и основните висши нервни окончания са до голяма степен идентични във всеки индивид. Психиката бива формирана именно от действието на висшата нервна система, следователно е логично някои от психологическите характеристики да са общи за всички. Последното бива доказано и от Юнг, който говори за архетипове и колективно несъзнателно. Последното, Юнг доказва посредством експерименти с пациенти със сериозна умствена изостаналост. При тези експерименти хората, които не осъзнават собственото си съществуване, описват архетиповете на майката, Господ и т.н. (Юнг, 2016, стр. 47-56)

От последното следва, че осуetyаването (потискането) на потребности ще има подобен или еднакъв ефект върху повечето хора. Според авторите, потискането на определени потребности, води до неистов стремеж за задоволяването им в необичайно големи размери в бъдеще. Тоест, наблюдава се компенсаторен механизъм, който задейства повишеният стремеж за задоволяване на потиснатите в миналото потребности. Кое то води не до изчезване на потребностите, а до по-висок стремеж за презадоволяване, при отдаване на възможност за такова. Докато при останалите съдържателни теории, потискането на потребностите води до стагнация и евентуалното изчезване на потребностите, тук не е съвсем така.

Както бе споменато по-горе, ТЗС определя мотивацията като – вътрешна и външна.

Действията, породени от вътрешна мотивация са онези, за които няма явна награда, освен самата дейност. Изглежда, че хората се заемат с тази дейност, не защото очакват външна награда. Дейността е наградата, а не причина за награда. Основното в случая е, че вътрешно мотивирани действия, водят до вътрешно награждаващи процеси, които се намират в централната нервна система и не притежават никакви оценени биологични ефекти върху материята, която се различава от нервната. От друга страна, действия, които са мотивирани от външни потребности, като глада, притежават сериозни ефекти върху нервната тъкан на индивида (Deci, 1975, p. 23-24).

Разбирането за вътрешната мотивация е фундаментално за разглежданата теория. В предишните съдържателни теории, мотивацията бе приемана като нещо външно за индивида. Нещо, чрез което той преминава към действия, които биват моделирани и детерминирани от наличието на психологическо дразнение, породено от заобикалящата го среда. В ТЗС, макар това да бива отчетено, Деси и Раян преминават

към едно по-задълбочено разглеждане на мотивацията на индивида. Кое то до голяма степен им помага да разкрият истинската същност на мотивираното поведение.

С вътрешната мотивация, хората не са единствено мотивирани от отделните резултати, които са следствие от приетото поведение и доброто изпълнение на задачата. По-скоро те се занимават с дейности, които са им интересни и имат по-дълбок смисъл за тях (Olafsen, Deci & Halvari, 2017, p. 179). Множество проучвания доказват важността и свързаността на вътрешната мотивация с по-добро изпълнение на задачите, по-добро учене и по-добро благосъстояние. Голямо внимание се отдава на факторите, способстващи за повишаването и намаляването на вътрешната мотивация (Deci & Ryan, 2000, p. 233).

Разбира се, за да е налице способност за вътрешна мотивация, задоволеността на основните потребности, описани от теорията следва да бъде налице. Положителната връзка на задоволеността на потребностите с нивото на вътрешна мотивация, се доказва в проведено проучване сред 277 банкови служители в Норвегия. След анализирането на получените резултати, те заключават, че е налице силна положителна връзка между задоволеността на потребностите и вътрешната мотивация за работа. Факторите, свързани с реалните резултати в заплащането на респондентите, не са свързани директно със задоволеността на трите потребности (компетентност, свързаност и автономност), нито пък с нивото на вътрешна мотивация. Нещо повече, подкрепата на потребностите се доказва като най-важния фактор в модела, като предиктор на задоволеността на потребностите, заедно с това и на вътрешната мотивация, а също така и като модератор за повишаване на задоволеността на потребностите (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015, p. 453).

Освен посоченото проучване, Deci & Ryan (2000), посочват мета-аналитично изследване на 128 проучвания, проведени в период от 30 години, свързани с отдаването на външни стимули и вътрешната мотивираност на индивидите. Проучването доказва, че не само монетарните награди, но и всички условно осезаеми награди, значително подкопават вътрешната мотивация (p. 234). С други думи, широко изследвана и доказана е обратно пропорционалната връзка на външно прилаганите стимули и нивото на вътрешна мотивираност у индивидите.

Основна предпоставка за висока вътрешна мотивация е *автономността*. В ТЗС, автономността бива приета като самоуправление или управление от самия себе си. Разграничава се автономността от независимостта, тъй като индивидът може да бъде автономно зависим или принуден да бъде независим (Ryan & Deci, 2006, p. 1562).

Следователно, колкото човек изпитва по-голяма автономност, толкова, при равни други условия, е по-вътрешномотивиран. Свободата на изразяване и наличието на възможност самостоятелно да се определя начина за извършване на дейности, кара хората да са по-устремени и да изпитват по-голямо удоволствие от работата, което от своя страна ги кара да работят по-усърдно и целеустремено.

Автономността има положителна връзка със себеактуализацията, самочувствието, егосъздаването и други индикатори на благосъстоянието (Deci & Ryan, 2000, p.241).

В ТЗС, автономността в което и да е действие е въпрос на степен. Централно за теорията е континуумът на мотивационните или регулаторни стилове, които се простират от контролирани регулации, до автономност или истинска саморегулация. Теорията класифицира четири такива стила – най-зависимите форми на мотивация определя като – *външно регулирани*. Онези, които се отнасят до частично следствени от външен контрол, като – *интроектирани*. Онези, които отчитат личностната оценка за действията като – *идентифицирани*. И онези, които са лично оценени и добре синтезирани с цялостните вярвания и ценности на личността като – *интегрирани* (Ryan & Deci, 2006, p. 156).

Авторите установяват, че в зависимост от това дали целите в работата са интегрирани, идентифицирани, интроектирани или регулирани, мотивираността и готовността за изпълнение варират. Вътрешната мотивация и готовността за изпълнение намаляват поетапно с преминаването от интегрирано наложени към регулирано насочени цели. Като в различните култури това има различна сила на проява. В колективистичните култури, е възможно да се наложат цели, които да са с висока степен на външна регулация, но въпреки това да се изпълняват с достатъчна степен на готовност. За да се случи това, регулираните цели следва да идват от някой, който е познат за индивида и той му има доверие. В колективистичните култури, изцяло регулираните цели биват negliжирани и изпълнявани с ниско качество и нежелание (Deci & Ryan, p. 247).

Проучване на Ryan, Leone & Kasser (1993), изследващо нивото на задоволеност от работата в реална работна среда доказва, че становищата на работниците, свързани със задоволеност на техните потребности от автономност, свързаност и компетентност, идваща от работното им място, води до по-висока вътрешна мотивация на работното място. Освен доказването на становището в САЩ и Западна Европа, връзката на

задоволеността на потребностите и удовлетворението от работата бива доказана и в България (Deci et al., 2001).

Теорията за саморегулация на Едуард Деси и Ричард Раян е ценна за мениджмънта най-вече с отбелязването на огромната дисфункция на реално използваните методи за мотивация и препоръчваните от науката. Науката, както бе посочено многократно в разглеждането на теорията, доказва и продължава да доказва огромната значимост вътрешната мотивация. От гледна точка на съвременния мениджмънт, това си остава неразбрано и неприложимо. Все повече се използват външните стимули, които следват логиката на останалите съдържателни теории, които макар да са особено значими за управлението на хора, имат своите проблемни зони. Деси, Раян и всички други, занимаващи се с вътрешната мотивация доказват, че не винаги външно мотивирано поведение ще доведе до успеха на организацията. Нещо повече, те доказват, че често пъти външните стимули допринасят за неуспеха на организацията, що се отнася до трудовите операции. Следователно, е абсурдно да се приеме, че прилагането на вътрешно мотивираното поведение в практиката на мениджмънта ще остане имагинерно и далечно за още дълго време. Налице са много проблеми, с които мениджърите следва да се справят, що се отнася до предразполагането на хората към себeregулация. Деси и колегите му предлагат една солидно обоснована теория, която приложена на практика може да помогне на съвременните индустриални, стопански и нестопански организации да надскочат предишните си успехи. Подобно на Маккелелънд, Алдърфър и Маслоу, Деси и Раян приемат, че именно способността на индивида да развива себе си и околния свят, са ключови за неговото благосъстояние. Според авторите на теорията за саморегулация, това следва да стане главно посредством вътрешномотивирано поведение, което да гарантира стремеж към реализация на задача, посредством действията, които сами по себе си са наградата за индивида.

Теорията за саморегулацията и другите съдържателни теории, които бяха разгледани до този момент, дават наистина добра основа при разбирането на човешката мотивация. До този момент стана ясно, че човешкото поведение е, най-сложният механизъм от човешкото битие. Поради тази причина за пълното и изчерпателно обяснение на човешката мотивация, следва да разгледаме и други теории, не изхождащи от основните потребности, които са вградени, унаследени или социално заучени от индивида, а от процеса, по който протича самата мотивация.

## ***Процесуални теории за мотивация***

Процесуалните теории се стремят да установят връзките между динамично променящи се характеристики на служебната обстановка, които създават мотивацията. Тези теории се занимават преди всичко с въпроса как да се предизвика, насочи и поддържа мотивацията (Станчева, 2003, стр. 185).

За разлика от съдържателните теории, *процесуалните* се опитват да обяснят и опишат процеса на направление, поддържане и преустановяване на поведението. Процесуалните теории правят опит най-напред да определят основните променливи, които са необходими за обясняването за избора (дали да се работи усилено), на прилаганите усилия (каква да бъде степента на усилията, които се влагат) и на настойчивостта (колко дълго следва да се работи с такава интензивност) (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 254).

Процесуалните теории не се занимават с липсващото за организма, те насочват своя фокус към причините за определено действие на индивида. Отправната точка в процесуалните теории е виждането, че в основата на човешкото поведение стоят възприятията и познанията. Опитите за обяснение на мотивираното поведение посредством процесното изследване на мотивацията, води до формирането на множество теории. По-важните от които ще бъдат разгледани.

Първата теория, която ще разгледаме е - **теорията за очакванията на Виктор Вруум и по-късно от Лаймън Портър и Едуард Лоулър.**

В основата ѝ лежи разбирането, че мотивацията на хората се влияе от очакваните резултати от действията им. Теорията изхожда от предпоставката, че наличието на потребности не е единственото необходимо условие за мотивация на човека. Съществено значение има надеждата, че избрания тип поведение действително ще доведе до удовлетвореност или придобиване на желаното. Мотивацията се разглежда като процес на избор или по-точно като процес, който управлява извършването на избора (Палешитски, 2011, стр. 202).

Очакванията са осмислени от човека връзки между (Станчева, 2003, стр. 189):

- Нивото на изпълнение на работата и резултата (във формата на възнаграждение или наказание);
- Усилията, които би трябвало да вложи и нивото на изпълнение на работата (качество, количество, напрежение);
- Усилията, които би трябвало да вложи и ценността на възнаграждението.

Индивидът формира очакванията си най-вече на база предишен опит. Ако в миналото определен тип поведение е довело до задоволяването в някаква степен на определена потребност на индивида, той ще следва същото поведение, с оглед на достигането на желания резултат. В общи линии, теорията за очакванията изхожда от четири становища (Lazaroiu, 2015, p. 67):

1. Индивидът влиза в организацията с изисквания, свързани с неговите стимули и предишен опит;
2. Човешкото поведение е следствие на преобладаващи предпочитания;
3. Индивидът изисква различни неща от организацията;
4. Индивидът ще избере онова поведение, което би му донесло субективно определени предпочитани резултати.

Най-елементарният пример за действието на теорията на очакванията е заплащането на труда. Хората работят, защото очакват да им бъде платено. Очакванията в повечето случаи биват строго формулирани предварително, на базата на предварителна договорка с работодателя. От своя страна, служителите определят нивото на труд, което те трябва да вложат в дейността си по време на работа, за да е в унисон с бъдещата награда във форма на заплащане. Тъй като тези процеси могат да са особено негативни за организацията, налице са регулаторни способности, посредством контрол на работното място, имащи за цел осуетяването на понижаването на производителността, в следствие на ниски очаквания относно възнаграждението.

Силата на очакванията може да бъде основана на минал опит (ефект на ускорението), но твърде често индивидите се сблъскват с непознати ситуации (промяна на работното място, на системата на заплащане, на условията на труд), в които миналият опит е неадекватен водач и в които мотивираността може да отслабне (Паунов, 2009, стр. 74).

Като основни елементи на теорията на очакванията могат да се посочат следните (Aldag & Stearns, 1987, p. 445-449):

**Резултати от първи ред** – това са директните последствия от усилието. Резултатите от първи ред могат да са – представянето, креативността, ниско текучество, нисък процент на напуснали работа, или всяко друго желано поведение. Може да се наблюдава повече от един резултат от първи ред.

**Резултати от втори ред** – това е всичко добро или лошо, което може да бъде следствие от постигането на резултата от първи ред. Обикновено, са налице множество

такива резултати, като – заплащане, самочувствие, изградено въз основа на мнението на колеги, одобрение от висшестоящи и т.н.

**Очаквания** – възприетата връзка между усилието и резултатите от първи ред. Налице е очакване за всички резултати от първи ред. Ако работник усеща, че голямото старание няма да доведе до по-добро представяне, очакването за ефекта от положените усилия, ще бъде ниско. Обратно, ако той чувства, че голямото старание, ще му донесе по-добро представяне, очакванията от ефективността на усилията, ще бъде висока. Очакванията често се заместват с възможни изходи.

**Инструменталност** – възприетата връзка между резултатите от първи ред и резултатите от втори ред. Налице е инструменталност за всяка комбинация от резултатите от първи и втори ред. Както и очакванията, инструменталността често се изразява с възможните изходи. Ако служителя усеща, че по-доброто представяне ще доведе до увеличение на заплащането, инструменталността на представянето, което ще доведе до по-високо заплащане, ще бъде висока. Обратно, ако служителя усеща, че по-доброто представяне и по-високото заплащане не са свързани, инструменталността ще бъде нулева.

**Валентност** – това е стойността, която индивида придава на определен резултат. Валентността на резултатите от втори ред е стойността на такива неща като – увеличение на заплащането, одобрението на висшестоящите, сигурността и уважението на колегите. Валентността на резултатите от първи ред зависи от нивото на валентност на резултатите от втори ред и от инструменталността на резултатите от първи ред за придобиването на резултатите от втори ред. Всъщност, това е сумата от продуктите на валентност на резултатите от първи ред и инструменталността на резултатите от първи ред за придобиването на резултатите от втори ред.

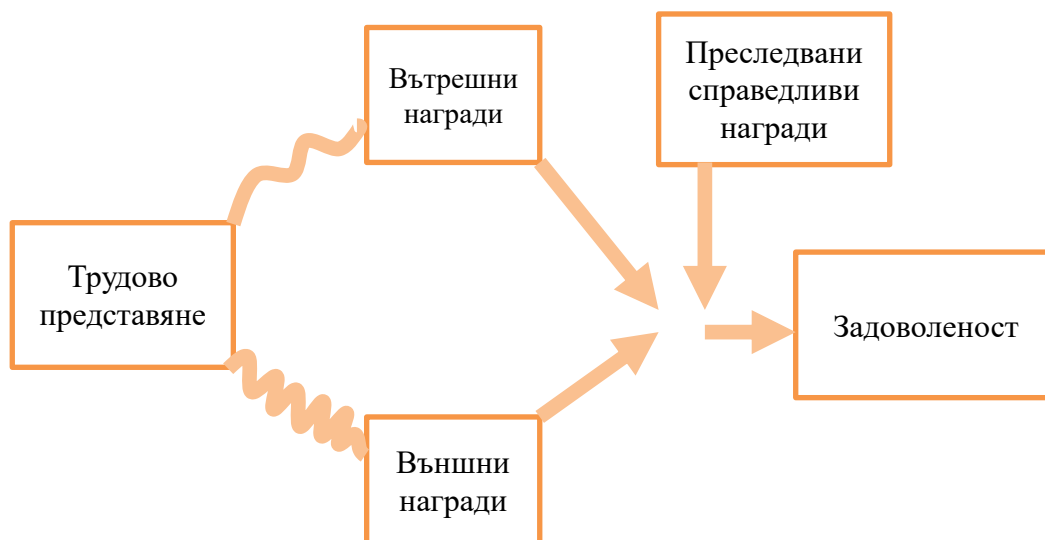
**Усилие** – усилието за придобиване на резултатите от първи ред, зависи от очакването на степента, в която това усилие ще доведе до придобиване на резултатите от първи ред и валентността на резултатите от първи ред. Тоест, от очакването за придобиване на определените блага, заедно с остойностяването на тези блага.

Портър и Лоулър доразвиват идеите на Вруум в отговор на неправилната според тях идея на школата на човешките отношения, че удовлетвореността от извършеното води до по-високи постижения. За тях връзката е точно (и само) обратна. Елементите в мотивационната схема на Портър и Лоулър са (Паунов, 2009, стр. 76):

- *Ценността на възнаграждението за индивида* – доколко те задоволяват неговите потребности от сигурност, социална оценка, независимост и себerealизация (Вруум я нарича валентност);
- *Вероятността възнагражденията да зависят от усилията* – така, както я преценява индивида, т.е. неговите очаквания за взаимовръзката между усилията и възнаграждението. Следователно, колкото по-голяма е ценността на възнаграждението в представата на индивида и колкото по-голямо е убеждението му, че получаването на това възнаграждение зависи от собствените му усилия, толкова по-голямо ще бъде и вложеното от него усилие.

Портър и Лоуър се занимават и с изследването на връзката между трудовото представяне и задоволеността от работата. Според тях тази връзка не е проста и пряка. По пътя между представянето и задоволеността стоят няколко неща, които се описват от следния модел:

**Фигура 1.3. Теоретичен модел на Портър и Лоуър**



Източник: Lower, E., Porter, L. (1967) The Effect of performance on job satisfaction, *Industrial Relations* 7 (1), 20-28, p. 23

Моделът показва, че представянето води до награди, които могат да бъдат вътрешни и външни. Вълнообразната линия между представянето и външните награди, следва да се приема, като индикатор, че тези награди е много вероятно да не бъдат директно свързани с представянето. Като вътрешни награди следва да се приемат всички, които произтичат от заобикалящата среда на индивида.

От друга страна, връзката между трудовото представяне и вътрешните награди е различна. Последните са обект на по-малко влияние отвън, тъй като те по своята

същност произлизат от самия индивид, следователно следва да се приемат като по-директно свързани с представянето, поради това са показани с по-права линия, както е показано на Фигура 1.3. Вътрешна награда може да бъде удовлетворението от работата или удоволствието от нея.

Моделът, изобразен на Фигура 1.3. показва, че представянето води до награди, които могат да бъдат вътрешни и външни. Вълнообразната линия между представянето и външните награди, следва да се приема, като индикатор, че тези награди е много вероятно да не бъдат директно свързани с представянето. Като вътрешни награди следва да се приемат всички, които произтичат от заобикалящата среда на индивида.

Моделът показва и факта, че вътрешните и външни награди не са директно свързани със задоволеността от работата, тъй като връзката е моделирана от очакваните справедливи награди. Тази променлива се отнася до количеството на награди, които индивидът усеща, че следва да получи, като следствие на неговото трудово представяне. Следователно, задоволеността на индивида е функция както от количеството награди, които получава, така и от очакването му относно колко точно е справедливото количество на наградите, които следва да получи. Индивидът може да бъде задоволен от малко количество награди, само ако той усеща, че това е справедливото количество с оглед на неговата работа (Lower & Porter, 1967, p. 23-24).

Справедливостта при заплащането и изобщо при получаването на награди, е особено важна за благоприятното мотивирано поведение. Следващата теория, която ще бъде разгледана се занимава именно с това – справедливостта за индивида.

### **Теория на справедливостта на Стейси Адамс**

Теорията на справедливостта е предложена от Адамс през 1965 година. Тази теория гласи, че работниците са мотивирани от желанието да бъдат третирани справедливо и равнопоставено. Ако работниците приемат, че с тях се отнасят справедливо, мотивацията им за труд ще се поддържа и може да се очаква стабилно изпълнение. Ако, от друга страна, чувстват, че с тях се отнасят несправедливо, мотивацията им ще е канализирана в някаква стратегия за намаляване на несправедливостта (Ригио, 2006, стр. 216).

Стратегията за намаляване на несправедливостта, би могла да се изрази в намаляване на усилията. Както бе разгледано в предишната теория, ако индивидът усеща, че приетата посока на поведение не би му гарантирала определено получаване на награда, той ще има по-ниско ниво на мотивирано поведение. От гледната точка на разглежданата теория, това бива изразено в несправедливо отношение от страна на

работодателите що се отнася до получаването на награди. Индивидът, в следствие на предишен опит, осъзнава, че независимо от неговите усилия, наградата, ще бъде предоставена на друг. Това довежда до немотивираното поведение, изразяващо се в стремежа на индивида да намали нивото на несправедливост, което усеща.

Ключът към теорията за справедливостта е съотношението на вложеното към резултата. Вложенията включват всички фактори (образование, усилие, опит и т.н.), които индивидът възприема като основни за достигането до определена цел. Резултатите включват всички фактори, които се получават в замяна на вложенията в работата на индивида. Стойността на размяната за индивида е функция от резултата и вложението от индивида (Richard & Daton, 1983, p. 312).

Адамс формулира тази функция чрез следната формула (Adrams, 1065, p. 280):

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o} \text{ or } \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$$

Където:

$O_p$  – outcomes for person – резултати за индивида;

$I_p$  - inputs of the person – вложения на индивида;

$O_o$  – outcomes for others – резултати за другите;

$I_o$  – inputs of others – вложения на другите.

Горната формула изразява наличието на неравенство. Във формулата се вижда, че когато съотношението на вложенията и резултатите за индивида са по-малко от същото съотношение за другите, е налице неравенство. Обратното, когато съотношението за индивида е по-голямо от това за другите, също е налице неравенство. Второто неравенство, индивидът е склонен да приеме с голяма готовност, тъй като то е в негова ползва. Ако обаче неравенството е от първия вид, индивидът ще направи всичко по силите си, за да върне равенството. Кое то изразено схематично се изразява чрез следната формула:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

Тоест, равенство е налице, когато съотношенията между резултатите и вложенията и индивида, напълно съвпадат. В такава ситуация се наблюдава пълно равенство в работата.

Като вложения могат да бъдат приети – старшинството; възрастта; усилието; представянето; социалната класа; времето; отдадеността на организацията; образованието; полът; интелигентността; външността.

Като резултати могат да бъдат приети – заплащането; статусът в работата; интересът в работата; одобрението от старшинството; уважението от колегите; опасните условия в работата; монотонността; похвалата; сигурността в работата; умората (Aldag & Stearns, 1987, p. 455).

Адамс говори за пропорционално увеличение на напрежението с увеличението на неравенството. Тоест, колкото по-голямо е неравенството, което бива усетено от индивида, толкова неговото психическо напрежение е по-голямо. Наличието на подобно напрежение в работата е особено неблагоприятно за резултатите на компанията. Поради тази причина теоретиците препоръчват то да бъде сведено до минимум.

Адамс разглежда и проблематиката за свръхнаграждаването и поднаграждаването. За разкриването на поднаграждаването (награждаване в по-малко от смятаната за справедлива степен), авторът твърди, че бива сравнително лесно измерена. Това се дължи на факта, че последствията от по-ниско от смятаното за справедливо възнаграждение бива по-силно изразено у индивида, следователно той с по-голяма сигурност заявява наличието на неблагоприятните последствия, произтичащи от това. За свръхнаграждаването, Адамс твърди, че не би могло да се измери толкова лесно. Това се дължи на факта, че хората не изпитват толкова силно ефектите от неравенството, когато те са онези, които биват наградени в по-голяма от справедливата степен.

Справедливостта, подобно на много други изначално човешки качества е заложена в сложната система на висшата нервна тъкан, която моделира и детерминира човешкото поведение. Настоящата теория има за цел да обясни поведението на хората, от гледната точка на справедливото отношение в работата и обществото. Адамс открива, че несправедливостта ще доведе до дискомфорт, който ще детерминира посоката на поведението. Стимулиран от това да запази или възстанови справедливостта, индивидът ще приеме определен модел на поведение, изразен в различни цели, осигуряващи му възможността за достигане на справедливост. Целеполагането като източник за мотивацията е следващата основна гледна точка, която следва да бъде разгледана.

### **Теория на целеполагането на Едвин Лок и Гари Латам.**

Тази теория доказва, че мотивираността и изявата са по-високи, когато пред индивида са поставени ясни цели, когато тези цели са трудни, но достижими и приети, и когато е изградена обратна връзка за качеството на изявата (Паунов, 2009, стр. 77).

Поставянето на ясни цели пред хората е безспорна предпоставка и за правилното им изпълнение. Освен, че правилно формулираните цели спомагат за благоприятното мотивирано поведение, те гарантират и правилното им разбиране и изпълнение от страна на служителите.

Теорията на целеполагането, макар и да не предлага специфична гледна точка за мениджмънта на човешките ресурси, предлага добри практики, влияещи положително на трудовата продуктивност. Сравнително добре аргументирана, тя представя факти относно това, че трудни задачи заедно с обратна връзка, водят до представяне превъзходящо посредственото (Schneider, 1985, p. 77).

В теорията за саморегулацията Деси и Раян доказват, че интересните задачи са една от основните предпоставки за високо мотивираното поведение, което те свързват със саморегулацията. Заедно с това, добрата обратна връзка за постигнатите резултати, поставят основата на теорията за целеполагането на Лок и Латам. И обратно, целеполагането и търсенето на обратна връзка са ядрото на саморегулацията (Latham & Pinder, 2005, p. 501).

Въвличането на служителите в процеса на формиране на целите е от ключово значение за високата готовност на изпълнение. Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci (1978) провеждат едно особено интересно проучване. Проведено сред две групи (Азиатци и Американци) се налага (от близки доверени за групата хора, или от далечни непознати хора) или се дава възможност за самостоятелно вземане на решение. Без оглед на културните различия, групата, която бива оставена сама да вземе решение, в по-голяма степен изпитва готовност за реакция. Изпълнява задачите, произхождащи от решението по-добре и работи по-усърдно за изпълнението им. Обратно, наложените отвън решения водят до ниска ангажираност, нежелание за изпълнение и цялостно влошено качество на изпълнение. Когато наложеното отвън решение идва от непознат за групата, тогава негативните последствия за изпълнението на решението са още по-сериозни.

Освен участието във формирането на целите, при разглеждането на теорията следва да се отчитат и следните характерни черти на целите (Aldag & Stearns, 1987, p. 460):

- *Специфичност на целите* – специфичните цели водят до по-високи резултати. Това твърдение отстоява в 51 от 53 проведени проучвания от Лок и Латам. Всъщност цели от типа „направете най-доброто, на което сте способни“, имат почти същата ефективност, както при липсата на цели;
- *Трудност на целите* – съществува позитивна, пряка връзка между трудността на задачите и нивото на изпълнение им. Тази връзка издържа при най-разнообразни по вид задачи, времеви рамки и възраст на субектите по изпълнение. Обаче, целта следва да бъде възприемана като достижима. В противен случай, няма да бъде приета. Също така, хората преследват много цели едновременно. Ако една от тях се сметне за прекалено трудна, тя просто бива отхвърлена и фокусът ще бъде насочен към другите цели. Когато хората се сблъскват с трудни задачи, те са склонни да решават по-ефективно проблемите, да са по-креативни и продуктивни при изпълнението на задачите;
- *Обратната връзка за достигнато ниво в изпълнението на целите* – обратната връзка държи поведението в „релси“. Тя може, също така, да стимулира по-високи усилия. Когато хората получават обратна връзка, те са склонни да поставят цели за личностното си подобряване;
- *Конкуренция между партньорите при достигане на целите* – ако хората преследват индивидуалистични цели, конкуренцията за достигането на целите, може и да бъде полезна. Обаче, конкуренцията може и да причини вреда, ако задачите са общозависими. Също така, ако конкуренцията е насочена към количеството на изпълнението, качеството може да пострада;
- *Приемане на целите* – това е степента, в която индивида приема целите като свои собствени. Ако определена цел не бъде приета, другите черти на целите нямат значение. Приемането на целите може да отсъства, ако целите се приемат като недостижими, или ако индивида не вижда никакви явни облаги от достигането им;
- *Отдаденост на целите* – това е степента, в която индивидите са отдадени на опитите за достигане на целите, които са акумулирали. Тази характеристика бива повлияна от същите фактори, както при приемането на целите. Тези фактори влияят на приемането на целите, преди те да бъдат поставени, и след поставянето им, влияят върху отдадеността на целите.

На последната характеристика, Locke, Latham & Erez (1988), посвещават цяло проучване. С помощта на множество други изследвания на отдадеността към целите и връзката ѝ с представянето, авторите доказват, че връзката е правопрпорционална. С

намаляването на отдадеността към целите, намалява и качеството на представянето. То бива детерминирано от три вида влияния – *външни влияния* (авторитет, влияние на старшинството, и външни награди); *интерактивни влияния* (участие и конкуренция); и *вътрешни влияния* (очаквания и вътрешни награди) (р. 27).

Нарастващият интерес към теорията за мотивацията, наред с безспорното ѝ значение за практиката на управление на малки, средни и големи организации, допринася за непрекъснатото развитие на теорията за човешка мотивация. От разгледаната теория става ясно, че мотивирано поведение следва да се очаква, когато са поставени благоприятни цели, с високо участие на работниците и служителите във формирането им. Последното следва да се гарантира чрез изграждането на длъжностите, по такъв начин, че да гарантира поне минимална включеност на работниците и служителите в процеса на поставянето на целите. Следващата теория, се занимава именно с проектирането на длъжностите като предпоставка за високо мотивирано поведение.

#### **Мотивационен модел за характеристиките на работата, Ричард Хакман и Грег Олдъм.**

Този модел представлява цялостна интеграция на вижданията на Хърцбърг, Макгрегър и Аргирис<sup>2</sup>, за относителната центрираност върху самата работа като мотиватор за по-добро представяне, със засилващо се значение на ролята на задачата в проектирането на организациите (Schneider, 1985, р. 577). Задачите са началото на проектирането на всяка длъжност. От гледна точка на изпълняваните задачи в определена длъжност, служителят я приема като мотивираща, зараждаща и благоприятна или обратно – демотивираща, изтощителна и неблагоприятна от субективна гледна точка.

Моделът за характеристиките на работата подчертава ролята на определени аспекти или характеристики на работата в оказването на влияние върху мотивацията за труд. Според Хакман и Олдъм, служителите трябва да изпитват три важни психични състояния, за да бъдат мотивирани. Те трябва да възприемат работата си като смислена, да свързват с нея чувство на отговорност и да имат известни познания за резултатите от усилията си (Ригио, 2006, стр. 212).

---

<sup>2</sup> Крис Аргирис е представител на поведенческата школа в мениджмънта. Разработва резултатите от Хоторновите експерименти, като поставя под съмнение основните становища на класическата школа. Аргирис твърди, че прекаленото контролиране от страна на ръководителите подтиква работниците към пасивност, зависимост, подчинение и безотговорност. – бел. авт. – <https://www.wikipedia.org/>

Авторите на теорията разпознават пет базисни характеристики, които следва да присъстват в работата (Oldham, Hackman, 1981, p. 71-72):

1. *Разнообразие на уменията* – степента, до която работата изисква от работника да използва разнообразни умения и способности, за да изпълнява трудовите задачи. Работа, която изисква цял спектър от умения, вероятно ще се възприема като интересна и смислена;

2. *Идентичност на задачата* – степента, до която работата изисква завършването на цялостна задача или функция. Работникът има нужда да вижда наблюдаем резултат или продукт от своите трудови усилия;

3. *Значимост на задачата* – степента, до която работата оказва съществено влияние върху другите хора в организацията (например, колеги) или лица извън организацията (например, клиенти);

4. *Автономност* – степента, до която работата дава на работника свобода и независимост да избира как да планира и осъществява нужните задачи;

5. *Обратна връзка* – степента, до която работата позволява на работника да получава директна и ясна информация за ефективността на изпълнението си.

Авторите отдават значимото и на субективната предпочитаемост на характеристиките от работата. Условно те наричат тази предпочитаемост – *рамка за избор на привличане* (Oldham, Hackman, 1981, p. 66-67). Имайки предвид, привличането на едни характеристики за сметка на други.

Рамката работи по два основни начина. *Първо*, организации с определени, вече наложени черти и характеристики в работата си ще привличат индивиди с потребността от наличието на подобни. Например, хора привлечени от работата в големи корпорации, може да имат различен демографски профил от хора, предпочитащи малки децентрализирани компании. Хора с покорно поведение в миналото, следва да изберат дълбоко централизирана компания, която моделира поведението на служителите си във висока степен. Човек със свободен дух, би избрал компания с висока децентрализация и свобода на действие. *Второ*, тази рамка постулира, че реакциите към работата и организацията на работника, в голяма степен, биват обяснени от личните качества на работника. В този смисъл, индивиди с различни качества, притежават различно поведение в работата.

Изброените по-горе основни характеристики определят три, така наречени, критични психични състояния. Първите три (разнообразие на уменията; идентичност на задачата; значимост на задачата) обуславят степента, в която изпълнителя възприема

работата си като смислено и достойно занимание. Автономността определя равнището на индивидуално възприемана отговорност. Обратната връзка снабдява изпълнителя с необходимото му чувство за ориентация. Комбинациите от тези състояния детерминират: мотивираността, качеството на изявата, удовлетвореността и поведението, свързани с трудовата дисциплина и текучество (Маринов, 2009, стр. 113-114).

Следователно трите основни психологически състояния, разглеждани от теорията са – смисленост, отговорност и познание за резултатите.

Използването на разглежданият модел следва да доведе до определена степен на индуцирано мотивирано поведение. Последното следва да запази инертния тласък на формулираното на самата работа. Освен от гледната точка на човека като социална единица, анализът на човешкото поведение следва да се разглежда и от гледната точка на чисто животинската му природа. Всеки човек притежава вродени, подобни на животинските инстинкти, които са способни да моделират поведението. Следващата теория изхожда именно от гледната точка на инертността на въздействие при определени ситуации.

Следващата процесуална теория, която ще бъде разгледана, е – **теорията на закрепващото въздействие.**

Теорията е позната още като – **теория на усилването или теория за подкреплението.** По-популярното наименование, е използваното в настоящия труд. Тази теория се базира в най-голяма степен на изследователската работа на Бъръс Скинър. Бихейвиорист, занимаващ се с експерименталното изучаване на поведението на животни, а по-късно и хора. Скинър не се интересува от потребностите на индивида, той изследва влиянието на средата и влиянието ѝ върху личността. С други думи, изхожда от становището, че поведението се определя от средата. Това той документира с множество изследвания върху животни. Като основна предпоставка в експериментите си той залага промени в средата, свързани с негативни или позитивни за субекта на изследване, последствия. Съответно, отчита разликите в поведението при отрицателна или положителна промяна. На тази основа лежи и теорията за закрепващото въздействие.

Теорията се базира върху становището на Торндайк, известно като “закон за ефекта“, гласящ, че „поведението, което носи доставящ удоволствие ефект, вероятно ще бъде повторено; поведение, което води до неприятен резултат едва ли ще бъде

повторено“. По-късно в разработките на Скинър, концепцията придобива доста ясни очертания поради двете основни положения, защитавани от него:

- Законът за ефекта, формулиран от Торндайк;
- Схващането, че навреме даваните награди (или наказания) оказват значително въздействие върху индивидуалното поведение (Донъли, Джеймс & Иваневич, 1997, стр. 264).

Теорията на Скинър разчита силно на принципите на оперантно обуславяне и гласи просто, че поведението е мотивирано от своите последствия. Последствие е това, което следва поведението и служи за засилване на мотивацията това поведение да се осъществява отново като подкрепител (Ригио, 2006, стр. 204).

Три са основните подкрепители, които се разглеждат от теорията (Aldag & Stearns, 1987, p. 464-465):

- *Положителен подкрепител* – свързва се с даването на награда, когато желано поведение бива наблюдавано, с оглед на засилването на това поведение и увеличаването на шансовете това поведение да бъде повторено;
- *Негативно подкрепление* – то води до изчезване на нежелано поведение, чрез премахване на подкрепящия механизъм, който се използва като положителен подкрепител. По този начин индивидът научава, че нежеланото поведение не би довело до положителни за него резултати;
- *Наказание* – то се дефинира като използването на вреден способ, или премахването на желан резултат винаги, когато нежелано поведение се наблюдава.

Теорията на закрепващото въздействие постулира, че всички същества са склонни да се учат от опита. По този начин, управляващите са в състояние да моделират мотивираното поведение на своите служители. Следва да се отбележи, че наказанието трябва да се използва единствено в извънредни ситуации, когато поведението на служителя е пълна противоположност от желаното. Служителите не бива да усещат, че единственият стимул за работата им е липсата на наказание. Тоест, следва да се използват и другите два вида подкрепление.

Действието на подкреплението, Скинър описва по следният начин: *Всяко следствие от поведението, което е награждаващо, или подкрепящо, увеличава вероятността от последваща реакция. За съжаление, следствие, което е наказващо, притежава много по-сложен механизъм на действие. Негативното подкрепление се изразява в ежедневиите ни преживявания, които почти никога нямат отплата.*

*Динамичната характеристика на нашето поведение зависи от реалните „графици на подкрепление“ (честотата на подкреплението) (Skinner, 2012, p. 55).*

Теорията на закрепващото въздействие е ценна за мениджмънта с това, че предлага психологически обоснован модел за моделиране на поведението. Скинър и други автори, с помощта на множество проучвания, доказват, че поведението в голяма степен се влияе от средата. В съвременните корпорации, теорията се използва изключително широко. От друга страна, се наблюдават множество неефективни приложения. Налице са негативни практики на наказание, без никаква възможност за награда. Налице са също така и безкрайно награждаване на служителите, което рано или късно довежда до немотивирано поведение у тях. Мотивационната апатия в някои компании се дължи на факта, че много от служителите не очакват никакво следствие от своето поведение. Това са проблеми, с които практиците на мениджмънта по цял свят следва да се справят.

Мотивационните теории, разгледани в настоящия параграф, не изчерпват теорията на процесуалната мотивация. Настоящите теории могат да се приемат като най-разглеждани в аспектите на управлението. Приложението им на практика бива разработвано от множество теоретици и практики в продължение на десетилетия. Неведнъж в текста, споменахме за огромното значение на Личността в съвременната корпорация. Независимо, че производствата се механизират с все по-високи темпове, особено от началото на новото хилядолетие, хората са, и ще си останат основният умствен капитал във всяка организация. Често добрите служители, с ясно изразено мотивирано поведение, с желание и енергия за работа, са разликата между добрите и наистина добрите компании. Стратегията, структурата, политиката и всички други аспекти от управлението, отстъпват пред правилното управление на хората. От последното следва, че за успешното фирмено функциониране е необходима солидна и добре обоснована система за стимулиране на персонала, която следва да има за цел постигането на онова високо мотивирано и ентузиазизирано отношение на хората към работата им.

На базата на проучената литература по отношение на мотивационните теории, разгледани в настоящия труд, изготвихме следната систематизация на съдържателните и процесуалните теории, която показваме в Таблица 1.3. Систематизацията се състои в разглеждането на най-важните и основни постулати във всяка теория. По този начин по-лесно ще се установят различия между теориите.

**Таблица 1.3. – Систематизация на теориите**

<b>СЪДЪРЖАТЕЛНИ ТЕОРИИ</b>	<b>ПРОЦЕСУАЛНИ ТЕОРИИ</b>
<i>Систематизацията на потребностите на МЪРИ</i> – изброява потребностите в азбучен ред; свързва ги главно с инстинктите; отправна точка за много съдържателни теории.	<i>Теория на очакванията на Вруум, по-късно Портър и Лоулър</i> – мотивацията се приема като очакване за определена награда, приемайки определена посока на поведение; моделът на Портър и Лоулър показва сложна връзка между трудовото представяне и задоволеността от работата.
<i>Йерархия на потребностите на МАСЛОУ</i> – систематизира и подрежда потребностите йерархично; разделя потребностите на 5 групи; предлага механизма за прогресивно задоволяване на потребностите; най-разглежданата и прилагана в мениджмънта теория.	<i>Теория на справедливостта на Адамс</i> – основен постулат е, че работниците желаят да бъдат третирани справедливо и равнопоставено; справедливостта се определя като тъждественост между вложенията и резултатите; определят се два вида неравенство (в ползва и ущърб на индивида).
<i>ERG моделът на АЛДЪРФЪР</i> – допълнение и критика на Маслоу; разглежда 3 групи потребности; разглежда потребностите като конкретни и по-малко конкретни; предлага фрустрационно-регресионен процес;	<i>Теория на целепологането на Лок и Латам</i> – доказва, нивото на мотивираност и качеството на целите пред индивида; приемат обратната връзка като предпоставка за мотивирано поведение; определят се характеристики на целите, които гарантират качеството им.
<i>Двуфакторна теория на ХЪРЦБЪРГ</i> – пръв се занимава с мотивацията на работника или служителя; разглежда 2 групи потребности; формулира становището за липса на задоволеност и липса на незадоволеност;	<i>Мотивационен модел за характеристиките в работата на Хакман и Олдъм</i> – интеграция на вижданията на Хърцбърг, Макгрегър и Аргирис; моделът доказва връзката между съдържанието на длъжностите и мотивираността на служителите; разпознават се 5 основни характеристики, имащи отношение към мотивираността.
<i>Теория за мотивацията за постижения на МАККЛЕЛЪНД</i> – занимава се конкретно с мотивацията за труд; разглежда 3 групи потребности; смята наличието на хора устремени към успех като основна предпоставка за проспериращо общество;	<i>Теория на закрепващото въздействие на Скинър</i> – занимава се с влиянието на средата върху индивида; основен постулат е, че поведението се определя от средата; разпознават се 3 вида подкрепители (положителен; негативен; наказание)
<i>Теория на самоопределието на Деси и Райн</i> – приемат мотивацията като вътрешноприсъщ процес за индивида; доказват, че в определена среда, материалните стимули намаляват мотивацията; приемат самия акт на	
извършване на задачата като мотиватор; разпознават 3 основни потребности; твърдят, че вътрешната мотивация е по-устойчива; приемат автономността като основна предпоставка за повишаване на вътрешната мотивация	

Източник: Систематизация на автора въз основа на използваните по-горе трудове, свързани с теориите за мотивацията.

Мотивационните теории далеч не се изчерпват с разгледаните тук. В литературата са налице множество други теории, модели и идеи на най-различни автори. Разгледаните в настоящия труд, се приемат като най-значими за управлението.

Наясно сме, че прилагането на повечето от теориите ще срещне множество трудности в реална работна среда. Мениджърите обаче, следва да познават основните становища на теоретиците. Както неведнъж споменахме, съществената диспропорция на това, което науката открива и доказва и онова, което се прилага на практика, непрекъснато се увеличава. С малко на брой изключения, мотивацията в днешни дни се приема единствено като външен процес, подбуждан от очаквани награди и облаги, които следва да се получат, приемайки определена посока на поведение. Теоретиците в сферата на мотивацията, доказват чрез множество проучвания, че подобен вид мотивиране на служителите е неустойчив, неефективен и гарантиращ висока степен на меркантилност. Именно поради тази причина, когато става дума за мотивиране на служителите и работниците, е изключително важно мениджърите да се запознаят с теориите на мотивацията.

## **1.2. Теоретични основи на мотивацията и стимулирането на труда**

Мотивационната теория се приема като част от общата психология и поведенческата психология като науки. От гледна точка на мениджмънта, мотивацията се приема от гледна точка на управлението на човешките ресурси в предприятието. В този ред на мисли, мотивацията има значение за мениджмънта дотолкова, доколкото гарантира или спомага за ефективно и оптимално използване на човешките ресурси. Психологическата теория дава много за теорията и практиката на трудовата мотивация. Обективно необходимо е обаче, да се конкретизира мотивацията на работната сила от гледната точка на организационно-икономическият си аспект. Следователно, основната цел на мотивирането на труда е да се постигне максимално възможна хармония между интересите и целите на предприятието и интересите и целите на отделните работници, служители и групи през дадения период (Шопов и колектив, 2002, стр. 569).

В настоящия параграф основната цел е именно разглеждането на трудовата мотивация в аспектите на икономическите взаимоотношения на индивида и неговата организация. Ще разгледаме мотивационните фактори, мотивационните модели и конкретни техники за мотивация. По-детайлно внимание ще обърнем на основните форми за материална и нематериална мотивация.

Говорейки за мотивацията на работното място, следва да се разгледат следните аспекти от нея (Джонев & Димитров, 2015, стр. 140):

- *Мотивационен профил на служителя* – третира въпроса за мотиваторите и демотиваторите в индивидуален аспект за отделния служител;
- *Мотивационен климат* – важна категория, която се отнася до начина, по който се конституира системата за мотивация и възнаграждение: прозрачността на нейното прилагане, характера на използваните мотивационни средства, тяхната оптималност и пр.;
- *Мотивационни лостове* – представляват инструментариумът, който мениджърите използват, за да въздействат върху мотивацията на служителите. Характеризират се със същността на използваните средства, тяхното богатство и разнообразие;
- *Мениджърски умения за управление на мотивацията* – включват степента на владеене от мениджърите на мотивационните лостове и умението им да си служат с тях адекватно;
- *Система за мотивация и стимулиране* – представлява композицията на използваните мотивационни средства в тяхната цялост;
- *Мотивационна стратегия* – отнася се до принципите на изграждане и перспективите за развитие във времето на мотивационната система, предвид променящите се условия, персонал, възможности на компанията, организационна философия и пр.;
- *Годишен мотивационен план* – план за реда, в който се осъществяват мотивационните събития през годината – заплати, премии, обучения, чествания, партита, екскурзии – всичко, което има отношение към мотивационната система на организацията.

Посочените аспекти от работата по мотивация на персонала, следва да присъства в голяма или малка степен във всяка организация, имаща за цел да подобри мотивационното състояние на служителите си. За целта следва да се оценят мотивационния профил и климат. Да се определят съответните нужни действия, да се предприемат с помощта на мотивационните лостове. Всичко това следва да бъде конкретизирано и систематизирано в ясно обоснована система за мотивация.

*Мотивационният профил* на персонала в предприятието е обобщена картина, която отразява степента на неговата мотивираност под въздействието на комплекса от мотивационни фактори, които са били използвани. Той е широко разпространен начин

за практическото изследване и на тази основа за вземане на решение и за разработване на мотивационна програма (Шопов и колектив, 2002, стр. 585).

В едно скорошно проучване имащо за цел прилагането на постулатите от теорията за саморегулация на Деси е установено, че в зависимост от вида на мотивационния профил, изразен в степента на автономност на индивидите, влияе върху субективната необходимост от организационна подкрепа. И като цяло доказват становищата от теорията за саморегулация – при хора с висок автономен мотивационен профил, наложените решения водят до по-ниска ангажираност, по-ниско качество на изпълнение и общо влошено благосъстояние (Gillet, Fouquereau, Vallerand, Abraham & Colombat, 2017).

Върху *мотивационния профил* на служителите влияят множество фактори, които може да се приемат и като фактори, влияещи върху мотивацията им. Такива фактори са тези, свързани с *индивидуалните характеристики на личността; общи мотивационни фактори; непосредствени мотивационни фактори* (Шопов и колектив, 570-571).

Към факторите свързани с *индивидуалните* характеристики се отнасят – човешките способности, качества и характер, включително степента на зрялост и етапът на развитие, достигнат от личността; потребностите, интересите, желанията, целите и стремежите на личността.

С индивидуалните характеристики се занимават почти всички мотивационни теории и психологическата наука като цяло. Други възможни фактори са – интро/екстраверността; темперамент; невротизъм и още много други, свързани с личността характеристики.

Към *общите* фактори включват въздействията на общата икономическа и социална среда върху работниците и служителите. Такива като:

- Равнище на потребностите на работниците и служителите и техните семейства;
- Състояние и развитие на трудовия пазар;
- Състояние и развитие на паричния пазар;
- Състояние и развитие на стоковия пазар.

Макар и косвено, влиянието на общите фактори може да се изрази доста осезаемо върху мотивацията на работниците и служителите. Например, при диспропорция на пазара на труда в полза на работодателите, служителите ще притежават по-ниски претенции, относно нивото на качеството на мотивационните схеми в предприятието. Аналогични примери може да се дадат за всички видове

пазари. По отношение на семейното положение, това има значение, най-вече на база степента на жизненият цикъл на семейството, достигнат от служителя. Ако в семейството има малки деца, за които служителя се грижи, неговите мотивационни претенции ще бъдат по-високи.

*Непосредствените* мотивационни фактори отразяват преките въздействия на работодателите и организационната среда върху работниците и служителите. Към тази група най-често се отнасят:

- Равнището, динамиката и признаването на постиженията в работата;
- Равнището и динамиката на работната заплата;
- Конкретните изисквания, които работодателя предявява към работниците и служителите;
- Предоставянето на възможности за прилагане на знанията и уменията на работниците и служителите в трудовия процес за развитие и израстване в кариерата;
- Предоставянето на власт и разширяване на влиянието на съответните работници и служители в управлението на предприятието;
- Усъвършенстването на разделението и кооперирането на труда, намаляването на еднообразието и монотонността в работата, увеличаване на съдържателността на труда;
- Приложението на екипната форма на работа;
- Подобряването на условията и безопасността на труда, създаване на здравословни и безопасни условия на труд;
- Развитие на формите за поддържане на трудовата производителност;
- Усъвършенстване на организацията и обслужването на работните места;
- Разширяване участието на работниците и служителите в разпределението на печалбата;
- Подобряване на социално-психологическия климат и др.

Индивидуалните фактори са изведени на базата на многобройни изследвания на човешката мотивация, много от които бяха разгледани по-горе. Сложността на човешките нагласи и поведение, обосновава внимателното разглеждане на тези фактори. Добре е те да присъстват в управлението на човешките ресурси, ако това е невъзможно, следва да се намерят подобни заместители.

*Мотивационният климат* съдържа различни компоненти (Джонев & Димитров, 2015, стр. 150-151):

- Запознатост на служителите със системата за мотивация и стимулиране;
- Богатство и разнообразие на средствата за възнаграждение и стимулиране;
- Валентност на системата за мотивация и стимулиране;
- Степен на необходимо усилие и постижимост на стимулите;
- Степен на наличие на трудов резерв;
- Признание за труда и усилията на служителите;
- Ясни критерии за възнаграждение и санкции;
- Прозрачност при прилагане на системата за възнаграждение и стимулиране;
- Спазване на обещанията и анонсираните правила;
- Справедливост при разпределението на възнагражденията и стимулите;
- Диференциран подход при разпределението на стимулиращите средства;
- Степен на удовлетвореност от системата за възнаграждение и стимулиране.

Цялостният климат в организацията е от ключово значение за нормалното функциониране на работниците и служителите. В частност, мотивационният климат има за цел да стимулира и подбуди работниците и служителите към по-високо представяне.

Цялостният климат има отношения към колективния резултат от дадена интервенция. Също така климатът има отношение към очакванията за изход от дадена интервенция. Която от своя страна влияе върху цялостните резултати от интервенцията. Тоест, цялостният климат повлиява крайните резултати от интервенция, с помощта на очакваните изходи от нея (Lehman, Brauchli & Bauer, 2019, p.8).

С други думи, климатът на работното място, влияе по най-разнообразни начини върху изпълнението на определени задачи. Мотивационният климат, в частност може да повлияе, посредством цялостната политика на предприятието, която се приема за мотивация на персонала. Съответно, климатът е благоприятен, ако политиката е благоприятно формулирана и обратно.

На базата на вече разгледаните теории за човешка мотивация, а така също и различните подходи в управлението се разработват и някои модели за мотивация на персонала. Такива са (Шопов и колектив, 2002, стр. 574-577):

- *Моделът за икономическа целесъобразност* – свързан с работата на Фр. Тейлор и школата за научно управление. Мотивацията се свежда единствено до възможността за по-високо заплащане на труда;
- *Моделът на социалните човешки отношения* – свързан с работата на Е. Мейо и неговите Хоторнски експерименти. Този модел, в противовес на предишния,

утвърждава приоритета на социалните и духовни потребности и интереси, които работниците и служителите задоволяват чрез трудовия процес;

- *Моделът на човешкото саморазвитие (себереализация)* – свързва се с името и теориите на – Маслоу, МакГрегър, МакКлелънд, Аргирис, Хърцбърг и Алдърфър. Този модел е насочен срещу схващането на Мейо, че удовлетвореният работник или служител е по-производителен. Според привържениците на този модел, факторите свързани с човешките отношения, имат кратковременно и второстепенно значение за човека в трудовия процес от вътрешните подбуди за труд и трудова активност. Основни мотиватори тук са – признанието, саморазвитието и себереализацията;
- *Моделът на „комплексния човек“* - той не отрича другите модели за изграждане на мотивационна система. В същото време разглежда личността като отворена система, съставена от потребности и желания, способности, очаквания, ценности и ролеви представи;
- *Комплексният мотивационен модел* – следва да се разглежда като развитие на модела на комплексния човек. Той се основава на теорията на потребностите и интересите като първичен подбудителен мотив за труд;
- *Японски мотивационен модел* – основава се на схващането, че най-добрият начин за мотивиране на работниците и служителите е чрез формирането на нагласа, на ангажираност и всеотдайност към фирмата, на съпричастност към целите ѝ чрез умело ръководство.

Всички досега разгледани аспекти от организационната мотивация са от изключително значение. В теорията на мотивационните отношения те се изразяват чрез, т.нар. *мотивационни лостове*. Или конкретните способности, които компанията използва, за да подтикне към действие и моделира поведението на работниците и служителите си така, че да си гарантира успех и просперитет. Тези лостове, се делят най-общо на: форми за материална и нематериална стимулация на труда. Тяхната фундаментална цел е да гарантират на компаниите ефективно приложение на труда. Следователно, мотивацията трябва да се разглежда в контекста на ползите за фирмите.

## **Стимулиране на труда – основни форми за материална стимулация.**

### **Основна форма и тенденции.**

Материалното трудово стимулиране се изразява във външната компенсация на труда. Използваните стимули са най-разнообразни. Общото между тях е, че са стойностно измерими. Следователно, работникът или служителят лесно може да се информира за приблизителната стойност на определен материален стимул. По този начин той определя дали стимулът е справедлив, съответно преценява дали поведението, което е довело до получаването му си е струвало. Тоест работникът или служителят, лесно преценява справедливостта на стимулирането, що се отнася до използването на материални стимули. Освен, че стимулите от този вид са стойностно измерими, те са изключително конкретни. Работникът или служителят, винаги е в състояние да установи наличието или липсата им. От което следва, че материалните стимули трябва да присъстват в работата, с оглед на ефективното и нормално функциониране на работните процеси, свързани с човешкия труд. Липсата на материални стимули ще доведе до явна фрустрация в поведението на работниците или служителите. Това от своя страна, ще предизвика понижаване на качеството и количество на вложения от работника труд. Следователно, цялостното икономическо състояние на компанията ще се влоши.

Материалните възнаграждения за труда са всички видове плащания, които работещите получават за работата си в организацията. Те включват – *работната заплата* и всички *добавки, плащани* директно или индиректно в пари или натура.

Работната заплата може да бъде *номинална и реална* (Шопов и колектив, 2002, 269).

*Номиналната работна заплата* е паричния израз на заплатата за положения труд или за труда, който ще бъде положен. Тя се изплаща регулярно на работника или служителя или на упълномощено от него лице във валутата, която се намира в законно обращение в страната.

*Реалната работна заплата* е покупателната способност на номиналната заплата, количеството продукти и услуги, които работникът или служителят може да закупи с трудовото си възнаграждение.

Друга форма на стимулация е вградените норми и механизми за повишение на работната заплата в зависимост от инфлацията на годишна база. По този начин,

работодателят гарантира на работника, относително постоянно ниво на неговата реална работна заплата. По този начин, служителят е сигурен, че труда, който полага е реално и справедливо оценен, с оглед на текущото състояние на паричния пазар. С помощта на този механизъм, работодателят си гарантира относително нормално мотивационно поведение, тъй като работника или служителя е наясно, че труда, който полага, ще му гарантира относително постоянно количество на стоки и услуги, които той ще бъде в състояние да закупи.

В теорията за управлението на човешките ресурси е залегнало схващането, че работната заплата притежава три основни функции (Владимиров, Спасов & Стефанов, 1999, стр. 249):

*Възмездяващата функция* е свързана с това, че заплата е средство за живеене, възможност, условие за възпроизводство на населението и човешките ресурси. Същността на тази функция се изразява във възмездяване на труда, който работниците и служителите са вложили за извършване на дадена работа.

*Мотивиращата функция* на работната заплата е свързана с факта, че трудовото възнаграждение е средство за живеене, за повишаване на жизнения стандарт, културата и възможностите за развитие.

Това становище в пълен противовес със емпирично доказаният смисъл на работната заплата от страна на Фредерик Хърцбърг. А именно, че работната заплата следва да се разглежда като хигиенен фактор при формиране на мотивираното поведение. Следователно, наличието на нормално заплащане, достатъчно за работника да покрие естествените нужди на него и на неговото семейство, по-скоро ще доведе до незадоволеност от работата. От гледната точка на теорията за базовите потребности, обаче липсата на определено благо, може да го превърне в силен мотиватор за индивида. С други думи, ако липсва нормално заплащане, твърде вероятно, възможността за такова да мотивира работниците или служителите. След достигането на това заплащане, обаче, заплата ще си остане единствено гарант за липсата на незадоволеност. Хърцбърг признава за изключения от това правило, но отнасящи се до хора с активен физически и монотонен труд. Въпреки направените забележки, заплата си остава основен способ за материално стимулиране на труда в съвременните икономически и организационни отношения.

*Стабилизиращата функция* на трудовото възнаграждение се предопределя от неговото място в паричното обръщение. По принцип, колкото е по-голям относителния дял на средствата за заплата в общата парична маса на страната, толкова е по-голямо

значението на заплатата като фактор и средство за постигане на икономическа стабилност.

Според множество икономически проучвания, работната заплата формира около 80% от общите доходи в домакинствата. Именно това я превръща в най-значимия материален стимул в съвременните организационни отношения.

Към елементите на работната заплата, могат да бъдат отнесени (Шопов & Атанасова, 1998, стр. 174):

- Основно трудово възнаграждение за отработеното време (основна работна заплата);
- Работна заплата над основното трудово възнаграждение, определена чрез прилаганите системи за заплащане (наднорменото възнаграждение при заплащане според изработеното, както и премиите при заплащане според времетраенето на работата, или според изработеното);
- Целеви награди за постигане на предварително определени резултати, или за изпълнение на предварително възложени задачи;
- Възнаграждения за постигнати годишни финансови резултати;
- Добавки към заплатата за компенсиране на инфлацията;
- Възнаграждение за платения отпуск по Кодекса на труда, колективен трудов договор или по трудов договор;
- Допълнителни трудови възнаграждения за продължителна работа (класове за прослужено време), за нощен труд, за работа при вредни или други специфични условия на труд, за по-висока лична квалификация на лицата с научна степен или звание, която е свързана с изпълняваната работа и др.;
- Трудови възнаграждения при особени случаи – при престой за извънреден труд, за работа през официалните празници, за времето, през което работника или служителя са на разположение на работодателя;
- Други допълнителни възнаграждения, уговорени с колективния и/или трудовия договор.

Почти всички гореизброени елементи са гарантирани и нормативно регулирани с помощта на множество нормативни и законови норми. Освен, ако не се предвиждат от и не са обект на индивидуално или колективно трудово договаряне, всички елементи на паричната работна заплата са гарантирани от държавата. Следователно, тези възнаграждения, много трудно биха играли ролята на мотиватор. Разбира се, в световен мащаб не липсват и изключения. Те се забелязват най-често в изостанали в социално-

икономическото си развитие държави. Там, където се наблюдават порочни практики и работниците биват ощетявани от някои гарантирани елементи на работната заплата, следва да се очаква, че възможността за придобиването им е в състояние да мотивира. Този ефект ще намали своето действие или ще изчезне тогава, когато работника или служителя приеме, че възнагражденията са гарантирани. Тогава последните се превръщат единствено в бариера за неудовлетвореността от работата.

Никой не може да отрече, че въвеждането на материален стимул като награда за изпълнението за определена задача ще стимулира работниците или служителите да я свършат. Мета-аналитично проучване (Condly, Clark & Stolovitch, 2003) (проучване на множество изследвания по определена тема), проведено сред 45 изследвания на използваните стимули и ефектът им върху представянето доказва, че използването на материални стимули допринася в по-голяма степен за подобряването на трудовото представяне. Обосновава се също, че именно те са най-често използваните в съвременните условия. Стимулите влияят най-вече в условията на ръчен труд. Тоест, най-често използваните стимули в работата са именно материалните, те имат и най-голям принос в подобряването на представянето, но имат най-голям ефект при работници, извършващи физически труд. Кое до голяма степен доказва ефекта на материалните стимули, наблюдавани в разработките на някои от теоретичите, упоменати по-горе в настоящия труд.

Неоспорим факт е, че за доброто и ефективно изпълнение на задачите следва то да бъде обвързано със заплащането. Един сигурен, постоянен седмичен или месечен доход без оглед на представянето е в състояние да превърне служителите в лениви, латентни и флегматични индивиди. Разбира се, всичко това при условието, че хората намират в работата си единствено начина за преживяване и печелене на необходимите им средства. Един възможен начин за обвързване на представянето и заплащането е именно разпределението на печалбата. Това е изключително ценен способ в управлението на човешките ресурси, но далеч не гарантира висока ангажираност и адекватна работа с оглед на увеличаване на печалбите. Това произлиза най-вече от една общоприета максима сред работниците или служителите, че злоупотребата с труда, е единствен източник на печалбата.

Макар масовото участие в собствеността (изразена чрез разпределение на печалбата) да е в интерес на предприятието и на обществото, наивна заблуда е мнението, че работникът ще промени отношението си към печалбата, защото притежава десет или двайсет и пет, или дори сто акции от компанията. Неговата

„враждебност“ е по-дълбоко вкоренена от икономическия му интерес; тя се основава на съпротивата, породена от подчиняването на собствените му индивидуални намерения и цели на безличните цели и закони на предприятието (Дракър, 2001, стр. 377-378).

Това, макар и крайно становище на Дракър, е точно, що се отнася до компании, използващи главно, или дори единствено, материалните стимули. Колкото и да получават работниците и служителите, те ще го сметнат за несправедливо, сравнено с реалните резултати, които се трансформират в печалба за предприятието. Всички тези негативни последици са в следствие от огромната зависимост в световен мащаб от материалното стимулиране. В множество изследвания е доказано, че материалното стимулиране е подходящо за задачи, изискващи най-вече физически усилия, с относително краткосрочен ефект от изпълнението им и цялостна ниска трудност на задачата. Следователно, фактът, че най-често използваните стимули в съвременните организационно-икономически отношения са именно материалните, наподобява на сериозен и „заплетен“ парадокс. Използвайки главно или единствено материалното стимулиране, компаниите си гарантират работници или служители, чиято единствена и ясна цел ще бъде получаването на определените стимули, награди и средства за съществуване. Това ще доведе до ниско качество тогава, когато задачата изисква високо ниво на умствена активност, висока зависимост от работодателите или висшестоящите и цялостна готовност за промяна на работното място, за сметка на по-добри материални облаги.

Макар да са изключително важни, в съвременният социален строй, материалните стимули не бива да са единствената форма за стимулация на персонала. Все по-нарастващата обективна необходимост от креативни, енергични и отдадени на работата си хора, следва да пренасочи фокуса на мениджърите към друга форма на мотивация. Такава форма на мотивираност, която обещава висока ангажираност в работата, висока креативност, висока автономност на изпълнение на задачите, висока цялостна задоволеност (не само материална) от работата. По-горе бе установено, че фокусът в мотивационната теория се измества с все по-силни темпове към вътрешната мотивираност на работниците или служителите. Следователно, управлението и стимулирането на персонала, също следва да изместят своя фокус и да се насочат към интегрирането в процеса на стимулиране на персонала на т.нар. нематериални стимули.

## **Стимулиране на труда – основни форми за нематериална стимулация.**

### **Основна форма и тенденции**

Основната разлика между материалните и нематериалните стимули е, че вторите не могат да се измерят стойностно. Те представляват всички социални практики и фактори, мотивиращи работника или служителя, налагани и използвани без помощта на парични преводи и премии. Следователно тяхното влияние върху мотивацията на индивида е индиректно и по-трудно осезаемо. Друга основна разлика е, че наличието или отсъствието на нематериалните стимули, не е толкова явно за работника. Индиректността на тази форма на стимулиране, води до трудната и дори невъзможна определяемост на вида, стойността и силата на въздействие на съответен стимул от страна на работника или служителя. Фактът, че влиянието на тези стимули по-трудно се усеща и осъзнава, не означава, че влиянието им върху трудовото представяне е слабо.

Нематериалните стимули се стремят да задоволят основните човешки потребности, там където това не може да стане чрез материално стимулиране. Основните сфери на прояви са – сигурността; възможности за себerealизация, постижения, уважение и себеуважение; социални потребности от съществуване и работене заедно с други хора; необходимостта човек да бъде воден и управляван.

*Сигурността* следва да се задоволи чрез осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, сигурна и стабилна заетост. Здравословните и безопасни условия, в голяма степен се гарантират от закона. В общи линии, работодателите са склонни да не ги прилагат в работата си най-вече, защото това свързано с отделянето на финансов, времеви и човешки ресурс за осигуряването им. Често пъти, липсата на такива условия е недотам осезаема, т.е. макар и да липсват, тяхното отсъствие трудно бива определено. Работодателят е заинтересуван в предоставянето на безопасни условия за работа до толкова, доколкото това му осигурява постоянна работна ръка. Тоест, той е ангажиран в запазването на темповете на работния процес, но не и с крайното благосъстояние на работниците и служителите.

Сигурната и стабилна работа се приема с чувството, че компанията е в добро общо икономическо състояние и работника или служителя не е застрашен от загуба на работата си. Това следва да се гарантира от работодателя, тъй като е невъзможно да бъде нормативно уредено.

Свързаните със социалните потребности нематериални придобивки, са всички фактори, свързани с работата, които са част от социалният климат в компанията. Такива могат да са: дружелюбни поздравии; усмивки; публично признание за добре свършена работа; награда за служител на месеца; комплименти и всички други, свързани или произлизащи от социалната страна на работника или служителя.

Свързаните с другите потребности – от постижение, себerealизация, уважение и себеуважение, се коренят в някои основни способности, използвани в управлението на човешките ресурси. Такива като: обучение, израстване в кариерата, участие във формиране на целите. Или по-конкретно – значима работа; разнообразна работа; автономност; целеполагане; участие във вземането на решения; възможности за растеж; повишения; гъвкаво работно време; обратна връзка от работата; признание за добре свършена работа. И всичко, свързано с нормалното и успешно функциониране и развитие на личността на индивида.

Използването на нематериалните стимули бе до голяма степен разгледано при обзора на мотивационните теории. Беше поставен фокус върху значението на очакванията, целите, характеристиките в работата, възможността за постигането на нещо, важността на себerealизацията, важността на автономността и обратната връзка. Целта на използването на нематериалните стимули е именно да приложат на практика постулатите на горните теории.

Важен аспект на разглежданите стимули е, че те стимулират вътрешната мотивация на хората. От горните теории стана ясно, че ефективна и ползотворна работа се извършва тогава, когато индивида приема работата като интересна и значима. В тази връзка Pink (2009) изразява интересни становища. Той говори за т.нар. „The candle problem”, или „Проблем за свещта“. Изразявайки най-общо изпълнението на определена задача (закрепването на свещта за стената с помощта на каърки, така че восъкът да не капе на масата), и съответното материално стимулиране или липсата на такова. Този експеримент бива повтарян десетки пъти. И винаги, когато материален стимул е налице, времето за изпълнение е значително по-високо, отколкото когато такъв липсва. Това се наблюдава, когато задачата остава в класическия си вариант. Когато експериментаторите опростяват задачата (изваждат каърките от кутията), хората са в състояние да осъзнаят, много по-лесно, че кутията може да играе ролята не само за нещо, държащо каърките, но и като ключов способ за решаването на проблема. При така поставената задача, групата, стимулирана от материални стимули се представя много по-добре от нестимулираната група. Подобни експерименти биват

повтаряни и в култури с по-нисък стандарт на живот. Там резултатите са подобни. Винаги, когато задачата изисква креативност и висока степен на умствена активност, материалното стимулиране не просто не помага, но дори пречи за успешното изпълнение на задачата.

Горното твърдение се доказва и от много други автори, занимаващи се с изследването на човешката мотивация, проучване на връзката между влагания смисъл на задачата, присъствието на материални или нематериални стимули и влиянието им върху представянето. Изследователите доказват, че там, където е висока значимостта на задачата, представянето е по-добро когато не са налице материални стимули, за сметка на нематериалните. И обратно, когато значимостта, отдавана на задачата е относително ниска, материалните стимули превъзхождат нематериалните (Kosfeld, Neckermann, & Yang, 2017).

Основното в случая е, че високоефективно, креативно и ангажирано трудово поведение следва да бъде постигнато чрез формиране и поддържане на висока вътрешна мотивация. Кое то може да се осъществи, чрез интегриране и успешно прилагане на нематериалните стимули в работата.

Лидерството на хората и екипите също е доказан мотивационен фактор. Следователно, то може да бъде прието и като нематериален стимул. Кери Уеб доказва, че значимостта на харизмата, интелектуалната стимулация, признанието на същността и правилно изградената от страна на лидера система за награждаване, влияят значително върху трудовата мотивация (Webb, 2007). Безспорно, лидерството и това как хората биват управлявани и насочвани към действие, влияят върху мотивираното им поведение. Често никакви материални стимули не са нужни, ако лидерството е на подходящото ниво.

Емоционалната интелигентност на лидерите е една от основните предпоставки, те да са в състояние да въведат атмосфера на мотивирано поведение в работата на своите работници и служители. Различни автори извеждат тезата, че „емоционалната болка“ е директен биопродукт от работния живот на служителя, всички добри лидери се опитват да предпазят техните служители чрез следните личностни характеристики: те са състрадателни; слушат емпатически; предлагат решения; работят „зад сцената“, за да предотвратят появата на болка; и подпомагат повишаването на самочувствието за другите. Тук можем да добавим, че емоционалната интелигентност е основен фактор за здравата организация (Keating, Harper & David, 2013, p. 34-35). Емоционално обвързан с организацията лидер, може да окаже значителна мотивационна роля за хората. Всеки

човек иска да има с кого да поговори за проблемите в работата, да усеща, че е разбран и, че някой е загрижен за него.

От гледна точка на похвалата и обратната връзка, Nelson (2013) подчертава, че *служителите може да нямат нужда от увеличение в заплащането, колкото имат нужда от лична благодарност и обратна връзка за добре свършената работа.*

Той предлага следните десет начина за мотивиране в работата (р. 44):

1. Лична благодарност към служителите за добре свършената работа – очи в очи, писмено или и двете. Това следва да се прави навреме, често и от сърце;
2. Готовност за среща и разговор със служителите – колкото е нужно;
3. Осигуряване на конкретна обратна връзка за представянето на служителя или работника, отдела и организацията;
4. Стремение към създаване на работна среда, която е отворена, доверена и забавна. Окуражаване на нови идеи и инициативи.
5. Предоставяне на информация, относно това, как компанията „прави или губи пари“, предстоящи продукти и стратегии за конкуриране на пазара, и как точно служителя или работника се вписва в цялостния план.
6. Включване на работниците или служителите в решения, особено, когато тези решения ги засягат;
7. Изграждане на чувство за собственост на работниците, във връзка с тяхната работа или работна среда;
8. Признаване, награждаване и повишение на хората, базирано на тяхното представяне. Справяне с маргиналното представяне – подобряване или напускане;
9. Предоставяне на възможност за растеж и придобиване на нови умения. Ясно изградена система, която показва на хората как могат да достигнат личните си цели чрез целите на организацията. Партньорство между работника или служителя и организацията;
10. Честване на успеха – фирмен, на отдел и личностния. Отделяне на време за екипно и морално усъвършенстване.

*Освен предложените от Нилсън начини за мотивиране в работата, следва да се добавят такива, като:*

11. Формиране на работна среда на сътрудничество и взаимопомощ;

12. Изграждане на достатъчно добри условия на работа от гледна точка на хигиенните изисквания на работниците и служителите (добра осветеност; ниски нива на шум; ергономично работно място и т.н.);
13. Гарантиране на справедливи и некористни делови отношения.

От горните препоръки става ясно, че приоритет следва да се даде именно на нематериалната стимулация. Използването на нематериални стимули, до голяма степен, гарантира по-голяма устойчивост на мотивацията. Това се дължи на факта, че тези стимули влияят, в най-голяма степен, върху вътрешната мотивация. По своята същност тя е по-устойчива и по-благоприятна за индивида.

Проучване на Belschak & Den Hartog (2009) проведено сред 240 студента и 107 работещи, има за цел да установи влиянието на обратната връзка с някои положителни или негативни усещания. Влиянието на обратната връзка върху намеренията за напускане на работа, идентификацията с организацията и ангажираността с организацията. В проучването се доказва, че положителната обратна връзка, била тя лична или публична, води до значително по-позитивни ефекти за емоционалното състояние на респондентите. Обратно, негативната обратна връзка води до негативни емоции в респондентите. Още повече тогава, когато тя е публична. Негативните емоции от своя страна водят до по-високи стойности на намеренията за напускане на работа, по-ниска ангажираност и идентификация с организацията. Следователно, обратната връзка влияе значително върху трудовата мотивация на служителите, посредством формирането на положителни или отрицателни емоции.

От години теоретиците в областта на човешката мотивация, доказват, че нематериално стимулиране, стимулирането водещо до повишаване на вътрешната мотивацията, има най-голям ефект върху представянето на работниците и служителите. Разбира се, изключения не липсват. Но изграждането на мотивирани и ентузиазирани хора там, където се изисква креативност и високо ниво на умствена активност, следва да стане посредством нематериалното стимулиране. Интересен факт е, че мениджърите почти в цял свят, не разбират това. От десетилетия, най-използваните стимули в работата са именно материалните. Мениджърите, са приели, че единственият начин да накарат работниците и служителите да действат, е да им заплатят за това. Това обикновено работи, но работи, по краткотраен, неустойчив и неефективен начин. Механизираното заплащане за изпълнение на задачата, превръща служителите в зависими, нискокреативни, устремени единствено към финансовите стимули. Тази парадигма, превърнала се в световна тенденция в стимулирането на персонала, особено

много напомня вижданията на Тейлър и класическата школа на управление, постулатите на които са формулирани в края на 19-ти век.

Обективната необходимост от промяна във фокуса на стимулирането на труда е очевидна. Това са факти, които продължават да се доказват с множеството изследвания, превеждани през годините. В условията на все по-влошените екологични условия, увеличаващото се световно население, все по-задълбочените геополитически проблеми и влошена световна икономическа обстановка, повече от всякога света има нужда от мотивирани, ентузиазирани хора, стимулирани не от заплащането в края на месеца, а от усещането, че създават нещо значимо, нещо по-голямо от самите тях.

Визирайки нашата държава, последното твърдение, следва да бъде заявено с още по-голяма доза на сигурност. Необходимостта от такива хора е по-голяма от всякога. Според нас, обаче, сме изправени пред огромни трудности, с оглед на факта, че повечето от мениджърите свързват стимулирането и мотивацията единствено с материалните стимули в работата. За тях хората работят единствено за пари и нищо друго. Изследванията обаче показват, че в работата си хората търсят и най-различни неща, които може да нямат нищо общо с парите. Работата може да бъде и бягство от ежедневието, и начин за самоусъвършенстване на личността и много други аспекти от живота на един човек. Следователно, съвременните мениджъри следва да започнат прилагането на разнообразни индивидуализирани мотивационни способности, съобразени с досега установеното от различни изследвания, проведени по цял свят.

## **ГЛАВА II**

### **РЕАЛИЗАЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕДА**

Основното заложено становище в настоящата разработка за мотивацията е, че тя е процес. А когато става дума за този процес като икономическа категория, ще разбирате мотивацията на работното място. Поведенческата психология разглежда мотивацията на индивидите в обществото, тоест, защо хората действат по определен начин. Науката за Организационната психология се занимава с мотивацията от гледната точка на проявлението в организационните структури. Организационната психология се занимава с мотивацията на работниците и служителите по време на изпълнение на техните трудови задължения. Трудовата форма на мотивацията лежи на основите на работата на множество поведенчески психолози, поради тази причина тя се приема като психологическо понятие. Освен това проявлението на мотивацията в обществения живот детерминира мотивацията на работното място.

Мотивацията на работното място е особено важна по време на тежки икономически времена. В условията на криза и влошена икономическа конюнктура, компаниите по цял свят имат нужда от ентузиазирани, проактивни и ангажирани с дейността на компанията хора. Мотивацията и цялостната работа с хора е изключително важна в подобни условия. Тук е и мястото на науката за организационната психология, в частност и на мотивационната теория. Практиците, от своя страна, отчитайки теоретичните постулати, следва да прилагат различни техники, методи и стратегии на мотивиране, с оглед на получаване на максимално ефективно трудово поведение от страна на работниците и служителите

#### **2.1. Икономическата същност на мотивацията**

Както бе посочено в изложението на Първата глава от настоящата разработка, мотивацията е многоаспектно и многообхватно понятие. Мотивацията на първо място е процес. В настоящия параграф ще разгледаме мотивацията като икономически целесъобразен психологически процес. В аспекта на прилагането на мотивационните теории в практиката именно тази гледна точка е особено важна за практиците по цял свят. Макар мотивационните теории да дават изключително изчерпателни гледни точки, не винаги буквалното им прилагане довежда до желаните резултати.

Например, в случай, че един служител притежава силна потребност от себеактуализация, изразена в това да усвоява и научава нови неща, независимо компанията за да повиши мотивацията му следва да предприеме действия по отношение на осигуряване участието му в някакви обучения и семинари. Ако обаче обучението е скъпо, трудно за изпълнение и много времеемко, евентуалните знания и умения не биха повишили значително принадлежната стойност на продукцията в съответната компания. Тогава става въпрос за мотивиране, което е икономически нецелесъобразно. Разбира се, имайки предвид, че служителят ще се почувства оценен, което ще доведе до повишаване на неговата трудова мотивация в известна степен.

Подобни примери подчертават важността на икономическата целесъобразност на мотивацията. Мениджърите не бива да забравят, че главната роля на мотивирането на персонала е постигането на по-висока ефективност от труда. Имайки предвид, че ефективността в стопанските организации се измерва с икономическите резултати, следователно ефективността от мотивацията трябва да се измерва с икономическия ѝ ефект върху цялостните резултати в организацията.

Целта на настоящия параграф е да бъдат изложени различните модели на мотивация, методи и стратегии на мотивиране на персонала. След разглеждане на някои от тях ще предложим модел за оценка на икономическата целесъобразност на формите за мотивация на персонала.

Моделите станаха обект на анализ в предишната глава. Поради тази причина ще насочим вниманието си към различните методи и стратегии за мотивиране.

В аспекта на успеха на всяка мотивационна схема се използват конкретни методи, често базирани върху гореизложените теории за мотивация. Изборът на мотивационен модел трябва да става на базата на икономическата му целесъобразност, базирана върху очакваната полза за организацията. С други думи, мотивационните методи, използвани за изграждането на мотивационните стратегии и схеми в предприятието, следва да се съобразяват най-вече с очакваната полза за организацията.

### **Мотивационни методи в трудовата мотивация**

Формирането на благоприятни форми на мотивация е неразривно свързано с използване на най-благоприятните методи за това. С оглед на ефективното прилагане

на теориите за мотивация, учените формират съответната теоретично базирана методика. В настоящия подпараграф ще изведем някои добри примери за това.

Армстронг предлага следните основни методи, които ще разгледаме по отделно (Армстронг, 1993, стр. 91):

- Използване на пари като възнаграждение и стимул;
- Налагане на изисквания;
- Развитие на съпричастност;
- Мотивиране чрез самата работа;
- Възнаграждаване и признаване на постиженията;
- Упражняване на ръководство;
- Изграждане на групова работа;
- Обучение и развитие на хората;

Макар *използването на пари като форма на стимулация* да не се приема безрезервно в научните среди, още от времето на Хърцбърг, се доказва, че парите не винаги могат да се приемат като единствен стимул в работата. Хърцбърг дори твърди, че те са единствено хигиенен фактор, спомагащ за отсъствието на демотивация, за доста от длъжностите. Деси и Раян стигат по-далеч като твърдят, че наличието на определена финансова награда **намалява** мотивацията и следователно резултатите от дейността на служителите. Парите ще си останат основен източник на жизнено важни ресурси в съвременното общество, което означава, че непременно следва да присъстват като фактор за мотивиране в работната среда. Има, разбира се, и изключения, що се отнася до безвъзмезден труд в благотворителни организации и други.

Основната форма на заплащане в съвременни условия е *заплатата*. Определението, залегнало в Българското законодателство, и по-точно „Наредбата за структура и организация на работната заплата“, е: „Основната работна заплата е възнаграждение за изпълнението на определените трудови задачи, задължения и отговорности, присъщи за съответното работно място или длъжност, в съответствие с приетите стандарти за количество и качество на труда и времетраенето на извършваната работа.“ (<https://www.lex.bg/>). Тоест, работната заплата е основна форма за заплащане на труд, положен от страна на работника или служителя.

Както казахме и по-горе, работната заплата бива, номинална и реална. Следователно, като основен мотивационен подход, използващ работната заплата е съобразяването ѝ с реалната покупателна стойност на паричните знаци, отдавани за полагането на труд. С цел да се предотвратят злоупотреби с реалната покупателна

способност от страна на работодателите, законодателните органи формират равнище на минимално заплащане за труд в определената държава, познато като **минимална работна заплата**.

Обикновено основните елементи на работната заплата са (Армстронг, 1993, стр. 270):

- Основната работна заплата;
- Заплата над основното трудово възнаграждение;
- Допълнителните трудови възнаграждения;
- Трудови възнаграждения в особени случаи.

Разглеждайки елементите на работната заплата през призмата на мотивационната теория, може да кажем, че ролята на основен хигиенен фактор, играе основната работна заплата. Всеки работник или служител, полагайки труд, очаква да получи договореното си предварително основно заплащане. Тук не може да се говори за мотивиране и повишаване на мотивацията, а по-скоро за гарантиране на липсата от демотивация за труд. Следователно, работникът или служителят, при равни други условия, ще изпълнява минимални усилия за изпълнение на трудовите си задължения, които му гарантират получаването на основната работна заплата. Това разбира се, при условие, че не говорим за други форми на мотивация, които присъстват в съответната организация.

Останалите елементи от работната заплата може да се използват като своеобразни форми на стимулиране на персонала. Така, ако резултатите от работата се обвързват с трите елемента освен основната работна заплата, хората биха се чувствали предразположени към полагане на повече усилия, гарантиращи им по-високо заплащане. Обикновено това най-ясно личи в сферата на продажбите. Получавайки процент от всяка продажба, служителят се чувства ангажиран към реалното ѝ реализиране, удовлетворяване на клиента и превръщайки го в постоянен и лоялен към продуктите на фирмата.

Несъмнено трябва да отбележим, че макар да подкрепяме вижданията на Раян и Деси относно влиянието на заплащането върху мотивацията, финансовия стимул си остава силно влияещ елемент върху поведението на хората. Въпреки, че неговото мотивационно въздействие се характеризира като неустойчиво и често пъти краткотрайно, заплащането трябва да присъства при изпълнението на всяка стопанска дейност. В настоящите икономико-социални условия, сме склонни да приемем заплащането по-скоро като необходимост за запазване и формиране на среда,

предразполагаща към силно инициативно и целенасочено трудово поведение. Заплащането не бива да се превръща в панацея за справяне с проблемите на трудовата мотивация. То трябва да съпътства множество други аспекти от работата на хората.

*Налагането на изискванията* пряко се свързва с теорията на очакванията, формулирана от Врум. Налагането на изисквания по отношение на получаването на награда, респективно налагането на наказание за определено поведение, кара хората да действат по определен начин.

Например, желанието за финансов стимул, повишение в работата или друго, кара хората да приемат поведението, което очакват да им донесе желаното. Следователно, наложените изисквания за повишение приемат формата на процесуални способности за моделиране на мотивирано поведение.

Обратното е с формите на наказание. Ако служителите и работниците очакват определено поведение да им донесе наказание в работата, при равни други условия, ще избягват това поведение, с оглед на недопускане на евентуалното наказание. Добър пример за това са трудовите норми. В някои предприятия, ако служителите не изпълнят нормата си на определена времева база, биват наказвани. Следователно, това би трябвало да ги мотивира да произвеждат повече. Разбира се, ако нормирането на труда е свързано с награди за преизпълнение, ефектът ще бъде по-силен и по-благоприятен за работниците.

*Съпричасността в работата* също е важен мотивационен метод. Може би едно от най-трудните неща в управлението на човешките ресурси е повишаването на ангажираността към организацията. Ангажираността, може да се определи и като идентификация с организацията. Приемането на организационните успехи или провали като собствени.

Mayer, Becker & Vandenberghe (2004) предполагат, че ангажираността води до мотивация, а мотивацията от своя страна ще се трансформира във формата на по-високи усилия за успеха на организацията, което ще доведе до по-добри резултати и евентуален организационен успех. От друга страна, използвайки теорията за самоопределението Gagne, Chemolli & Forest (2008), по-скоро доказват, че вътрешно-базираното ангажиране е силно свързано с автономната мотивация. От своя страна, нормативното ангажиране (външно базираното) е силно и пряко свързано с интродуктираната регулация на мотивираното поведение. С други думи, ангажираността следва да се постигне с помощта на външна намеса. Най-вече под формата на

подходящи лидерски тактики или с определени нефинансови стимулации, когато става въпрос за интроектираната форма на регулация на мотивирано поведение.

По отношение на вътрешно базираното ангажиране, следва да се създаде благоприятна среда на автономност, самостоятелно целепологане, интересни задачи и други предложени от авторите на теорията на саморегулация аспекти.

От горното следва, че връзката на съпричастността и мотивацията е двустранна. Високата ангажираност води до повишаване на мотивацията. Високата мотивация за труд, от своя страна, поддържа високата ангажираност към целите на компанията. Тоест, ангажираността е основна предпоставка за мотивирано поведение, то от своя страна, е основен фактор за наличието на висока или ниска ангажираност с целите на организацията. От което следва, че корелационните връзки на мотивацията с множество аспекти от човешката психика или средата, имат косвена връзка с ангажираността. Може да се каже, че задоволяването на определени потребности, които служителя или работника смята за най-значими към момента, ще повиши и запази висока ангажираност към работата. Обратно, ако човек почувства, че заплащането или друг аспект от работата не е справедлив, той ще се деангажира с резултатите в работата.

От последното следва, че факторите влияещи върху мотивацията на работниците или служителите косвено въздействат върху степента на ангажираност с целите на предприятието.

Използването на методите, свързани с ангажираността в работата, е ключов за успеха на организацията. Освен на мотивацията за работа, съпричастността влияе и върху мотивацията за напускане на работа, инициативността, креативността, удовлетворението от работата и др. Следователно, методи за повишаване на ангажираността трябва да присъстват във всички стопански или нестопански организации. Основните способности за това следва да идват от високото качество на лидерството в организацията, наличието на силна организационна култура и субкултура и др. Връзката на лидерството с мотивацията ще бъде разгледана по-нататък в настоящия труд. Поради това, тук ще се ограничим единствено с подчертаване на значението му по отношение на формиране на високата ангажираност на работниците с целите на организацията.

**Мотивирането чрез самата работа**, е до голяма степен доказано от практиката. Един велик гръцки философ е казал – „Работи това, което обичаш и никога няма да ти се налага да работиш“. Работата на управляващия човешките ресурси е директно

свързана с изграждането на такива професии, че те да предполагат ангажирането на работниците или служителите със самата работа. Вече бе посочен такъв метод предложен от Олдхам и Хакмън, а именно, мотивация чрез характеристиките в работата. Те доказват, че множество от характеристиките на дадена длъжност влияят пряко, а някои косвено върху мотивацията на хората. Освен това, следва да се отчитат и личностните характеристики на работниците или служителите при назначаването им на определена длъжност.

Освен това, Деси и Раян твърдят, че при силно автономно изразено поведение, индивидите са по-склонни да се мотивират от самата дейност, отколкото от евентуалната награда за изпълнението ѝ. Според тях в определени обстоятелства, хората биха се мотивирали от възможността да извършат дейността, без да изобщо или в много малка степен да отчитат вида или размера на наградата. Разбира се това се отнася до хора, които имат склонността да саморегулират своето мотивирано поведение. Освен това, те следва да приемат дейността като интересна и привлекателна, в противен случай, ефектът от мотивацията чрез самата работа ще намалее или изчезне.

***Награждаването и признаването на постиженията*** до голяма степен се свързва с онази част от възмездяването на труда, която е обвързана с основната работна заплата и я допълва. Използвайки функциите на допълнителното възнаграждаване, мениджърите биха могли да обвържат постиженията на работниците или служителите с получаването по-високи, по-ниски или респективно, никакви бонуси. По този начин, хората, които допринасят в по-голяма степен за успеха на предприятието, ще бъдат възнаграждавани. Респективно хората, допринасящи в по-малка степен, ще сравнят ситуацията със себе си и при равни други условия ще полагат по-големи усилия в работата си.

Финансовата стимулация по никакъв начин не изчерпва възможното награждаване на постиженията. Например, фазата от житейския цикъл е основна предпоставка за определяне на точни мотиватори за определения служител. Доказано е, че по-възрастните работници се мотивират повече от възможността да научат нещо ново или да усвоят ново умение (Krafner & Akerman, 2004, p. 441). Следователно, мотивирането на подобен вид работници, които в голяма степен са реализирали житейските си цели, свързани с финансови средства, би било по-успешно в по-голяма степен от новите знания.

*Упражняването на ръководство* пряко се свързва с лидерството на работното място. Дракър определя ръководството – като способността да се изведе ефективността на човешката дейност на равнището на по-високи стандарти, а също и способността да се формира личност, излизайки зад обикновените ограничаващи рамки (Дракър, 2013). Тоест, ръководството е онова нещо, което може да накара хората да полагат забележителни усилия с оглед успеха на организацията. Често добрите лидери са разликата, която е определяща в конкурентната борба. Примерите за това са много. Мъск в “TESLA”, Стив Джобс в “Apple”, Алфред Слоан в “General Motors”, Бил Гейтс в “Microsoft” и много други велики лидери. Макар сферите на дейност може да се различават, общото между великите лидери е, че те могат да изведат, развият и усъвършенстват способностите на своите работници или служители.

В българската научна литература под понятието „лидер“ обикновено се подразбира неформален лидер, а за формалните лидери се използват понятията „началник“, „ръководител“, „мениджър“. В англосаксонската литература понятието „лидер“ е по-обобщено и може да включва и двата типа лидери (Русинова et al., 2001, стр. 6). Неформалното лидерство е друг аспект от разглеждания проблем. Неформалният лидер невинаги, дори почти никога няма ръководна дейност в организацията. Той може да бъде служител от най-ниско ниво, но да има определен неформален авторитет сред служителите. Това по-скоро е част от социалната същност на предприятието. От което следва, че е добре тези неформални лидери да се установят и ангажират с дейността на предприятието. Това само би спомогнало за високата мотивация на персонала, а от там и за по-високи резултати.

Основен момент тук е и изборът на стил на ръководство. Палешутски го определя по следния начин - „Стилът е характеристика, която изразява особеностите на дейността на мениджъра. Стилът на управление е съвкупността от методи, прийоми и способности на управление. Той е форма, под която се осъществява управлението на персонала с оглед формиране на определено поведение, насочено към постигане целите на организацията (Палешутски, 2011, стр. 275)“. Когато целта, за която говори авторът е именно мотивиране на персонала, избора на стил на ръководство се оказва ключов.

Обикновено като най-популярни в литературата се приемат три стила на ръководство – *авторитарен, демократичен и либерален*.

Основното внимание на *авторитарния ръководител* е насочено към работата. Той предприема всички необходими мерки за точното и навременното изпълнение на поставените задачи и постигане на целите. Рядко си служи със стимули за добре

свършена работа, защото счита, че това е служебно задължение на всекиго. За него хората са едно от средствата за изпълнението на дейността и техните социални и духовни потребности са оставени на заден план. Главното е да бъде създаден необходимият ред, да има дисциплина и всеки да изпълнява възложената му работа (Кънчев, 2002, стр. 126). Този тип ръководство се характеризира с висока степен на контрол, което може да окаже демотивиращо влияние в доста случаи. Всъщност контролът може да е благоприятен в организацията по друга линия, но не и що се отнася до мотивирането. Формата на мотивация, която се характеризира с контрол е по-скоро свързана със страх от наказание, отколкото със силно мотивирано автономно поведение.

*Демократичният* стил предлага своевременно информиране на всички за проблемите, намеренията и решенията на ръководството. Това прави колектива съпричастен към тях, приобщава го към ръководния процес, дава му възможност за инициатива не само в личната работа, но и при обсъждането и решаването на по-общите проблеми от дейността на организацията. При този лидерски стил, може да се говори за автономно поведение на хората. Което в голяма степен предполага и ангажиране с дейността на предприятието. По-горе изведохме предположението за наличието на двустранна корелационна връзка между ангажираността и мотивацията. Следователно, през каналите на високата ангажираност с дейността, демократичното управление следва да допринесе за високата мотивация на персонала.

*Либералният* стил на управление е аналогичен на демократичния, като степента на самостоятелност в действията и решенията на персонала е още по-изявена (Палешутски, 2011, стр. 278). Връзката между високата ангажираност и свободата, която се дава на персонала не бива да се приема като правопрпорционална. Често пъти либералния стил може да окаже негативно влияние върху резултатите в работата. Той следва да се използва при служители със силна автономност в работата. Тоест, хора със силна саморегулация, както се описва от Деси и Раян. Ако не е налице такава, либералният стил няма да допринесе до повишаване на мотивацията, а обратното, ще внесе нотка на хаос в предприятието, което ще рефлектира върху служителите по негативен начин.

В книгата си „Опетнен“, Рийд посвещава цяла глава на това как лидерството влияе върху мотивацията на служителите. По-конкретно, видът лидерство, който той определя като т.нар. „токсично лидерство“. Той го приема като неуважително отношение, което се изразява в силно токсично поведение, парализиращо жертвите си,

изсмуквайки енергията им, инициативата им и стремежите им, докато понижава психическата и физическата им енергия. По-конкретно, той приема „токсичното лидерство“ като механизъм за понижаването на усърдието, инициативността, креативността и ангажираността на работниците или служителите. Този тип лидери нямат ясна представа какво точно причиняват на своите служители, не се интересуват особено от тяхното емоционално състояние, приемат ги като средства за постигане на своите егоистични цели.

Reed (2015) цитира проучване на Порат и Пиърсън, имащо за цел определянето на влиянието на „токсичното лидерство“ върху служителите и работниците. Основните изводи от проучването са следните (р. 35-36):

- 48% нарочно понижават усилието в работата си;
- 47% нарочно понижават времето прекарано в работа;
- 38% нарочно понижават качеството в работата си;
- 80% губят работно време, тревожейки се за инцидент в работата;
- 63% губят работно време отбягвайки нападателя (токсичния лидер);
- 66% заявяват, че представянето им се е понижило;
- 78% заявяват, че отдадеността им към организацията се понижава;
- 12% заявяват, че напускат работа, заради нехуманно отношение;
- 25% признават, че са си изкарвали нервите върху клиенти.

Проучването се провежда в САЩ и Канада. Може би едни от най-либерално насочените държави що се отнася до мениджмънт. Освен това, науката за мениджмънт се формира и развива най-бурно в своето начало именно в САЩ. Имайки предвид последното, твърде вероятно е, че в България тази тенденция да е доста по-неблагоприятна. Що се отнася до съвременната конкурентна борба, горните становища могат да донесат конкретни финансови загуби на фирмите. Всъщност, Рийд говори за загуби от порядъка на 23.8 милиарда долара всяка година само в САЩ. Следователно, изборът на лидерски стил, подход и начини на управление на персонала са основна предпоставка за ангажирането или деангажирането с дейността на фирмата. Което означава, че именно лидерството е ключово при формиране и на мотивационния климат в предприятието.

Освен чисто финансовите загуби, служителите, които работят за „токсичен лидер“, съобщават за по-ниска задоволеност от взаимоотношенията не само с висшестоящи, но и с колеги на същото равнище. Болката и страданието, тенденциозно превъзхождат смисъла и предназначението. Възможно е служителят да изпитва

трудност да се фокусира върху социалната значимост на задачата, когато е под въздействието на токсично лидерство (Reed, 2015, p. 35).

*Изграждането на групова работа* като метод за мотивиране се свързва най-вече със социалната същност на персонала. Още експериментите в град Хоторн доказват, че именно добрия социален климат в предприятието може да окаже силно влияние върху резултатите от работата. Всъщност, социалните аспекти често пъти биват определяни като най-важен мотиватор за служителите (Ivanov & Usheva, 2021, p. 5). Смята се, че човешкия вид дължи развитието си на социалната си същност, а цивилизацията започва там, където хората са започнали да формират малки групи, грижили са се един за друг, увеличавайки по този начин шансовете си за оцеляване. Следователно, принадлежността към подобни групи може да се приеме като основен фактор за оцеляването на индивида. Във фокуса на съвременето, макар и не толкова жизнено важно, принадлежността си остава основен фактор за запазване на хомеостазата на индивида.

С малки изключения, хората биха се чувствали мотивирани от наличието на благоприятен социален климат в работата. Обвързването на работата със социалната същност на хората може да гарантира по-високи резултати за организацията. Друг основен момент в изграждане на групова дейност е, че хората биха се сработили по-добре, ако са се специализирали в определената дейност, от което следва, че качеството и количеството на положения труд ще се повиши.

Методиката за мотивиране ясно се свързва с разгледаните в Глава първа мотивационни теории. Последните са базирани на многогодишни проучвания в реална работна среда и под формата на експерименти. Следователно, методите, предложени от Армстронг следва да се изучават и прилагат в организациите. Това трябва да се реализира на базата на задълбочени изследвания на мотивационния климат в предприятието. Въз основа, на които следва да се използват точните методи за формиране на най-ефективните мотивационните стратегии в работата.

В добавка на горните методи, Джонев и Димитров предлагат и използване на *бизнес етикета* при мотивацията на работниците или служителите. Най-вече по каналите на външността, представянето, общуването на работното място, поведение в конфликтни ситуации, делови приеми и други (Джоне, Димитров, 2015, 172-180). Етикетът би трябвало да мотивира на базата на съвкупността си от норми на поведение в работна среда, както го определя (Ушева, 2013, стр. 8).

Бизнес етикетът, като част от фирмената култура, може да се приеме като определени формално или неформално наложени изисквания към служителите. От гледна точка на мотивацията, спазването на наложените норми за адекватно взаимодействие в бизнес среда може да формират такова поведение на служителите, базирано на основата на добри практики в работата. Например, чрез формирането на качествена корпоративна култура, хората за които е важно да са част от престижна организация, ще приемат подобно нещо като силно мотивиращо. Това далеч не изчерпва влиянието на бизнес етикета върху мотивацията. Той би могъл да повлияе върху служителите и чрез каналите на доброто общуване. Налагането на определени етични норми в общуването би могло да допринесе до по-ефективното му прилагане в процеса на работа. Което, от своя страна, да допринесе до високо мотивирано поведение, а от там и до значителни резултати.

Макар етикетът и изграждането на адекватна фирмена култура да не са пряко и силно свързани с мотивирането, може да се твърди, че са налични косвени връзки. Най-вече чрез други канали, имащи отношения към бизнес етикетът и мотивацията едновременно (Филипова, 2015)

### **Мотивационни стратегии**

За успешната реализация на своята дейност, всяка организация следва да има налична предвиждаща евентуални трусове в средата и предлагаща съответни реакции. Освен общата стратегия, организациите трябва да формират и множество функционални стратегии, които да се занимават с конкретните аспекти от работата. Такива могат да бъдат – пазарната; продуктовата; производствената; кадровата и др.

Стратегията за мотивация на персонала се явява част от кадровата стратегия на предприятието. Нейната главна цел е да формира и запази високо мотивирано поведение на служителите. Това би трябвало да се реализира чрез формиране на благоприятен мотивационен климат, базиран на задълбочено проучване на мотивацията в предприятието. Реализацията на стратегията следва да се осъществи чрез прилагането на горните методи, след внимателно проучване на конкретните потребности, настроения и чувства на служителите и работниците. С други думи, стратегията за мотивиране на персонала е главен инструмент за правилното прилагане на мотивационните теории.

**Стратегия стимул и наказание.** Стратегията изхожда най-вече от аспекта на теорията на закрепващото въздействие, която разгледахме в Глава първа. Според теорията, хората са склонни да запазят определено поведение, в зависимост от това какво очакват да им донесе то на базата на предишен опит. Съответно, при негативно поведение, очаквайки наказание, хората преустановят това си поведение. При очакване на награда, т.е. в миналото са били награждавани за определен вид поведение, те са по-склонни да го повторят, очаквайки същата или по-голяма награда.

Един от начините за прилагането на тази стратегия е при формирането на отношението към временно назначените работници. Kuvaas & Dysvik (2009) твърдят, че начина, по който работодателите се отнасят с постоянните си работници създава определен мотивационен климат за временно назначените работници за определен проект или задача. Ако временните работниците виждат, че организацията се отнася добре със своите постоянни работници, това ги предразполага да се чувстват по-мотивирани при изпълнение на своята задача, което от своя страна може да означава и по-високо качество в изпълнението. Обратно, временни работници, които съобщават единствено за икономически отношения със своите временни работодатели, имат по-ниска обща мотивация, следователно и по-ниско качество на изпълнение на възложените задачи.

Проучването на Кувас и Дисвик е добър пример как действа принципа на наказание и стимул. Когато работодателите използват по-скоро наказанието, а липсва почти всякакъв стимул, временните работници осъзнават, че в наемащото ги предприятие се прилага неблагоприятна форма на мотивиране в аспекта на двустранните отношения между работници или служители и организацията. Въз основа на това възприятие, те очакват да бъдат наказани при евентуална грешка, но не и да бъдат стимулирани при добро изпълнение на задачата. Последното води до понижаване на мотивацията за работа и съответно на качеството на изпълнение на задачата.

Стратегията на стимул и наказание бива отхвърлена от множество съвременни автори, занимаващи се с мотивацията. Много автори отхвърлят идеята за награждаване, или по-точно за обвързване на трудовото представяне с награди и възнаграждения. Вече неколкократно споменахме за работата на Деси и Раян по въпроса за възнагражденията в работата. Освен тях, виден противник на обвързването на постиженията с награди е Алфи Кон. В една от своите статии (Kohn, 1999.), той цитира проучване, свързано именно с награждаването и това как хората на работното място и ученици от различни възрасти показват по-лоши резултати в дейността си, когато тя е

обвързана с получаване на награди. Освен това, се доказва, че когато ръководител е склонен да използва награди в регулация на поведението, корелацията с използването на наказание е правопрпорционална. С други думи, хората които имат склонността да прилагат награждаване в моделирането на поведението, са също толкова склонни и да наказват. Когато става дума за награда, почти сигурно стремежът към нея ще бъде моделиран именно от очакванията на награждаващия. Следователно и изпълнението ще се моделира така, че да удовлетвори желанията на онзи, който награждава. Това е особено опасно, тъй като тук се изключва ангажираността в изпълнението. Тоест, хората са склонни да изпълняват дейностите машинално без особено да се замислят за реалните резултати. Този ефект Кон нарича „Наказанието на наградите“.

Кон обяснява този, до известна степен, нелогичен провал на наградите в аспекта на мотивиране на персонала в своята статия за „Харвард бизнес ревю“. Наградите купуват временно подчинение, което води до възприятие, че проблемите с персонала са решени. По-трудно се забелязва вредата, която причиняват в дългосрочен план. Още повече, не бихме заподозрели вредата на наградите, защото нашите учители, родители и мениджъри, най-вероятно широко са ги прилагали. Принципът „Направи това и ще получиш онова“ сякаш е залегнал в живота ни (Kohn, 1993, p. 4).

Кон предлага шест аспекта, които може би обясняват истинската цена на наградите (Kohn, 1993, p. 5-6):

1. *Плащането не е мотиватор* – разбира се, че парите са основен източник на почти всички стоки и услуги от жизнено значение. Важно е да се помни, че колкото по-малко се плаща на хората, толкова повече те са зависими от парите и биха били склонни да ги приемат като източник за повишаване на мотивацията. От гледна точка на вижданията на Хърцбърг, малкото пари демотивират и предпоставят за по-малко работа. Това, обаче не означава, че повечето пари повишават усилията и качеството в работата. От гледната точка на теорията за саморегулацията, парите и наградите биха играли ролята на демотиватор в определени обстоятелства.
2. *Наградите наказват* – много от съвременните мениджъри осъзнават вредата от наказанието под формата на вербална или невербална реакция върху негативното поведение или по-ниските резултати. Повечето от ръководните кадри не успяват да осъзнаят, че наказанието и наградата са двете страни на една монета. Наградите притежават наказателен характер, най-вече защото също като наказанието са манипулируеми. По-конкретно, очакването за

получаване на награда и провала в реалното ѝ придобиване, има почти същия ефект, както наказанието.

3. *Наградите вредят на междуличностните отношения* – социалните връзки са често жертва на наградите. Проучвания доказват, че програмите за стимулиране и обвързването им с представянето намаляват склонността за сътрудничество.
4. *Наградите пренебрегват истинските причини* – използването на наградите улеснява моделирането на поведението в краткосрочен план. Това от своя страна прави невъзможно откриването на реалните причини за определен проблем в работата. Моделирането на поведението е много важно за краткосрочния успех, но се противопоставя на дългосрочното и устойчиво решаване на ключови за компанията проблеми.
5. *Наградите обезсърчават поемането на рискове* – хората ще направят точно това, което се изисква от тях, ако наградата е значима. В динамична заобикаляща среда, поемането на риск може да означава откриването на нови възможности за просперитета на фирмата. Когато служителят очаква определена награда обаче, непознатото и различното стават излишни. Работниците или служители ще направят точно това, което се изисква от тях, за да получат наградата, без да поглеждат настрана и да отчитат евентуални нови възможности. Много проучвания доказват обратната връзка на наличието на награди и склонността за поемане на рискове. Това може да се окаже изключително неблагоприятно в най-различни по вид организации. Рискът следва да се приема като основен източник и на нововъведения. Последните от своя страна, гарантират запазването на постоянно високо равнище в конкурентната борба.
6. *Наградите понижават интереса* – ако целта на предприятието е превъзходство, няма нищо по-ценно от вътрешната мотивация. Много от хората, извършващи изключителна работа, ще се радват да получават пари и награди за това. Те обаче не работят за получаване на заплата или награда - стига им, че правят това, което е значимо за тях и им харесва. Следователно, мотивацията тук идва от самата дейност, а не от наградата. Още повече, когато става въпрос за поддържане на вътрешната мотивация, наградите играят негативна роля. Имайки предвид, че интереса и вътрешната

мотивация са до голяма степен свързани, логично заключаваме, че наградите в някои случаи е възможно понижават интереса към работата.

Имайки предвид вижданията на Кон и останалите разгледани автори, изненадващо е, че именно стратегията стимул/наказание е може би най-прилаганата в световен мащаб. Немислимо е да очакваме, че някой би полагал каквито и да било усилия без да очаква награда. Теоретиците доказват, че такива хора има почти във всяка организация. Нещо повече, наградите често пъти оказват негативен ефект върху мотивацията. Имайки предвид правопрпорционалните ѝ отношения с представянето в работата, това означава, че много от организациите по света работят под реалния си потенциал. Освен това, много от компаниите не осъзнават истинските причини за проблемите си, създават среда, противопоставяща се на поемането на риск и не на последно място, понижават вътрешната мотивация. Последната бе определена като основен двигател на мотивирано поведение в аспекта на целенасочен стремеж към съвършенство.

Важно е да кажем, че награждаването, не винаги води до негативни последици. Кон, Деси и Раян и Херцберг, базират своята работа главно на Северно американската култура. В тази среда на хората рядко им се налага да мислят как да удовлетворяват базовите си потребности и често са презадоволени от финансова гледна точка. В Русия, например, се съобщава, че заплащането се смята за най-важен способ при мотивиране от 1200 анкетиранни работници (Linz, 2003, р. 49). Твърде вероятно това да се дължи на социалистическата култура, където заплащането и награждаването се явява като една от малкото форми на мотивиране. Почти всички останали способности на мотивирането биват отхвърляни. Тази тенденция не се повтаря в повечето пост-комунистически републики. И в България не се доказва превъзходството на материалните стимули. Последното бе отхвърлено и от резултатите на проучването – част от настоящия труд.

Освен с някои културологични особености използването на награждаването следва да се съобразява и с естеството и вида на работата. В продажбите например, е немислимо да не се обвържат резултатите от дейността с това какво реално получават служителите. Това обвързване, обаче, трябва да се подготви и осъществи много внимателно. Не бива да се обвързват единствено продажбите, добре е да се имплементира и механизъм за повторемост на клиентските покупки. По този начин ще се избегне продажбата на всяка цена и риска да се понижи клиентската удовлетвореност от продуктите.

Друг възможен пример за използването на награди е средата на силно специализиран труд. Дейности, свързани с голям професионализъм и авторегулация на поведението, биха се повлияли негативно от имплементирането на награди в дейността. Както стана ясно по-горе, такива хора се мотивират по-скоро от самата дейност, отколкото от евентуалната награда, която ще получат при успех. В подобна ситуация, по-благоприятна форма на мотивация би била осигуряването на по-голямата автономност в работата, възможност за изява и усъвършенстване на способностите.

Прилагането на тази стратегия се обвързва единствено с наличието или отсъствието на награди. Респективно, наличието или отсъствието на наказания. Използването на последните може да окаже много по-неблагоприятен ефект от наградите, както ги представихме по-горе. Още повече, когато се наблюдава прилагането само на наказанието, а липсват всякакви форми на награди.

*Наказанието* се явява способ за предотвратяване на нежелано поведение. Механизмът на действие на настоящата стратегия е именно награждаване, когато поведението е благоприятно за организацията и наказание, когато е неблагоприятно. В аспекта на теорията на закрепващото въздействие, наказанието е най-негативния способ за регулация на поведението. Следователно, трябва да се използва много внимателно и само в крайни случаи, когато поведението на работниците или служителите е в пълен противовес с очакванията и изискванията на организацията.

Мнението на повечето съвременни автори е, че фокусът на мотивиране на персонала следва да се измести драстично, и вече да не се набляга на т.нар. „Pay for performance”, т.е. плащане за добро представяне. Фокусът трябва да бъде насочен към формиране на такава вътрешнофирмена среда, която предполага и допринася развитието и устойчивото присъствие на вътрешната мотивация в организацията.

Въпреки това, стратегията на награждаване или наказание не бива да се стигматизира и отхвърля напълно. Налице са доказателства и за благоприятното влияние на подобни схеми за мотивация върху представянето на служителите в организацията. Например, Gerhard & Fang (2014), дават примери с трудове на Лок и колектив, както и други автори занимаващи се с мотивация (р.42). Locke, Feren, MacClaleb, Shaw & Denny (1980) съобщават за 30% увеличение в представянето в следствие от използването на схемата за заплащане за представянето. Това говори и за положителната страна в използването на разглежданата стратегия. В определени условия награждаването, респективно наказанието, имат своето място в процеса на мотивиране на персонала. Герхард и Фанг, споменават и проучване, доказващо че

компаниите по-скоро се различават по това как плащат на служителите си, не толкова колко плащат. С други думи, разликите в използването на различни методи и способности за заплащане на трудовото представяне, могат да донесат разлики в цялостното представяне на организациите.

Вземайки предвид по-скоро негативния ефект върху мотивацията от страна на разглежданата стратегия, може да се определи колко точно се използва тя в аспекта на мотивиране на персонала в съвременни условия. На Фигура 2.1. представяме данни от доклада за 2019 година на “World at Work”, неправителствена организация, занимаваща се с проучването на използваните стимули в работата, имащо за цел да подобри използването на награди на работните места.

**Фигура 2.1. Програми свързани с плащането използвани в организацията**



Източник: World at work: Inventory of total rewards program & practices 2019, p. 12 – преведено от автора

На фигурата ясно личи, че обвързването на представянето със заплащането е най-широко разпространената форма на стимулиране чрез използване на финансови стимули. С други думи, награждаването като форма на стимулиране е най-широко разпространено. Доброто представяне следва да доведе до по-високо заплащане под формата на перманентно увеличение на заплатата или бонуси за добре свършена работа по определена задача. Макар данните да са отнесени до организации от САЩ, тенденцията в западния свят по-скоро се запазва.

Най-малко предпочитаната форма за стимулиране, използвайки награждаването или по-скоро заплащането, е „заплащането за дълголетие“. Или по-познато у нас като „процент прослужено време“. Последният до голяма степен бива регламентиран от

законодателната и нормативна рамка на страната, но фирмите рядко използват повече отколкото е определено в закона.

Данните от Фигура 2.1. показват, че именно разглежданата стратегия за *награда и наказание* и различни нейни форми и производни се използват най-често в реална работна среда. Нещо повече, същият доклад на „World at work” показва тенденция за използване на по-скоро краткотрайни стимули в заплащането. От което следва, че работодателите в САЩ, а по наше мнение, и в по-голямата част от западния свят, включително и Европа, разчитат по-скоро на награждаване, базирано на представянето, целящо кратковременно силно мотивиране на персонала. Последното се реализира и много интензивно, но, както многократно подчертахме, това е може да бъде изключително неустойчиво.

Независимо от гореизложените възможни негативни последици от използването на награди, организациите не бива да загърбват изцяло тази стратегия. За успешното ѝ прилагане, следва да се спазят някои основни изисквания. Според нас, те са следните:

- Ако служител очаква да получи награда за усилията си, задължително трябва да бъде награден. В противен случай се получава обратен ефект от използването на наградата, и както казва Кон, тя „наказва“;
- Награждаването трябва да бъде справедливо разпределено, когато се дава за екипен успех. Относително еднаквото разпределение на наградата е ключово за липсата на демотивиращ ефект;
- Наградите трябва да бъдат съобразени с жизнения цикъл на работниците. Например, млад служител, току що навлязъл на пазара на труда, не би сметнал за релевантна награда подобряване на пенсионния си план. В подобна ситуация, най-подходящи са директните плащания;
- Наградите не бива да се изчерпват единствено с материални стимули. В Глава първа, изложихме голямото значение и на нематериалните награди;
- Наказанието не бива да става част от ежедневната практика на организацията. То следва да се прилага единствено при извънредни ситуации;
- За да се получи закрепващо действие върху психиката, награждаването трябва да става винаги, когато служителите се представят добре. Това предизвиква задоволство и повторемост на поведението, довело до награда.

Ефективността от използването на стратегията все пак остава ниска. Според данни на “World at work”, едва 37% от организациите съобщават за ефективното

прилагане на тази стратегия (Wisper, 2019). От което следва, че повечето компании не спазват горните препоръки и не прилагат стратегията по добър начин. В добавка към това, Герхард и Милкович твърдят, че повишаване на ефективността в работата при прилагане на стратегията *награда и наказание*, се наблюдава главно при условия на проста работа, лесна за измерване и не взаимозависима. Плановите за стимулиране чрез заплащане не са приложими в много длъжности и често има административни проблеми при прилагането им. Най-често те биват: определянето на разходите за стимулиране, както финансови, така и кадрови (занимаващите се с оценяване на персонала), също и при междуличностните отношения (Gerhard & Milkovich, 1992, p. 523). С други думи, независимо, че разглежданата стратегия е най-прилагана, това не я прави най-ефективна, но фирмите трябва да търсят начините за усъвършенстването ѝ.

**Стратегия на мотивация чрез самата работа.** Първите опити за свързване на характеристиките в работата мога да се търсят при трудовете на Смит. Той твърди, че опростяването на работата води до високо специализиране от страна на работниците. Последното води до повишаване на способностите на работниците и евентуално повишаване на производителността от труда им. Години на проучвания доказват, че хората не искат елементарна работа, а по-скоро предизвикателна и даваща възможност за усъвършенстване. Още през 50-те години на 20-ти век, учените установяват, че работниците не се интересуват от опростените длъжности, които е трябвало да заемат. Те са склонни да приемат поведение, което намалява ефективността за сметка на забавяне и умишлено намаляване на производството (Oldham & Fried, 2016, p. 20), което води и до голяма степен детерминира насоката в проучванията на влиянието на характеристиките в работата върху човешката мотивация.

Учените осъзнават, че опростяването на длъжностите води до деангажиране, отегчаване и понижаване на производителността. Последните биват детерминирани от понижаването на цялостната мотивация за работа на работниците или служителите. От което идва и задълбочаващия се интерес към темата.

Следователно, ранните идеи, свързани с характеристиките на работата, клонят към опростяване на длъжностите. По-новите, клонят към обогатяване на длъжностите чрез разнообразяване на дейността, отдаване на възможност за усъвършенстване на способностите и развитие на личността.

Относно измерването на характеристиките в работата са налице няколко модела изброявайки от 5 до 15 характеристики в работата, които имат отношение към трудовата мотивация. Моделът с най-голямо влияние върху теорията за мотивация, а

така също и практиката на управление на човешките ресурси, е моделът на Олдъм и Хакман, състоящ се от 5 основни характеристики (Oldham & Hackman, 1981, p. 71-72) - *Разнообразие на уменията; Идентичност на задачата; Значимост на задачата; Автономност; Обратна връзка*. Моделът на Олдъм и Хакман бе обект на разглеждане в първата Глава на дисертацията. Поради тази причина, ще насочим вниманието си към други модели, което ще обогати настоящия труд.

След появата си, моделът на Хакман и Олдъм е подложен на сериозна критика. Много автори твърдят, че той почти изцяло пренебрегва психометричните характеристики. Освен това и други трудности произтичат от прилагането на Модела за характеристики в работата. На базата на това, Morgeson & Humphrey (2006) провеждат метааналитично проучване, имащо за цел да установи основните характеристики в работата. Изследвайки стотици статии те откриват 107 различни характеристики, използвани от различните автори. С помощта на методология за сортиране, те разпределят характеристиките в групи базирани по характерологични прилики по между им. В резултат, получават 18 категории на трудови характеристики. За по-прегледното им разглеждане те ги разделят в 3 категории – *Мотивационни, социални, контекстуални* (p. 1322-1323). В Таблица 2.1. систематизираме различните характеристики предложени от модела на Анкетата за дизайн на работата.

Таблицата ясно показва, че авторите разделят мотивационните характеристики на две подгрупи, всяка съдържаща различни трудови характеристики, имащи отношение към мотивацията на персонала. Подобно на модела на Олдъм и Хакман, тук се отдава водеща роля на задачите, които предполага съответната длъжностна позиция.

**Таблица 2.1. Систематизация на характеристиките в работата**

<u>Мотивационни</u>		<u>Социални</u>	<u>Контекстуални</u>
<b>Характеристики на задачата</b> – автономност; разнообразни задачи; значение на задачата; идентичност на задачата; обратна връзка от задачата.	<b>Познавателни характеристики</b> – сложност на работата; обработване на информацията; решаване на проблемите; разнообразие на уменията; специализиране.	<i>Социална подкрепа; Взаимозависимост; Взаимодействие извън организацията; Обратна връзка от страна на другите.</i>	<i>Ергономия; Физически изисквания; Работни условия; Инструменти на работа</i>

Източник: Систематизация на автора по Morgeson F., Humphrey S. (2006) The work design questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing job design and the Nature of Work, Journal of Applied Psychology Vol. 91 No. 6, pp. 1321-1339, pp. 1323-1332

*Автономността* е може би една от най-широко разглежданите характеристики. Според Деси и Раян, именно високата автономност е основна предпоставка за висока вътрешна мотивация към труд. Според Моргесън и Хъмфри, автономността в работата включва главно три интердисциплинарни елемента – работен график; вземане на решения; методи в работата.

Към *разнообразните задачи* се отнася възможността служителите да извършват широк набор от различни по естество задачи по време на изпълнение на трудовите си задължения. Според редица изследвания, длъжности, които включват в себе си извършването на разнообразни задачи, ще предпоставят служителите да намират работата си за интересна и приятна. Последното ще доведе до по-висока ангажираност, от което ще последва повишаване на мотивацията и представянето.

Когато авторите на разглеждания модел говорят за *значение на задачата* се има предвид степента, в която съответната задача влияе върху живота или работата на останалите. Според Олдъм и Хакмън, длъжности, които допринасят за физическото или психологическо благосъстояние на хората по-вероятно ще имат по-голямо значение за работата за изпълняващия.

*Идентичността на задачата* се отнася до степента, която длъжността включва в себе си цялостност, резултатите от която може лесно да бъдат идентифицирани. По-конкретно, длъжности занимаващи се с цялото изготвяне на продукт - от проектирането му до налагането му на пазара. Така, работата ще бъде по-интересна и привлекателна за служителите.

*Обратната връзка от работата* се отнася до степента, която длъжността предлага директна и чиста информация за ефективността на изпълнението на задачата. Фокусът тук е върху директната информация от самата задача, а не обратна връзка от останалите в организацията, включително висшестоящите.

Познавателните характеристики биват отнесени до различните видове изисквания към познание, умения и възможности, които се явяват функция от изпълнението на работата. По-долу ще представим поотделно познавателните характеристики, предложени от Моргесън и Хъмфри.

*Сложността на задачата* засяга степента на сложност и трудност на задачата. Логиката на разглеждането на тази характеристика като мотивираща, произтича от факта, че сложни и комплексни задачи изискват по-голяма степен на професионално майсторство. Последното е една от предпоставките за висока вътрешна мотивация, предложена от теорията за *самоопределението*.

Количеството на *обработена информация* по време на работа засяга степента, до която длъжността изисква обработка на данни или друга информация. Последното се свързва с високи нива на внимание по време на работа, което от своя страна може да предполага висок интерес към длъжността. Това би трябвало да увеличи задоволеността от работата. Количеството на информация е в състояние и да натовари служителите и да ги накара да търсят изход от ситуацията. Всичко зависи от особеностите, количеството и качеството на информация, както и от изискваната крайна цел на обработката.

Изискванията за наличие на оригинални идеи или решения се отнасят към *решаването на проблеми*. Това предполага както генерирането на оригинални решения на различни видове проблеми, така и превенцията и възстановяването от грешките. Така описано, то се свързва с креативността на индивида. Последната следва да спомогне развитието на висока мотивация за учене и усъвършенстване.

*Разнообразието на уменията* се свързва със степента, която длъжността изисква използването на разнообразие от умения за завършване на задачата. Използването на разнообразни умения в работата, спомага за разгръщане на потенциала на служителите, което би имало положителни последици върху психологическото им благосъстояние.

*Специализирането* се отнася до степента, която работата включва изпълнението на специализирани задачи, обработването на специализирано знание и умения. Майсторството в определена сфера, също е част от теорията за саморегулация, следователно специализирането спомага за формиране и устойчивото присъствие на вътрешна мотивация в работата.

Социалните характеристики имат отношение към взаимодействието на хората по време на работа.

*Социалната подкрепа* се отнася към степента, в която длъжността предлага възможности за съвети и помощ от останалите. Има се предвид подкрепа и от колеги и от висшестоящи, както и възможността за изграждане на приятелства и по-близки отношения. Според някои изследвания, социалната подкрепа и взаимодействие като цяло, са ключови за психологическия интегритет на служителите.

*Взаимозависимостта* рефлектира към степента, в която длъжността зависи от други и как другите зависят от длъжността. Като такава, взаимозависимостта се разглежда като свързаност на длъжностите една с друга.

*Взаимодействията извън организацията* са степента, в която работника или служителя си взаимодейства с индивиди от други организации или с цели организации.

Тук не се има предвид само обслужването на клиенти, а така също преговорите с доставчици и партньори.

*Обратна връзка от другите* е степента, в която останалите в организацията предоставят обратна връзка за изпълнението на работата. Освен предположения от Хакмън и Олдъм механизъм за обратна връзка от самата длъжност, тук се говори за такава от колеги и висшестоящи. По-горе споменахме за силната мотивационна функция на обратната връзка.

Контекстуалните характеристики рефлектират върху изискванията и съдържанието на работата, която следва да се извърши.

*Ергономията* се отнася до степента, която длъжността предоставя възможност за правилна стойка и движение. По-горе споменахме важноста на ергономията на работното място и влиянието ѝ върху мотивираното поведение на работниците или служителите.

*Физическите изисквания* се отнасят до нивото на физически усилия, които следва да бъдат положени с оглед на извършване на работата. Фокусът е най-вече върху физическата сила, издръжливост, усилие и активност по време на работа.

*Работните условия* биват отнесени до средата, в която работата бива извършена. Обикновено включва опасности в работата, шум, температура и чистота на работното място. Хърцбург ги разглежда като хигиенни фактори, тоест отсъствието на благоприятни условия ще увеличи незадоволеността.

*Използваните инструменти* рефлектират към разнообразието и сложността на технологията и оборудването, което се използва в работата. Когато за определена длъжност са необходими съответни инструменти, наличието или отсъствието на такива ще повлияе мотивацията на служителите.

Моделът на Моргесън и Хъмффри е ценен за науката за мотивацията най-вече с това, че е съставен на базата на предишния опит на автори, занимаващи се с проблематиката. Освен това, те предлагат и нови групи характеристики, което обогатява модела. На базата на проучването си Моргесън и Хъмффри тестват теоретичните си постановки, от което получават положителни резултати на влиянието на определени характеристики върху различни аспекти от психиката и уменията на работниците.

След представянето на модела на характеристиките в работата от страна на Олдъм и Хакмън, учените все повече се интересуват от темата. Изследват се все повече връзки на трудовите характеристики и аспекти от трудовия живот на

работниците или служителите. Като модератори на предпочитаните характеристики в работата могат да се приемат – личността, нивото в кариерата, физически контекст, работата на другите, несигурност, изисквания на длъжността (Oldham & Fried, 2016, p. 22-23). Освен изброените, следва да се имат предвид – жизнения цикъл на служителите, образование, ценности, културологични особености, нивото на майсторство в работата. Споменатите личностни характеристики играят ролята на медиатори при използването на стратегията за мотивиране чрез самата работа. Добре е да се вземат предвид при проектиране на длъжностни характеристики.

Използването на стимулирането чрез самата работа и в частност гореизложените модели, имат за цел мотивиране чрез средата. С други думи, благоприятната работна среда, повишава задоволеността, което би трябвало да повиши ангажираността и следователно мотивацията за труд. Тази форма на мотивираност е много по-устойчива от мотивирането чрез награди или наказание. Макар да не действа по същия остър и интензивен начин, проектирането на длъжностите има много по-устойчиво влияние.

Използването на разглежданата стратегия трябва да има за цел устойчивото развитие и присъствие на вътрешната мотивация за труд. Както неведнъж споменахме, това е най-устойчивата форма на мотивация, позната до момента. В определени условия, тя обещава да допринесе значително за успеха на организацията.

Теорията на саморегулацията предполага, че хората по своята същност са склонни към психологически растеж и интегритет. Следователно, са насочени към учене, майсторство и свързаност с другите. Въпреки това, тези проактивни човешки наклонности не са автоматизирани - те изискват подкрепящи условия, за да бъдат устойчиви. Теорията за саморегулация твърди, че за здравословно развитие на служителите се изисква подкрепа за задоволяване на основните психологически потребности (автономност, компетенция и свързаност) (Ryan & Deci, 2020, p. 1). Подкрепата за задоволяване произтича именно от длъжността. Съставлящите я характеристики предполагат формирането на определена среда, която допринася или съответно пречи на задоволяването на трите основни потребности, имащи значение при развитието на вътрешна мотивация за труд.

Предполагаща голяма автономност чрез висока степен на делегиране на задачите стратегия, използваща *Едноминутното управление*. Тази форма на управление е предложена от Бланчард, Хърси и други, които по доста наивен на пръв поглед начин описват теориите си в няколко малки книги, които по-скоро приличат на детски книжки, отколкото на научна литература, свързана с управление. Макар на

моменти написаното да изглежда наивно, Бланчард и неговите колеги представят нещо иновативно и изключително ценно за теорията на мениджмънта. Едноминутното управление предполага голяма ефективност на действията на мениджъра, висока степен на делегиране и възможно най-ефективно използване на лидерския стил в процеса на работа.

Бланчард и Джонсън предлагат 3 тайни, които според тях трябва да присъстват в едноминутното управление: определяне на целите; похвали; порицания (Бланчард & Джонсън, 1999, стр. 27-34).

*Целеполагането* в едноминутното управление, предполага описването на всяка цел с не повече от 250 думи. Описанието трябва да съдържа – описание и начин за достигане на целта. Философията на този вид управление предполага самостоятелната работа по определена цел от страна на служителя, ангажиран с изпълнението ѝ.

*Похвалите* в едноминутното управление се използват веднага след като служител е постигнал нещо. Комбинират се с градивна критика, когато това е необходимо. В началото на работата с конкретен екип, хората се уведомяват, че ще бъдат хвалени и оценявани, ако работят добре. Не се избягва физически контакт със служителите, когато се хвалят.

Подобно на едноминутната похвала, едноминутното *порицание* трябва да става винаги, когато човек не е свършил нещо добре, т.е. не са постигнати желаните резултати. Това, разбира се, трябва да става своевременно, когато е направена грешката, а не в някой по-далечен момент във времето. Важна особеност на порицанието на едноминутния мениджър е, че „когато свърши значи, че е приключило“. Тук е изключително важно да се критикува конкретната постъпка, а не личността на човека.

Използвайки трите тайни на едноминутното управление, ръководителят е в състояние да формира работна среда, предполагаща висока степен на автономност и майсторство, което би повишило вътрешната мотивация на персонала. Препоръчително е да се внимава с похвалите и порицанията. Както стана ясно по-горе, похвалите и наградите, могат да повлияят изключително негативно върху мотивацията на работниците или служителите. Само по себе си порицанието предполага негативно преживяване и евентуална демотивация на работника или служителя. Въпреки това обаче, формата, предлагана от едноминутното управление, би могла да въздейства позитивно върху мотивацията, най-вече чрез стремеж за поправяне на грешката и повишаване на резултатите в работата.

Теорията на едноминутно управление предлага използването на четири стила на управление с оглед на ефективно управление на хората и формиране на висока мотивация за работа (Бланчард, Зигарми, & Зигарми, 2011, стр. 33):

- Директивен – лидерът дава конкретни насоки в работата и следи отблизо изпълнението на поставената задача;
- Коучинг – лидерът продължава да дава насоките и наблюдава отблизо изпълнението на задачата, но едновременно с това обяснява решенията, изслушва предложения и съдейства за напредъка;
- Подкрепящ – лидерът улеснява и подкрепя усилията на подчинените си за изпълнение на поставените задачи, но освен това споделя с тях отговорността за вземането на решения;
- Делегиращ – лидерът прехвърля на своите подчинени отговорността за вземането на решения и разрешаване на проблемите.

Освен изброените лидерски стилове, Бланчард и колектив, предлагат използването на т.нар. „Ситуационно управление“. Това предполага различен стил на управление в конкретната ситуация. Нещо повече, използването на различен стил на управление за различните служители.

Авторите предлагат избор на съответния стил в зависимост от нивото на компетентност и ангажираност на служителя или работника. Съответно, при най-ниска компетентност и ангажираност да се използва директивен стил. При най-висока степен на компетентност и ангажираност да се използва делегиращ стил (Бланчард, Зигарми, & Зигарми, 2011, стр. 60).

С използването на различните стилове се предполага и различна форма на мотивация. При директивният стил, хората по дефиниция не са достатъчно ангажирани и не са специализирани в работата си. Това предполага използването на похвали, и различни форми на стимулиране с цел повишаване на ангажираността на служителите. Всъщност, стимулиране от този тип може да се осъществи и чрез социални способности и приемането на служителите в „ семейството на компанията“.

Важно е да се подчертае тенденцията за увеличаване на автономността при използването на различните стилове на управление. С увеличаването на ангажираността и компетентността на служителите, следва да се увеличава и автономността в работата. Автономността и майсторството са сред ключовите предпоставки за формиране и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация на труд.

Следователно, ако едноминутното лидерство бъде комбинирано с различни стратегии за повишаване на свързаността с другите, то обещава повишаване на най-устойчивата форма на трудова мотивация.

Практиката за използване на различен стил за различните хора допринася още повече за повишаването на мотивацията. Най-вече, защото се отчита факта, че хората не могат да се развиват с едно и също темпо. Следователно, не може да се очаква, че прилагането на унифициран стил на управление ще доведе до ефективни резултати при мотивиране в работата. Различната автономност при различните хора, предполага благоприятен мотивационен климат. Най-вече, защото при определена степен на майсторство, хората имат нужда от различна степен на автономност. Съответно, ако те не са достатъчно специализирани в работата си, биха имали нужда от по-голяма подкрепа при изпълнението на задачите. Високата автономност при ниска компетентност би имала обратен ефект и би демотивирала и деангажирала служителите. От друга страна, ниската автономност при висока компетентност, ще потисне стремежа за развитие на служителя, ще го накара да не поема отговорност и влиянието върху мотивацията ще бъде същото.

Различните методи и стратегии за мотивиране на персонала са от изключителна важност. Както споменахме в началото на настоящата глава, ключов момент е **оценката на икономическата целесъобразност** на използвания метод или стратегия. В икономическата теория се среща разбиране, че фирмите съществуват и просперират, поради ключовите си предимства в определена сфера, които надвишават осреднените резултати за пазара, на който оперират. С други думи, ако фирмата се представя по-добре в даден аспект, отколкото пазара, най-вероятно ще постигне успех.

От перспективата на организационното проектиране, решенията на мотивационните проблеми са свързани с моделирането на организацията, за да се приближат интересите на служителите и фирмата, което, от своя страна, трябва да увеличи ефективността от действията на членовете на организацията (Gibbons & Roberts, 2013, p. 58). Именно това в голяма степен изразява същността на икономическата целесъобразност на мотивацията. Колкото по-приобщени са целите на служителите с тези на организацията, толкова по-висока би трябвало да бъде икономическата ефективност от мотивирането. По-конкретно това ще се изрази с разликата от това, което организацията дава, за да приспособи целите на служителите до своите и реално получените ползи за организацията.

С оглед на по-доброто представяне на икономическата целесъобразност на мотивацията, трябва да представим една теория в мениджмънта, наречена – Агентска теория. Последната е по-скоро теория на фирмената организация. Въпреки, че може да се пречупи през призмата на мотивационните теории, тя си остава част от друга отделно обособена група на теоретичната мисъл. Разглеждането ѝ в аспекта на представянето на някои идеи за икономическа целесъобразност е необходимо най-вече, поради основните понятия и идеи, заложи в нея. Тя се формира, когато компаниите нарастват до такава степен, че управлението от страна на един единствен собственик става неефективно или дори невъзможно. Именно, когато собствениците наемат ръководни кадри за управление на компанията, те се превръщат в *принципали*. Ръководните кадри от своя страна приемат ролята на *агенти*.

Jensen & Meckling (1976) дефинират агентските отношения като договор, чрез който един или повече души (принципали) ангажират друг човек, наречен „агент“, за извършване на някаква услуга от тяхно име. Последното се свързва с делегирането на определена свобода при вземане на решенията, което дава известна власт на агента (р. 308). Трябва да се отбележи, че делегирането на подобни властови отговорности може да крие своите рискове.

По дефиниция, агентът е задължен да максимизира полезността от дейността за принципала. От друга страна, агентът има постоянен стремеж за увеличаване на полезността за себе си от извършваната дейност. Поставен пред подобен избор, агентът винаги ще се стреми да увеличи благата за себе си с възможно най-малко вложения, без това да рефлектира особено върху полезността на принципала. Той, от своя страна, има стремеж да получи възможно най-много блага от работата на агента, но не за сметка на увеличаването на вложенията в него. С други думи, Агентската теория предполага непрестанна оптимизация на благата от страната на принципала, но така също и от страна на агента (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, р. 4).

Ако фирмените мениджъри се вкопчат в единствената цел да затвърдят и гарантират своята власт, престиж и привилегии, организацията ще изгуби конкурентни позиции и би се провалила на пазара (Walss & Seward, 1990, р. 444). Следователно, въвеждането на агенти при управление на компаниите може да се окаже ключово в конкурентната борба, но при условие, че стремежа на агента за максимизиране на собствената полезност се регулира и моделира по начин, гарантиращ достатъчна полезност за организацията. Това се постига чрез различни способности. Най-разпространени са мониторингът на действията на агента и обвързването на

результатите на компанията с евентуалните ползи за него. Важно уточнение тук е, че мониторингът не бива да се изразява в тотален контрол над действията на агента. В противен случай, принципалът взема отговорността за изпълнение върху себе си и наличието на субординарен служител се обезсмисля.

Използвайки агентската теория, Gibbons & Roberts (2013), предлагат следния модел на описание на мотивационно-икономическите отношения в компанията – основното предположение е, че са налични двама „актьори“, принципал и агент (р. 59). Агентът предприема някакво действие  $a$ , което повлиява благосъстоянието и на двете страни. Често това действие се нарича *усилие*, но може да бъде и много различни неща – такива като – инвестиции, оценка на възможностите или „кражба“ от богатството на принципала. Действието притежава собствени нива на разходите  $C(a)$  за агента, също така, генерира ползи за принципала ( $y$ ). Високи нива на  $a$ , би трябвало да доведат до високи нива на  $y$ . Налице са също и съкращаващи сигнали  $x$ , носещи информация са избраните нива на  $a$ , така че заплащането зависи от този сигнал. Принципалът решава дали да използва агента, обещавайки му договор с определено заплащане  $w=w(x)$ . Договорът съответно се приема или отхвърля от страна на агента. Ако договорът бъде приет, агентът избира действия, които му гарантират оптимизация на неговите ползи, осъзнавайки, че действията му повлияват заплащането. Сигналите  $x$  се наблюдават, ползите  $y$  се осъзнават, отчита се и заплащането от страна на принципала  $w(x)$ , съобразено с приетия договор. Принципалът получава ползи в размер  $y-w(x)$ . Агентът получава реално заплащане, намалено с неговите разходи за дейността  $w(x) - C(a)$ .

Следователно, за да се говори за целесъобразно мотивиране, ползите на принципала трябва да надхвърлят заплащането на агента. Използвайки горните условни означения,  $y > w(x)$  това е особено лесно измеримо, когато за мотивиране и обвързване с дейността на компанията се използват материални стимули. Когато способите са други, измерването става много по-трудно. Например, изграждането на благоприятна среда за работниците или служителите, не представлява директно заплащане от страна на принципала към агента, а по-скоро на косвено дългосрочно вложение в мотивацията на хората. Същото съждение може да се приеме, когато агентът оценява реалните ползи за себе си. При индиректно вложение в неговата работа, той по-трудно оценява полученото, следователно по-трудно би оценил заслужените усилия, които да положи в работата.

При формирането на мотивацията не се използват единствено материални способности. Важното винаги да се направи възможно най-обективна оценка на ползите от

дейността по мотивиране. Логично е, че безкрайните вложения в мотивацията на агентите, без реални резултати за компанията, ще доведе до увеличаване на разходите, без увеличение на приходите. Следствие на което ще бъдат влошеното икономическо състояние и евентуален фалит. Разбира се, когато става дума за мотивиране, не винаги нещата са свързани с генериране на разходи. По-горе представихме и други различни способности. Такива като – лидерство, проектиране на работните длъжности, възможности за социализиране в работата и др. Важното при всяка форма е да се оценят вложенията и ползите от реалната реализация на мотивационната стратегия.

Гибънс и Робъртс предлагат много и изчерпателни модели за оценка на действията на принципала и агента. За целите на настоящия труд обаче, смятаме че не е необходимо по-нататъшно задълбочаване в материята. Важно бе да разгледаме мотивацията от тази гледна точка най-вече, за да представим огромното значение на избора на правилна посока и интензитет на мотивационните програми. Разходите по мотивиране на персонала могат да бъдат огромни, следователно е от ключово значение те да са максимално ефективни.

Икономическата същност на мотивацията е от ключово значение за всяка стопанска организация. Изборът на стратегия или методи за мотивиране на персонала е особено важен момент за успеха на фирмата. Освен благоприятен избор следва да се отчете и реалната ефективност на вложенията по мотивиране на конкретен служител или персонала като цяло. Всичко това следва да се взема предвид, когато теориите, станали част от изложението на Първа глава, се реализират на практика. Това ще гарантира ефективното им приложение и успех на програмите за мотивиране на човешките ресурси.

## **2.2. Човешкият фактор – обект на мотивационните взаимоотношения**

Организационната психология и психологията в общ план възникват с цел откриване и изследване на човешката душевност. Най-често, душевността се приема като психика. Психиката може да се определи като субективно отразяване и преживяване на света посредством образи, което е свойство на високоорганизираната материя на мозъка. Психиката в смисъл на процес се изразява на практическо взаимодействие между субекта и външния свят и изпълнява активна роля като постоянен вътрешен регулатор на дейността на поведението (Десев, 2006, стр. 423).

В настоящия параграф ще разгледаме именно човешката психика като обект на мотивационните взаимоотношения. Ще представим факторите и характеристиките на човешката душевност, които биха имали отношение към мотивацията на работното място. Имайки предвид, че поведението на хората се детерминира от техните психологически характеристики, а мотивацията бе определена именно като процес насочващ поведението, е неизбежен един малко по-подробен психологически анализ на човешкия фактор.

В науката на организационната психология, доказано съществуват връзки на пет личностни характеристики с трудовата мотивация. Това са – невротизъм, екстраверсия, отвореност към преживявания, добросъвестност, сътрудничество. Те се свързват със задоволството от работата, мотивацията или представянето (Vipp, 2010, р. 29). Ще разгледаме тези характеристики по отделно и ще се опитаме да представим конкретни примери за влиянието им върху човешкото поведение в аспекта на упражняване на трудова дейност.

*Невротизмът* се приема като част от темперамента на индивида. Темпераментът може да се определи като относителна устойчива външна характеристика на човешкото поведение, на общата активност на личността, изразяваща основните свойства на типа на висша нервна дейност, която се предава по наследствен път (Десев, 2006, стр. 585). Следователно, темпераментът трябва да се приема като проявление на дейността на висшата нервна тъкан, която до голяма степен се унаследява генетично. От своя страна, невротизмът се свързва с негативна връзка с различни форми на стрес, които причиняват негативни емоции за индивида. Такива като – тревожност, страх, раздразнителност, гняв и тъга. В допълнение, освен преувеличените негативни емоции, невротизмът се свързва с всеобхватната представа, че светът е опасно място, заедно с вярвания, че индивидът не може да се справи с различни предизвикателства (Barlow, Etlard, Sauer-Zavala, Byllism & Carl, 2014, р. 481). Тази негативна корелация има своето проявление и в работна среда. Служител, който постоянно има чувството, че някой иска да му навреди, ще предприеме действия, които в основата си са защитна реакция, насочена единствено в запазване на психологическия му мир. Последното може да бъде свързано с поведение с нисък риск, високо ниво на статукво и евентуално понижение на резултатите в работата.

Невротизмът може да се дефинира и като главна област от психиката, която контрастира приспособяването или емоционалната стабилност с дезорганизация или негативна емоционалност. Също така, може да се дефинира като емоционална черта на

темперамента. Например, тенденцията да се възбужда бързо при стимулация и да се успокоява бавно; тенденция за нереалистични идеи; невъзможност за контрол на повика; предпоставка за оплакване; неефективни начини за справяне със стрес; тенденция за описване на събитията като стресиращи; склонност за изпитване на агресивни емоционални състояние (Ormel, Rosmalen & Farmer, 2004, p. 907). Описаните тенденции също биха влияли силно негативно върху множество аспекти от работата, включително и реакцията към някои мотивационни методи или стратегии.

Според Карл Г. Юнг, *екстраверсията* е насочване навън на либидото. Това е равнозначно на твърдението, че екстраверсията означава насочване на интереса към обектите (други хора и обекти) в средата и функциониране по отношение на тези обекти. В екстравертирано състояние човек възприема, мисли, чувства и действа по отношение на обекта. Можем също да кажем, че действието и преживяването са определени пряко от обекта (Андреева и колектив, 1998, стр. 283). Силно екстравертните личности черпят по-голямата част от психологическата си енергия от заобикалящата ги среда. Може да се каже, че тези хора се стремят да създават, увеличават и поддържат социален статус в обществото. Имат силна потребност от социален контакт, живеят за него, не се чувстват добре, когато не взаимодействат с хора. Често се приема, че екстравертите по-лесно общуват, създават нови контакти и се социализират.

Когато става въпрос за психологически типове, несъмненото трябва да поясним какво е *интроверсия*. Тя се приема за противоположното понятие на екстраверсията. Следователно, либидито се насочва навътре, интровертите черпят своята психологическа енергия от вътрешния си свят.

*Интровертните* личности се отличават с поведение, насочено „навътре“. При екстремни стойности по тази *дименсия* те са социално неконтактни, стеснителни, сковани в противоположност на откритите към социалната среда екстравертни личности (Дилова и колектив, 1989, стр. 199). Интровертите се чувстват по-добре сами, отколкото сред хора. Често избягват възможности за социален контакт, който за тях може да означава негативни преживявания.

По отношение на предмета на настоящата дисертация, дименсиите на темперамента, биха имали значение за трудовата мотивация по следния начин. Относителната склонност към социални контакти би повлияла силно мотивацията за труд, ако тя предполага определени нива на социален контакт в работата. Тоест, длъжности с ниски предполагаеми нива на социален контакт в работата, ще са силно

непривлекателни или дори демотивиращи за екстравертите. Обратното твърдение се отнася за интровертите. Освен това, често пъти като форма на мотивиране се използват различни програми, които са свързани с високи нива на социално взаимодействие. Това ще повлияе положително мотивацията на екстравертите, но за интровертите може да има и негативен ефект.

Furnham, Forde & Ferrari (1999), се опитват да открият връзки между вече разгледаните черти от характера (невротизъм и екстраверсия) и теорията на Херцберг в частта ѝ описваща мотивиращите и хигиенни фактори. Според Фърнхам и колектив, екстравертите са в по-голяма степен привлечени към мотивационните фактори, описани от Херцберг. Това, при условие, че хигиенните присъстват в достатъчна субективна степен в работата на индивида. Авторите съобщават за различни проучвания, според които екстравертите са по-чувствителни към похвалата, отколкото интровертите.

Откритията на Фърнхам и колектив са свързани и с нивата на невротизъм у служителите. Те съобщават за занижени нива на задоволство в работата при относително висока степен на присъствие на хигиенните фактори при хора с високи нива на невротизъм. Последното води до отсъствие от работа и ниско качество на изпълнение. Следователно, нивата на невротизъм и степента на екстраверсия трябва да се вземат под внимание, когато се избира стратегия, метод или техника за мотивиране на персонала в съответните социално-икономически условия. Или както Фърнхам съобщава в друг свой труд – „Става ясно, че ще бъде чиста загуба на време да опитваме да мотивираме екстраверт със заплахи от строго наказание (уволнение, липса на увеличение на заплатата). И ще се окаже също толкова неефективно да примамим интроверт с обещания за заплащане и бонуси. За да извлечем най-доброто от служителите, мотиваторите трябва да окуражават екстравертите с потенциални награди и да примамват интровертите със справедливо прилагане на някакви наказания.“ (Furnham, 1994, p. 217)

За съжаление, можем да се съгласим само отчасти с автора. По-горе разгледахме изключителното негативно влияние на заплахите или наказанията в работата. Още повече Фърнхам предлага по-скоро наказания при интровертите, без особено обещание за награди. Следователно, служителите ще очакват наказание при недобре свършена работа, но не очакват награда за добро изпълнение. Това може да моделира поведението в желаната посока, но според нас, би довело до наличие на силно негативни психологически настроения у служителя. От друга страна, разгледахме и

вижданията на Кон относно евентуалните негативни влияния на наградите. Очакването за награда, несъмнено води и до повишаване на усилията в работата, но при евентуален провал на изпълнението, служителят не получава нищо, независимо от интензитета на усилията си. С други думи, вижданията на Фърнхам са приложими в доста ограничени условия и при изключително специфични обстоятелства. Въпреки това, работата на автора доказва наличието на преки връзки със степента на екстраверсия или невротизъм и податливостта или резистентността към определени мотивационни похвати.

*Отвореността към преживявания* най-често се свързва със склонността на индивида да опитва нови неща в личен или професионален аспект. Хората на изкуството и като цяло създателите на ново знание се характеризират с високи нива на отвореност към преживявания. Те притежават силна потребност от нови преживявания, което допринася за силен интензитет на действията, когато е налице ново преживяване, често свързано с нов проект или идея. Хората с високи нива на отвореност се характеризират с отбягване на познатото, високи нива на приключенски дух, силна неприязън към рутината (MacCrea & Costa, 1997, p. 826). Коеито освен в изкуството, несъмнено има силно влияние върху най-разнообразни видове трудова дейност. Хората, които не се примиряват с познатото и не търсят единствено рутината в работата са ключово конкурентно предимство за почти всяка съвременна организация. Често пъти именно търсенето на ново знание или преживявания допринасят за създаване на нови продукти, откриване на нови пазари или подобряване на производството и цялостната работа на предприятието.

Отвореността може да се характеризира и като фактор на вариация на мотивационното поведение. Според MacCrea & Costa (1997) (, отворените хора не са пасивни наблюдатели на случващото се, те са активни участници и се стремят да създадат нови преживявания за себе си. Отвореността включва в себе си мотивация, потребност от разнообразие, познание, чувствителност, и разбиране. Активното преследване на нови преживявания може да се наблюдава изключително силно при всички аспекти на отвореността (p.839). Активното участие при формирането на нови преживявания и като цяло на ново знание, е може би, най-ценния аспект на отвореността за една компания. Проактивните индивиди са фактор за нормалното и интензивно протичане на трудовата дейност във всякакви по вид организации. Те са фактор и за създаване и поддържане на високи нива на ентузиазъм при изпълнение на задачи в екипна среда.

Тази черта, твърде вероятно, може да повлияе на траекториите на представянето, най-вече чрез ефекта си върху вътрешната мотивация на индивида да учи. Въпреки, че в кратък период отворените индивиди не задължително се представят по-добре от по-затворените си колеги, в дългосрочен план тенденцията е по-скоро в полза на по-отворените индивиди. По-конкретно, отворените индивиди са по-склонни да усвояват нови знания и да се адаптират по-ефективно към работните си преживявания, отколкото по-затворените си колеги (Minbashian & Earl, 2013, p. 2). Следователно, отвореността може да се прояви като фактор за добро представяне и след дълъг период от време. Въпреки това, тя си остава особено ценна при изпълнение на разнообразие от трудови задачи. По-конкретно за предмета на настоящия труд, отвореността влияе на формирането и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация. Която от своя страна е основен фактор за успешна реализация на трудовия потенциал у съвременния служител.

*Добросъвестните* индивиди се приемат като сравнително ефективни, генерално чувствителни и рационални при вземане на решения. Те се описват като умерено подредени, точни, добре организирани. Понякога са по-малко зависими, надеждни по-вероятно да прескачат правилата. Те имат високи нива на аспирация и се стремят към съвършенство (Costa & MacCrea, 1992, p. 245). Добросъвестните индивиди очаквано се стремят за по-високо представяне. Това с цел да удовлетворят себе си, чрез одобрението на висшестоящите, които са и онези, които им поставят целите. Следователно, ако целите са по-високи и възможностите отговарят на изпълнението им, такива индивиди ще полагат по-големи усилия, ще се стараят повече и ще се стремят да изпълнят задачата по възможно най-добрия начин.

По-конкретно, очаква се индивиди с високи нива на добросъвестност (амбициозни, упорити, сериозни, вискателни, дисциплинирани и методични), да се различават от своите противоположности (мързеливи, опрощаващи, безгрижни, неточни, дезорганизирани) в аспекта на очаквано представяне, валентност на изпълнението и избор на целите. Налице са емпирични доказателства за връзка на последно изброените характеристики и представянето. Например, представянето положително и значително се свързва с избора на целите; възприетата вероятност и значение на постигане на целите; отдадеността на задачата. Следователно, добросъвестността следва да се свързва положително с очакванията на представянето, избор на целите и изпълнението на задачите, но негативно с валентността на изпълнението (Gellatly, 1996, p. 475-476). От последното следва, че добросъвестността в

голяма степен би определила и интензитета на усилията при изпълнение на задача. Който ще се запази сравнително устойчив в процеса на изпълнение на задачата, от което следва и по-доброто изпълнение. Ниската отдадена стойност на изпълнението (валентността), говори и за високи нива на вътрешна мотивираност за изпълнението. Тоест, индивидите с високи нива на добросъвестност, по-скоро се стремят към съвършенство на изпълнението, за да удовлетворят себе си, а не да получат висока субективна стойност от него.

В своето проучване Gellatly (1996) доказва, че индивиди с високи нива на добросъвестност си поставят високи цели, защото вярват, че могат да се представят на по-високо ниво (р. 479). Може да се спекулира, че по време на изпълнение на задачата индивиди, притежаващи високи нива на съвестност по-вероятно ще повишат вниманието и усилията си, когато са изправени пред умерени или големи несъответствия в изпълнението на задачата. Всички корелационни връзки предполагат, че шестте разгледани черти (успех, когнитивна структура, издръжливост, ред, ниска импулсивност и ниска „игра“) съвместно се отразяват върху добросъвестността.

Освен това, предвид влиянието на добросъвестността върху представянето чрез познавателно-мотивационния процес, авторът предлага мениджърите да улесняват изразяването на тази черта чрез действия, които повлияват елементи на този процес. Например, предоставяне на ясна и относима обратна връзка за представянето. Свързването на монетарни стимули или други награди с представянето, би трябвало да помогне на добросъвестните индивиди чрез увеличаване на атрактивността на високото изпълнение, отдадеността върху задачите, особено когато задачите притежават ниска вътрешна привлекателност. Обратното, липсата на трудово обучение, относима обратна връзка и награди, потенциално ще понижи очакваното представяне, стойността на високо срещу ниско представяне и нивото на личните цели (Gellatly, 1996, р. 480). Следователно, степента на добросъвестност, може да повлияе представянето чрез промяна в мотивационното настроение на индивида. От своя страна, използваните мотиватори влияят значително на хора с високо ниво на добросъвестност. Силното присъствие на вътрешната мотивация при такива индивиди се детерминира най-вече от същността на тази черта. Тя е именно външно проявление на вътрешните ценности на индивида. Следователно, използването на награди следва да се осъществява, ако при изпълнение на задачата не се очаква проявление на вътрешните за индивида мотиви.

Последната от основните психологически черти е *сътрудничеството*. То се свързва със степента, в която индивидът проявява кооперативна и колективистична

ориентация към другите. Доброжелателност, коопериране и безкористност са характеристики, свързани със сътрудничеството ( Hart, Stasson & Mahoney, 2007, p. 268). Според някои автори, то е най-малко разбираната черта на личността. Сътрудничеството се свързва с измерение, засягащо междуличностните взаимоотношения. Най-вече с мотивацията за запазване на позитивни отношения с останалите. От емпирическа гледна точка, сътрудничеството е главна черта от личността (Graziano & Tobin, 2002, p. 696). Следователно, взаимодействието на мотивацията и сътрудничеството най-вече се проявява при междуличностните отношения на работното място. Хора с високи нива на тази черта, логично ще отстъпват повече, ще се стараят по-скоро за екипния успех, отколкото за индивидуалния. Обратното, хора с ниски нива на сътрудничество, ще се стремят към индивидуален успех и няма да се интересуват в голяма степен от отношението на останалите. Costa & MacCrea (1992) откриват шест аспекта, свързани със сътрудничеството – доверие, праволинейност, алтруизъм, отстъпчивост, скромност и емпатия. Шестте подаспекта на сътрудничеството биха имали своето влияние върху мотивацията за труд и следователно представянето в работата от гледната точка на конкретна работна среда, в която индивидът оперира (p. 656).

Разглежданата личностна черта по своята същност е социален феномен. От което следва, че тя силно се детерминира от социалните норми, наложени в определена общност, каквато е работното място. Следователно, хора с по-високи стойности на сътрудничество биха спазвали и биха се повлиявали в по-голяма степен от неформално наложените се норми на поведение на работното място. Това може да се разглежда като положителен, но и като отрицателен ефект на работното място. Положителен дотолкова, доколкото социално наложените се форми на поведение предполагат повече старание в работата, по-добра екипна работа, високо ниво на коопериране с колегите с оглед на цялостния успех и др. Негативни дотолкова, доколкото социалните норми са в контрадикция на нормалното и ефективно протичане на работния процес.

Имайки предвид по-скоро вътрешно ориентираното поведение и предполагаемата висока съдържаност при междуличностните отношения, хората с високи нива на сътрудничество, следва да са насочени по-скоро към вътрешните проявления на мотивацията. Тоест, да се мотивират по-скоро от самата работа, отколкото от евентуалните ползи от нея. Това е логично и от гледната точка, на характеристиките, включени в тази личностна черта. Стремещът към външни наложени награди предполага високи нива на конкуренция, егоистичност и користност. Което,

както споменахме по-горе, е абсолютна противоположност на сътрудничеството. Тези разсъждения се доказват и от Hart, Stasson & Mahoney (2007), които обосновават и аргументират негативна корелационна зависимост между нивата на сътрудничество и нивата на преобладаване на външната мотивация (р. 272). От което следва, че служители с високи нива на тази личностна черта, трябва да се мотивират чрез създаване на среда, благоприятстваща устойчивото присъствие на вътрешната мотивация. Следователно, наградите и повечето форми на външна мотивация трябва да бъдат сведени до минимум. В противен случай, служителите биха се чувствали зле, демотивирани и евентуално нивата на сътрудничество ще намалеят, докато служителят не се адаптира към външно прилаганите мотиватори.

С оглед на факта, че сътрудничеството се свързва в най-голяма степен с взаимодействието с останалите в работата, логично е да се твърди, че то ще бъде силно обвързано с представянето по екипи, и следователно представянето на организацията. Този аспект на сътрудничеството се разглежда от Брадли и колектив, които дават за пример работата на различни автори, свързана с тематиката. Именно на тази база се правят и някои заключения. Средното ниво на сътрудничество повлиява на екипното представяне. Сътрудничеството води до формирането на по-добро междуличностно подпомагане и позитивни социални ситуации, които са по-скоро хармонични, отколкото конкурентни. На групово ниво, колективното сътрудничество може да се прояви като коопериране, ориентация към съгласуваност и по-добър конфликт мениджмънт. Тази черта на личността предполага междуличностна ориентация, необходима за ефективно групово представяне (Bradley, Baur, Barnford & Postlethwaite, 2013, р. 683). От което следва, че среда на коопериране и високи нива на взаимопомощ е много по-мотивираща за индивиди с високи нива на разглежданата психологическа черта. Имайки предвид, че повечето съвременни икономически дейности се свързват с екипна работа, връзките на нивата на сътрудничество и различни аспекти от работата са ключови за представянето на съвременното предприятие. Конкуренцията на работното място може и да повиши представянето най-вече чрез увеличаване на стремежа за придобиване на повече външни награди. Вече разгледахме силната неустойчивост на подобна по вид мотивация. С други думи, конкурирането на работното място трябва да се използва изключително внимателно с оглед на възможното негативно влияние върху нивата на вътрешната мотивираност на индивидите. Както споменахме по-горе, тази тенденция се усилва, когато са налице служители с високи нива на сътрудничество като личностна черта.

Thoresen, Bliese, Bradley, & Thoresen (2004) проучват връзката между вече разгледаните личностни черти и резултатите в работата на търговски персонал. На базата на това проучване, авторите извеждат доста интересни зависимости, които ще систематизираме по-долу (p.844-848):

- Търговци с високи нива на сътрудничество положително корелират със средните нива на продажби и увеличението им в период. Това става по каналите на по-високи нива на честност, които се предполагат от сътрудничеството (при взаимодействие с клиенти);
- Нивата на невротизъм положително корелират със средните нива на продажбите;
- Търговци с високи нива на отвореност към преживявания имат по-високи средни стойности на продажбите и по-устойчив тренд на увеличение на продажбите. Тази зависимост е толкова по-силна, колкото от служителите се очаква да се адаптират към нова среда. Следователно, отслабват когато работата става еднообразна;
- Добросъвестността положително корелира със средното представяне и промени в представянето;
- Екстраверсията положително се свързва с представянето;
- Добросъвестността и екстраверсията устойчиво предвиждат представянето, дори когато задачите стават рутинни и по-скоро са във фаза на поддръжка;

Това далеч не изчерпва влиянието на личностните черти в реалната работна среда. Налице са многобройни примери за различни влияния на „Големите пет“. По наше мнение, резултатите на Торесен и колектив до голяма степен биват детерминирани от групата респонденти. Логично е, че продажбата няма как да се състои без човек да притежава поне средно високи нива на екстраверсия, сътрудничество и добросъвестност. В различна работна среда, вероятно взаимодействието би се различавало. Все пак, разгледаното проучване предоставя интересни изводи с оглед на трудовото представяне и детермираността му от страна на личностните черти. На базата на горните изводи, можем да твърдим, че личностите черти влияят силно на трудовото представяне на служителите от търговски предприятия, а логично и на други по вид дейности и сфери на икономиката.

От гледна точка на предмета на настоящата разработка, може да се твърди, че корелацията на личностите черти с представянето на работното място, доказва и

корелацията на последните и с мотивацията на работното място. Правим това заключение на базата на вече доказаната тенденция на пряка и силна корелация на представянето и мотивацията. С други думи, ако дадена променлива влияе върху нивата, или различни аспекти на представянето на работното място, то тя би трябвало да влияе и върху мотивацията на работното място. Примери за конкретни влияния на някои от личностните черти, бяха изведени по-горе в изложението.

В управлението на човешките ресурси, все повече се набляга на поведенческия подход към служителите. Теоретици и практики осъзнават, че факторът „човек“ е най-значим в аспекта на управлението на човешките ресурси. Човекът е същевременно обект на управление, но често пъти е и субект на същото. Следователно, поведенческият подход в аспекта му на изследване на човешката същност, може да се окаже, най-значим в нашето съвремие. Ето и някои аргументи за тази тенденция (Martin, 2004, p.202):

- Въплъщението на поведенческия подход в реализма (който е характеристика на поведенческия подход) предотвратява неуместен инструментализъм;
- Поведенческият подход в управлението на човешките ресурси е проблемно ориентиран и следователно, избягва безсъдържателни дисциплинно-специфични норми на поведение;
- Въпросите относно трудовите отношения са сложни, отговорите на тези въпроси изискват разнообразни познания. Поведенческият подход интегрира необходимите основни знания.

С други думи, поведенческият подход в управлението на човешките ресурси интегрира различни знания в реалното управление на персонала. Последното се оказва изключително полезно в съвременната динамична заобикаляща среда. Проблемната ориентация гарантира подходящо приложение на различните похвати за конкретна ситуация, създава се в процеса на работа. Високата степен на реализъм предпазва от излишни условности в управлението на персонала. Често пъти това е необходимо с оглед на своевременното и ефективно решение на проблемите по управлението на човешките ресурси.

Според Martin (2004), главният мотив за прилагане на поведенчески подход в управлението на персонала е простият факт, че трудът на човека не може да бъде разглеждан отделно от самия него. Всяка наука, занимаваща се с човека като фактор за производство, трябва да бъде поведенчески насочена (p. 203). Склонни сме да се

съгласим напълно с автора. Управлението на труда трябва да става само и единствено от гледната точка на социално-психологическата идентичност на човека и при условие, че се спазват всички икономически целесъобразни принципи при приложението на управлението на човешките ресурси в реална работна среда.

George & Brief (1992), изследват човешкото настроение и влиянието му върху спонтанността в контекста на самоиницирано поведение, което допринася за организационната ефективност. Авторите я разглеждат в няколко аспекта (р.311):

- *Помагане на колегите* – показване на грешките в работата, споделяне на ресурси и притичване на помощ, когато някой изостава, са все примери за подобно поведение. Важно да се отбележи, че такива действия не са предвидени в естеството на работата и не са задължения на работника – той ги върши изцяло доброволно;
- *Предпазване на организацията* – пожар, грабеж, вандализъм и многобройни възможни инциденти, които са потенциално опасни за организацията;
- *Конструктивни предложения* – тук се разглеждат действията с конструктивна насоченост на служители, които не са отговорни за изпълнението на определена задача;
- *Развитие на личността* – организационната спонтанност допринася за това служителите доброволно да търсят начини за развитие на способностите, знанията и уменията си.
- *Разпространение на добра воля* – имат се предвид ситуации, когато служителите разказват на своите приятели и семейство колко са щастливи и как компанията им ги кара да се чувстват добре. Подобни действия могат да облагодетелстват организацията, като поддържат добър имидж сред потенциалните нови служители.

С други думи, авторите разглеждат влиянието на настроението по време на трудовия процес върху положителни аспекти от работата, каквато е спонтанността изразена с гореизложените контекстни примери. По-конкретно, авторите сочат, че доброто или съответно, лошото настроение влияе пряко и силно върху спонтанността в работата (George & Brief, 1992, р. 324). По наше мнение, настроението е склонно да влияе и на множество други аспекти от организационното поведение, включително и мотивацията. Макар настроението да се характеризира с недотам устойчиво психологическо влияние, то притежава много интензивно отражение върху

поведението на индивида. С други думи, това дали служителят е в добро настроение, ще повлияе върху мотивацията му за работа, ефективността и цялостното му представяне. Освен склонността да работи по-усърдно, временните емоционални състояния биха повлияли и върху резистентността към някои мотивационни програми в предприятието. Следователно, емоционалното състояние на индивида е в състояние силно да детерминира поведението му в работата в множество и най-различни аспекти, включително и мотивацията.

Може би най-силно влияние върху процеса на мотивация на работното място, що се отнася до човешкия фактор, е *жизнения цикъл*. Това дали служителят в момента навлиза на пазара на труда, дали живее сам или с друг човек, дали се грижи за деца или не, са все неща, които влияят силно предпочитаните форми на мотивация. Житейското развитие се фокусира върху изучаването на постоянство и промяна в поведението в продължение на живота (Baltes, 1987, p. 613). Теоретиците, занимаващи се с житейското развитие на човека, имат за цел да установят различните промени, които са следствие от различния етап от живота на човек. Обикновено се приема, че в определена възраст човек бива обгрижван от родителите си, след това идва момент и той напуска семейното гнездо и се грижи сам за себе си, създава свое семейство, грижи се за децата си, след това от своя страна неговите деца напускат семейното гнездо и човекът навлиза в нов етап от цикъла. Макар, че това не винаги се среща в чист вид, се приема, че в по-голямата част от населението на Земята жизнения цикъл се развива именно по този начин.

Според Baltes (1987), моделите за жизнен цикъл подчертават, постоянството и промяната в поведението в продължение на развитие на живота от осъзнатостта до смъртта на човек. Целта на моделите е да набавят знание за основните принципи на развитието през човешкия живот, относно междуличностните различия или прилики в развитието, както и степента и условията на пластичността на индивида (p. 611). От своя страна, развитието в продължение на човешкия живот, влияейки върху формирането и развитието на личността на индивида, влияе и върху мотивацията му за труд.

Costa, MacCrea, & Lockenholf (2019) провеждат проучване имащо за цел да установи как различните етапи от жизнения цикъл влияят върху личността и личностните характеристики на човек. Те установяват, че Невротизмът и Екстраверсията се понижават, докато Сътрудничеството и Добросъвестността се увеличават. Отвореността към преживявания като цяло се увеличава в ранните години

на съзряване и се понижава с напредване на възрастта (р. 443). От своя страна това означава, че в следствие на отчасти пряката корелация на трудовата мотивация с изброените черти на личността, мотивацията поне косвено се влияе от етапите на жизнения цикъл.

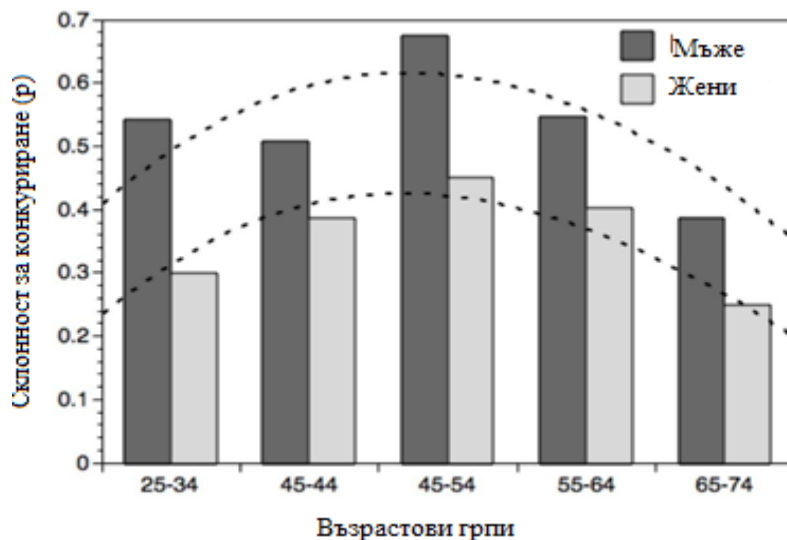
В теорията на жизнения цикъл и по-точно в частта ѝ, в която се пресича с индустриалната психология, съществува т.нар. модел на „Селективна оптимизация чрез компенсация“. Този модел дефинира успеха като постигане на целите и успешно стареене, чрез минимизиране на загубите и максимизиране на придобивките. Използвайки майсторството и адаптацията позволява разнообразни спецификации на целите и оценката на индивида. Този модел специализира три процеса – избор, компенсация и оптимизация. Ако тези процеси се приложат заедно, позволява на хората да постигнат целите си, въпреки загубите (Baltes & Carstensen, 1996, р. 405). С други думи, с напредването на възрастта и преминаването към различните житейски цикли, индивидите се стремят да оптимизират своята дейност чрез стремеж за намаляване на усилията за сметка на ползите. В работна среда това може да означава стремеж за по-високо заплащане, кариерно развитие или други придобивки в работата на базата на по-висока специализация и оптимизация на усилията на работното място.

Моделът на “Селективна оптимизация чрез компенсация“ изхожда от становището, че ресурсите (ментални, физически и на средата) на хората са ограничени за всеки различен период от време. От своя страна, възможностите (образование, създаване на семейство) или загубите (дефицити, свързани с възрастта) се появяват, от което идва необходимостта от избор на насочването на ограничените ресурси (Baltes & Dickson, 2001, р. 52). Важното тук за предмета на настоящия труд е, че с избирането на посоката на прилагане на ресурсите на служителя, мотивационните му настроения ще се променят в зависимост от целите му в момента. Следователно, стремежът за мотивиране с определени похвати не би имало никакъв или дори негативен ефект, ако не се отчита влиянието на посочения модел. Приложението на тази постановка на практика ще срещне доста пречки. Мениджърите трудно биха установили какви са конкретните цели на служителите си, защото това предполага висока степен на личен контакт, който не винаги е възможен в реална работна среда. Въпреки това, е добре да се правят своеобразни проучвания на преобладаващите цели, в момента на текущото развитие на служителите в процеса на жизнения им цикъл. На тази основа да се моделират мотивационните похвати така, че насочването на ресурсите на индивидите

да бъде обърнато едновременно към постигане на техните цели, но така също и на целите на организацията.

Възрастта и различните житейски цикли влияят и върху стремежа за конкуриране. Кое то, от своя страна, повлиява мотивираното поведение на служителите, чрез насочване на поведение в посока на конкурирането или обратно на него. Следователно, конкурирането на работното място може да доведе до резистентност към определени мотивационни похвати. Конкуренцията може да бъде насочена към придобиване на повече материални, но така също и нематериални облаги на работното място. С други думи, склонността към конкуриране на работното място може да повлияе върху предпочитаните мотивационни способности от страна на работниците или служителите. Майр и колектив си поставят за цел да установят възрастови различия у стремежа за конкурентно поведение. На Фигура 2.2. е показана зависимостта на възрастовия цикъл върху избора на конкурентно поведение, на базата на проучване сред респонденти от различни възрастови групи между 25 и 74 годишна възраст, мъже и жени (Mayr, Davidson, Kuhns & Harbaugh, 2012).

**Фигура 2.2. Възрастови зависимости в склонността към конкуриране –**



Източник: Mayr, W., Davidson, D., Kuhns, D., Harbaugh T. (2012) Competitiveness across the life span: The feisty fifties, *Psychology and aging Vol. 27 (2)*, pp. 278-285, p. 280

По абцисната ос на фигурата са изобразени различните възрастови групи, по ординатата нивото на склонността за конкуриране. Авторите измерват това чрез модулация на експеримента по начин, който позволява на респондентите да избират конкурентна среда на изпълнение на задачата или неконкурентна. Както се вижда на Фигура 2.2., кривата на склонността за конкуриране има формата на обърната U

образна функция. Следователно, склонността за конкуриране е ниска от началото на развитие на човека, увеличава се в средата, за да се понижи отново към края на жизнения цикъл. Както е видно, мъжете са по-конкурентно насочени, отколкото жените по време на цялото житейско развитие. Това може да се дължи и на различните хормони произвеждани при мъжете и жените. Различните нива на склонност към конкуриране, според нас се дължат на следното. В началото на жизнения цикъл, индивидът е несигурен в способностите си, предпочита по-скоро да се кооперира и да научава повече за живота или за работата си. С напредването на жизнения цикъл се предполага, че майсторството в определена сфера се увеличава заедно с опита на индивида. Самочувствието нараства и индивидът смята, че заслужава повече за това, което върши. Следователно, е по-склонен да се конкурира с останали с оглед на получаване на по-големи компенсации за своята дейност. Към края на жизнения цикъл, въпреки високото майсторство и знание в определена сфера, индивидът се стреми по-скоро към емоционален комфорт или дори конформизъм. Конкурентното поведение може да донесе дискомфорт за вече застаряващия индивид, което ще го накара да го избягва в повечето ситуации.

В работна среда това е изключително важно. С напредването на възрастта на служителите, мениджърите следва да имат предвид факта, че служителите биха се чувствали по-добре в кооперираща среда, отколкото в конкурентна. Коеето, от своя страна, ще доведе до съответни нива на представянето в работата. Обратното се отнася за хора с високо майсторство и високи нива на познания в работата, които все още имат висока склонност към конкуренция. Давайки възможността за такава и обвързвайки я с резултатите в работата, а те от своя страна с реалните ползи за работника, имат потенциала да увеличат крайните организационни резултати драстично.

Когато става въпрос за мотивация на работното място, освен хронологичната възраст на индивидите, имат значение и други концепции за възрастта. Коиж и Канфер, цитират автори, занимаващи се именно с такива концептуални виждания за възрастта. Изброяват се общо четири, имащи отношение към трудовата мотивация в добавка с реалната възраст на работниците или служителите (Baltes, Rudolph & Zacher, 2019, p. 481-482).

- Първата концепция е свързана с представянето на работното място, отнасяща се до когнитивни и физически способности. Дефинират се загуби, печалби или обмен в тези способности. *Загубите* се появяват във физическите способности и когнитивните способности. *Печалбите* се появяват в кристализираните

когнитивни функции (познание, опит, и социални способности). *Обменът* се появява най-вече в описаните по-горе личностни черти (отвореност към преживявания, невротизъм, екстраверсия, добросъвестност и сътрудничество);

- Втората концепция се свързва с психологическата възраст, включително социалните и личностни перцепции за възрастта. Социалните концепции за възрастта включват стереотипите, които се отнасят за по-старите работници. Личностите възприятия за възрастта се отнасят до субективното възприятие на възрастта;

- Третата концепция се отнася до възрастта в организацията, измерена със стажа на служителите или работника и степента на кариерното му развитие. По-възрастните работници или служители се свързват с повече време прекарано в организацията или на подобна позиция. Това от своя страна обещава повече опит и знания за работата в организацията или на съответната позиция;

- Четвъртата концепция за възрастта в степента на жизнения цикъл е в аспекта на промените, настъпващи в живота на работника или служителите.

Четири концепции за възрастта влияят по различен начин върху мотивацията на работниците или служителите. Например, загубата на физически способности, би могла да накара служителите да търси по-скоро лежерна и ненапрягаща работа, без значително отчитане на евентуалните материални ползи от това. От друга страна, печалбите под формата на повече опит, знания и умения в работата биха могли да допринесат за по-високи изисквания към работодателя от страна на работника. Промяната в поведението в следствие на различни стойности на личностните черти, бе споменато по-горе.

Така наречената „психологическа възраст“ би могла да има ефект върху възприятието на реалната възраст на работника или служителите. Тоест, по-възрастен работник, приемащ себе си за все още енергичен млад човек, ще се мотивира от неща, които биха мотивирали по-младите. Обратното, млад служител, приемащ себе си като възрастен, ще моделира поведението си с оглед на своето възприятие за възрастта. Подобна е и логиката със социалното възприятие на възрастта. Ако околните приемат възрастта на човек по-различен начин от реалната му възраст, то човекът доста вероятно ще оправдае социалната си роля и ще приеме поведението рефлектиращо възприетата възраст от социума.

Стажът в организацията или на определена длъжност ще рефлектира най-вече върху изискванията на служителите относно ползите, които той очаква да получи в

следствие на полагане на своя труд. Освен това, тези служители ще бъдат все по-мотивирани от уважението на висшестоящи и колеги. Това се предполага от теорията на Маслоу, при условие, че останалите потребности са относително и субективно задоволени. Такъв служител в по-голяма степен би се самомотивирал за работа. Имайки предвид, че се предполага, че повечето стаж на една позиция, допринася за развитието и майсторството на служителя. Кое е основна предпоставка за формиране и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация.

Може би най-силно влияещата концепция за възрастта е степента на жизнения цикъл на работника или служителя. Това дали се грижи за невръстни деца, дали има собствено жилище, дали споделя семейния бюджет или е основен източник на доходи, са силно влияещи аспекти върху мотивацията. Както бе посочено по-горе, конкурентната склонност се увеличава и е най-висока по време на т.нар. „средна възраст“. Тя се характеризира, освен с относително високо майсторство и с все още висока психологическа и физическа енергия. Тази възраст в повечето случаи се свързва с напускането на децата от семейното гнездо. С други думи, след като индивидът няма отговорността да се грижи в толкова голяма степен за децата си, той е по-склонен да рискува в работата си.

Може би най-характерното за човека е, че той е силно *социално същество*. От началото на своето развитие, човекът е склонен да се организира в общества, племена и цивилизации, именно поради своята потребност да се социализира. Съществува една максима в антропологията, че човекоподобните стават хора, когато започват да се грижат за болните и ранени индивиди в своите групи. С други думи, те започват да създават силни социални връзки с другите себеподобни и благодарение на това увеличават шансовете си за оцеляване.

В съвременни условия тази силна социализация има своите многообразни положителни страни, но също така и достатъчно количество отрицателни такива. Като положителни страни можем да приемем различните когнитивни процеси. Ученето почти винаги се реализира в социална среда. Взаимодействието между учител и ученик е една от най-важните стъпки в развитието на личността. Езикът и речта също са следствие на социалното взаимодействие, благодарение на което индивидите са способни да общуват, обменят информация и да запазват знание за следващите поколения.

По наше мнение, негативните аспекти на социализацията може би са дори повече от положителните. Разбира се, че без познание, език и социално

взаимодействие, човешката цивилизация не би била възможна, но други аспекти в голяма степен възпират развитието на човешкия вид. Един такъв пример е конформизмът.

Арънсън определя конформизма като промяна в поведението или мнението на личността в резултат на действителен или въображаем натиск от страна на друга личност или група (Арънсън, 2009, стр. 43). Иначе казано, моделиране на поведението в следствие на избягване на пряка или косвена конфронтация с мнението или поведението на друг човек или група. В делова среда това може да се изрази с приемането на грешно решение от страна на групата, което бива предложено от висшестоящ. Групата е склонна да го приеме, защото ще се стреми да избегне евентуална конфронтация с висшестоящия.

Друг негативен аспект, който е следствие на силната социализация, е познавателният дисонанс. Въведен като понятие от Фестингер, той в общи линии представлява, състояние на напрежение, което възниква винаги, когато даден индивид поддържа едновременно два познавателни елемента (идеи, нагласи, убеждения, мнения), намиращи се в психологическо несъответствие (Арънсън, 2009, стр. 239). В мотивационен аспект това може да се изразява в целеустремено намаляване на усилията в следствие на силно несправедливо разпределение на ресурсите. За подобен процес стана въпрос при изложението на теорията на справедливостта на Адамс. Служителят вярва, че работи усилено, той наистина се старае и полага големи усилия, които дават резултат в работата. Въпреки това обаче, ръководителят предоставя по-голямо възнаграждение на останалите. В такъв случай, служителят най-вероятно в началото ще оправдае това като невнимание или безобидно краткотрайно пренебрегване на работата му. Ако обаче, процесът на negliжиране от страна на ръководителя се запази, ще се задейства механизма предложен от Адамс и служителят ще намали своите усилия с оглед на намаляване на дисонанса.

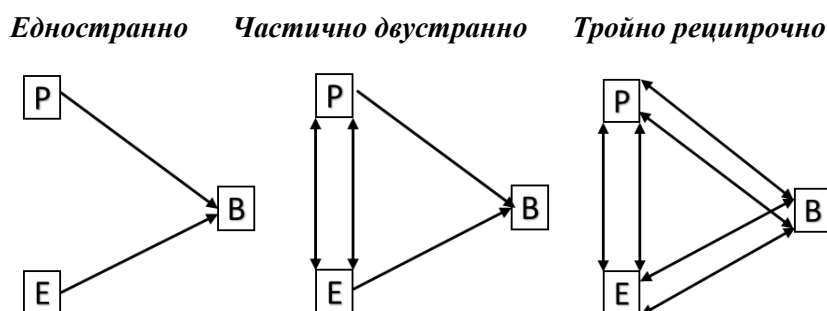
Примери за социалното въздействие върху човешкото поведение могат да се изведат от работата на Алфред Бандура. Той е основоположник на т.нар. Социално-когнитивна теория на човешкото поведение. В сферата на организационната психология тази теория е изключително ценна. Бандура я формира на базата на експериментално лечение на фобии от змии и други животни. Той и колегите му доказват, че когато човек с такава фобия гледа как други хора имат контакт с животните, той приема по-лесно реалния физически контакт с животното.

Следователно, доказано социалното взаимодействие може да повлияе такива състояния единствено чрез социалното познание.

Най-известният експеримент, свързан със социално-когнитивната теория, е експериментът с куклите-клоуни. Бандура и колегите му го провеждат сред деца, които трябва да изгледат видео с кадри показващи положителни или отрицателно поведение върху куклите. Експериментаторите установяват, че когато отношението от клипа е негативно, съществува тенденция децата да го повтарят. Обратно, когато е положително децата също се държат добре с куклите, когато биват оставяни сами в стаята. Важно уточнение е, че на децата не се давали награди или не се наказвали по никакъв начин. Това изключва влиянието на закрепващото действие, а поведението бива обяснено със социалното познание, което децата придобиват в следствие на опита си.

Социално-когнитивната теория, обяснява психологическото функциониране като тройно двустранна реципрочна причинно следствена връзка (Wood & Bandura, 1989, p. 362). За разлика от други модели на психологическо поведение, където връзките са едностранни. Средата повлиява индивида, тласкайки го към определено поведение или вътрешните процеси детерминират поведението му. В теорията на Бандура, тези процеси са двустранни. Тоест, индивидът се повлиява от средата, но и той ѝ влияе. На Фигура 2.3. са показани три възможни модела на базата на взаимодействието на средата (E), личностните фактори (P) и поведението (B).

**Фигура 2.3. Схема на взаимодействие на детерминантите на психологическото съществуване**



Източник: Pervin, L., John, O. (1999) Handbook of Personality second edition, The Guilford press, New York , - Chapter 6, *Social cognitive theory of personality*, by A. Bandura, p. 157 [online access]

Както се вижда на Фигура 2.3, моделите на това взаимодействие могат да са различни. В детерминистичен аспект, личностните характеристики и средата влияят на

поведението, което взаимодейства с тях единствено едностранно. Следователно, индивидът е пасивен участник в процеса на формиране на поведението си. При частично двустранният модел, средата взаимодейства не само с поведението, но и с личностните характеристики. Характерното тук е, че това взаимодействие е двустранно и реципрочно. С други думи, личностните характеристики до известна степен са способни да детерминират средата и да ѝ влияят. Това взаимодействие влияе едностранно върху поведението, тук обаче процесът е по-сложен и отчасти по-силно въздействащ. Тройно реципрочната двустранна връзка между средата, личностните характеристики и поведението е най-пълния модел, обясняващ човешкото поведение до този момент. То включва динамично взаимодействие между личностните детерминанти, поведението и средата.

Едно от най-значимите становища предложени от Бандура и теорията му е свързано с ефикасността на поведението. Той я разглежда не само като ефикасност на индивида, а по-скоро като колективна групова ефикасност на поведението. Важно уточнение е, че груповата ефикасност не е просто сбор от индивидуалната ефикасност на членовете на социалната група. Бандура определя груповата ефикасност като свойство, възникващо на групово ниво, което координира интерактивната динамика на функционирането на групата. Групата, разбира се, оперира чрез поведението на своите членове. Местонахождението на сборната колективна ефикасност се намира в умовете на членовете на групата. Поведението на хората, свързани от обща цел или идея, е онова нещо, което обучава, вдъхновява, мотивира и регулира колективното поведение (Bandura, 2002, p. 271).

Ефикасността на поведението на индивидите, заети в предприятието, е основна предпоставка за добри трудови резултати. Бандура установява, че хората са склонни да имитират и поддържат поведението, което се е наложило в групата. Често пъти това става напълно неосъзнато, неволево и напълно естествено. Ефикасността от своя страна, в аспекта на колективно регулирано поведение, е основен източник на форми на поведение, които хората да приемат и следват.

Самоефикасността може да се определи като вярванията относно способността на индивида да придобие контрол над своето функциониране с оглед на изискванията на средата (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996, p.1206). Очакванията, свързани със самоефикасността на поведението могат да повлияят стремежа, усилието и постоянството на индивида. Тя влияе и върху избора и поставяне на цели, което от своя страна въздейства върху мотивираното поведение на индивида. Според Бандура

именно, самоефикасността или по-точно вярванията на индивида относно нивото ѝ, са един от най-значимите фактори, влияещи върху мотивираното поведение. Ако индивидът не вярва, че има контрол над поведението с оглед на влиянието на средата, поведението му ще бъде определено единствено от заобикалящата среда и той ще се стреми в много малка степен да моделира своето поведение така, че да получи желания резултат. Следователно, мотивираното поведение ще зависи единствено от средата.

Неведнъж в настоящия труд бе споменато значението на социума във формирането на поведението на индивидите. В следствие на хиляди години на еволюция, във висшата нервна система са се формирали връзки, които предполагат хората да се социализират и формират групи. В миналото това е било свързано с оцеляването и се е формирало под формата на инстинкт. Именно това е помогнало на вида *Homo sapiens* да формира цивилизации, което от своя страна е допринесло за образуването на различни форми на комуникации и, следователно, на предаване на знание между поколенията.

Понастоящем, този инстинкт се характеризира с голяма доза на гъвкавост. Според Бандура, пластичността е вътрешна за хората, зависи от обособени невропсихологични структури и механизми, които са еволюирали през времето. Тези напредничави невронни системи са специализирани за канализиране на вниманието, разпознаване на каузалната структура на заобикалящата среда, трансформиране на информацията в абстрактна форма, интегрирането ѝ и използването ѝ за адаптивни цели. Еволюиралата морфология и системите за информационна обработка предоставят същността на характеристиките, които са изначално човешки – генерализирана символизация, преднамереност, оценъчна саморегулация, отразяващо самосъзнание и символична комуникация (Bandura, 2001, р. 22). Формираните невронни връзки, които се характеризират с голяма степен на гъвкавост, детерминират силно мотивацията в процеса на взаимодействие на индивида със средата и останалите от групата. Всички описани по-горе изначално човешки характеристики, влияят по подобен начин на мотивацията, както вече разгледаните личностни черти на индивида. Разликата в случая е, че тези черти са по-скоро социално формирани и генерализирани. Следователно, социалната среда силно детерминира мотивацията на индивида.

Конкретната връзка на социално-когнитивната теория и човешката мотивация се превръща в обект на проучване на множество автори. Едно от най-скорошните такива е проведено под формата на метааналитично проучване на трудовете на Бандура и други автори занимаващи се с теорията. Shunk & DiBenedetto (2020) извеждат конкретни

примери за елементите на тройно двустранната реципрочна връзка. Някои от елементите на процеса и конкретната им връзка с мотивацията бяха разгледани по-горе. Схематично представяме елементите на всеки от трите процеса от тройно двустранната реципрочна връзка във Фигура 2.4.

В следващите абзаци ще разгледаме накратко всеки процес по отделно. Това е необходимо с оглед на имплементирането на социално-когнитивната теория в теорията за мотивацията, която се явява обект на настоящия параграф.

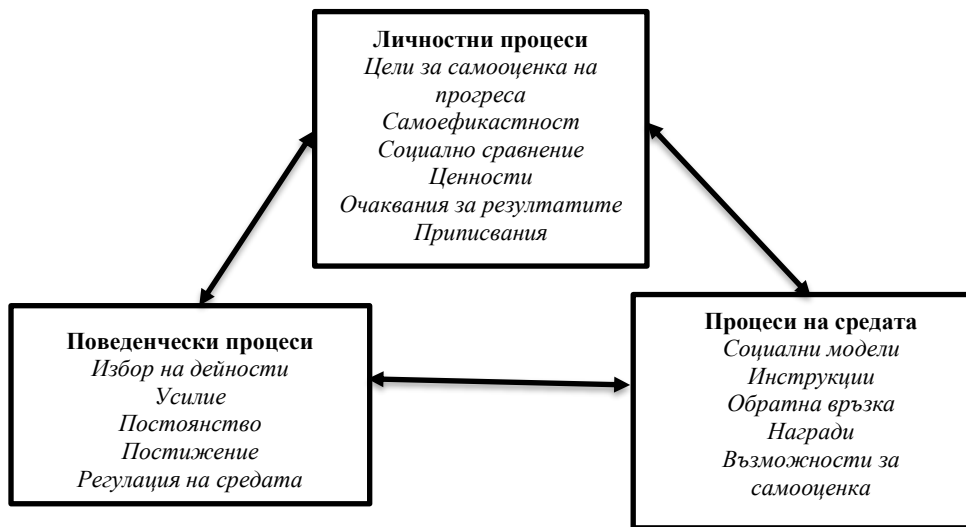
Подобно на теорията на Лок и Латам, социално-когнитивната теория приема *целите* като основен двигател на енергизирано поведение. Целите са в състояние да захранват и насочват мотивационните резултати. Принципът на действие на този механизъм е доста сходен с теорията на целеполагането. Хората са по-склонни да се мотивират от достижимите и по-обозрими цели, отколкото от трудни за постигане в дълъг период от време. Тези механизми бяха детайлно разгледани в Първата глава.

*Самоефикасността* се приема като ключов елемент от теорията на Бандура. Той счита, че тя е в състояние силно да детерминира мотивационните резултати. Това се осъществява чрез влияние върху избора на дейности, усилията, постоянството, постиженията и саморегулацията. С други думи, самоефикасността влияе на мотивационните резултати чрез влияние върху поведенческите процеси на индивида.

*Социалните сравнения* в общи линии представляват нашето субективно сравнение с останалите, с които имаме някаква пряка или косвена връзка. Важен механизъм при социалното сравнение е степента на съвпадение между сравнявания и модела. Съответно, ако съвпадението е силно (еднаква възраст, пол, социален статус и т.н.), вероятността социалното сравнение да доведе до появата на стремеж към определена цел и силно мотивирано поведение е по-голяма.

*Ценностите* се отнасят към приетата важност или полезност към определен аспект на средата или поведението на индивида или останалите. Важно определение за ценностите е, че те са силно социално повлияни. Често пъти, те се формират в ранна детска възраст и влияят върху поведението на индивида през целия му живот. Разбира се, ценностите могат да бъдат и променяни и моделирани в продължение на съществуването на индивида, но въпреки това, те си остават силно социално повлияни почти във всеки случай.

**Фигура 2.4. Ключови Личностни, Поведенчески и на Средата процеси.**



Източник: Shunk, D., DiBenedetto, M. (2020) Motivation and social cognitive theory, *Contemporary educational psychology* 60, art. No. 101832, p. 3

*Очакванията за резултатите* могат да се определят като вярвания относно възможните последствия от определено действие, базирано на предишен опит (Bandura, 2002, p. 96). Този механизъм, въздействащ мотивацията на хората, бе разгледан при две от теориите в първата глава на настоящата разработка – Теория на очакванията и Теория на закрепващото действие. Важно разграничение е, че очакванията за резултатите, не са тъждествено понятие със самоефикасността. Тя е вярване, свързано със способностите на индивида. Очакванията за резултатите са вярванията относно това, което ще се случи, след като определено действие бъде извършено.

*Приписванията* се определят като възприети причини за определени резултати. Ако възприетата причина за високи резултати са именно усилията, положени от страна на индивида, много вероятно да се изпитат високи нива на самоефикасност и усилията да не намаляват или дори да се увеличат. С други думи, приписването на успеха или провала е свързан с това как индивидът ще действа в бъдеще. Този механизъм е силно зависещ от личностните характеристики на хората. Някои са склонни да приписват провалите на външни влияния, а успехите единствено на себе си и качествата си. Други са по-скоро склонни да приемат провалите си като вътрешен процес. Независимо от това, приписването притежава възможността да повлияе мотивираното поведение много интензивно.

Поведенческите влияния върху мотивационните резултати са, както е показано на Фигура 2.4. – избор на дейности, усилие, постоянство, постижение и регулация на

средата. В модела, поведенческите процеси приемат ролята на резултати от мотивацията, но и като фактор, който ѝ влияе. С други думи, всеки от посочените поведенчески процеси, би могъл да се приеме като следствие от мотивирано поведение. Например, усилието и постоянството зависят от трудността, приписаната значимост и желанието за изпълнение на определена задача. В този случай те са резултат от мотивираното поведение. От друга страна, когато постиженията в определен аспект от работата или живота на индивида са високи при изпълнение на определени дейности, твърде вероятни това ще донесе силно мотивирано поведение в бъдеще. Тоест, поведенческият процес играе ролята на фактор за мотивацията.

Процесите в средата могат да повлияят мотивацията на индивида по най-разнообразни начини. Някои от тях (обратна връзка, награди) бяха вече разгледани. Най-значим процес, от гледната точка на социално-когнитивната теория, са социалните модели. Според Банрура, социалното взаимодействие с други индивиди би могло да повлияе силно поведението на индивида, в това число и неговата мотивация. Ако например новопостъпил служител взаимодейства с вече успял служител в компанията, вижда че той бива оценен за положените усилия и т.н. много бързо новия служител прави субективна оценка за това как поведението и начина на работа на по-старшия служител допринасят за неговия успех и статус в компанията. От което следва, че стремежът към по-добра работа ще се увеличи, следователно и мотивацията за труд ще бъде висока при новия служител. Изграждането на подобни модели в работата може да се окаже много полезно с оглед на създаване на благоприятен мотивационен климат.

Теорията на Бандура е ценна, защото обяснява механизма на развитие на личностните и емоционални качества на индивида чрез социалното взаимодействие. Имайки предвид, че в реална работна среда, хората взаимодействат ежедневно, беше крайно наложително да разгледаме теорията. Фактът, че хората се учат докато взаимодействат с други, е изключително ценен при формирането на мотивационните взаимоотношения в съвременния комплициран трудов живот. Изградените социални връзки на работното място притежават способността да моделират, детерминират и изграждат изцяло мотивирано поведение на работното място.

Вярванията относно способностите на индивида са най-значимия за мотивацията аспект от разгледаната теорията. Самоефикасността притежава способността да моделира целеполагането с оглед на очакванията за успешно изпълнение. Това, от своя страна, е изключително важно в делова среда, защото успехът на организацията почти винаги се дължи на изпълнението на комплицирани цели. Формирането и

поддържането на високи субективни очаквания за самоефективност, обещаваат формирането на поведение, устремено към успех. Това, придружено с добра професионална подготовка, ще гарантира на компанията добри резултати и по-добри конкурентни позиции.

Човешката същност е един от най-сложните механизми в нашето общество. В настоящия параграф установихме, че хората могат да се повлияват от множество вътрешни за тях характеристики, но и не по-малко отвъншни такива. Личностните характеристики влияят силно на мотивацията на индивида чрез различни канали на формиране на поведението. Социалната среда не по-малко моделира поведението, а от там и мотивацията на хората. Хората винаги са били социални същества и именно на това дължим успеха на нашата цивилизация. Въпреки това, социализирането притежава и своите негативни страни при формиране и детерминиране на поведението на индивидите. Хората притежават способността да аспират поведението на другите, което може да има две страни. Когато аспираното поведение е благоприятно за компанията, то трябва да бъде стимулирано от страна на ръководството. Когато, обаче то е в противовес с организационните цели, то следва да бъде преустановено.

### **2.3. Управлението като фактор на реализация на мотивацията**

Управлението приема ролята на основен модулатор в мотивационните отношения на съвременното работно място. Чрез него се реализират на практика разгледаните постулати, свързани с мотивацията. Освен това, управлението бе разгледано и като фактор, влияещ върху мотивацията. Несъмнено, съвременното управление трябва да има за цел прилагането и моделирането на мотивационните теории, разгледани по-горе. Освен прилагането на мотивацията, ръководителите трябва да моделират своето поведение и методи на работа по начин, спомагащ формирането и устойчиво присъствие на мотивирано поведение на работното място.

С оглед на доброто изложение на проблематиката е обективно необходимо да навлезем малко по-детайлно в теорията на ръководство и лидерство. Ще дефинираме двете понятия, ще представим различните подходи за разглеждане на лидерството, както и различните стилове на управление, които имат отношение върху мотивацията на работното място. Накрая ще изложим конкретни примери за форми на прилагане на мотивационните способности от страна на ръководителите в съвременните стопански организации. Ще се опитаме да подчертаем важността на лидерство при реализиране на

мотивирането на работниците и служителите, както и неразривната връзка между лидерството и мотивацията на работното място.

### **Теоретични постулати на ръководството и лидерството**

Съвременното управление в организационни формирания произлиза от началото на двадесети век под формата на силно контролиращ механизъм в работни условия. За основоположник се приема Тейлър, който за пръв път приема целенасочен подход към организиране, координиране и контролиране на работата. Развитието на управленската наука бе разгледано при изложението на Първа глава, поради това няма да се спираме твърде подробно върху проблематиката тук.

По своята същност ръководството е изключително често и детайлно разглеждана икономическа категория. Определенията са многобройни и разнообразни. Ще представим няколко от тях.

Ушева (2017) го определя като – активен процес на целенасочено въздействие и взаимодействие, включващ планиране, организиране, мотивиране и контрол на един обект (субект на управление) върху друг обект (обект на управление) за формулиране и постигане на целите на организацията в непрекъснато променяща се среда чрез ефективното и ефикасно използване на наличните ресурси (стр. 8). С други думи, ръководенето е на първо място въздействие и взаимодействие, тоест, не е възможно качествено и адекватно управление без наличието на пряка и обратна връзка, без „вслушване“ от страна на ръководителя в „гласа“ на неговите подчинени, без разбира се, да пренебрегва и negliжира изконните управленски функции - да въздейства и мотивира за постигането на поставените цели, да контролира и да носи отговорност за взетите решения. Може да се каже, че изграждането на този тип отношения директно се отразяват както на мотивацията на подчинените (които са чути от ръководството), така и върху мотивацията на самия ръководител (възложените задачи се изпълняват бързо и качествено, а при проблеми или въпроси подчинените не се колебаят да се обърнат към него), а това води до изграждането на адекватна мотивационна среда и позитивен емоционален фон в работната среда.

Според Армстронг (1993), ръководството означава да се осигури изпълнението на работата от хората. За ръководство може да се говори, когато има поставена цел или задача и участващите са поне двама души (стр. 159). Авторът също набляга на взаимодействието между хората с оглед на постигане на общи цели. Важно е да се

отбележи, че ръководителят е онзи, който трябва да подтикне към изпълнението на организационните цели, както и да следи за правилното им реализиране.

Според Джонев (1996), ръководителят е официално назначено лице, чиято функция е да организира колектива за достигане на цели, поставени пред него от определена институция, (стр. 107). В това виждане, авторът ясно подчертава, че ръководителят е формализирана управленска единица в организацията. Отново се акцентира върху взаимодействие между ръководител и подчинен, за да се постигнат едни общи цели, но тук се подчертава, че последните са наложени от институцията, в която субектът и обектът на управление оперират.

Ангелов (1998) определя ръководството като способност да се влияе на отделните индивиди и групи хора, подтиквайки ги да работят за достигане на някаква цел (стр. 278). В своята дефиниция авторът подчертава по-скоро влиянието, отколкото взаимодействието. Отново основен момент е постигането на обща цел.

Христов (2008) представя вижданията на Браун. По отношение на основните характеристики на понятието ръководител Браун подчертава следните (стр. 7):

- Човек, който прави други хора да работят ефективно заедно;
- Човек, който взема и осъществява с помощта на други хора определени решения;
- Човек, който отговаря за труда на други хора;
- Човек, който постига резултатите чрез други хора, като разполага с необходимите средства и ги прилага, за да направи техния съвместен труд ефективен.

В специализираната литература се споменава за поне 250 различни дефиниции отнасящи се до ръководството и ръководенето. Общото между повечето от тях е именно изграденото взаимодействие между субекта и обекта на управление, което има генералната цел да постигне високи резултати от труда. И именно в процеса на това взаимодействие се осъществява и процеса на мотивация на работното място. По-горе споменахме за различните подходи и стратегии за мотивиране на персонала. Ръководителят има формалната власт за реалното им приложение в практиката на управление. Това от своя страна означава, че ръководителят е единствената формализирана организационна единица, която трябва на практика да прилага изброените, методи и стратегии за мотивиране.

Важно е да се отбележи, че ръководителите имат отчасти ограничени възможности да мотивират хората. При разглеждането на мотивационните стратегии, представихме схема, от която става ясно, че най-разпространената стратегия на мотивиране е плащането за добро представяне. Неведнъж споменахме за

задълбочаващата дисфункция между онова, което е ясно от теорията и реалното приложение от страна на ръководителите. В процеса на изложението на Глава първа, подчертахме ключовото значение на вътрешната мотивация на работното място. Като я приехме като по-устойчива, създаваща по-креативни, енергични и ангажирани с работата хора, отколкото външната форма на мотивираност. От което следва, че в процеса на управление на организацията трябва да има и друг механизъм, който да спомага и формира вътрешната мотивация. По наше мнение, безспорен принос за това има *лидерството*.

Противно на общите схващания, лидерство не е тъждествено по своята същност с ръководството. Двете са неразривно свързани, но не се припокриват. Ще разгледаме малко по-подробно проблематиката на лидерството, тъй като вътрешната мотивация на работното място се приема като основна предпоставка за по-доброто функциониране на съвременните индустриални предприятия. Лидерството от своя страна, притежава способността да формира атмосфера предразполагаща към формиране и задържане на вътрешната мотивация.

На първо място е добре да се постареем да разграничим лидерството от ръководството. Както стана ясно от дадените дефиниции за ръководство, то е на първо място взаимодействие, което е силно формализирано. Може би най-съществената разлика между двете разглеждани понятия е именно формалността. Лидерството може да не бъде подплатено с никакви длъжностни отговорности, титли или преимущества. Лидерите често пъти не са висшестоящи, а хора на същото управленско ниво, както следващите ги. С други думи, те са неформално издигнати личности, които имат за цел да доведат групата до определени резултати, които ги обединяват.

Интересна формулировка свързана с основните разлики между ръководителите (мениджърите) и лидерите предлагат Оуен, Ходжъс & Газард (2005). Те изброяват следните основни разлики (стр. 64):

- Мениджърът поддържа – лидерът развива;
- Мениджърът се фокусира върху системите и структурата – лидерът се фокусира върху хората;
- Мениджърът администрира – лидерът е новатор;
- Мениджърът приема статуквото – лидерът го предизвиква;
- Мениджърът се осланя на контрола – лидерът вдъхновява доверие;
- Мениджърът имитира – лидерът създава;

- Мениджърът има краткосрочен поглед – лидерът има дългосрочна перспектива;

- Мениджърът е добрият войник и се подчинява – лидерът е сам себе си и използва собствените си ценности, за да ръководи;

- Мениджърът пита как и кога – лидерът пита какво и защо.

Най-съществената разлика по отношение на мотивацията е именно насочеността на лидерите към хората. Това допринася за висока ангажираност и формиране на вътрешна мотивация, което от своя страна следва да доведе до добри колективни резултати. Така представени характерните черти на лидера подчертават силното му значение във формирането на мотивационната атмосфера в организацията. По-горе в изложението споменахме за огромното значение на качеството на лидерството в съвременните бурни условия. Неефективното лидерство безспорно довежда до неангажирани и демотивирани служители, което носи със себе си многобройни негативни за организацията аспекти в работата.

За да разберем правилно същността на лидерството ще разгледаме и формулировката на Хаджиев (2011) по отношение на различията между лидер и ръководител. Той ги представя в табличен вид:

**Таблица 2.2. Различия между Ръководител и Лидер**

<b>РЪКОВОДИТЕЛ</b>	<b>ЛИДЕР</b>
Назначаване се официално.	Издигането му става от членовете на групата.
Може да няма авторитет.	Без авторитет не може да бъде лидер.
Свежда интересите и задачите на организацията до изпълнител.	Регулира междуличностните отношения.
Изпълнява планирано своите задачи. Действията са му стабилни и устойчиви.	Действа импровизирано. Влияе се от настроенията на екипа.
Счита, че служителите му са длъжни да се подчиняват и по-малко се вслушва в тях.	Умее да накара екипа си да го следва, с желание и вътрешна убеденост.
Държи дистанция между него и подчинените му.	Отнася се към екипа си като с равни.
Държи се традиционно и не е склонен към радикални промени.	Новатор. Уважава новите идеи.
Не е склонен да признава, че някои от подчинените му са по-добри от него.	Признава заслугите на всеки член от екипа.

<b>Таблица 2.2. Продължение</b>	
Отговорността му е конкретна.	Отговорността му е неопределена.
Стреми се да се хареса на висшестоящите.	Стреми се да се хареса най-вече на екипа, с който работи.
Не е склонен да признава грешките си.	Публично признава грешките си.
Когато ръководителят не съвпада с лидера, подчинените реализират само част от възможностите си.	При наличието на лидер, членовете на екипа могат да реализират пълния си потенциал.

Източник: Хаджиев, К. (2011) *Теория на организацията*, НБУ, София, стр. 247

Тоест, ръководителят е „лице на организацията“, защитаващо нейните интереси, а лидерът е „лице на хората“, което има за цел да запази интегритета на групата и да защитава интересите на хората в нея. Ръководителят се бори за повече придобивки за организацията, лидерът за повече придобивки за хората. Ръководителят се мотивира от по-добрите краткосрочни постижения, които личат в тримесечния отчет, докато лидерът се стреми да „засади“ семето на дълготрайния успех, чрез развитие на способностите на хората в групата.

Между лидерство и ръководство безспорно съществува родство. Разликата обаче е в това, че ръководителят е официално назначено лице, чиято функция е да организира колектива за достигане на конкретни цели, поставени пред него от определена институция, докато лидерът е лице, издигнато от групата, за да я организира при решаването на определени задачи. Ролята на ръководителя е да свежда обществените интереси до изпълнителите, като ги съчетава с личните им интереси. Лидерът не притежава такава функция. Ръководството в значително по-малка степен се влияе от груповите настроения и изменчивост, докато лидерството е зависимо в голяма степен от тях. Различни са властта, отговорностите и основните средства за въздействие (Асенов, Дилков, Сирашки & Емилова, 2015, стр. 10).

Важно уточнение е, че ръководителят може да бъде лидер, но не е задължително. С други думи, двете неща може и да са тъждествени, но това не винаги е така. Когато ръководителят и лидерът на групата са различни персони, хората изпълняват своите задачи по начина отреден от ръководителя, но доброволно следват лидера при формиране на някои аспекти на своето поведение. Както вече посочихме, ръководителят залага на властта по право, формално делегираната му от организацията власт. Лидерът от своя страна може и да няма официално делегирана власт, но той

разчита на авторитета си сред групата. Противно на общото схващане, второто може да изиграе по-силна роля при формиране на поведението на хората.

На базата на представените по-горе мотивационни теоретични постулати, ние можем да добавим още една разлика между лидерство и ръководство. По наше мнение ръководството е отговорно за *външно* налаганата форма на мотивация, посредством награди и наказания и други способности. Лидерството от своя страна има за цел да формира висока ангажираност чрез формиране и устойчиво развитие на *вътрешната* мотивираност към труд. Ще си позволим да направим още една препратка към Фигура 2.1., в която бяха представени най-използваните форми на стимулация в организациите по света. От нея разбрахме, че най-разпространената форма е именно „плащания за представянето“. На база на това можем да заявим, че в съвременните организации имаме по-скоро мениджъри, отколкото лидери. Проблемите от това може да са поне два – компаниите няма да са достатъчно подготвени при наличие на бурни промени на пазарите; в предприятието ще преобладава стремеж за задоволяване на финансовите потребности на служителите, без особено да се отчита реалният дълготраен успех на организацията.

За доброто разбиране на ролята на управлението в процеса на мотивиране, освен подчертаване на разликите между лидерство и ръководство, обективно необходимо е да дефинираме и лидерството като социално-психологическо понятие.

Терминът „лидерство“ произлиза от английската дума *lead*, което в превод има над 50 значения, най-разпространени от които са вода, ръководя, убеждавам, дирижирам, увещавам, скланям, командвам, пръв съм, начело съм и др. В Речника на чуждите думи в българския език (2007), лидер е вожд, водач, ръководител на политическа партия, на професионален съюз, на обществена организация (стр. 429). Българският тълковен речник (2007) дава определение за лидерство като приложение или дейност на лидер (стр. 417).

Джонев определя лидерството като феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретна задача. То е явление на неформалните личностни отношения, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат административни мерки за неговото утвърждаване. Останалите членове на групата приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера като към водач, а към себе си като към водени и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без заплахата от

каквито и да било административни санкции. Върху тях обаче може да се оказва психологически натиск да приемат лидерството било от страна на лидера, било от страна на другите членове (Джонев, 1996, стр. 106).

Ясно изразено в становището на Джонев е, че той разглежда лидерството като социален феномен. Формиращ се и детерминиращ се от социалната група. Авторът ясно подчертава, че на базата на социален натиск, индивидът може да бъде предразположен да приеме лидера. Липсата на административни наказания при отказ от приемане произтичат от социално формулираната същност на лидерството. Най-същественото за лидерството в съвременните организации е, че то е неформално, т.е. не се формира на базата на правила и заповеди от висшестоящи. Формира се, както казва Джонев, на база на социалното взаимодействие в организацията.

Лидерството не означава ръководенето на група от хора. То е не само вродено светоусещане, присъщо на личността, но се нуждае от развитие, усъвършенстване и надграждане. Лидерството е поведение и дейност, която отчита ценностната система на хората, техните интереси, като същевременно ги мотивира да изпълняват възложените им задачи, както и предполагайки и развитие на тяхното творчество и потенциал в полза на организацията. Лидерството е призвание и начин на мислене. Лидерите правят нещата различно, защото те самите са различни (Свердлов, 2003, стр. 50).

Една от основните функции на лидера е именно да мотивира хората. Както споменава Свердлов, лидерът е основен източник на мотивация в организацията. Противно на общите схващания, по-често без обещания за награди, а по-скоро с правилен подход към хората и спомагайки тяхното развитие на по-високо интелектуално и професионално равнище.

Безспорно лидерите са различни от останалите хора. Във връзка това, Ушева (2010) представя някои личностни качества, които всеки лидер е добре да притежава – емпатия; доброжелателност; автентичност; конкретност; инициативност; непосредственост; откритост; конфронтация; самопознание (стр. 36-38). От тези качества също личи силната насоченост към хората. Лидерите не могат да си позволят да не разбират и да не се грижат за благосъстоянието на екипа (макар, че това не е първостепенна цел), тъй като групата ще преустанови следването и лидерът ще загуби всички свои функции като такъв.

Оуен, Ходжъс & Гъзард (2005) обобщават вижданията за лидерството в едно изречение – „Пълната автентична проява на отделния човек, който работи за постигането на нарочена цел, която предизвиква положителна трансформация на базата

на взаимоотношения на сътрудничество с останалите и води до колективно действие“ (стр. 26). Тоест, за авторите лидерството е преди всичко взаимоотношение, имащо за цел да подбуди активно поведение.

В аспекта на настоящата разработка, може да определим лидерството като – неформален елемент от системата на управление, който чрез въздействие и взаимодействие с другите подчинени (следващи го) нему служители се стреми да постигне организационните (груповите) цели по най-ефективен начин. Предмет в настоящия параграф е взаимодействието му в частта на мотивиране към действие. По наше мнение, това се осъществява на базата на нематериални способности, които трябва да формират висока ангажираност към общите цели, което да доведе до устойчиво развитие на вътрешната мотивация на хората.

В изложението на предишния параграф засегнахме лидерството и по-точно лидерските стилове в аспекта на методи, които имат за цел да прилагат мотивацията. С оглед на по-доброто разбиране на лидерството, смятаме че е необходимо да се спрем малко по-подробно върху някои похвати и стилове в лидерството. Ще наблегнем на *поведенческите теории* за лидерството. С оглед на факта, че мотивацията е именно поведенческо явление, смятаме че това е особено подходящо.

Стилът на лидерство е своеобразна характеристика, която изразява особеностите на дейността на ръководителя. В по-широк план стилът на ръководство е сравнително устойчива система от методи, форми, прийоми и способности на управление, която характеризира особеностите на практическата дейност на управление на стопанския ръководител, неговият индивидуален почерк на управление (Каменов, Захариев, Андреева, Бакърджиева & Асенов, 2004, стр. 34). Именно с прилагането на лидерски стил, ръководителят се стреми да поддържа духа на служителите висок, да ги поведе в правилната посока, да ги мотивира за действие.

Управленският стил е особено важен що се отнася до ефективно управление. Дракър (2002) казва следното „Променят се ценностите, смисълът и значението на управлението както за организациите, така и за отделните личности: това не е революция в технологията, машините, техниката, софтуера или бързината и скоростта, това е революция на концепциите за управление“ (стр. 131). Различните стилове са важни до толкова, доколкото организациите са различни, хората в тях са различни, предмета на икономическа дейност е разнообразна. Не може да се очаква, че ще има абсолютно сходство в управлението на високотехнологична и строителна компания. Ако при едната автономността и високата степен на делегиране ще допринесе до по-

висока ангажираност и вътрешна мотивация. При втората, подобен подход може да доведе до липса на дисциплина и ниски резултати.

Вече подчертахме най-популярните стилове в литературата. Това са разработените от Левин – авторитарен, демократичен, либерален. По-горе представихме основните дефиниции и характеристики на трита стила. поради тази причина, няма да се спираме на тази проблематика отново. В аспекта на доброто разбиране на значението на тези лидерски стилове за мотивацията на работното място, ще представим една систематично обобщение на характерните черти на стиловете на Левин, което ще ни позволи да подчертаем и основните разлики при тях.

**Таблица 2.3. Основни характеристики на стиловете, предложени от Левин**

<b>СТИЛ</b> <b>ФУНКЦИИ</b>	<b>АВТОРИТАРЕН</b> <b>СТИЛ</b>	<b>ДЕМОКРАТИЧЕН</b> <b>СТИЛ</b>	<b>ЛИБЕРАЛЕН СТИЛ</b>
<b>РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ</b> <b>НА ВЛСТТА</b>	Цялата власт е в ръцете на лидера.	Разсредоточена и превърната в общо достойние.	Минимална „дифузия“ на властта.
<b>ВЗЕМАНЕ НА</b> <b>РЕШЕНИЕ</b>	Самостоятелно. Липсва обсъждане.	Насърчава груповото вземане на решение. Стимулира груповото вземане на решение.	Само с абсолютно мнозинство.
<b>РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ</b> <b>НА РОЛИТЕ</b>	Разпределя се от лидера. Имат подчинена функция.	Съобразно предпочитанията на членовете.	Членовете сами определят изискванията и критериите при изпълнението им.
<b>ДОСТЪПНОСТ ДО</b> <b>ИНФОРМАЦИЯ</b>	Минимално. Информацията протича отгоре-надолу.	Голямо. Информацията протича и в двете посоки.	Достъпност до цялата информация. Всеки сам се ориентира в нея.
<b>КОНТРОЛ</b>	Щателен и детайлен до степен на опекунство.	Осъществява се с участието на всички членове на групата.	Практически липсва. Всеки се самоконтролира.

Източник: Ушева, М. (2004) *Ефективно управление*, Благоевград, ИК „Интелект-А“, с. 52

Както посочва Ушева (2004) разпределението на властта при трите стила се различава най-вече по това колко точно се делегира върху подчинените. Както се вижда от таблицата, делегирането е най-малко при авторитарното управление, а с

преминаването към на либералното лидерство, се увеличава. В аспекта на мотивирането, устойчивото прилагане на ниско делегиране може да има негативен ефект. По наше мнение, делегирането е основен източник на организационно обоснована автономност. Наред с нея, майсторството и свързаността бяха трите основни предпоставки за формиране на вътрешната мотивация. С други думи, при ниско разпределение на властта, ръководителите си гарантират ниска ангажираност в изпълнение на задачите, ниска креативност и мотивация обоснована по-скоро от евентуалните ползи при успешно изпълнение, отколкото от реално и силно вътрешно желание за успех.

Степента на ангажиране на персонала в процеса на вземане на решение може да окаже силно влияние върху мотивираното поведение, което е насочени към изпълнението на това решение. Разбира се има и ситуации, в които автономните решения са по-добри. Това, обаче са ситуации, които се характеризират със спешност на решението и липса на време за обсъждане. Според Филипова (2008), внедряването на решенията на практика в повечето случаи предполага участието на хора. Голямо значение имат мотивацията и поведението на хората, които са засегнати от решението. От техническа гледна точка едно решение може да бъде безупречно, но то може лесно да бъде провалено от недоволните подчинение. Ако мениджърът успее да мотивира добре персонала, то шансовете за ефективна реализация на решението значително нарастват (стр. 93). Мотивирането, по наше мнение, става най-вече с ангажирането на работниците и служителите в процеса на вземане на решение. Когато те са ангажирани в този процес, готовността им за изпълнение се увеличава, а така също и тяхната целенасочена мотивация.

Друг основен момент от систематизацията в Таблица 2.3. е контролът. Той трябва да присъства при управлението на всяка организация. При авторитарния контрол, обаче се наблюдава почти изцяло натрапчивото му прилагане. Авторитарните лидери се стремят щателно да контролират всяко действие на своите служители. Това може да накара подчинените да се чувстват напрегнати и притиснати. Предполага се също, че при подобен контрол, автономността е минимална, както и възможността за развитие на способностите, тъй като авторитарния лидер държи всичко да се изпълнява по неговите подробни инструкции. На първо място това ще доведе до машинално изпълнение на задачите. Последното пък ще допринесе за ниска удовлетвореност от работата, следователно и ангажираността към нея ще бъде ниска. Контролът не бива да

отсъства на работното място, но прилагането му трябва да бъде в определени, разумни граници.

Съществуват много различни диференциации на лидерските стилове. Например, учени от *Държавния университет в Охайо* провеждат детайлно проучване върху лидерството и формулират четири основни стила. Благодарение на своите задълбочени изследвания, авторите от университета в Охайо формулират своите стилове на базата на загрижеността върху хората или задачата. Схематично представяме стиловете на университета в Охайо на Фигура 2.5.

**Фигура 2.5. – Стили на университета в Охайо**



Източник: Христов, С. (1993) Теория и модели на лидерството, ИК „СИТА – МБ“, Варна, стр. 41

Тоест, стиловете биват (Христов, 1993, стр. 42):

- **Стил А** – Висока загриженост върху хората, слаба загриженост към задачите;
- **Стил В** – Слаба загриженост за хората и задачите;
- **Стил С** – Силна загриженост за хората и също толкова силна загриженост за задачите;
- **Стил D** – Слаба загриженост върху хората, силна загриженост към задачите.

Логично, най-добрият стил за управление на организацията се явява **Стил С**. За съжаление, обаче този стил е особено трудно приложим. Често пъти, желанието за изпълнение на задачите пренебрегва желанията и потребностите на хората. Най-

неблагоприятен за управлението на една организация е съответно **Стил В**. При него лидерите не се интересуват особено нито от задачата, нито от хората. С други думи, това свидетелства за negliжиране на функциите на лидера в процеса на управление на организацията.

По наше мнение, с оглед на човешката мотивация, е добре да се избират стилове, които се характеризират с относително висока загриженост за хората. Ако служителите се чувстват оценени и значими за организацията, твърде вероятно е мотивацията, а от там и стремежа им към по-добро изпълнение на задачите да се увеличи и да се запази висок. Разбира се, това трябва да се реализира без да се пренебрегват целите на организацията, за да се гарантира и икономическа ефективност от подхода към хората.

Подобен подход приемат Р. Лайкерт и колегите му от университета в **Мичиган**. На основата на двата показателя: задачите, т.е. грижата за производството и грижата за човека авторите формулират четири системи за лидерство, които се разглеждат като стилове за управление. Системите се обозначават с номер и биват (Аврамов, 2006, стр. 29):

- **Система 1** – експлоататорско-авторитарна;
- **Система 2** – доброжелателно-авторитарна;
- **Система 3** – консултативно-демократична;
- **Система 4** – партисипативна (стил на работническо участие)

Всяка система притежава своите характерни особености. **Система 1**, се характеризира с ниско или никакво доверие към хората с оглед на изпълнение на възложените им задачи. Контролът е централизиран и присъства в натрапчива степен при всяко действие на служителите. Мотивацията се осъществява на основата от страх от наказание. Следователно, удовлетвореността на служителите при изпълнение на трудовите си задължения е много ниска, от което следва, че мотивираното поведение е насочено в посока обратна на изпълнение на трудовите задачи.

При **Система 2**, авторитарната изразеност на лидерството е по-смекчена. Тоест, мотивацията не се извършва единствено на базата на евентуални наказания за лошо изпълнение, но и с възможността за награди при добро изпълнение на задачите. Контролът е централизиран, но за някои по-несъществени решения се допуска участието и на по-низшестоящи служители. Отношението на лидера е по-снизходително, отколкото при предишната система.

**Третата система**, се характеризира с проява на значително по-голямо доверие към служителите и по-активното им участие в управлението. Потоците на комуникация са двустранни. При вземане на решение се провеждат консултации със служителите, т.е. ангажират се в процеса. Този стил се различава от предишните най-вече с доверието, което се залага върху служителите. На тази основа, лидерите се стремят да ги ангажират в процеса на управление. От мотивационна гледна точка това би означавало по-висока автономност, условия за развитие на способностите и висока свързаност с организацията. Което се явява и основна предпоставка за формиране на вътрешна мотивация в процеса на работа.

**Система 4** се различава от предходната с още по-силно обвързване на служителите в процеса на управление. Този стил създава пълно доверие, а взаимоотношенията между ръководители и подчинени са дружески и взаимно взискателни. Комуникациите са във всички посоки, а контролът е децентрализиран. С други думи, казаното по отношение на формирането на силна вътрешна мотивираност за труд за предишната система, с още по-голяма сила важи за настоящата. Според Лайкерт, именно тази система е най-подходяща, що се отнася до управлението на хора. По наше мнение, подобен подход към управлението ще ангажира и мотивира служителите, което ще повиши резултатите от дейността, следователно и печалбите за фирмата.

Обект на разглеждане на Първата глава от настоящата разработка, бе теорията на **Макгрегър - X и Y** в аспекта му изразяващ стиловият подход на лидерството, теорията предполага по-засилен или по-отслабен контрол в процеса на управление. Както стана ясно, индивиди отговарящи на теория *X*, се характеризират с неприязън към работата, ниска инициативност и креативност. Следователно, управлението на такива индивиди следва да се извършва с по-висока степен на контрол и ниска степен на делегиране на задължения. В противовес на това, индивиди, отговарящи на характеристиките от теория *Y*, следва да се управляват ниска степен на контрол и по-висока степен на делегиране.

Развитие на теорията на Макгрегър се явява **Теорията Z**, разработена от Оучи. Авторът изследва и съпоставя лидерството в организации с ориентираност към японската култура и такива със западна култура. Основната хипотеза в тази концепция е, че предпоставка за успеха в дейността на организацията е взаимодействието между лидера и екипа. Производителността се определя като количество получени резултати от един човекочас (Илиев, 2009, стр. 24). Фокусът при тази теория се поставя към

последователите. По-конкретно към тяхната ангажираност към организацията. В Японската култура е характерна форма на наследяване на работното място, според която често пъти синовете работят в същата организация, в която бащите им са работили. Освен това, е често срещано хората да биват заети на едно и също място през целия си живот. На тази основа, Оучи предлага подход, който да увеличи ангажираността, най-вече чрез фокус върху хората, тяхното зачитане и уважаване от страна на организацията. Това, според нас, води до високи нива или цялостно повишаване на мотивацията на служителите, което и се наблюдава във фирмите от подобен тип.

Диференциацията на стила на ръководство от университета в Охайо се възприема като положителен етап в теоретичните изследвания на лидерството. Тази концепция по-късно е била модифицирана от учените **Блейк и Моутън**, което е началото на третия етап в поведенческия подход за изследване на лидерството (Аврамов, 2006, стр. 30-31). Авторите базират вижданията си на основата на отношението на лидера към производството и личностните взаимоотношения. Под формата „управленска решетка“, те изразяват двуизмерността на лидерската позиция. Идеята тук е, че отделните лидерски подходи са характерни за различни видове ситуации, които възникват в определен организационен климат (Хаджиев, 2011, стр. 71).

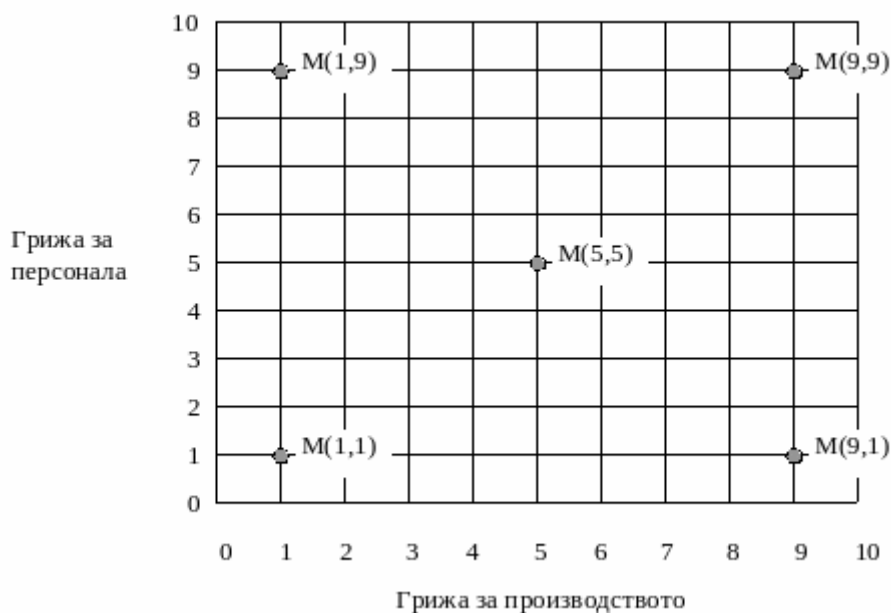
На основата на проучванията си, авторите формулират своята управленска решетка, която по своята същност представлява описание на пет възможни управленски стила. Те се характеризират по две скали, загриженост за хората и загриженост за производството. Петте възможни комбинации от двете скали, всъщност представляват и възможните лидерски стилове според Блейк и Мутон. На Фигура 2.6. е представена управленската решетка.

Както става ясно от фигурата, двете скали се ранжират със степени от 1 до 9. Всеки квадрант, описан по-долу се характеризира с лидерски стил (Христов, 1993, стр. 45):

- **Стил 9.1. – Авторитет-подчинение** – ориентиране към задачата или авторитарен стил. Висока загриженост към производството и ниска загриженост към персонала;
- **Стил 1.9. – „Кънтри клуб“** – висока загриженост за хората и ниска за гриженост за производството;

- **Стил 1.1.** – „Изчерпано управление“ – ниска ориентация към производството и към хората.
- **Стил 5.5.** – „Средата на пътя“ – умерена загриженост както към производството, така и към работниците;
- **Стил 9.9.** – „Управленски екип“ – висока загриженост към производството, но така също и към хората.

**Фигура 2.6. Управленска решетка на Блейк и Мутон**



Източник: Христов, С. (1993) *Теория и модели на лидерството*, ИК „СИТА – МБ“, Варна, стр.44 – заимствано и преведено от: Blake R., J. Mouton (1985) *The managerial grid... The key in leadership excellence*, *Huston Gulf publishing*,

Авторите определят последния стил като имагинерна представа за управлението. Изключително трудно е да се отделя еднаква загриженост към задачата и към хората. Често, когато ръководителят се стреми към изпълнение на задачата, потребностите на хората остават на заден план.

От гледна точка на мотивацията на работното място, лидерите трябва да намерят най-подходящия баланс между двете скали. За хората, е по-добре насочеността на лидера да бъде по-скоро към загриженост за тях. В такива условия, изпълнението на задачите може и да се влоши. Следователно, добре е да се постигне относително обективен баланс между двете величини, който да позволи на хората да се чувстват

значими за организацията, но и да не се пренебрегват спецификите на доброто изпълнение на задачата.

Въз основа на разгледаните теории за лидерство и мотивация, можем да систематизираме и основните подходи, използвани от лидерите, в зависимост от насочеността им към задачата или към хората. В Таблица 2.4. представяме систематизацията на използваните способности на мотивация по споменатия признак:

**Таблица 2.4. Систематизация на мотивационните подходи на база на насочеността на лидера**

<i>Насоченост към задачата</i>	<i>Насоченост към хората</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мотивиране на база на изпълнението;</li> <li>- Заплащане за добро представяне;</li> <li>- Краткотрайно формиране на мотивацията за изпълнение на конкретна задача;</li> <li>- Материални способности на мотивация;</li> <li>- Общ подход върху мотивацията на персонала (системи и програми за мотивация);</li> <li>- Мотивация на базата на по-нисши, дори физиологични човешки потребности;</li> <li>- Използване на хигиенни фактори като мотивационни способности;</li> <li>- Мотивацията се приема като следствие от интроектирани цели;</li> <li>- Целите се припокриват със задачите;</li> <li>- Разпределение на ресурсите на база на текущо изпълнение на задачите;</li> <li>- Длъжностите се моделират на базата на успешно изпълнение на задачите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мотивиране на база дългосрочно представяне;</li> <li>- Поведенчески подход към мотивацията;</li> <li>- Нематериални способности за мотивиране;</li> <li>- Индивидуален подход към мотивиране (насочен към конкретния човек);</li> <li>- Мотивация на базата на развитие, растеж и висши човешки потребности;</li> <li>- Цел на мотивацията е да формира устойчива вътрешна мотивация, на основата на силна ангажираност;</li> <li>- Мотивация по-скоро чрез свързаност и растеж;</li> <li>- Мотивацията се приема като следствие от интегрирани цели;</li> <li>- Целите се свързват с хората;</li> <li>- Стремение към справедливо разпределение на доходите;</li> <li>- Длъжностите се формират на база благоприятно развитие на личността.</li> </ul>

Източник: Систематизация на автора на основата на разгледаните трудове по отношение на лидерските стилове.

Милър разглежда стилове, разработени от консултантска фирма „Хей груп“. Проучването на компанията се осъществява сред хиляди лидери във всевъзможни роли по целия свят и открива връзка между лидерите и осъзнаването от тях на различни стилове, които са достатъчно „хитри“, за да знаят къде и кога да прилагат. Стиловете, които „Хей груп“ предлагат са шест, както следва (Милър, 2012, стр. 88-92):

1. **Заповеднически** – изразява се, когато лидерът приема подход „Направи това, по точно този начин“. Макар да е лесно да се отхвърли подобен стил,

безспорно намира приложение в някои условия, най-вече в условията на криза;

2. **Визионерски** – този стил свързва работата, която екипът върши със стратегическите цели на екипа и на организацията като цяло. Хората намират смисъл в работата си и в резултат на това са по-мотивирани. Освен, че създава визия за изпълнение на работата, този тип лидер и извършва мониторинг по изпълнението;
3. **Приобщаващ** – лидерът, използващ този стил вярва, че хармоничната екипна среда носи най-добри резултати. Следователно това е един добър стил, който да се възприеме по време на лични разногласия и конфликти;
4. **Стил на участието** – лидерът, който използва този стил, вярва, че отдадеността на работата идва посредством въвличането. Това е добър стил за използване, когато се решават проблеми, свързани с генериране на идеи;
5. **Задаващ темпото** – този стил е подходящ за хора на действието. В този класически стилна „лидерство чрез личен пример“, презумпцията е, че ако аз работя динамично, всички останали ще ме последват;
6. **Наставнически** – смята се, че има най-положителен ефект върху отделните хора и екипа, защото касае развитието на членовете на екипа в средносрочен и дългосрочен аспект. Това се явява най-рядко използвания стил в практиката.

Различните стилове, предложени от „Хей груп“, определят и различен подход на лидерите към ръководството. Това безспорно влияе и върху мотивацията. Не винаги, изграждането на визия за генералните цели на организацията е достатъчно силен мотиватор за доброто изпълнение на трудовите задължения. Авторите на теорията на целеполагането засягат достатъчно на брой аспекти свързани с целите като мотиватор, но със сигурност визионерския подход не е единствена предпоставка. С други думи, различните стилове и подходи към управлението на хората влияят силно и най-разнообразно върху мотивацията на работниците или служителите.

Като обобщение на разгледаните теории можем да кажем, че при някои от тях се поставя акцент каква е степента на използването на власт и контрол в работата. Друг основен момент е доверието, което лидерът има на своите подчинени. На тази основа, се предприемат действия, които трябва да са в унисон с количеството на доверие в екипа. Други подходи към лидерството изхождат от насочеността на лидерите към

хората или към задачата. На тази основа различните автори формират различни стилове, които по своята същност са именно проекция на двете величини.

Представянето на различни виждания за ръководството и лидерството, допринася за детайлното разглеждане на управлението като основен фактор за реализация на мотивацията. Освен инструмент за реализация, управлението на хората се явява и основен фактор, влияещ върху мотивацията на работниците или служителите. Ще представим лидерството като фактор, влияещ върху мотивацията на работното място в следващия подпараграф.

### **Влияние на лидерството върху трудовата мотивация**

При изложението на предишния параграф изяснихме, че върху мотивацията на работниците и служителите влияят множество аспекти, които са част от психиката на хората. Представихме и основните механизми, по които влияят личностните черти на хората върху тяхната мотивация за труд. Освен това, обаче определихме мотивацията и като силно социален механизъм. Засегнахме и влиянието на социално заучаване и въздействие, които силно детерминират поведението на хората, а така също и тяхната мотивация. По наше мнение, лидерството като фактор на влияние върху мотивацията е следствие от социалното взаимодействие в процеса на изпълнение на трудовите задължения. От ефективността на този контакт зависи и ефективността на мотивирането на персонала. В настоящия параграф ще представим различни примери за това как лидерството може да повлияе мотивираността на хората в процеса на изпълнение на трудовите им задължения.

Лидерството по своята същност е изключително широко разглеждан социално-психологичен феномен. Връзката му с мотивацията започва още с трудовете на Тейлор и неговия научен мениджмънт. Според него, мотивацията на работниците произтича от силно контролирани и формулирани системи на финансово стимулиране. Както стана ясно и по-горе, това не винаги е приложимо в чист вид в съвременните социално-икономически взаимоотношения.

По наше мнение, една от основните функции на лидерството, взаимодействащо си с хората, е да ги вдъхновява и да ги кара да вярват, че могат да постигнат всичко. Според множество автори, това може да се осъществи чрез използването на подсилващо лидерство. Такова лидерство, се определя като – процес на силно подчертаване на чувства на самоефикастност, чрез идентификацията на условия, които

насърчават безсилието и чрез тяхното премахване, както с формални управленски практики, така и с неформални, допринасящи за повишаване на ефикасността (Cogner & Kanungo, 1988, p. 474). С други думи, с оглед на повишаване на ефикасността на служителите, е необходимо да се установят причините за наличието на поведение, което подронва самочувствието им за справяне с възложените им задачи. На тази основа служителите да бъдат предразположени да вярват в себе си и по този начин да повишат резултатите от своята работа. Благодарение на вижданията на Cogner & Kanungo (1988), Spreitzer (1995) определя психологическото подсилване като процес или психологическо състояние проявяващо се в четири аспекта: смисъл; компетентност; самоопределение и въздействие. *Смисълът* засяга усещането на индивида, че работата му е значима. *Компетентността* се отнася до самоефикасността или вярата в способностите, позволяващи успешно изпълнение на задачите. *Самоопределението*, в аспект на свободата за избор на начини на изпълнение на задачите. *Въздействието* изразява степента, в която поведението на индивида влияе върху трудовите резултати (p. 1445). Тоест, отчитайки смисъл на своята работа, служителят ще изрази по-висока готовност към действие, ще бъде по-ангажиран с изпълнението, което е добра основа за формиране на силна мотивация за труд. Компетентността и възможността за развитието на способностите, са изключително силен способ за мотивация, според теорията на Деси и Раян. Когато хората се чувстват силни в определена сфера, те клонят към изпълнението именно на задачи свързани със силната им страна. Обикновено това са дейности, които доставят и удоволствие на хората, което също е предпоставка за висока мотивация. Автономността при вземането на решение относно начина и естеството на работа също се разглеждаше като предпоставка за формиране на вътрешна мотивация. Усещането, че човек въздейства на заобикалящата го среда, по начин, който той смята за положителен ще допринесе до увеличаване на интензитета на поведението.

В условията на бързо променящата се заобикаляща среда компаниите се нуждаят от непрекъснати малко или по-големи нововъведения на работните, производствени, пласментни и др. процеси. Несъмнено, основен източник на нови подходи към тези процеси са именно служителите в организацията. На тази основа, можем да кажем, че креативността в една организация се явява основна предпоставка за висока конкурентоспособност и организационен успех.

Във връзка с това, ще разгледаме едно проучване, което има за цел да обвърже *подсилващото лидерство* с креативността. Основната цел на Zhang & Bartol (2010) е да изградят емпирично и концептуално свързване на подсилващото лидерство,

психологическото подсилване и креативността на служителите. Според авторите, както и според други цитирани от тях, психологическото подсилване допринася значително за креативността на служителите, най-вече чрез въздействие върху вътрешната мотивация (р. 108). Тоест, вътрешната мотивация се разглежда като основна предпоставка за формиране на креативно поведение на работното място. Лидерството от своя страна се явява основен фактор на влияние върху мотивационния климат, което рефлектира върху склонността за креативна изява.

По-конкретно, Amabile, SchatzelMoneta & Kramer (2004) на база на детайлно емпирично прочуване в седем различни компании в САЩ заключават – лидерите, които взаимодействат със своите подчинени ежедневно, имат способността да влияят върху тяхното поведение, настроения и представяне в значителна степен. По-конкретно, подкрепата над подчинените и тяхната работа, чрез ефективен и честен мониторинг на прогреса по даден проект или задача. Консултиране на служителите при вземането на важни решения, подкрепяйки ги емоционално и признавайки тяхната работа. Всички гореизброени аспекти от работата на лидера са способни да окажат силно влияние върху служителите, съответно върху резултатите от работата. Когато процесите, изброени по-горе са достатъчно ефективни в аспекта на взаимодействието на лидера с подчинените, мотивацията и склонността към креативност са високи. Обратно, когато не са достатъчно ефективни се влошават мотивацията и креативността на служителите (р. 16-20).

Следователно, лидерството и по-точно стила и подхода на лидера, имат силата да повлияят значително на мотивацията на работното място. Както стана ясно по-горе, това може да доведе до ниска ангажираност на персонала с трудовите задачи – от една страна, от друга – да понижи креативността на служителите, което би понижило и конкурентоспособността на организацията, което може да доведе до влошаване на цялостните резултати.

От проучването на Жанг и Бартол, се установява, че подсилващото лидерство е силно свързано с креативността и вътрешната мотивация. Тоест, колкото повече то преобладава в процеса на работа в една организация, толкова условията за формиране и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация са по-добри, следователно и условията предразполагащи креативността. Според авторите, лидерската подкрепа е много силно свързана с мотивацията и креативността. Също така я приемат като основна предпоставка за прилагане на лидерско подсилване Zhang & Bartol (2010).

На базата на проучването си, авторите изграждат и корелационен модел, свързан с изучавания проблем. Моделът ясно показва ролята на подсилващото лидерство с оглед на психологическо подсилване на служителите, а от там и подобряване на вътрешната мотивация и креативните процеси в работата, което довежда до по-висока креативност на служителите. На моделът също се вижда, че влиянието на подсилващото лидерство се детерминира от същностната роля на подсилването. Подсилващото лидерство несъмнено трябва да доведе до психологическо подсилване, което чрез четирите аспекта на смисъл, компетентност, автономност и въздействие, предразполага формирането на силна вътрешна мотивация и креативност.

От проучването на Zhang & Bartol (2010) се доказва, че лидерството, като социално-психологически феномен, притежава способността да влияе силно върху поведението на служителите, а така също и мотивацията. Когато ръководителят и лидерът са една и съща личност, силата на влияние може да се изрази и чрез използваните способности в работата, различните подходи към управление, както и използваните мотиватори в работата.

На основата на Теорията за самоопределението, Rost, Wiebel & Osterloh (2010) провеждат проучване, което доказва влиянието на лидерството върху вътрешната мотивация. Според авторите, подкрепата от страна на лидера се свързва с автономността и свързаността на служителите, са значително и положително корелиращи се с инициативно поведение в работата (израз на вътрешната мотивация) (р. 124). Следователно подкрепата на основните потребности, описани от Теорията за самоопределението, може да има силен ефект върху мотивацията на хората, най-вече чрез формиране на атмосфера, предразполагаща инициативно трудово поведение.

Автономната мотивацията обхваща поведения, произтичащи от същността, включващи чувство за воля и избор. *Вътрешната мотивация* е прототип на автономната мотивация и включва подемането на действие, защото е интересно и забавно. Други форми на автономна мотивация са *идентифицирана и интегрирана регулация*. Под условията на *идентифицирана* регулация, индивидът осъзнава ценността на поведението и е волево мотивиран да го подеме. В контраст, при контролираната мотивация, какъвто е случаят при *интегрираната регулация*, се наблюдават поведения, които се приемат, заради външни причини и поради това волевият компонент на поведението е отчасти или изцяло липсва (Slemp, Kern, Patrick, & Rayan, 2018, р. 708). Тоест, когато става въпрос за автономността, ролята на лидера е ключова. Лидерът е в състояние да наложи регулация на поведението, но това може да

доведе до понижена мотивация. При условията на високо майсторство и силна ангажираност, е ключово да се предостави достатъчна автономност на служителите. Поради тази причина, можем да заявим, че ролята на лидера е ключова при формиране на тези процеси на работното място.

Чрез мета-аналитично проучване на над 16500 трудове, свързани с лидерската подкрепа към автономността, авторите доказват интересни корелационни връзки с някои аспекти от работата. Резултатите показват, че положително и значително лидерската подкрепа на автономността си корелира с **вътрешната мотивация, идентифицираната регулация; автономната регулация; потребностите от автономност, компетентност и свързаност; цялото благосъстояние на служителя; задоволеността от работата; ангажираността към работата; цялостното представяне в работата; проактивно и просоциално поведение**. Тоест, колкото по-висока е лидерската подкрепа върху автономността, толкова по-високи са стойностите на изброените аспекти от работата.

От друга страна лидерската подкрепа за автономност значително и негативно си взаимодейства с – **демотивацията; прегарянето; трудовия стрес; намеренията за напускане на работа** (Slemp, Kern, Patrick, & Rayan, 2018, p.715).

Следователно, лидерската подкрепа е от съществено значение за успеха на една организацията. Както става ясно от резултатите от посоченото изследване, лидерът е в състояние да увеличи цялостното представяне, благосъстоянието, мотивацията, задоволеността от работата и др. От друга страна, при неподходяща лидерска подкрепа, служителите се стресират, демотивират и търсят изход от компанията. Лидерът е основна фигура в процеса на управление на хората, следователно трябва да обръща внимание на техните психологически потребности, да им дава поле за изява и да допринася тяхното професионално и личностно развитие.

Друга интересна връзка на управлението на хората и някои аспекти на тяхното поведение откриват Shaufeli, Bakker & Van Rhenen (2009). Чрез проучване в телекомуникационна компания, оперираща в Нидерландия, авторите целят да установят връзка на изискванията в работата, ресурсите и някои аспекти от трудовото поведение по време на работа. По-конкретно, според авторите, когато изискванията в работата (претоварване, емоционални изисквания и намеса на работата в личния живот) се увеличават, а работните ресурси (контрол в работата, обратна връзка, социална подкрепа и възможности за учене) намаляват, бъдещите резултати на т.нар. “Burnout” (Синдром на професионалното изчерпване в работата), се увеличават (p.908).

Следователно, изискванията които има лидерът върху работата на служителите силно и значително могат да повлияят върху мотивацията за работа. *Burnout* или психическото, емоционално, физическо и професионално изчерпване в работата може да се определи като силна преумора или претоварване с трудови задачи, без особено да се отдава внимание на личния живот. Въпреки, че различните хора имат различна поносимост към количеството работа, този ефект от претоварването може да струва много скъпо на организацията. Всъщност, в много държави в Европа, намесата на работата в живота извън нея е незаконен.

Авторите добавят и връзката на увеличението на трудовите ресурси, изброени по-горе и ангажираността към работата. Според тях, трудовата ангажираност тенденциозно се увеличава с увеличението на ресурсите в работата. Имайки предвид силната връзка на ангажираността, можем да добавим, че това как лидерът контролира, представя обратна връзка или социална подкрепа, може силно да повлияе върху мотивацията. Примери за влиянието на някои от изброените ресурси дадохме по-горе в настоящата разработка.

От друга страна, *Shaufeli, Bakker & Van Rhenen (2009)* представят и връзката на „прегарянето“ и болничните отпуски. Според авторите, *Burnout* може да повлияе на продължителността на болничните положително, т.е. колкото по-високи са стойностите на прегаряване, толкова по-дълги са болничните. Следователно, прегарянето е свързано с недоброволното отсъствие в работата и води до по-дълго такова (р.908). Връзката на прегарянето с някои особено негативни аспекти от поведението, а така също и здравето на служителите влияе изключително силно на това колко често те отсъстват от работа. Това може да доведе до проблеми с организацията на работата, занижаване на представянето по екипи и в организацията като цяло. По наше мнение, такъв вид отсъствие може да бъде причинено от последствия от Синдрома на професионалното изчерпване, които рефлектират върху здравето на служителите. От друга страна, служителите може да търсят бягство от напрежението, което предполага прегарянето. Но и в двата случая, отсъствието се явява негативен аспект за работата на организацията. От последното можем да обобщим, че прегарянето е негативно свързано с трудовата мотивацията. Колкото повече служителят оперира в силно стресова и изискваща работна среда, толкова по-трудно ще се мотивира.

Несъмнено, лидерството е основен източник на устойчивост в компанията. Начините и подходите към управлението в една организация, са способни да донесат успех или съответно провал в работата. От горните примери установихме силната

връзка на лидерството с много аспекти от трудовия живот в съвременния забързан свят. На тази основа, можем да приемем, че лидерството е основен фактор за успеха на всяка съвременна организация. По наше мнение, начините, по които лидерът си взаимодейства с хората са най-важният аспект от управлението и могат да бъдат сериозна основа за изграждането на адекватна мотивационна среда в организацията. Без това да става за сметка на качеството на управление на останалите ресурси в работата.

Във връзка с това Tideman, Arts & Zandee (2013) изготвят модел за лидерството, който да спомага устойчивото развитие на организациите. Авторите го наричат “6С” (от английската абrevиатура на елементите включени в него). По-долу ще представим модела заедно с основните концепции използвани в практиката от всеки елемент (р. 25):

1. Контекст (*Context*) – признаване на взаимозависимостта; сложност; неяснота; взаимосвързаност; ограничение на ресурсите; регулатори;
2. Съзнание (*Consciousness*) – настройка на ума; виждания за света; вярвания; ментални модели; нагласи;
3. Приемственост (*Continuity*) – дългосрочен хоризонт; кураж; сила; обща цел; центрираност; процеси на промяна;
4. Свързаност (*Connectedness*) – обслужване на потребностите на заинтересованите страни; краткосрочно и дългосрочно влияние; колаборация; доверие; справедливост; алтруизъм; потребности вместо искания;
5. Креативност (*Creativity*) – иновативност за устойчива споделена ценност; устойчиви бизнес модели; модели за нова стойност;
6. Колективност (*Collectiveness*) – мащабиране за колективно въздействие; вграждане на устойчивост в бизнес структурите; устойчиво потребление.

Макар и доста абстрактно представен, моделът показва силното влияние на лидерството не само върху мотивационните и поведенчески аспекти от работата, но така също и чисто икономическите. Начините, по които лидерът прилага гореизложените концептуални практики, са в състояние да допринесат или да възпят устойчивото развитие на организацията. С други думи, представеният модел ни показва силното въздействие на лидерството върху множество аспекти от работата на организацията.

На база на гореизложените изследвания, можем да добавим към модела “6С” и колективната мотивация (*collective motivation*), в смисъла на колективно въздействие от страна на лидера върху цялостната трудова мотивация на служителите в организацията. По наше мнение, предложеният седми елемент има силна връзка с останалите. За подобни връзки стана въпрос в Глава първа, както и в настоящата глава. Мотивацията се свързва изключително силно с креативността, най-вече в аспекта на предразполагането на служителите към подемането на инициативно трудово поведение. Колективността от своя страна има силата да повлияе на мотивацията, най-вече от гледната точка на потребностите от човешки контакт по време на работата. Свързаността бе приета като основна предпоставка за устойчиво присъствие на вътрешната мотивация, следователно е и основен фактор за влияние на мотивацията.

Прилагането на колективната мотивация на работното място може да доведе до повишаване на трудовите резултати чрез по-висока ангажираност, предпоставка за по-висока креативност в работата. Това с благоприятното приложение на останалите елементи, предложени от модела, ще допринесат за устойчивото и успешно развитие на организацията. Освен управлението на структурата, лидерите трябва да отделят също толкова, внимание на управлението на хората. Многократно подчертахме, че в днешните икономически времена, именно хората са основен източник на нововъведения, устойчивост и успешно развитие на компаниите по цял свят.

Мотивацията влияе изключително силно върху представянето на работниците или служителите и е пряко свързана с организационния успех. Следователно, имайки предвид силното влияние на лидерство върху формирането и прилагането на мотивацията на работното място, можем да кажем, че лидерството играе ролята на основен фактор за успеха на компании от най-разнообразен характер. Настоящият подпараграф целеше да представи и докаже именно тази връзка. Лидерът (в смисъла на формално прилагащ субект на управление) е основният управленски орган, от който зависи качествено израждане, приложение и стимулиране на мотивацията. Управляващите субекти, чрез прилагане на различни способности на управление на персонала ангажират, подкрепят, подсилват и напътстват своите служители така, че те да се чувстват силно мотивирани за изпълнение на трудови си задължения. Следователно, управлението е основен способ за прилагане на мотивационните техники, методи и стратегии, но така също е и основен фактор, влияещ върху мотивацията на работното място.

## **ГЛАВА III**

### **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В**

### **СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ**

#### **3.1. Методология на проучването**

В изложението на предишните две глави от дисертацията се установи, че мотивацията е комплексен процес, влияещ изключително силно върху представянето на работниците или служителите в работата. Бяха установени и най-разнообразните детерминанти, влияещи върху сложния процес на мотивиране. На тази основа се доказва, че мотивацията на работното място е сред най-значимите аспекти на съвременното управление на човешките ресурси. По наше мнение, управленците наблягат по-скоро на краткотрайни и неустойчиви форми на мотивиране на персонала. Използват се повече материални стимули за сметка на устойчивото имплементиране на условия за развитие на вътрешна мотивация към труд. И не на последно място, не се отчитат индивидуалните личностни черти на служителите в процеса на формиране на мотивационните способности. Настоящото проучване има три главни цели:

1. Да установи най-значимите мотиватори на работното място, от гледната точка на работниците или служителите, които полагат своя труд в организацията;
2. Да установи най-често използваните мотиватори на работното място, от гледната точка на обекта на прилагането им, а именно хората, заети в организацията;
3. Сравнение на двете величини, изготвяне на условен коефициент на съвпадение и установяване на влиянието му върху някои конкретни аспекти в работата на хората.

С оглед на постигане на тези цели ще изложим резултатите от проучването в три фази. Първо, ще представим най-важните мотиватори за хората. Второ, ще представим най-използваните мотиватори. И трето, ще сравним двете величини и ще представим коефициента на съвпадение.

#### ***Методология:***

Избора на методика на изследването се осъществи на базата утвърдени добри практики, анонимност, обективност, прецизност и достатъчна точност на количествените аспекти, а така също и качествените такива.

**Методи** – анкетен метод, теоретичен анализ, сравнителен анализ, корелационен и регресионен анализ.

Анкетният метод беше избран, тъй като подобен вид зависимости се изследват именно чрез изразяване на субективно мнение на респондентите, а това мнение най-добре се изразява в сферата на приложение на анкетния метод. Представените извадки се формираха като резултат на доброволното участие на единици от определена генерална съвкупност („Метод на отзовалите се“) при попълването на предложен в интернет инструментариум на изследване.

Целта на приложения регресионен анализ е да установи статистически значими влияния между разглежданите показатели. Корелационният анализ, от своя страна, подпомогна установяването на конкретната сила на влияние и взаимодействие между различните показатели, станали обект на изследване на настоящето анкетно проучване.

**Средства** - анкетата бе проведена он-лайн с помощта на безплатна платформа на Google – Google forms. Това позволи по-лесно разпространение, ефективно попълване, събиране и обработка на информацията. Разпространението се осъществи в две направления – на различни респонденти от най-разнообразни по вид организации и по териториалните подразделения на ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“. За анализиране и систематизиране беше използван главно Microsoft Excel.

**Структура на анкетата**<sup>3</sup> – в анкетата бяха подбрани 38 въпроса, свързани с мотиваторите в работата. Подборът бе въз основа на проучване на редица литературни източници от различни автори<sup>4</sup>, както и по идеи на авторите на настоящата разработка. Въпросите бяха разделени на шест модула<sup>5</sup>, в зависимост от свързаността им с различни аспекти от мотивацията на работното място. Модулите са съответно:

---

<sup>3</sup> Вж. Приложение 1

<sup>4</sup> Подбор на повечето въпроси от: Джонев, С., Димитров, П. (2015) Организационно консултиране – мениджмънт на човешките ресурси, ТОМ 3, Ен Джи Би Консултинг, София, стр. 191 – 194; Vipp, T. (2010) What people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation, *International journal of selection and assessment* 18, pp. 28-39; Arora, S. (2014) Work motivation in Entrepreneurs, *Social sciences international* 30 (2), pp. 345-352; Освен посочените тук, използвахме и голяма част от представените източници при разглеждане на теоретичните аспекти на мотивацията. Смятаме, че не е необходимо повторното им изброяване.

<sup>5</sup> Модулното оформление на въпросите бе изготвено на базата на работата на: Francis, D., Woodcock, M. (1996) *The new unblocked manager. A practical guide to self-development*, Gower, London

1. **Работна среда (РС)** – въпроси свързани с различни аспекти на работното място (ергономия, здравословни условия труд, социална подкрепа и др.);
2. **Възнаграждение (В)** – различни форми на материални възнаграждения;
3. **Безопасност (Б)** – безопасни работни условия, стабилна социална политика на предприятието, сигурност и спокойствие в работата и др.;
4. **Личностно развитие (ЛР)** – личностно и професионално израстване, обучение, възможност за реализация и др.;
5. **Принадлежност и социални аспекти (ПСА)** – колегиални взаимоотношения, колеги - приятели, екипна работа и др.
6. **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство (УС, ИП, АЛ)** – въпроси, свързани с аспектите от наименованието на модула. С формулирането на този модул се опитахме да проследим вътрешната мотивация на респондентите, както и някои от по-висшите им потребности.

Анкетата бе разделена на четири секции:

1. *Демографски данни* – пол, възраст, образование, семеен статус, трудов стаж (общо и в текущата организация), позиция в йерархията;
2. *Предпочитани мотиватори на работното място* – тук задавахме въпросите, подбрани за изследване на мотивацията в аспекта на най-предпочитани от страна на работниците или служителите мотиватори;
3. *Най-използвани мотиватори на работното място* – тук задаваме същите въпроси, но в аспекта на реалното им прилагане на работното място, от гледната точка на работниците или служителите;
4. *Реалните последици* – склонност за напускане на работа, условия на психическо напрежение, авторитет (гордост) от работата в компанията, ангажираност с работата, удовлетвореност от работата, инициативност в работата.

Общият брой на въпросите във всички секции е 92. Изследването на мотивацията стана с помощта на посочените 38 въпроса, разделение в 6 различни модула. В анкетното проучване бе използвана Ликертовата скала, тоест, респондентите отбелязваха своето мнение по петобална скала (1 най-ниска степен, 5 най-висока степен), което позволи количествено и обективно оценяване на резултатите. В самата анкета въпросите не бяха модулно разделени, за да се гарантира безпристрастно и обективно попълване на анкетата.

**Разпространение на анкетата** – за целите на разпространение на анкетата бяха използвани: електронна поща, Facebook, вътрешнофирмена комуникационна система.

**Етапи** – в процеса на попълването на Анкетните карти към различни по групи заетост респонденти, включва периода от началото 2020 г. до м. април 2020г в две направления, както следва:

- 1 – Обща група, от различни по вид заетост респонденти;
- 2 – Респонденти - служители на ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“.

Общият брой на получени коректно попълнени анкетни карти е, съответно, от общата група - различни по вид заетост респонденти - 145 и анкети карти, попълнени от служители на НКЖИ – 449. Така общия брой коректно попълнени анкетни карти, на база на които се праведо настоящото изследване е 594. Извадката, използвана в проучването не е репрезентативна, а има за цел да установи тенденции, свързани с мотивацията в българското предприятие, без да е ангажира с общата им валидност за цялото заето население. Първата група респонденти са представители на различни предприятия, данни за които ще бъдат предоставени по-долу. Втората група респонденти са част от компания, занимаваща се с поддържане и изграждане на националната железопътна инфраструктура. По-конкретно в по-голямата си част са представители на административния персонал.

### **Научен принос**

Научният принос на настоящето изследване може да бъде сведен до това, че за пръв път в нашата страна се реализира масово изследване на мотивацията на различни по заетост хора. В резултат на изследването:

1. Установи се динамичното взаимодействие на различните демографски данни и значимостта на определена форма на мотивация.
2. Създаде се коефициент, изразяващ ефективността на мотивацията на работното място.
3. Установи се и връзката на неефективната мотивация на работното място и различни аспекти от работата на респондентите.
4. Показа се взаимодействието на различни аспекти от работата, които ние нарекохме „реални последици“.

5. Бяха изведени и немалко на брой и разнообразни емпирически изследвания от автори по целия свят.

Като основен научен принос, приемаме формулирането на мотивацията като основен медиатор при свързването на човешките потребности с нагласите на работниците и служителите в работата и съответстващото им представяне на работното им място.

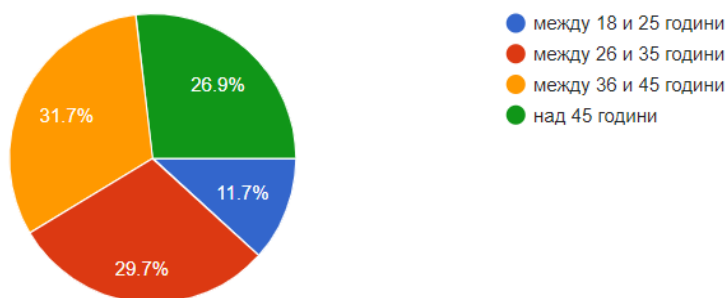
### 3.2. Оценка на мотивацията на служителите от съвременните индустриални предприятия

Преди да преминем към оценяването на мотивацията ще представим демографските данни на респондентите. Както вече споменахме, проучването бе проведено в две различни групи. Първата (обща) група, включва случайно подбрани индивиди с разнообразна по вид заетост от различни краища на България. Втората респондентска група се състои изцяло от служители на ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“. Първо представяме резултатите в общата група.

При резултатите от общата група разпределението по пол е съответно 69% жени и 31% мъже.

На Фигура 3.1. е показано възрастовото разпределение в 4 различни групи на респондентите от общата група.

**Фигура 3.1. Разпределение по възраст в обща група**



Източник: Собствено проучване

Ясно видимо от Фиг. 3.1. е, че хората в активна възраст преобладават. Това се обосновава от условието за попълване на анкетата, а именно респондентът да е работещ или до скоро да е упражнявал труд на пазара на труда.

Образованието на респондентите, като важен и значим фактор, също бе обхванато от настоящата анкета. На Фиг. 3.2. е показано разпределението на респондентите в пет различни групи на базата на степента им на образование.

На фигурата се вижда, че респондентите с висше образование са преобладаващи, а най-силно представената група е тези с магистърска степен. Немалка е и групата на участниците със средно образование.

**Фигура 3.2. Разпределение по степен на образованието в обща група**



Източник: Собствено проучване

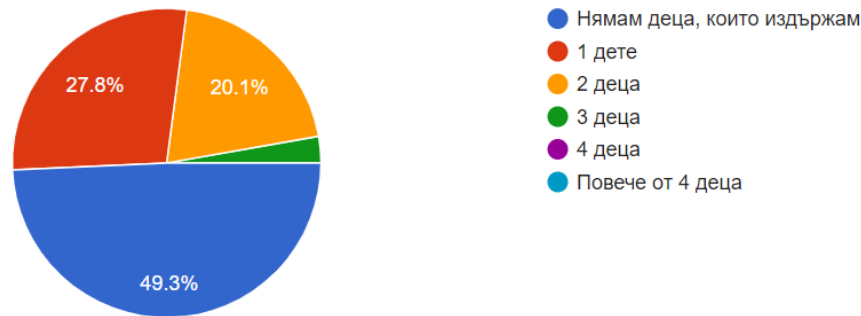
По признак семеен статус, респондентите се разделят в 3 групи, съответно – 23% съвместно съжителство без брак; 37% неженени/неомъжени; 40% женени/омъжени. Следователно, участниците в анкетното проучване, съжителстващи с или без брак преобладават. Разделението на тази основа бе необходимо с оглед на установяването на някои тенденции в мотивацията, които ще бъдат изведени по-долу.

Друг основен признак, имащ отношение към мотивацията е жизнения цикъл, чието равнище бе измерено с помощта на въпрос относно броя на децата, за които респондентите полагат грижи. На Фиг.3.3. е представено разпределението по този показател.

Както е показано на Фиг.3.3., преобладава групата от анкетираните, в която липсват деца, за които се полагат грижи. Следвана от групата на респонденти с по едно дете, за което се полагат грижи и т.н. Това, по наше мнение е израз на факта, че респондентите са по-скоро в напреднала фаза на жизнения си цикъл. Като недостатък в настоящото разпределение отчитаме факта, че броя на децата би могъл да означава и ранна фаза от жизнения цикъл. Въпреки това обаче, смятаме, че наличието или

отсъствието на деца, за които човек се грижи има влияние върху предпочитаните форми на мотивация на работното място.

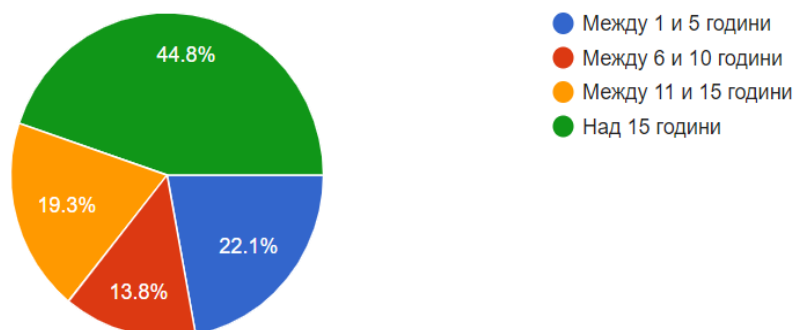
**Фигура 3.3. Брой на деца, за които се полагат грижи от страна на респондентите в общата група**



Източник: Собствено проучване

На Фиг. 3.4. се извежда относителното разпределение на базата на трудовия стаж, който респондентите са натрупали през годините. Той е разделен в четири групи, както следва по-долу. Както се вижда на фигурата, респондентите с над 15 години трудов стаж са преобладаващата група. Това може да се дължи на средната възраст на респондентите от общата група. Ние свързваме дългогодишният стаж с натрупването на добри трудови навици, практики и разнообразни по вид стремежи в областта на реализация на труда.

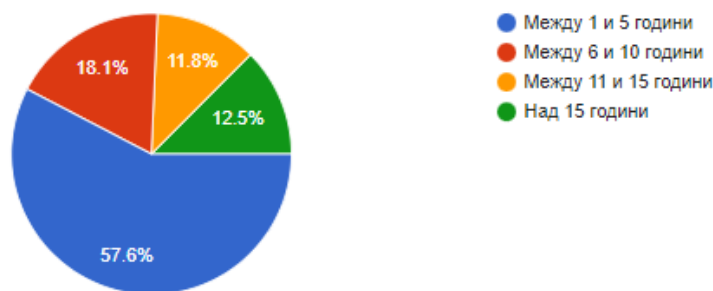
**Фигура 3.4. Разпределение на основата на трудов стаж в общата група**



Източник: Собствено проучване

Стажът в организацията може да покаже и до колко индивидът е склонен да остане на работа в съответната организация за по-дълъг период от време. Това от своя страна може да означава успешно прилагане на мотивацията от страна на управленците. Фиг. 3.5. показва именно разпределението на база стаж в текущата или последната организация (ако към момента на попълване липсва заетост).

**Фигура 3.5. Трудов стаж в текущата или последната организация за респондентите от общата група**

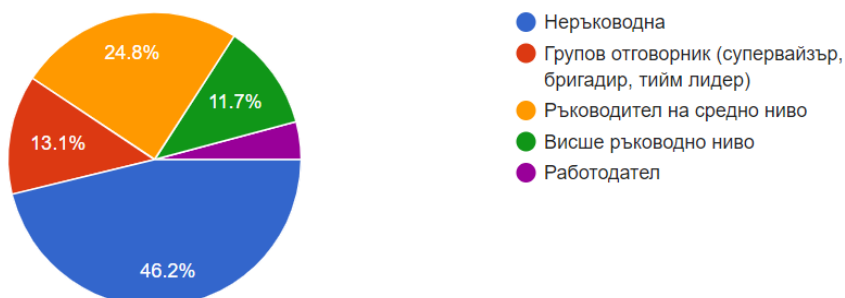


Източник: Собствено проучване

Както е видно на Фиг.3.5., преобладаващата група е на хора с относително кратък трудов стаж в организацията, което, вероятно се дължи най-вече на настоящите икономически взаимоотношения. В съвременния свят, много рядко хората биват заети в една и съща организация за много дълъг период от време. Въпреки това, изследването показва и, че са налични служители с над 15 годишен стаж в съответната организация.

На основата на диференциране по позиция в йерархията, респондентите са разделени на пет групи, както е показано на Фиг. 3.6.

**Фигура 3.6. Позиция в йерархията при респондентите от общата група**



Източник: Собствено проучване

Обобщението, представено от Фиг.3.6. показва, че групата на респондентите на неръководна позиция е преобладаваща. С оглед на доминиращата организация на работа в съвременните условия, това е напълно логично. Не липсва представителство и на останалите четири групи, което подпомага изграждането на адекватна гледна точка за текущата ситуация на различните управленски нива.

На Фиг.3.7. са обобщени данните по отношение на разпределението на респондентите по вид заетост:



Източник: Собствено проучване

Както се вижда на фигурата, преобладаващата заетост в общата група е „Производствената промишленост“. Наблюдава се присъствие и на представители от транспортната индустрия, енергетиката, високите технологии и търговията. Втората най-голяма група от респонденти са хората, заети с различни по вид услуги и административни служители. В тази група се включват всички анкетирани, заети във финансовия сектор, държавна и общинска администрация, както и неправителствени организации. Разнообразието на групите по този показател обогати резултатите от проучването, тъй като даде различни гледни точки по отношение на мотивацията.

На базата на получените резултати могат да бъдат направени изводи за най-значимите мотиватори в съвременното българско индустриално предприятие. Оценката на мотиваторите бе осъществена с помощта на формулираните модули, като беше изведен най-значимият от гледната точка на анкетираните респонденти, както и бе изведен най-значимия мотиватор във всеки модул по отделно. С оглед на

количественото оценяване на мотиваторите бе използвана Ликертовата скала. С нейна помощ бяха оценени съответните модули и бе изведен най-значимия такъв и най-значимите мотиватори във всеки модул. Това се осъществи по следния начин:

- Първо, въпросите бяха разделени на модули;
- Второ, с помощта на Excel, бе пресметната средната оценка за всеки модул, дадена от всеки респондент по отделно и бе представена описателната статистика;
- Бяха извършени регресионни анализи на базата на получените демографски данни в първата част на анкетата;
- Беше преформулиран анализа, за да бъдат решени някои от проблемите в модела,.
- Беше извършен корелационен анализ на статистически значимите връзки в процеса на анализа на различните влияние на демографските променливи върху значимостта на модулите.

На Таблица 3.1. се извежда описателната статистика по отношение на получените осреднени резултати на отделните модули за различните респонденти. Ясно се проследяват средните оценки, медиана, модата, стандартното отклонение и стандартната грешка, както и други показатели, които се предполагат от този вид анализ на данни.

**Таблица 3.1. – Описателна статистика при различните оценки на значимост на модулите в общата група**

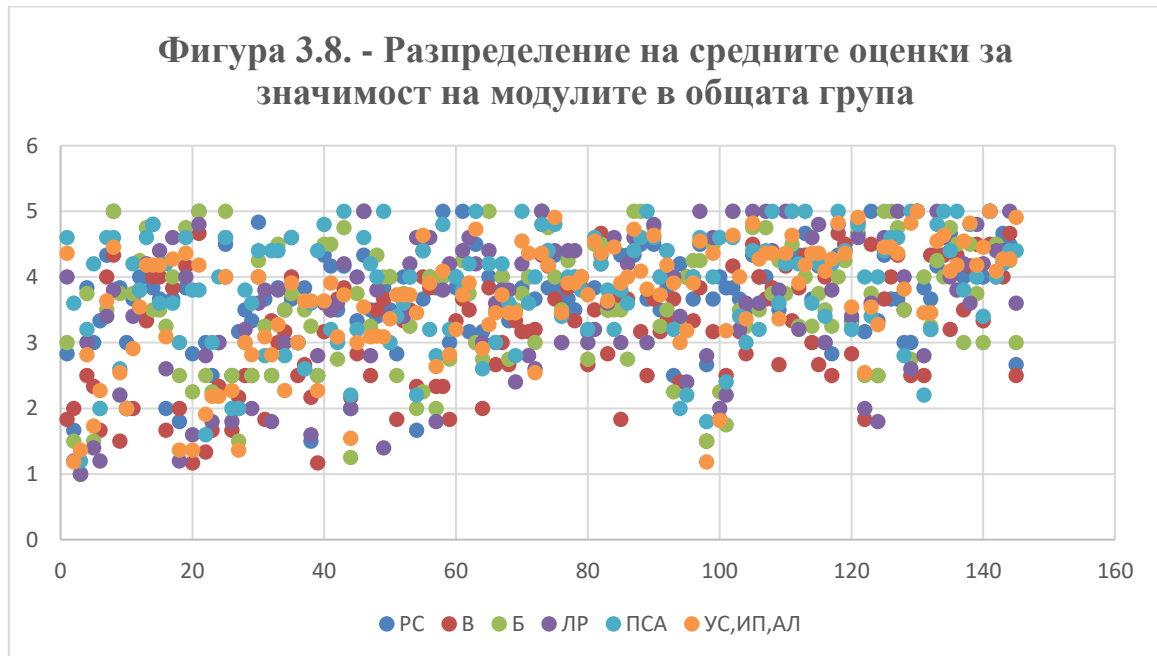
PC		B		Б		ЛР		ПСА		УС,ИПАЛ	
Mean	3,71	Mean	3,22	Mean	3,59	Mean	3,62	Mean	3,84	Mean	3,65
Standard Error	0,06	Standard Error	0,08	Standard Error	0,08	Standard Error	0,09	Standard Error	0,07	Standard Error	0,08
Median	3,83	Median	3,33	Median	3,75	Median	3,80	Median	4,00	Median	3,91
Mode	3,83	Mode	4,00	Mode	3,50	Mode	4,40	Mode	4,60	Mode	4,36
Standard Dev.	0,76	Standard Dev.	0,94	Standard Dev.	0,95	Standard Dev.	1,04	Standard Dev.	0,87	Standard Dev.	0,90
Sample Var.	0,57	Sample Var.	0,88	Sample Var.	0,89	Sample Var.	1,08	Sample Var.	0,76	Sample Var.	0,82
Kurtosis	1,18	Kurtosis	-0,77	Kurtosis	-0,34	Kurtosis	-0,41	Kurtosis	-0,07	Kurtosis	0,36
Skewness	-0,83	Skewness	-0,30	Skewness	-0,46	Skewness	-0,68	Skewness	-0,74	Skewness	-0,93
Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	3,80	Range	3,82
Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,20	Minimum	1,18
Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00
Sum	537,23	Sum	466,20	Sum	520,58	Sum	525,10	Sum	556,60	Sum	528,57
Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00	Count	145,00

Източник: Собствено проучване

Получените данни в Таблица 3.1., разглеждайки отделните модули дават основание за следния анализ: при *работната среда* се наблюдава средна оценка от 3.71 (осреднен резултат от дадените точки от респондентите), със стандартно

отклонение от 0.76, което показва висока обща значимост на този модул и го нарежда като втори най-предпочитан сред общата група респонденти. От друга страна **възнагражденията** с най-ниския среден резултат сред тази група респонденти (3.22) със стандартно отклонение от 0.94, което ги нарежда като най-малко предпочитан модул сред тази група. **Личностното развитие** има средна оценка от 3.62 със стандартно отклонение от нея 1.04, което я нарежда на четвърто място по значимост сред общата група. **Принадлежността и социалните аспекти** се оказват най-предпочитаният модул сред общата група с резултат от 3.84 и стандартно отклонение от 0.87. Най-сложният модул (**УС, ИП, АЛ**), имащ за цел да установи значението на вътрешната мотивация и по-висшите човешки потребности се нарежда на трето място по значимост със среден резултат от оценките на респондентите от общата група от 3.65 и стандартно отклонение от 0.90. От показаните данни на Таблица 3.1. следва, че най-значим модул за респондентите от настоящата група е именно принадлежността. Хората в общата група предпочитат аспекти от този модул, използвани в процеса на мотивация на работното им място.

За по-голяма яснота и прегледност на изложението, ще представим резултатите по отношение на осреднените оценки и графично на Фигура 3.8.:



Източник: Собствено проучване

Фиг. 3.8. изразява показаните в Таблица 3.1. резултати по отношение на осреднените в общата група оценки на модулите. Предвид разнообразността на

характеристиките на респондентите в общата група, се наблюдават сравнително разнообразни резултати.

С оглед на установяване на тенденции на влияние на някои от демографските признаци върху най-предпочитаните мотиватори на работното място бе извършен регресионен анализ, за да се установи статистически значимо влияние на демографските показатели върху съобщената значимост на отделните модули. По-долу ще бъдат представени резултатите за различните модули, а след това - сравнение на резултатите с тези от групата респонденти от НКЖИ.

Поради големия брой променливи, които бяха формулирани на базата на различните демографски данни на нашите респонденти, бе избрано да не се дефинират отделни хипотези. По-скоро *главната хипотеза в процеса на изследването на най-предпочитаните модули сред респондентите е, че отделните демографски данни имат статистически значима връзка със степента на значимост на различните модули от страна на респондентите*. Поради тази причина, се прие за релевантно разглеждането на статистически значимите връзки при нашите анализи. С оглед на установяването на въпросните връзки между различните демографски данни и предпочитаемостта на съответните модули бе осъществен регресионен анализ, който помогна за установяването на т.нар. “probability (P) value”. Формулирана от Роналд Фишър в началото на 20-ти век тази статистическа величина изразява каква част от зависимостта се дължи на случайност. Fisher (1934) я определя като статистически значима всяка връзка, която има “ $P\text{-value} \leq 0.05$ ”, т.е., 5% от връзката между изследваните променливи се дължи на случайност и 95% от връзката се дължи на реална корелация между изследваните променливи. От което следва, че, ако „ $P\text{-value} \leq 0.05$ ”, то можем да отхвърлим нулевата хипотеза, според която няма статистически значима връзка между променливите и да приемем алтернативната хипотеза, според която се наблюдава статистически значимо влияние от страна на независимата променлива върху зависимата. Както споменахме, за да не натоварим прекалено разработката, няма да формулираме и тестваем връзката между различните демографски данни и значимостта на всеки модул, а по-скоро, ще подчертаем и обърнем внимание на статистически значимите връзки в представените анализи.

За установяването на статистически значими връзки между различните демографски показатели и значимостта на отделните модули, бе извършен регресионен анализ със зависима променлива на всеки модул по отделно, а с независими променливи различните демографски данни на респондентите. Както споменахме,

главната хипотеза беше, че различните демографски характеристики на респондентите оказват статистически значително влияние върху значимостта, която е съобщена от страна на респондентите. За да осъществим регресионният анализ бяха използвани средните оценки за оценка на значимостта на модулите. За да стане възможен регресионният анализ, беше необходимо да се трансформират качествените характеристики в количествени такива<sup>6</sup>. Всеки модул е анализиран по отделно със съответните му статистически зависимости от страна на демографските показатели.

**Работната среда** показва статистически значимо влияние с *пола и позицията в йерархията* на нашите респонденти. Съответно, при пола  $P=0.04$ , а при позицията в йерархията  $P=0.01$ . Следователно, връзката между двете независими променливи и значимостта на работната среда се приема за статистически значима и оказва влияние върху значимостта, която съобщават респондентите. Корелационните коефициенти при статистически значимите връзки са – Пол =  $-0.15$ , а при позицията в йерархията =  $0.19$ . Следователно, при мъжете значимостта на работната среда намалява, а при жените се увеличава (Вж. Приложение 1). В напредването в йерархията на организацията, се увеличава и значимостта на работната среда. Въпреки, че корелационните коефициенти са сравнително ниски, можем да бъде прието, че има статистически значима зависимост между разглежданите два демографски показателя и значимостта на работната среда.

Макар да бяха получени сравнително добри стойности за вероятност, при тест на остатъците бе установена известна хетерескедастичност, което означава, че моделът на анализ не е достатъчно добър. Освен това, при пресмятане на Алфата на Кронбах, която представлява популярен тест за измерване на надеждността на статистическия модел (Christmann & Van Aelst, 2005, p. 1660) бяха установени недотам добри стойности на този показател. Въпреки, че множество автори обявяват за различни препоръчителни нива на този показател относно различните групи респонденти, попаднали в изследването „Карусо, цитиран от Steiner (2003), съобщава за препоръчителна нива на алфата на Кронбах от порядъка на  $0.79$  при изследване на населението, но за едва  $0.62$  при клинични изследвания“ (p. 101). Стайнер информира и за други подобни примери, където различните нива на този коефициент гарантират различни нива на надеждност на модела. За целите на нашето изследване, ще приемем

---

<sup>6</sup> Вж. Приложение 1 (легенда на трансформиране на качествените характеристики)

средно ниво 0.60 на алфата на Кронбах, тъй като това се предлага най-често в литературата.

За премахване на хетероскедастичността и последващото подобряване на стойностите за надеждност, в литературата се препоръчва логаритмуване на зависимата променлива. Чрез пресмятане на линейни логаритми, се намалява вероятността за грешки в статистическия модел. В настоящото изследване бе извършено именно това при разглеждане на работната среда, а така също и всички останали модули, когато се разглеждат като зависими променливи в регресионния ни анализ.

След логаритмуване на стойностите на модула Работна среда, бе извършен наново регресионен анализ, този път използвайки стойностите на линейните логаритми на показателите. Това доказва слаба статистическа зависимост единствено с позицията в йерархията ( $r = 0,19$ ;  $P=0.02$ ). След ново пресмятане на алфата на Кронбах и този път се оказва, че стойността надвишава посочените по-горе 0.60 ( $\alpha=0,62$ ). Следователно, *се доказва, макар и слаба, но въпреки това статистически значима връзка между позицията и в йерархията и значимостта на работната среда.*

Анализирането на заявената значимост на **възнагражденията** като част от нашето изследване последва примера на по-горните анализи. С оглед на това, че вече бе установена необходимостта от логаритмуване, оперираме директно със стойностите на линейните логаритми на съобщената стойност на значимост на този модул. В този случай, отново бе доказана слаба, но статистически значима връзка между позицията в йерархията и значимостта на възнагражденията ( $r = 0,23$ ;  $P = 0,007$ ), а при теста за значимост, отново стойността на  $\alpha$  бе по-висока от препоръчителната ( $\alpha = 0,68$ ). Следователно, *бе доказана слаба, но статистически значима връзка между позицията в йерархията и съобщената значимост на разглеждания модул.*

Регресионният анализ при приемане на стойностите за значимост на **безопасността**, отново бе извършен, имайки предвид логаритмичните стойности на значимостта. Анализът отново установи статистически значима корелация между позицията в йерархията и значимостта на разглеждания модул. По-конкретно –  $r = 0.05$ ;  $P= 0.04$ ;  $\alpha = 0,68$ ). С други думи, *позицията в йерархията отново се явява основен фактор, който притежава статистически значимо влияние върху значимостта на модула.*

По-различно влияние на демографските данни се прояви при анализа на значимостта на **личностното развитие**. Регресионният анализ доказва статистически значимо влияние на Образованието ( $P = 0.01$ ), Семейният статус ( $P = 0.04$ ) и позицията в

йерархията ( $P = 0.0003$ ). Макар, че коефициентите на корелация са ниски до умерени – образование ( $r = 0.24$ ); семеен статус ( $r = -0.09$ ) и позиция в йерархията ( $r = 0.31$ ), връзката е статистически значима и следователно може да се приеме като наличие на връзка между разглежданите показатели. Стойността на  $\alpha$  в случая е 0.62, следователно, моделът е относително надежден. Интересно влияние показва семейният статус върху значимостта на личностното развитие. Резултатите доказаха, че *хора в съжителство или брак не отдават толкова голяма значимост на този модул.*

При анализиране на заявената значимост на **принадлежността и социалните аспекти**, бе установено статистически значимо влияние върху значимостта на разглеждания модул и трудовия стаж в организацията ( $P = 0.01$ ) и позицията в йерархията ( $P = 0.04$ ), отново обаче, коефициентите на корелация са ниски – трудов стаж в организацията ( $r = -0.21$ ) и позиция в йерархията ( $r = -0.13$ ). Тестът за значимост показва стойности на  $\alpha$  малко над предположените за релевантни по-горе. Следователно, *резултатите доказаха статистически значима, макар и слаба, връзка между посочените две демографски характеристики и значимостта на разглеждания модул.*

При анализиране на значимостта на **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**, установихме статистически значимо влияние на – позицията в йерархията ( $P = 0.0001$ ); семейният статус ( $P = 0.05$ ) и полът ( $P = 0.05$ ). Корелацията между разгледани показатели отново е от слаба до умерена. Интересна тенденция е, че с повишаването на позицията в йерархията се увеличава и значимостта на този модул ( $r = 0.28$ ). От друга страна, при мъжете и хората в съжителство или брак с други хора, значимостта на този модул намалява ( $r = -0.08$ ;  $r = -0.11$ ). Следователно, *хората в съжителство или брак, и мъжете, отдават по-голяма значимост на други видове мотиватори.*

В процеса на анализ бе решено да се тества и хипотезата, че *различната значимост на отделните модули има статистически значимо влияние върху останалите*. На тази основа бе извършен регресионен анализ на резултатите в различните модули, като бе определен като зависима променлива всеки модул по отделно, а като независими - останалите модули. Представяме корелационните зависимости заедно с графично представяне на стойностите на „ $R$ ” и Алфата на Кронах “ $\alpha$ ”.

Таблица 3.2. изразява взаимодействието между различните модули и по-точно между значимостта на модулите за респондентите. Чрез провеждане на регресионен анализ за установяване на статистически значимите връзки, а след това на корелационен анализ, за да се установи колко точно силно е това взаимодействие, бяха фиксирани няколко значими въздействия:

**Таблица 3.2. Корелационна таблица на значимостта на модулите обща група**

	<i>PC</i>	<i>B</i>	<i>Б</i>	<i>ЛР</i>	<i>ПСА</i>	<i>УС,ИП,АЛ</i>
PC	1					
B	0,67****	1				
Б	0,71****	0,71***	1			
ЛР	0,59	0,69*	0,69**	1		
ПСА	0,50	0,52	0,58**	0,52	1	
УС,ИП,АЛ	0,60	0,71**	0,68	0,78****	0,62****	1

Бележки: P<0.05\*; P<0.01\*\*; P<0.001\*\*\*; P<0.0001\*\*\*\*  
Алфата на Кронбах =0.82

Източник: Собствено проучване

*Първо* – значимостта на **възнагражденията** има силна и статистически значима връзка с **работната среда и безопасността**. Следователно, когато значимостта на този модул се повишава, значимостта на работната среда и безопасността нараства. Както се вижда на Табл. 3.2 коефициентите са високи, тоест, *можем да потвърдим силна корелация между посочените величини.*

*Второ* – значимостта на **безопасността** силно и значително си въздейства и с **работната среда и личностното развитие**. Тоест, с повишаване на значимостта на този модул се повишава значимостта и на другите два. При корелационния анализ се изразява двустранна връзка, следователно *тенденцията на нарастване на значимостта на статистически значимо въздействащите си модули е в двете посоки.*

*Трето* – **личностното развитие** силно и статистически значимо взаимодейства с **възнагражденията и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Макар, че личностното развитие е израз на вътрешната мотивация и е част от по-висшите потребности на индивидите, изследването показва, че те го свързват с получаване на по-високи доходи за дейността. По отношение на взаимодействието с най-сложния модул (УС, ИП, АЛ), който изразява вътрешната

мотивация и по-висшите човешки потребности, личностното развитие, очаквано взаимодействия силно, тъй като по наше мнение те са част от една и съща форма на мотивация. Следователно, *взаимодействието на личностното развитие с най-сложния от модулите е напълно нормално.*

*Четвърто* – **принадлежността и социалните аспекти** взаимодействат силно и значително с **безопасността и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство.** Следователно, с увеличаване на значимостта на този модул се увеличава и значимостта на другите два и обратно. Още едно доказателство за наличие на фактори, повишаващи вътрешната мотивация е силното взаимодействие на принадлежността и най-сложния модул. В изложението на Първа и Втора глава, бе споменато, че и свързаността с други индивиди е една от потребностите и се явява основен фактор за формиране и устойчиво присъствие на вътрешната мотивация. Взаимодействието между принадлежността и безопасността, говори за силна връзка между двата аспекта на мотивацията. По наше мнение, *това взаимодействие е израз на силното значение на социалното взаимодействие за хората и в частност за чувството им за безопасност.*

*Пето* – **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** силно и статистически значимо си взаимодействат с **възнагражденията, личностното развитие и принадлежността и социалните аспекти.** Връзката между личностното развитие и принадлежността до голяма степен бе обяснена в предишния абзац. Относно взаимодействието му с възнагражденията, по наше мнение, *това изразява силния стремеж на служителите да получават по-високи доходи, когато се развиват и започват да чувстват по-голямата си преговорна сила в следствие на развитие на някои от аспектите,* които се предполагат при най-сложния представен и разглеждан модул.

В следващите абзаци ще бъде представена групата респонденти заети в ДП „**Национална компания железопътна инфраструктура**“. Компанията е създадена през 2002 година и е както най-голямото държавно предприятие, така и е единствен управител на железопътната инфраструктура в страната. Компанията организира, осъществява и отговаря за изпълнението на задължения по дългосрочен договор, сключен с Държавата, планира цялостната дейност за развитие на железопътната инфраструктура в съответствие с него. Основният предмет на дейност на компанията е да осигурява равнопоставени условия при използването на инфраструктурата от лицензирани превозвачи, извършване на дейности по развитието, ремонта,

поддържането и експлоатацията на железопътната инфраструктура; развива транспортните връзки и др.

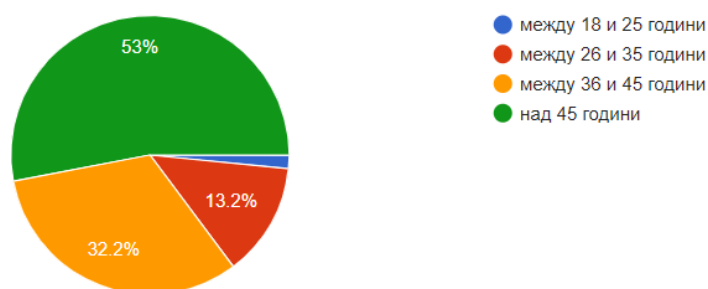
Организационната структура на Компанията се състои от: Централно управление; поделение „Железен път и съоръжения“ и неговите регионални подразделения в София, Пловдив, Горна Оряховица, Враца, Шумен, Бургас; Поделение „Управление движението на влаковете и капацитета“ с регионални подразделения в София, Пловдив и Горна Оряховица; Поделение „Сигнализация и телекомуникации“ и Поделение „Електроразпределение“ с подразделения в София, Пловдив и Горна Оряховица.

Анкетната карта, подготвена за настоящото проучване бе изпратена до всички поделения и териториални подразделения. През десет дневен период в началото на месец юни 2020 година, разпращането и попълването от страна на служителите се реализира успешно. Попълването отново се извършваше с помощта на “Google Forms”, а разпращането по различните поделения и териториални подразделения, се осъществи с помощта на служители, заети в отдел „Човешки ресурси“ в компанията. Бяха събрани 449 успешно попълнени анкети от различни лица, заети в компанията. Въпросите бяха аналогични с тези, отправени към общата група, с изключение на някои, свързани с демографията. За това проучване бе добавен въпрос със свободен отговор за гласно изявяване на мнение или препоръка към компанията. Резултатите ще бъдат представени както при общата група: първо са конкретизирани демографските данни на респондентите, а след това се преминава към най-значимите модули на мотивация, използвайки същите шест, формулирани за целите на дисертацията, модули.

В тази група респонденти, половото разделение е относително равнопоставено. Като 52.5% се падат на жените, 47.5% на мъжете.

Преобладават по-възрастните, както е показано на Фиг. 3.9.

**Фигура 3.9. Възрастово разделение НКЖИ**



Източник: Собствено проучване

От Фиг. 3.9 става ясно, че заетите в компанията са във възрастовата категория над 45 години. Най-малък относителен дял имат младите хора от 18 до 25 годишна възраст. Целесъобразна е да се обърне внимание на тези резултати, тъй като, по наше мнение, са важни за цялостните резултатите от проведеното проучване.

Касаещо образователната степен, най-голям дял се пада на хората с ОКС магистър – 83.3 %. Това може би се дължи на факта, че анкетата е попълнена от хората заети в офисите на компанията, тъй като разпращане към различните физически работници не беше осъществено поради технически затруднения.

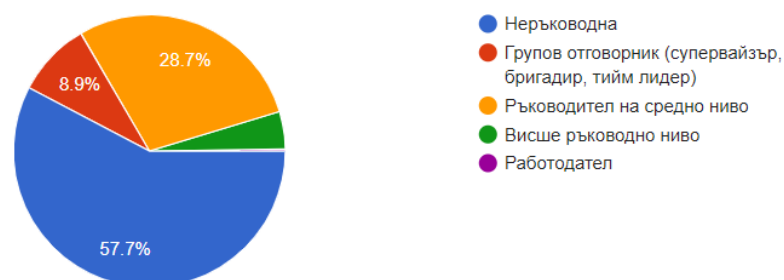
В групата от НКЖИ се наблюдават 63% женени/омъжени респонденти, 18.7% неженени/неомъжени и 18.3% със съвместно съжителство без брак. Следователно, преобладават семейните хора. Имайки предвид средната възраст в компанията, това е, до известна степен, логично.

По-голямата част от респондентите (38.4%), не се грижат за деца, т.е. или нямат деца или децата им вече са самостоятелни и не зависят от тях. 34.1% са с по едно дете, което издържат, а 26.6% от респондентите имат 1 дете. Едва 0.7% от респондентите се грижат за 3 деца. По отношение на резултатите от проучването това също би имало влияние, подобно на резултатите, получени при общата група.

Като следствие на високата възраст в компанията, можем да определим и факта, че болшинството от респондентите (77.9%) са заявили, че имат над 15 годишен трудов стаж. От друга страна, фактът, че 42.8% процента от респондентите заявяват, че имат над 15 години стаж в НКЖИ, говори, че най-вероятно повечето от служителите в компанията се задържат на работа за дълъг период от време. С оглед на високата сигурност и социална издръжка на държавните предприятия, това до известна степен се обяснява.

На Фиг. 3.10. е изведено относително разделение според позицията в йерархията.

**Фигура 3.10. Позиция в йерархията НКЖИ**



Източник: Собствено проучване

Подобно на общата група, неръководните кадри преобладават. Обяснението е същото, а именно, че организацията на работата предполага наличието на повече неръководни кадри с изпълнителски функции.

При анализиране на данните относно значимостта на модулите, бе използвана аналогична методика и последователност, както при общата група. Отново бяха установени осреднените оценки за всеки модул и за всеки респондент, попълнил анкетата. След това на основата на различните демографски данни бе извършен на първо място регресионен анализ, бе направена проверка за хетероскедастичност и бе пресметната Алфата на Кронбах. Впоследствие бе извършен и корелационен анализ, за да установи колко силно е взаимодействието между разглежданите променливи.

На първо място, представяме описателната статистика по отношение на резултатите относно значимостта на модулите в групата респонденти, заети в НКЖИ. Резултатите са показани по-долу в Табл. 3.3.

Резултатите от описателната статистика показват осреднените оценки по модули, което позволява определянето на това, кой е най-значим и най-малко значим модул за тази група респонденти. Резултатите и ще бъдат сравнени и с получените от общата група.

**Таблица 3.3. – Описателна статистика при различните оценки на значимост на модулите в група НКЖИ**

РС		В		Б		ЛР		ПСА		УС,ИП,АЛ	
Mean	3,64	Mean	3,07	Mean	3,66	Mean	3,54	Mean	3,94	Mean	3,63
Standard Error	0,04	Standard Error	0,05	Standard Error	0,05	Standard Error	0,05	Standard Error	0,04	Standard Error	0,04
Median	3,75	Median	3,00	Median	3,75	Median	3,60	Median	4,00	Median	3,73
Mode	4,17	Mode	2,17	Mode	5,00	Mode	4,60	Mode	4,00	Mode	3,73
Standard Dev.	0,93	Standard Dev.	1,12	Standard Dev.	0,97	Standard Dev.	0,97	Standard Dev.	0,81	Standard Dev.	0,83
Sample Var.	0,87	Sample Var.	1,25	Sample Var.	0,93	Sample Var.	0,95	Sample Var.	0,66	Sample Var.	0,68
Kurtosis	-0,75	Kurtosis	-1,15	Kurtosis	-0,66	Kurtosis	-0,52	Kurtosis	0,46	Kurtosis	-0,09
Skewness	-0,38	Skewness	0,06	Skewness	-0,35	Skewness	-0,48	Skewness	-0,82	Skewness	-0,56
Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00	Range	4,00
Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00	Minimum	1,00
Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00	Maximum	5,00
Sum	1631,97	Sum	1375,72	Sum	1641,92	Sum	1585,38	Sum	1763,20	Sum	1626,30
Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00	Count	449,00

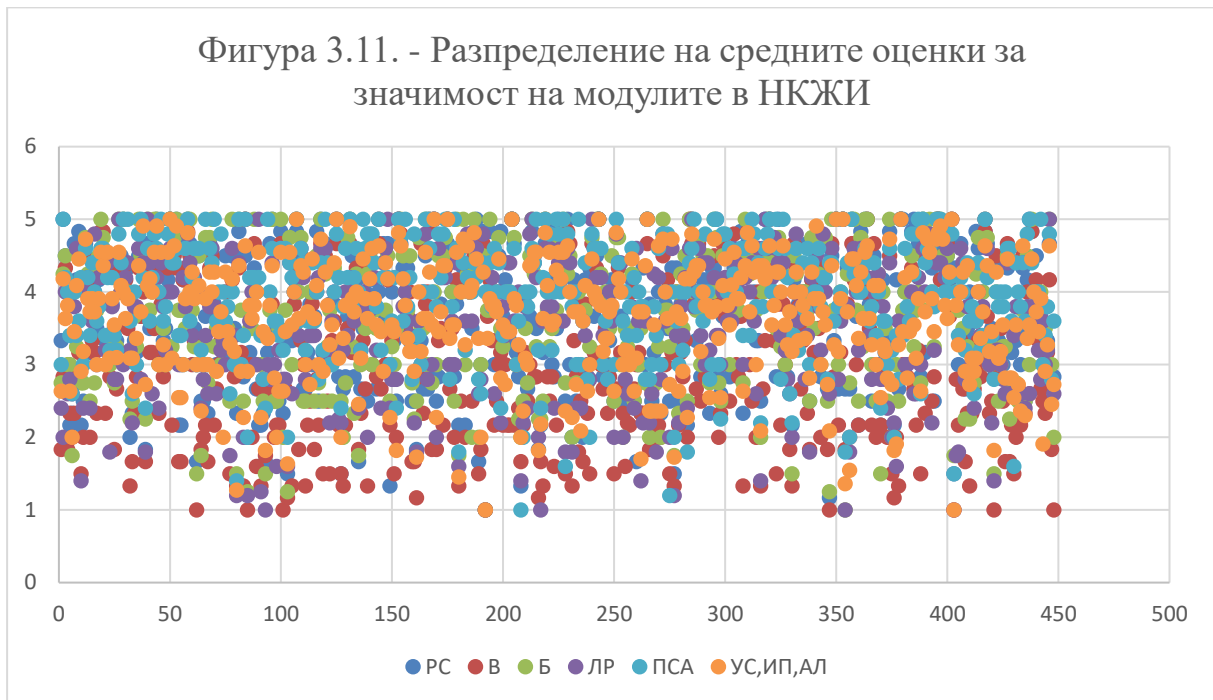
Източник: Собствено проучване

При **работната среда**, средната оценка е 3.65 със стандартно отклонение от 0.93, общо взето, висок среден резултат, но за разлика от общата група, тя е с по-ниска значимост сред групата като цяло. **Възнагражденията** отново са най-малко предпочитан модул със средна оценка от 3.07 и стандартно отклонение 1.12.

Значението на този модул е по-ниско дори от средното такова в общата група. Това би могло да се дължи на начина, по който се формира заплащането в тази компания, а именно чрез нормативни документи, които определят заплащането за всяка длъжност. **Безопасността** е втория по значимост модул сред тази група респонденти със средна оценка от 3.66 и стандартно отклонение от 0.97. Това най-вероятно се дължи и на високата стабилност на този вид заетост. Изследванията показват, че обикновено повечето хора търсят държавна заетост не заради по-високи евентуални доходи, а по-скоро поради високата сигурност и стабилност в работата, което изразява и безопасността като модул в проведеното изследване. **Личностното развитие** е втория най-малко предпочитан модул сред тази група респонденти със средна оценка от 3.54 и стандартно отклонение от 0.97. Предположението е, че това може да се дължи на ниската възможност за подобно развитие в работата. Анализът на демографските данни, представен в проучването показва, че повечето респонденти работят от дълго време в организацията, станала обект на изследването, следователно логично е умозаключението, че тази потребност е подтисната и вече е намаляла сред анкетираните. От друга страна резултатите в общата група показват, по-голяма средна значимост на този модул. **Принадлежността и социалните аспекти** се явяват най-значим модул сред респондентите от НКЖИ, осреднената оценка на този модул е 3.94 със стандартно отклонение 0.81. Резултатът на значимостта на този модул е по-висок от общата група, което дава индикация за потребност от силно социално взаимодействие сред служителите в компанията. По отношение на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** резултатите в двете групи до голяма степен се припокриват. Осреднената оценка в НКЖИ е 3.63 със стандартно отклонение от 0.83. Следователно, има и по-значими аспекти от мотивацията за респондентите от общата група. Те не отдават голяма значимост на аспектите от този модул.

Получените резултати от разпределението на оценките по различните модули, са представени на Фиг. 3.11., която изразява разпределението на осреднените оценки за всеки респондент и за всеки модул по отделно. Разпределението на оценките е относително разнообразно, което свидетелства за различни предпочитания по отношение на използваните форми на мотивацията. Макар, че респондентите от групата респонденти от НКЖИ работят на едно и също място, всеки отделен индивид е в състояние на отдава по-голяма, респективно, по-малка значимост на определен модул. Това, по наше мнение, се дължи на различни демографски, социални и

личностни фактори, за повечето от които споменахме в изложението на първите две глави от дисертацията.



Източник: Собствено проучване

Като обобщение бяха разгледани резултатите за осреднените оценки на модулите и извършен регресионен анализ. За зависима променлива бе определен всеки отделен модул, а като независими различните демографски показатели. Отново *основната хипотеза бе, че различните демографски показатели оказват статистически значимо влияние върху предпочитанията към определените форми, изразени с формулираните модули*. Подобно на анализите на резултатите от общата група, няма да бъдат формулирани отделни хипотези за всички възможни влияния, а ще бъде обърнато внимание само на статистически значимите такива.

При започването на регресионните анализи на данните от групата, заета в НКЖИ, отново бе установена хетероскедастичност. Поради тази причина, бяха логаритмувани показателите, които се явяват зависимите променливи, т.е., осреднените оценки по модули. Това намали възможните грешки в модела и го подобри. Освен това бе изчислена Алфата на Кронбах, за да се тества надеждността на регресионните модели, а така също бе извършен корелационен анализ между показателите със статистически значима връзка помежду си.

Както при предишната група респонденти, ще бъдат представени резултатите за всеки модул по отделно, започвайки с **работната среда**. Този модул показва

статистически значима и надеждна връзка единствено с броя на децата, за които се грижи респондента. Получените резултати са съответно –  $P = 0.04$ ;  $\alpha = 0.58$ ;  $r = -0.10$ . Следователно, тъй като  $P < 0.05$ , **можем да приемем, алтернативната хипотеза, че връзката между двете величини е статистически значима.** Отново *стойността на Алфата на Кронбах не е много висока, но въпреки това свидетелства за достатъчна надеждност на модела.* От корелационния коефициент се извежда, че е налице слаба корелация между величините, която е негативна. Тоест, с увеличаването на броя на децата, за които се полагат грижи, намалява заявената значимост на работната среда.

Следващият модул, който анализирахме като зависима променлива са **възнагражденията.** Отново бе поставена на изследване хипотезата, че те имат значима връзка с демографските показатели. Такава се доказва с позицията в йерархията и пола на респондентите. Съответно при позицията –  $p = 0.05$ ;  $r = 0.06$ , а при пола –  $P = 0.05$ ;  $r = -0.07$ . Алфата на Кронбах за модела относително задоволителна ( $\alpha = 0.63$ ). Резултатите доказаха, макар и слаба, но статистически значима корелация между посочените демографски характеристики и разглеждания понастоящем модул. По-конкретно, с изкачването в йерархията на организацията, значението на възнагражденията нараства, макар и слабо. Сравнено с влиянието на позицията в йерархията при общата група ( $r=0.23$ ), тук то е много по-ниско. По наше мнение, това се дължи на факта, че в НКЖИ, възнагражденията са силно нормативно определени. Следователно, при изкачване в йерархията всеки служител е наясно какво ще получава, което допринася за ниска обща значимост на възнагражденията като мотивационен способ в настоящата група.

По начина, по който бе моделирано проучването, резултатите по отношение на пола, доказват, че за жените значението на този модул е малко по-високо, отколкото при мъжете<sup>7</sup>. Следователно, при работа със служители от женски пол в настоящата организация, е добре да се наблегне в по-голяма степен върху използването на възнагражденията като мотивационен похват.

**Безопасността**, от своя страна, показва статистически значима връзка единствено с възрастта. Резултатите по отношение на тази регресия са, както следва –  $P=0.01$ ;  $r=0.12$ ;  $\alpha=0.62$ . Следователно, доказана е статистически значима и надеждна връзка между двата показателя. От корелационния коефициент става ясно, че с напредването на възрастта, се увеличава и значението на безопасността като мотивационен елемент.

---

<sup>7</sup> Вж. Приложение 1 – Легенда за трансформация на категорийните данни.

Като цяло, този модул е с по-голяма обща значимост, отколкото в общата група. По наше мнение, това се дължи на голямата сигурност, която дава вида заетост в НКЖИ. Практиката показва, че повечето хора искат да започнат работа в такава организация най-вече, защото тя им дава висока сигурност и безопасност.

Бе доказано статистически значимо въздействие от страна на позицията в йерархията и възрастта върху **личностното развитие**. По-конкретно, при позицията в йерархията –  $P < 0.0000001$ ;  $r = 0.25$ , а при възрастта –  $P = 0.0071$ ,  $r = -0.07$ . Алфата на Кронбах в модела е със стойност ( $\alpha=0.65$ ). Следователно, *бе доказана статистически значима и надеждна връзка между разглежданите величини и личностното развитие*. Анализирайки получените резултати се констатира, че с изкачването в йерархията значимостта на личностното развитие нараства, което се доказва от статистически значимата умерена корелация. Това най-вероятно се дължи на факта, че обикновено служителите, устремени към развитие в работата, притежават и силен стремеж за развитие на личността. При различните възрастови категории, обаче се доказва макар и слаба, но статистически значима негативна връзка. Следователно, с увеличаването на възрастта на респондентите, заети в НКЖИ, значимостта, а от там и стремежа за личностно развитие, намалява.

В процеса на анализ не бе открито никакво статистически значимо влияние от страна на демографските характеристики върху **принадлежността и социалните аспекти**. Следователно, можем да заключим, че различните характеристики на респондентите в групата заети в НКЖИ, не се повлияват в значителна степен значимостта на този модул. От осреднените оценки за модула се разбира, че той е с най-висока значимост, т.е., може да се очаква висока значимост за всички демографски групи.

Бе установено статистически значимо влияние на трудовия стаж в организацията, позицията в йерархията и възрастта върху най-сложния модул **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**, който имаше за цел да опише висшите човешки потребности и вътрешната мотивация. По-конкретно, резултатите за P-value, корелационния коефициент са, както следва – трудов стаж в организацията ( $P = 0.03$ ;  $r = 0.10$ ), позиция в йерархията ( $P = 0.02$ ;  $r = 0.13$ ), възраст ( $P = 0.02$ ;  $r = -0.05$ ), алфата на Кронбах за този модел е –  $\alpha=0.63$ . Следователно, бе доказана макар и слаба, но статистически значима връзка между разглежданите показатели. На база резултатите, можем да се твърди, че посочените демографски показатели оказват влияние върху значимостта на разглеждания модул.

След проведените анализи, бе установено, че някои от демографските характеристики на респондентите са в състояние да окажат статистически значимо влияние върху значимостта на модулите. Макар, че на места това влияние бе доста слабо, все пак бе доказано такова. Следователно, при формиране на мотивационните схеми и похвати, организацията трябва да следи внимателно за демографските черти на служителите си.

Както при общата група, формулираните оценки по отношение на значимостта на модулите, позволяват извършването и на регресионен анализ за установяване на значими връзки между различните модули, що се отнася до значимостта, съобщена от респондентите. Отново, за да се осъществи това, бе извършен регресионен анализ с всеки модул като зависима величина по отделно, а след това и корелационен анализ, за да се установи конкретната величина на статистически значимите влияния. Освен това, бе пресметната алфата на Кронбах, за да се установи надеждността на формулираните модели. Резултатите са отразени в корелационна таблица, както следва:

**Таблица 3.4. Корелационни зависимости между значимостта на модулите - НКЖИ**

	<i>PC</i>	<i>B</i>	<i>Б</i>	<i>ЛР</i>	<i>ПСА</i>	<i>УС,ИП,АЛ</i>
<i>PC</i>	1					
<i>B</i>	0,77****	1				
<i>Б</i>	0,80****	0,80****	1			
<i>ЛР</i>	0,69	0,73****	0,74**	1		
<i>ПСА</i>	0,61	0,60	0,64*	0,65	1	
<i>УС,ИП,АЛ</i>	0,75****	0,72	0,77****	0,81****	0,72****	1

Бележки: P<0.05\*; P<0.01\*\*; P<0.001\*\*\*; P<0.0001\*\*\*\*

Алфата на Кронбах = 0.84

Източник: Собствено проучване

В Таблица 3.4. се показва обозначени различните зависимости в значимостта, която заявяват респондентите. Налични са статистически значими корелации, първата от които е връзката между **работната среда и възнагражденията**. Както се вижда, двата модула си взаимодействат силно, надеждността на регресионния модел е висока, а самият модел е с висока статистическа значимост. Корелационният коефициент от 0.77, изразява силно взаимодействие между двата модула, от което следва, че при увеличаване на значимостта на единия модул, нараства същата и на другия.

Следващата връзка, която идентифицира статистическа значимост е между **работната среда и безопасността**. Статистическата значимост отново е висока, надеждността също, а корелационния коефициент (0.80) доказва силно взаимодействие между значимостта на двата модула. От което следва, че *при увеличаване на значимостта на елементите на работната среда, се увеличават същите на безопасността на работното място*.

Друга връзка с висока статистическа значимост и надеждност е фиксирана между **работната среда и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**, а корелационният коефициент (0.75) доказва силно взаимодействие между значимостта на двата модула. По своята същност някои от елементите на УС, ИП, АЛ могат да се приемат като част от работната среда. Следователно, е логично силното им взаимодействие именно с този модул. Освен това, най-сложно формулираният модул има за цел да изрази вътрешната мотивация, силно свързана с различни аспекти от работната среда, което също допринася за силното взаимодействие, което се наблюдава.

Следващата статистически значима и надеждна връзка е между **възнаграждението и безопасността**. Както се вижда на Таблица 3.4., връзката между значимостта на двата модула отново е силна ( $r = 0.80$ ). Следователно, респондентите от групата, заети в НКЖИ, подобно на респондентите в общата група, свързват безопасността и сигурността с възнагражденията, които получават. До голяма степен това е логично, тъй като именно финансовите средства гарантират в известна степен сигурността и стабилността в днешно време.

Друга интересна, а същевременно и статистически значима и надеждна връзка е между **възнагражденията и личностното развитие**. Както се вижда на Таблица 3.4., връзката отново е силна ( $r = 0.73$ ), следователно, респондентите в тази група свързват личностното развитие най-вече с получаване на по-големи доходи от трудовата си дейност. Сравнено с резултатите от общата група това взаимодействие е по-силно. Това може да се дължи на факта, че в държавно предприятие обикновено доходите се формират на базата на нормативни рамки, които най-често се свързват с позицията в йерархията, а това, от своя страна, е израз на развитието на личността в трудовата дейност.

Изследването показва, че **безопасността** се свързва статистически значимо и надеждно с **личностното развитие**. Връзката между двата модула е силна ( $r = 0.74$ ), което доказва, че личностното развитие, в частност в работата, се свързва с

безопасността и сигурността в нея. Сравнено с резултатите от общата група, тази тенденция е по-силно изразена настоящата. Това може да се дължи на по-силното обвързване на развитието в работата на служителите от НКЖИ и тяхното чувство за сигурност и безопасност в работата. Като цяло, можем да се твърди, че с увеличаването на значимостта на личностното развитие се увеличава същата и на безопасността и обратно.

**Безопасността** също се свързва статистически значимо и надеждно с **принадлежността и социалните аспекти**. Както се вижда на Табл. 3.4., връзката отново е относително силна ( $r = 0.64$ ), следователно с увеличаването на значимостта на безопасността се увеличава значимостта на принадлежността и социалните аспекти. Това може да се дължи на факта, че ефективното социално взаимодействие много често се свързва със сигурност и безопасност. Това, както бе отбелязано по-горе в дисертацията, е плод на хиляди години човешко развитие. Индивидите показват тенденция да се сближават и социализират - това им дава и висока степен на чувство за безопасност, което в случая обяснява силната връзка между значимостта на модулите.

Следващата статистически значима и надеждна връзка е между **безопасността и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Както се вижда на Таблица 3.4. връзката отново е силна ( $r = 0.77$ ). За разлика от резултатите в общата група, тук тази връзка е с висока статистическа значимост, т.е., при заетите в НКЖИ, се наблюдава обвързване на двата модула. Това може да се обясни отново със силната връзка на позицията в компанията и сигурността, което това дава на служителите в държавно управлявана компания.

Най-силната статистически значима и надеждна връзка, която се наблюдава при анализа на значимостта на модулите, е между **личностното развитие и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Тази тенденция се наблюдава и при резултатите в общата група, от което следва, че при разнообразни трудови условия, елементите на двата модула са силно и неразривно свързани. С други думи, когато значимостта за даден служител е висока за един от двата модула, значимостта на другия, също се очаква да бъде висока.

Последната връзка, която е важна в контекста на процеса на анализиране на значимостта на модулите в изследването е между **принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Както показва Табл.3.4., връзката е статистически значима, надеждна и силна ( $r = 0.72$ ), което означава, че *при нарастване на значимостта на единия модул,*

*нараства значимостта на другия.* По наше мнение, това се обяснява с факта, че някои елементи от най-сложно формулирания модул се обясняват и силно зависят от елементите на социалната среда. Именно това може да обясни силното взаимодействие между модулите.

### **3.3. Изследване на основните форми на мотивация, използвани в съвременните индустриални предприятия**

Настоящият параграф има за цел да установи кои от гореразгледаните модули са най-прилагани в съвременна реална работна среда. За целта бяха зададени същите 38 въпроса на респондентите, но този път бяха помолени да изразят в каква степен, според тях тези мотиватори се прилагат на тяхното работно място. Отново бе използвана Ликертовата скала за оценяване и на тази основа бяха изготвени осреднени оценки, които помогнаха за установяването на някои тенденции в разглежданите модули. Освен това, бе направен опит за установяване как използваните форми на мотивация си взаимодействат с различните „реални последици“ на работното място. Бе избран този подход за оценка на използваемостта на модулите, тъй като обект на мотивационните стратегии и методи са именно хората. Следователно, ако те не са в състояние да изразят степента, в която определен модул се използва, значи приложението му е неефективно.

Подобно на разглеждането на значимостта, резултатите отново са разделени на двете групи. Първо се представят резултатите, касаещи общата група и общите резултати за най-използваните модули в процеса на работа. След това се установяват евентуални статистически значими зависимости между степента на използване на модулите и „реалните последици“, които са формулирани за целите на дисертацията. На Табл.3.5. е показана описателната статистика за резултатите на най-използваните модули в общата група.

Трябва да се отбележи, че отговор на втората част от анкетното проучване са дали по-малък брой респонденти. Макар, че на няколко места в он-лайн версията на анкетата да подчертахме, че въпросите са идентични с първата част, но това, което питахме е коренно различно, много от респондентите не са го разбрали и просто не са дали отговор на втората част от нашата анкета. Въпреки това, смятаме, че броят респонденти е достатъчен, за да сме в състояние да формулираме определени изводи.

**Таблица 3.5. Описателна статистика на използваемостта в общата група**

PC		B		Б		ЛР		ПСА		УС,ИП,АЛ	
Mean	3,56	Mean	3,00	Mean	3,39	Mean	3,24	Mean	3,62	Mean	3,51
Standard Error	0,08	Standard Error	0,08	Standard Error	0,09	Standard Error	0,10	Standard Error	0,09	Standard Error	0,09
Median	3,67	Median	3,00	Median	3,50	Median	3,40	Median	3,80	Median	3,64
Mode	3,50	Mode	3,67	Mode	4,00	Mode	4,00	Mode	5,00	Mode	3,91
Standard Dev.	0,89	Standard Dev.	0,89	Standard Dev.	0,95	Standard Dev.	1,10	Standard Dev.	0,95	Standard Dev.	0,99
Sample Var.	0,80	Sample Var.	0,79	Sample Var.	0,90	Sample Var.	1,22	Sample Var.	0,90	Sample Var.	0,99
Kurtosis	-0,01	Kurtosis	-0,37	Kurtosis	-0,13	Kurtosis	-0,75	Kurtosis	-0,43	Kurtosis	-0,54
Skewness	-0,71	Skewness	-0,01	Skewness	-0,66	Skewness	-0,34	Skewness	-0,46	Skewness	-0,47
Range	3,83	Range	4	Range	4	Range	4	Range	4	Range	3,91
Minimum	1,17	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1,09
Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5
Sum	399,23	Sum	336,1	Sum	379,25	Sum	362,95	Sum	405,6	Sum	393,25
Count	112	Count	112	Count	112	Count	112	Count	112	Count	112

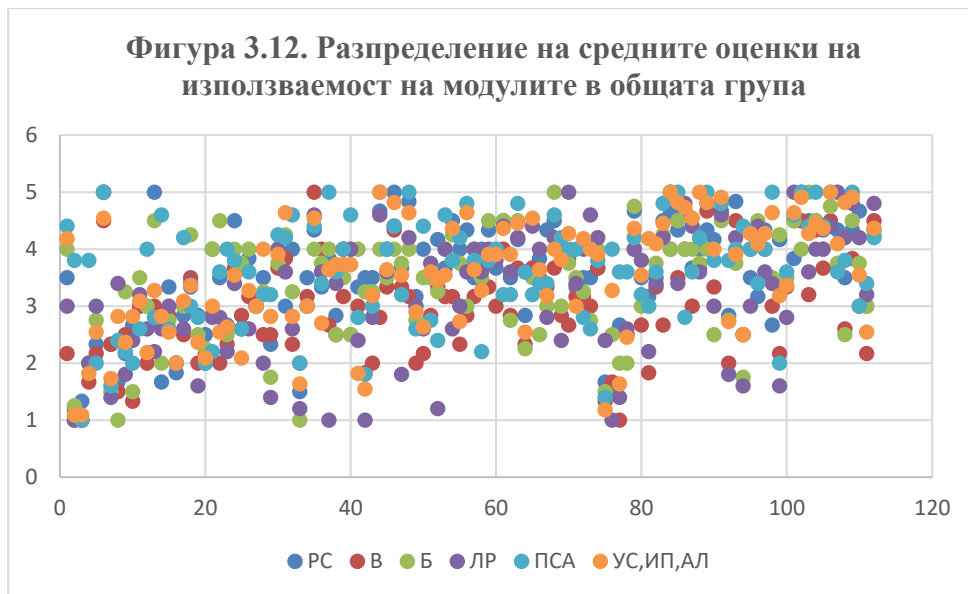
Източник: Собствено проучване

Както се вижда на Табл.3.5., най-малко използвания модул в общата група е **възнаграждението**, което означава, че за по-голямата част от респондентите, заплащането не е на субективно достатъчно ниво. Средната оценка на този модул е 3.00 със стандартно отклонение от 0,89. Ниската оценка на този показател може да се дължи и на влошено общо икономическо състояние в държавата, но може да бъде следствие и от субективно желание за по-висок доход.

**Личностното развитие** е втория най-малко използван модул в общата група. Със средна оценка от 3.24 и стандартно отклонение 1,10, този модул е с ниска оценка по скалата на използваемост. Това от своя страна означава, че много от респондентите не получават достатъчно възможности да развият себе си в работата. Тази тенденция може да се дължи на недостатъчно добро управление в организациите, в които са заети респондентите или неефективно проектиране на длъжностите.

Трябва да се подчертае, че най-използвания модул в общата група се явява **принадлежността и социалните аспекти** с осреднена оценка от 3.62 и стандартно отклонение от 0.95. Това е най-прилагания модул според респондентите от общата група. Тази тенденция до голяма степен се обяснява от факта, че по-голямата част от съвременните организации предвижда работа в сътрудничество, за сметка на работа в конкурентна среда, което предполага и силно социално взаимодействие.

Разпределението на оценките за използваемостта на раличните модули е представено на Фигура 3.12. Сравнението на двете диаграми – на значимостта и използваемостта показва известно разминаване между двете величини. Това ще бъде конкретизирано и по-задълбочено анализирано по-нататък в анализите, извършени в дисертацията.



Източник: Собствено проучване

В следващата част от анализите на използваемостта на модулите в общата група се разглеждат регресионните зависимости между степента на прилагане на модулите и различните „реални последици“. За тази цел, се анализират оценките на модулите като независими, т.е. влияещи величини, а оценките за „реалните последици“ (за всяка по отделно), се възприемат като зависимите величини. За целта всяка „реална последица“ по отделно се разглежда като зависима величина.

Първата зависимост, която бе установена е между степента на прилагане на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и склонността за оставане в настоящата организация**. След тест на остатъците на регресионния модел, не бе констатирана хетероскедастичност, следователно приехме резултатите за релевантни. При оценка на надеждността чрез пресмятане на Алфата на Кронбах ( $\alpha = 0.75$ ) бе определено, че моделът е достатъчно надежден, за да приемем получените резултати. При регресионния анализ се констатира висока статистическа значимост ( $P < 0.00001$ ). Относно конкретното влияние на най-сложния модул, който имаше за цел да опише вътрешната мотивация и по-висшите човешки потребности, бе установено силна и положителна корелация между двете величини ( $r = 0.61$ ). Следователно, с увеличаването на използването на този модул, склонността за оставане на работа прогресивно нараства.

Следващата зависимост, която бе фиксирана като надеждна ( $\alpha = 0.78$ ) и статистически значима ( $P < 0.00001$ ) със стойности за “R” много близки до 0 е – между **безопасността и психическото напрежение в работата**. Зависимостта между двете

величини е негатива и силна ( $r = -0.45$ ). Следователно, при увеличаване на използването на елементите на безопасността като мотиватор, намалява степента на психическо напрежение, което респондентите съобщават. След тест на остатъците, не бе установена хетероскедастичност, което спомага приемането на модела.

Бе установена и статистически значима ( $P < 0.00001$ ) и надеждна ( $\alpha = 0.80$ ) връзка между **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и гордостта от работа в организацията**. По-конкретно, използването в работата на елементите от най-сложния модул влияе силно положително върху гордостта от работата в организацията ( $r = 0.67$ ). Следователно, елементите, които се включват в този модул спомагат за по-високата гордост от заетостта в организацията, в която респондентите работят в момента. Отново не бе установена хетероскедастичност при тест на остатъците, което свидетелства за верността на зависимостта.

Статистически значимо влияние бе установено и от страна на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P < 0.00001$ ) и **безопасността** ( $P = 0.02$ ) върху **ангажираността с работата**. Освен статистически значим, моделът и е с висока надеждност ( $\alpha = 0.71$ ), отново не бе констатирано наличие на хетероскедастичност, което спомага за приемането на модела. По-конкретно, влиянието на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** е положително и силно ( $r = 0.49$ ), което означава, че прилагането на елементите на най-сложният модул, изразяващ вътрешната мотивация и висшите човешки потребности, гарантират за повишаването на ангажираността в работата. **Безопасността** има умерена корелация с ангажираността ( $r = 0.18$ ), което също предполага нарастване на ангажираността при по-голямо използване на елементите на модул, но в по-ниска степен.

**Удовлетвореността** се влияе силно от **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и възнагражденията**. Съответно при първия модул –  $P = 0.002$ ;  $r = 0.57$ , а при втория модул –  $P = 0.02$ ;  $r = 0.55$ . Следователно, налице е статистически значима корелация между двата модула и удовлетвореността в работата. Освен, че е статистически значимо, влиянието на *възнаграждението и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност* е и надеждно, тъй като Алфата на Кронбах  $\alpha = 0.83$ , а липсата на хетероскедастичност при остатъците допринася за приемането на модела. Следователно, можем да заявим, че е налице влияние на модулите, посочени по-горе и удовлетвореността на респондентите в общата група.

Категорията **цялостна удовлетвореност** има за цел да установи до колко хората съобщават еднакви нива на удовлетвореност в работата си. Основната разлика между двете величини произхожда от формулирането на въпросите (вж. Приложения). Макар, че така формулирана, тя предполага по-цялостно разглеждане на удовлетвореността в работата, се свързва и почти се припокрива с предишната категория. При *цялостната удовлетвореност*, за разлика от удовлетвореността, бе установено статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) и надеждно влияние ( $\alpha = 0,76$ ) от страна на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. По-конкретно, влиянието на използването на този модул се оценява с  $r = 0.62$ , т.е. като силно.

Последната категория, от онези, които бяха определени като „реалните последици в работата“, а именно – **инициативността и желанието за работа** статистически значимо ( $P < 0.000001$ ), надеждно ( $\alpha = 0.68$ ) и силно ( $r = 0.51$ ) се повлиява от използването на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. С други думи, модулът, чиято цел е да установи влиянието на вътрешната мотивация и по-висшите човешки потребности, до голяма степен оказва най-голямо влияние върху „реалните последици“, като влияе на почти всички от тях. Това свидетелства за силно влияние на този показател върху работата на служителите в българските предприятия. Следователно, използването му трябва да бъде налично в определена степен, за да се чувстват хората мотивирани.

Представянето на резултатите по отношение на използването на формулираните модули в групата респонденти, заети в НКЖИ следва аналогичен подход – представят се данни за средните оценки за използваемостта на модулите, след това се установяват статистически значими връзки между тях и „реалните последици“. На Табл. 3.6., е визуализирана описателната статистика по отношение на използваемостта на модулите в групата заети в НКЖИ, както следва по-долу.

Броят на респондентите, отговорили на тази част от анкетата отново е по-нисък в сравнение с броя респонденти дали своята оценка по отношение на значимостта на модулите. Въпреки неколкото подчертаване в анкетата, че въпросите са еднакви, но се пита различно нещо, някои от респондентите не са дали отговор на тази част. Както се вижда на Таблица 3.6., най-използваният модул в тази група е **принадлежността и социалните аспекти** със средна оценка от 3.63 и стандартно отклонение от 0.84. От друга страна, най-малко използван модул в тази група са **възнагражденията**, това може да се дължи на силното обвързване на

възнагражденията в подобно предприятие с нормативна уредба, което до голяма степен ограничава използването им като мотиватор.

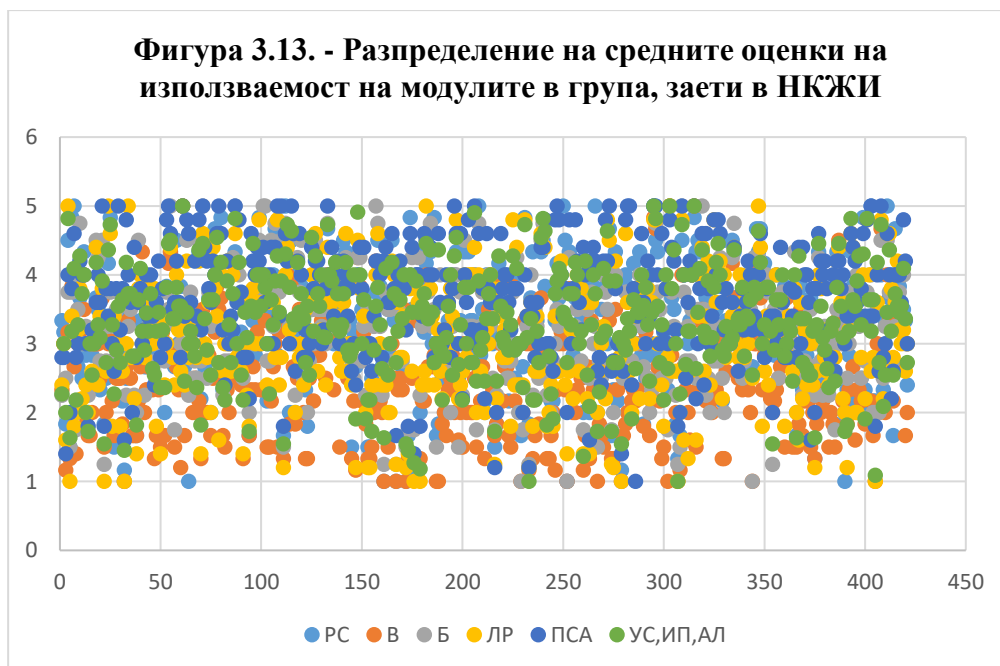
**Таблица 3.6. Описателна статистика за използваемостта на модулите в група респонденти, заети в НКЖИ**

PC		B		Б		ЛР		ПСА		УС,ИП,АЛ	
Mean	3,25	Mean	2,48	Mean	3,20	Mean	3,08	Mean	3,63	Mean	3,29
Standard Error	0,04	Standard Error	0,04	Standard Error	0,04	Standard Error	0,05	Standard Error	0,04	Standard Error	0,04
Median	3,33	Median	2,33	Median	3,25	Median	3	Median	3,8	Median	3,27
Mode	3	Mode	2,33	Mode	3,25	Mode	2,6	Mode	4	Mode	4
Standard Dev.	0,91	Standard Dev.	0,85	Standard Dev.	0,86	Standard Dev.	0,95	Standard Dev.	0,84	Standard Dev.	0,82
Sample Var.	0,83	Sample Var.	0,72	Sample Var.	0,74	Sample Var.	0,90	Sample Var.	0,70	Sample Var.	0,67
Kurtosis	-0,42	Kurtosis	-0,23	Kurtosis	-0,18	Kurtosis	-0,49	Kurtosis	-0,03	Kurtosis	-0,15
Skewness	-0,24	Skewness	0,41	Skewness	-0,15	Skewness	-0,09	Skewness	-0,51	Skewness	-0,32
Range	4	Range	4	Range	4	Range	4	Range	4	Range	4
Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1
Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5
Sum	1369,383	Sum	1044,25	Sum	1346,917	Sum	1297,433	Sum	1528,817	Sum	1386,405
Count	421	Count	421	Count	421	Count	421	Count	421	Count	421

Източник: Собствено проучване

Важно е да се отбележи и ниската субективна оценка на респондентите относно използваемостта на **личностното развитие**. Според респондентите от тази група, модулет се прилага сравнително малко в процеса на работа. Това в дългосрочен план, би могло да окаже негативно влияние върху развитието на компанията.

Отново представяме осреднените оценки в графика, за по-голяма прегледност, както следва:



Източник: Собствено проучване

Регресионното анализиране на резултатите подпомага установяването на статистически значимо влияние на степента на използване на модулите върху различните описани и по-горе „реални последици в работата“. Всяка формулирана категория се разглежда по отделно и отново се подчертават единствено статистически значимите влияния.

**Склонността за оставане на работа** статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) се повлиява от **принадлежността и социалните аспекти**. По-конкретно, влиянието е сравнително силно ( $r = 0.48$ ), освен това е и надеждно ( $\alpha = 0.65$ ). Предвид високата значимост, съобщена от тази група респонденти, настоящата тенденция е логична. Следователно, с подобряването на възможностите за ефективен социален контакт, респондентите ще са по-склонни да запазят заетостта си в предприятието за дълъг период от време.

**Психическото напрежение в работата** статистически значимо и надеждно ( $\alpha = 0.68$ ) си взаимодейства с всички формулирани модули, с изключение на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Съответно – използването на елементите от **работната среда** оказва статистически значимо влияние ( $P = 0.02$ ) върху психическото напрежение, което може да се определи като силно ( $r = -0.41$ ), а отрицателният знак на коефициента на корелация, предполага намаляване на напрежението при по-голямо използване на елементите от този модул. Тенденцията и при останалите модули се запазва същата. Влиянието е отново силно и с отрицателен знак – **възнаграждения** ( $P = 0.007$ ;  $r = -0.39$ ); **безопасност** ( $P = 0.02$ ;  $r = -0.43$ ); **личностно развитие** ( $P = 0.0001$ ;  $r = -0.23$ ); **принадлежност и социални аспекти** ( $P = 0.0001$ ;  $r = -0.40$ ). Следователно, степента, в която се прилагат елементите от модулите, може да окаже силно и негативно влияние върху степента на психическо напрежение в работата в НКЖИ.

**Гордостта** статистически значимо се влияе от **принадлежността и социалните аспекти** ( $P < 0.00001$ ), а по-конкретно, коефициентът на корелация на това влияние е положителен и изразява силно взаимодействие ( $r = 0.044$ ), освен това, моделът може да се определи като надежден ( $\alpha = 0.61$ ) Следователно, при по-високото прилагане на модула свързан със социалните аспекти в работата, предполага увеличение и на гордостта в работата в компанията. По наше мнение това се дължи на цялостната висока значимост на този модул, а по-голямата използваемост, свидетелства за по-голямо съвпадение при мотивиране на служителите от НКЖИ. Това твърдение ще бъде

проверено при последния етап от анализите, когато разгледаме конкретната корелация на формулирания за целите на дисертацията „коефициент на съвпадение“ и „реалните последици в работата“.

Следващата статистически значима връзка е с **ангажираността** и някои от формулираните модули. статистически значимо влияние е установено от страна на четири от модулите. Формулираният модел е и с висока надеждност ( $\alpha = 0.85$ ), което спомага за приемането на резултатите като релевантни. По-конкретно стойностите за значимост и конкретната сила на влияние на използваемостта на модулите е както следва: **Личностно развитие** ( $P = 0.02$ ;  $r = 0.38$ ); **Принадлежност и социални аспекти** ( $P = 0.009$ ;  $r = 0.22$ ); **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P < 0.00001$ ;  $r = 0.43$ ); **Работна среда** ( $P = 0.008$ ;  $r = 0.21$ ). Следователно, влиянието на личностното развитие и най-сложния модул, може да се определи като силно, а принадлежността и работната среда като умерено. По-важното в случая е, че е установена надеждна и статистически значима връзка между използваемостта на модулите и ангажираността в работата в НКЖИ.

Следващият статистически значим ( $P < 0.00001$ ) и надежден ( $\alpha = 0.64$ ) модел е за влиянието на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** и **удовлетвореността** от работата в НКЖИ. По-конкретно, това влияние може да се определи като сравнително силно ( $r = 0.48$ ), което означава, че най-сложния модел е основен фактор, определящ удовлетвореността в компанията. За разлика от общата група, тук не се установи статистически значимо влияние на използването на възнагражденията в работата и удовлетвореността от нея. По наше мнение това се дължи на естеството на формулиране на заплащането в държавното предприятие.

Категорията **цялостна удовлетвореност** е формулирана по същата причина, както при общата група. При анализирането на резултатите в НКЖИ, е установено статистически значимо и надеждно ( $\alpha = 0.87$ ) влияние от страна на три от модулите. По-конкретно – **Личностно развитие** ( $P = 0.002$ ;  $r = 0.53$ ); **Принадлежност и социални аспекти** ( $P = 0.003$ ;  $r = 0.51$ ); **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P < 0.00001$ ;  $r = 0.60$ ). Следователно, влиянието на трите модула върху цялостната удовлетвореност в НКЖИ, може да се определи като силно.

Последната категория, която се анализира е **инициативността и желанието за работа**, която съобщават респондентите. По-конкретно, бе установено статистически значимо и силно влияние от страна на **Принадлежността и социалните аспекти** ( $P <$

0.00001;  $r = 0.51$ ) и **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P < 0.00001$ ;  $r = 0.54$ ), а високата надеждност на модела ( $\alpha = 0.81$ ), спомага за приемането на резултатите като релевантни. Следователно, посочените два модула имат най-съществена роля при повишаване, респективно, намаляване на нивата на инициативност в групата респонденти, заети в НКЖИ.

#### **3.4. Сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията**

Докато целта на предишните два параграфа бе да установят вижданията относно най-значимите за служителите и най-използваните мотиватори на работното място, в настоящия параграф се разглежда взаимодействието между двете величини. Целта е да се установи до колко съществува съвпадение между предпочитаните форми на мотивацията и реално прилаганите от страна на предприятията. За целта бе изготвен своеобразен коефициент, който условно нарекохме – **коефициент на съвпадение**. По своята същност той представлява разликата между оценките относно значимостта за респондентите на мотиваторите разделени, както в предишните анализи на шест модула и реално използваните мотиватори, също по модули. След като бе открита разликата за всеки респондент по отделно, бяха осреднени оценките по модули, което помогна за откриването и на коефициентите на съвпадение за различните модули, които бяха формулирани. След като са налични средните стойности по модули, коефициентът на съвпадение бе изчислен като осреднената стойност от средните оценки по модули.

Така формулиран, *коефициентът на съвпадение изразява реалното съвпадение между желанията (потребностите) на респондентите и реалните придобивки от работата*. Следователно, колкото стойността на коефициента е по-близка до единица, толкова съвпадението в мотивацията е по-голяма, т.е. мотивацията се приема за ефективна. Когато стойността на коефициента е по-висока от единица, това свидетелства за по-високи потребности във формулираните модули и неефективното им задоволяване от предприятието. Ако стойността е по-ниска от единица, това означава, че служителите получават повече, от това, което им е потребно.

Получените резултати отново са представени за двете групи по отделно, като основната цел в случая е да се провери дали установените тенденции се запазват при две различни групи респонденти. На първо място се разглежда съвпадението по модули

в общата и групата от НКЖИ, установява се взаимозависимостта на коефициента на съвпадение, осреднен по модули и различните реални последици. Най-накрая се извежда взаимозависимостта с коефициента на съвпадение и реалните последици в работата. За целта бе извършен регресионен анализ, за да се установи статистически значимо и надеждно влияние от страна на коефициента на съвпадение върху „реалните последици в работата“. След като се установи конкретно влияние от страна на коефициента на съвпадение, пресметнат за различните модули, се конкретизират и резултатите относно влиянието на цялостния коефициент на съвпадение, който се явява средна оценка от коефициентите по модули.

Подходът за разглеждане на зависимостта на реалните последици и различните стойности на коефициента на съвпадение по модули е подобен, както в предишния параграф. Анализира се евентуална зависимост на всяка реална последица по отделно като зависима променлива в регресионния анализ.

Първото статистически значимо влияние, което се установява е от страна на коефициента на съвпадение на **работната среда** ( $P = 0.02$ ;  $r = -0.29$ ) и **принадлежността и социалните аспекти** ( $P = 0.03$ ;  $r = -0.30$ ) и **склонността за оставане на работа**. Надеждността на модела в случая не е особено висока ( $\alpha = 0.30$ ), което свидетелства за известна условност при приемането на резултатите. От тази гледна точка, бяха тествани и остатъците, което показва, че липсва хетероскедастичност, което от своя страна спомага приемането на резултатите в модела. По-конкретно, след извършване и на корелационен анализ между двата коефициента на съвпадение и склонността за оставане на работа, бе установено, че с увеличаването на стойността на коефициента, т.е., с по-високото несъвпадение, намалява и склонността за оставане в настоящата компания. Макар, че това влияние не се определя като силно, смятаме, че доказва ролята на съвпадението на значимостта и използваемостта на разглежданите модули.

Статистически значимо и надеждно влияние бе установено от страна на коефициента на съвпадение на **работната среда** и **психическото напрежение в работата**. По-конкретно –  $P = 0.04$ ;  $\alpha = 0.63$ ;  $r = 0.19$ . Положителният знак на корелационния коефициент свидетелства, че при увеличаването на несъвпадението между значимостта и използваемостта на този модул, се увеличава и психическото напрежение в работата на респондентите. Отново въпреки, че коефициентът на корелация не е висок, се доказва връзка на несъответствието в мотивацията и повишаването на психическото напрежение.

Отново коефициента на съвпадение на **работната среда** показва статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) влияние, при разглеждането на **гордостта от работата в организацията** като зависима променлива. Надеждността на модела е  $\alpha = 0.50$ , което свидетелства за нениска такава. В модела липсва хетероскедастичност, което спомага приемането на резултатите, получени от него. По-конкретно, влиянието на коефициента на съвпадение на работната среда върху гордостта от работата в организацията се измерва с корелационния коефициент ( $r = -0.38$ ), следователно отново можем да се констатира, че по-високото несъответствие на значимостта и използваемостта на модула, спомага за понижаването на гордостта от заетостта в организацията.

**Ангажираността** не показва статистическо влияние с коефициента на съвпадение на нито един от модулите. Следователно, с ангажираността на работното място при групата респонденти с разнообразна заетост се свързват различни от формулираните за целите на настоящия труд аспекти от заетостта.

Бе установено статистически значимо влияние от страна коефициента на съвпадение на **работната среда** ( $P = 0.0001$ ;  $r = -0.38$ ) и **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P = 0.03$   $r = -0.32$ ). Освен това, моделът е надежден с  $\alpha = 0.66$ , а липсата на хетероскедастичност, спомага за приемането на резултатите в модела. Влиянието на коефициента и при двата модула е умерено и с негативен знак. Следователно, с увеличаването на несъответствието в значимостта и използваемостта на модулите, намалява и удовлетвореността на респондентите. С други думи, така формулирани модулите и тяхното съответстващо използване в работата, спомага за повишаване на удовлетвореността на работното място.

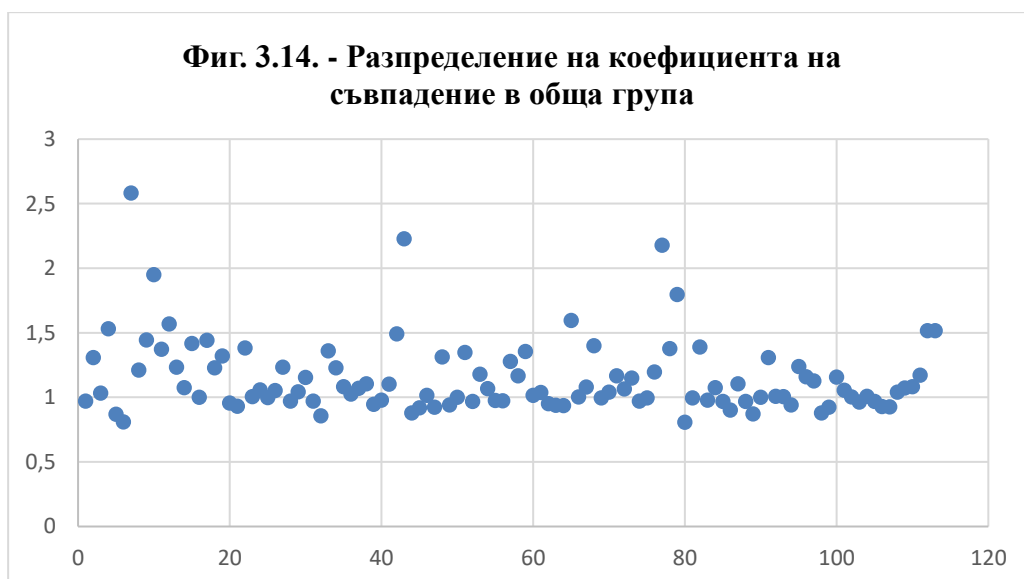
Вече описахме разликата и същността на категорията **цялостна удовлетвореност**. Тя статистически значимо и умерено се влияе от същите два коефициента на съвпадение. Съответно - **работната среда** ( $P = 0,05$ ;  $r = -0.29$ ); **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** ( $P = 0.006$ ;  $r = -0.34$ ). Следователно, отново с увеличаване на несъответствието между значимостта и използваемостта на двата модула, се намалява цялостната удовлетвореност от работата. При настоящия модел отново липсва хетероскедастичност и също е с умерено висока надеждност  $\alpha = 0.55$ .

Последната категория от „реалните последици“, а именно **инициативността и желанието за работа**, не показва статистически значима зависимост от страна на нито

един от коефициентите на съвпадение при формулираните модули. Следователно, причините за висока, респективно ниска инициативност в работата, трябва да се търсят другаде.

Следващите анализи показват влиянието на цялостния коефициент на съвпадение и реалните последици. За целта бе извършен регресионен анализ с коефициента на съвпадение като независима променлива, а всички реални последици като зависими, всяка по отделно. Това помага за установяването на влиянието на съвпадението между значимостта и използваемостта на различните форми на мотивация, които бяха формулирани.

Преди да преминем към регресионните анализи, ще представим графика изразяваща разпределението на осреднените оценки на коефициента на съвпадение. Както е показано на Фигура 3.14.:



Източник: Собствено проучване

Както се вижда на фигурата, оценките по отношение на средните стойности на коефициента на съвпадение са разнообразно разпределени. Видно е, че при някои респонденти несъответствието в мотивацията е особено високо с оценки, надхвърлящи две. По начина, по който бе формулиран коефициента, това свидетелства за силно несъответствие в мотивацията или по-конкретно, много по-високи изисквания и очаквания по отношение на формулираните модули в анкетата за сметка на много по-ниското им използване в работата. Тази тенденция може да доведе до сериозни проблеми в работата. Не можем да не споменем, че при някои респонденти

коэффициентът е много близко до единици или дори по-ниско от единица. Следователно, при някои респонденти, мотивацията може да се приеме като ефективна, а дори и за много ефективна, когато служителите съобщават за по-висока използваемост, отколкото значимост в определен аспект от работата им.

Регресионният анализ помогна за установяването на това, как по-точно разгледаното несъответствие в мотивацията, изразено с коефициента на съвпадение, влияе върху така важните аспекти от работата, които бяха формулирани за целите на дисертацията. На първо място бе установена надеждността на модела, като бе пресметната алфата на Кронбах ( $\alpha = 0.72$ ), и резултатите доказват модела като надежден. След това бяха разгледани статистически значими влияния от страна на коефициента на съвпадение и различните реални последици в работата. Разглеждането е отново на всички по отделно, с фиксиране по-подробно на статистически значимите влияния.

Първото статистически значимо влияние ( $P = 0.00007$ ), което вече бе описано и като надеждно е между **коефициента на съвпадение** и **склонността за оставане на работа**. По-конкретно, влиянието на коефициента на съвпадение може да се опише като умерено ( $r = -0.31$ ), а негативният знак на корелационния коефициент свидетелства за обратна корелация между двете величини. В модела липсва хетероскедастичност, което спомага за приемането на резултатите като релевантни. Следователно, с увеличаването на цялостното несъответствие в мотивацията на работното място на респондентите от общата група, намалява склонността за оставане в работата.

Следващото статистически значимо влияние от страна на коефициента на съвпадение е върху **гордостта в работата**. По-конкретно – ( $P < 0.000001$ ;  $r = -0.36$ ), отново липсва хетероскедастичност, което гарантира релевантност на модела. Влиянието на коефициента може да се опише като умерено, а негативния знак свидетелства за обратна корелация. С други думи, с увеличаване на несъответствието в мотивацията, намалява и гордостта в работата на служителите.

Коефициентът на съвпадение статистически значимо влияе върху **удовлетвореността в работата** ( $P = 0.0003$ ). Влиянието му отново може да се опише като умерено ( $r = -0.33$ ), а негативният знак свидетелства за обратната зависимост между разглежданите величини. В настоящия модел, отново липсва хетероскедастичност, което спомага за приемането на резултатите. Следователно, при увеличаване на несъответствието в мотивацията, намалява удовлетвореността в работата.

Коефициентът на съвпадение статистически значимо повлиява и **цялостната удовлетвореност в работата** ( $P = 0.002$ ), отново липсва хетероскедастичност. По-конкретно силата на влияние може да се опише като умерена ( $r = -0.29$ ), а негативният знак на корелационния коефициент свидетелства за обратната зависимост между двете величини. Отново се установява, че при увеличаване на несъответствието в мотивацията, намалява цялостната удовлетвореност в работата на респондентите от общата група.

**Инициативността и желанието за работа**, се повлиява статистически значимо ( $P = 0.05$ ), макар и слабо ( $r = -0.18$ ), коефициентът на корелация отново свидетелства за обратна зависимост на инициативността и желанието за работа от страна на коефициента на съвпадение. Следователно, може да се твърди, че увеличаването на несъответствието в мотивацията, спомага за намаляването на инициативността в работата, макар и в по-малка степен. Липсата на хетероскедастичност в модела, отново спомага за приемането на резултатите.

Не бе установено статистически значимо влияние от страна на коефициента на съвпадение върху **психическото напрежение и ангажираността в работата**. Следователно, причините за високи, респективно, ниски стойности на тези показатели, трябва да се търсят другаде.

На тази основа, начинът по-който бяха формулирани въпросите, свързани с „реалните последици“ помогна за установяването на конкретни зависимости между тях. За целта бе извършен регресионен анализ, разглеждайки като зависима променлива всяка категория от реалните последици по отделно. След това бе извършен и корелационен анализ, за да се установи количествено измеримо зависимостите между разглежданите величини. Резултатите са представени в корелационна таблица, както следва на Табл.3.7.:

**Таблица 3.7. Корелации между реалните последици в обща група**

	<i>ОСТ</i>	<i>ИНИЦ</i>	<i>ПСИХ НАПР</i>	<i>ГОРД</i>	<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	<i>АНГАЖ</i>	<i>УДОВ</i>
<i>ОСТ</i>	1						
<i>ИНИЦ</i>	0,59***	1					
<i>ПСИХ НАПР</i>	-0,39***	-0,15*	1				
<i>ГОРД</i>	0,76****	0,59*	-0,34	1			
<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	0,61	0,63****	-0,32*	0,62	1		
<i>АНГАЖ</i>	0,37	0,36	0,03**	0,37	0,37	1	
<i>УДОВ</i>	0,55	0,56**	-0,25	0,59**	0,73****	0,34	1

Бележки:  $P < 0.05$ \*;  $P < 0.01$ \*\*;  $P < 0.001$ \*\*\*;  $P < 0.0001$ \*\*\*\*; Алфа на Кронбах  $\alpha = 0,76$

На таблицата са представени корелационните коефициенти за всеки показател. Графично са показани и данните, получени за стойностите на R, които бяха изведени при извършени регресионни анализи. По този начин освен представените корелационни коефициенти, беше установено и до колко те са статистически значими. Беше представена и стойността на алфата на Кронбах, която е със сравнително висока стойност, което доказва надеждността на формулирания модел.

Резултатите, представени на Табл.3.7. показват, че взаимодействията между „реалните последици“ са достатъчно силни. Първото статистически значимо взаимодействие е между **склонността за оставане на работа и инициативността**. Зависимостта между двете величини е статистически значима, а корелационния коефициент доказва силно взаимодействие между двете величини. С други думи, с повишаването на инициативността се повишава и склонността за оставане в настоящата компания. Твърдението важи и за обратното – по-високата склонност за оставане на работа повишава инициативността. По наше мнение, това се дължи на косвена корелация идваща от взаимодействието на склонността за оставане на работа и някои от другите формулирани величини.

Следващата тенденция, която бе установена като статистически значима е между **склонността за оставане на работа и психическото напрежение в работата**. Както се вижда на таблицата, коефициентът на корелация е с отрицателен знак, а стойността му може да опише взаимодействието като умерено. По-конкретно, с увеличаването на психическото напрежение, се очаква намаляване на склонността служителя да остане в настоящата си компания. И обратното, ако склонността за оставане е ниска, то най-вероятно психическото напрежение е с висока стойност.

**Склонността за оставане на работа** статистически значимо си взаимодейства и с **гордостта от дейността**. Корелационният коефициент свидетелства за силна и права корелация. Тоест, при повишаване на гордостта, се повишава и склонността за оставане на работа. От друга страна, ако склонността е висока, най-вероятно и гордостта от дейността ще бъде с висока стойност.

Следващата взаимозависимост сред реалните последици, която ще разгледаме е между **инициативността и психическото напрежение**. Връзката между тях е статистически значима, а корелационния коефициент е с отрицателен знак. Стойността му свидетелства за слаба корелация между величините. Макар и слаба, връзката между инициативността и психическото напрежение е обратна. Следователно, при

увеличаване на психическото напрежение, ще намалее и инициативността на служителя.

**Инициативността** статистически значимо се свързва и с **гордостта**. Както се вижда на Табл.3.7., корелацията е права, а стойността на корелационния коефициент я описва като силна. Следователно, с повишаване на гордостта от дейността в компанията, се повишава и инициативността на служителя. От друга страна, при увеличаването на инициативността в работата, следва да се повиши и гордостта от дейността. По наше мнение това ще стане благодарение на по-високото ангажиране с дейността и признаване на собствения принос, следствие от по-високата инициативност.

Следващата статистически значима взаимозависимост е между **инициативността** и **цялостната удовлетвореност от работата**. Както се вижда на Таблица 3.7., връзката между двете величини е права, а стойността на корелационния коефициент я определя като силна. Следователно, с увеличаване на цялостната удовлетвореност от работата в организацията, ще се увеличи и инициативността от дейността. Освен това, повишаването на инициативността ще повиши и цялостната удовлетвореност от работата. Причините за това са същите, както при взаимодействието на инициативността с гордостта.

**Инициативността**, логично се свързва статистически значимо и с **удовлетвореността в работата**. Корелацията отново е права, а стойността на коефициента я определя като силна. Следователно, с по-високата удовлетвореност идва и по-висока инициативност в работата.

Следващата тенденция е между **психическото напрежение** и **цялостната удовлетвореност**. Корелацията е обратна, което се доказва от негативния знак преди корелационния коефициент. Стойността на коефициента описва взаимодействието като умерено. С други думи, с повишаването на психическото напрежение, очаквано ще се понижи цялостната удовлетвореност. И обратното, с повишаването на цялостната удовлетвореност, ще се понижи психическото напрежение в работата.

**Психическото напрежение** статистически значимо се свързва и с **ангажираността в работата**. Както се вижда на Табл.3.7., корелацията е положителна, а стойността на коефициента я определя като много слаба. Следователно, това взаимодействие може да се дължи на статистическа грешка.

Следващото статистически значимо взаимодействие, което бе установено в процес на анализ на резултатите е между **гордостта** и **удовлетвореността от**

**дейността.** Корелацията е права, а стойността на коефициента свидетелства за силна корелация между двата показателя. Тоест, с повишаването на гордостта от дейността, се повиша и удовлетвореността от дейността. И обратно, с повишаване на удовлетвореността, следва да се повиши и гордостта. Това следва да се осъществи по косвени канали, най-вече чрез взаимодействието на удовлетвореността с инициативността.

Последното статистически значимо взаимодействие, което бе установено в процеса на анализ на резултатите от общата група е между **удовлетвореността** и **цялостната удовлетвореност**. Както бе споменато, двете категории много си приличат, но формулирането на въпросите гарантира известна разлика между тях (Вж. Приложения). Както се вижда на Табл.3.7., корелацията е права, а стойността на коефициента я определя като силна. С други думи, с повишаване на единия показател, се повишава и другия.

Получените тенденции относно реалните последици са особено ценни, най-вече с това, че установяват взаимозависимостта между тях. Тоест, това помага на служителите, заети с управление на човешките ресурси, да формулират благоприятна стратегия, която да им гарантира максимално и ефективно използване на най-важния ресурс в компанията. След анализа на резултатите от групата от респонденти, заети в НКЖИ, и на база сравнение на полученото по отношение на взаимодействията на реалните последици, може да се формулира крайното заключение.

Следващата стъпка в анализите на резултатите е анализирането на коефициента на съвпадение в групата респонденти, заети в **НКЖИ**. Подходът е бъде същият – анализиране на влиянието от страна на коефициента на съвпадение, получен при различните модули, а след това установяване на влиянието на цялостния коефициент на съвпадение. Накрая отново следва анализ на взаимодействието между реалните последици в тази група респонденти. Важно уточнение е, че отново няма да бъдат формулирани конкретни хипотези, а ще бъдат представени статистически значимите влияния от страна на коефициентите на съвпадение по модули, а след това и общополучените. **Основната хипотеза е, че съвпадението между значимостта и използваемостта на елементите от модулите, които бяха формулирани за целите на дисертацията, влияе върху реалните последици в работата.**

Първото статистически значимо ( $P < 0.000001$ ) влияние е от страна на коефициента на съвпадение на **принадлежността** и **социалните аспекти** и **склонността за оставане в настоящата компания**. По-конкретно влиянието може да

се определи като умерено ( $r = -0.33$ ), а негативния знак свидетелства за обратна корелация, следователно, колкото е по-голямо несъответствието в мотивацията на респондентите, толкова по-ниска е склонността за оставане в компанията. Надеждността е относително висока ( $\alpha = 0.63$ ), освен това липсва и хетероскедастичност, което спомага приемането на резултатите като релевантни. С други думи, социалните аспекти са важни за формирането на благоприятен климат за човешките ресурси в разглежданата компания.

**Психическото напрежение** се повлиява статистически значимо от четири от коефициентите на съвпадение на модулите. Резултатите за значимост и корелационните коефициенти, както следва – **Работна среда** ( $P < 0.000001$ ;  $r = 0.32$ ); **Личностно развитие** ( $P = 0.0003$ ;  $r = 0.12$ ); **Принадлежност и социални аспекти** ( $P = 0.05$ ;  $r = 0.24$ ); **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и удовлетвореността** ( $P = 0.05$ ;  $r = 0.26$ ). Надеждността на модела е относително висока ( $\alpha = 0.65$ ), чрез тест на остатъците беше установено, че не е налице хетероскедастичност, което спомага за приемането на резултатите от модела. Получените стойности на корелационните коефициенти, свидетелстват за права корелация между разглежданите величини. С други думи, при увеличаването на несъответствието между значимостта на посочените модули и тяхното реално прилагане в работата, се *увеличава* и психическото напрежение в работата.

Следващото статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) влияние, което бе установено е от страна на коефициента на съвпадение на **безопасността и гордостта от работата в организацията**. Силата на влияние би могла да се определи като умерена ( $r = -0.26$ ), а негативния знак на корелационния коефициент свидетелства за обратна връзка между разглежданите величини. Надеждността на модела е относително висока ( $\alpha = 0.69$ ), а след тест на остатъците не бе доказана хетероскедастичност. С други думи, при увеличаване на несъответствието при прилагането на този модул в практиката, *намалява* гордостта от работата в организацията. По наше мнение, гордостта показва статистически значима зависимост именно от този модул, тъй като именно високата безопасност и сигурност в работата в НКЖИ, допринася за избора на именно този вид заетост.

**Ангажираността** на респондентите от НКЖИ статистически значимо се повлиява от стойностите на коефициентите на съвпадение на три от модулите. Надеждността на модела е висока ( $\alpha = 0.71$ ), тестът на остатъците не доказва хетероскедастичност. По-конкретно, резултатите за статистическа значимост и

корелационните коефициенти са, както следва – **Личностно развитие** ( $P = 0.04$ ;  $r = -0.28$ ); **Принадлежност и социални аспекти** ( $P = 0.05$ ;  $r = -0.11$ ); **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и удовлетвореността** ( $P = 0.004$ ;  $r = -0.29$ ). Следователно, отново бе доказано, че при увеличение на несъответствието между значимост и използваност на модулите, които посочихме, намалява съответната разглеждана реална последица, в случая ангажираността. Влиянието може да се опише като умерено и слабо, но въпреки това, статистически значимо и надеждно.

**Удовлетвореността в работата** статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) се повлиява от коефициента на съвпадение на **Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и удовлетвореността**. Влиянието може да се опише като умерено ( $r = -0.27$ ), а негативния знак на корелационния коефициент свидетелства за негативно обратна корелация. С други думи, с увеличаване на несъответствието между значимост и реално прилагане на елементите от модула, намалява и удовлетвореността в работата на респондентите, заети в НКЖИ. Надеждността е относително висока ( $\alpha = 0.71$ ) и отново липсва хетероскедастичност, което спомага да бъдат приети резултатите като релевантни.

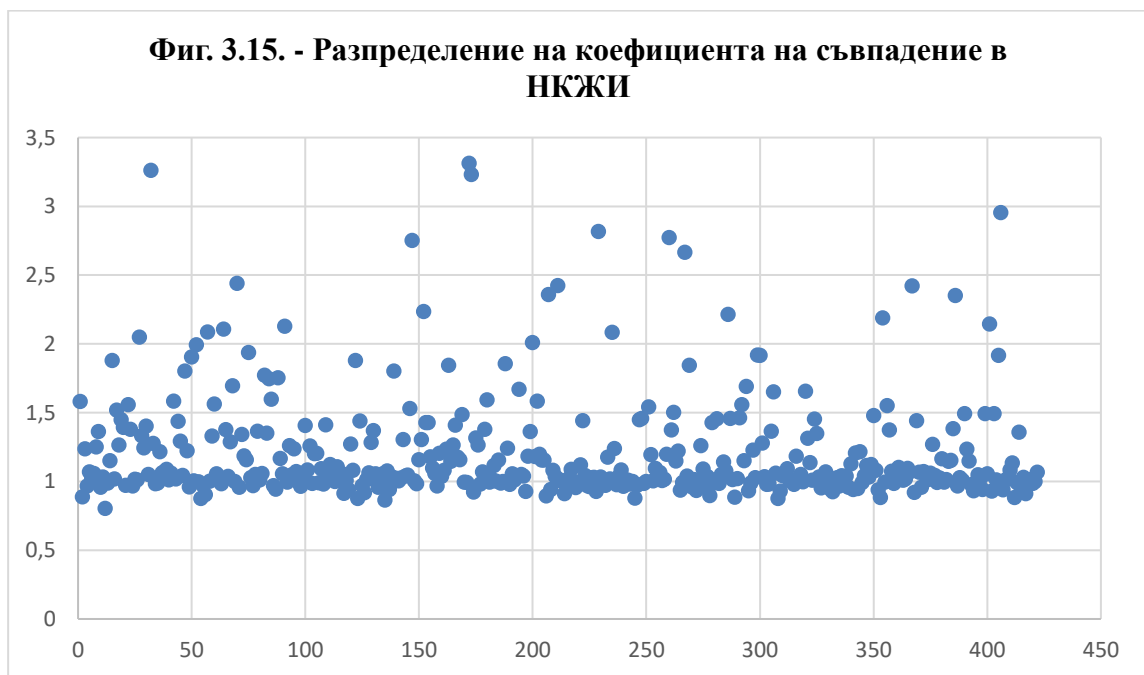
Коефициентът на съвпадение на **работната среда** статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) повлиява **цялостната удовлетвореност от работата**. По-конкретно това влияние може да се опише като умерено ( $r = -0.31$ ), а негативния знак отново доказва, че при увеличаването на несъответствието в мотивацията по отношение на разглеждания модул намалява и цялостната удовлетвореност в работата на групата респонденти, заети в НКЖИ. Надеждността е относително висока ( $\alpha = 0.68$ ) и не бе установена хетероскедастичност. Следователно, резултатите следва да бъдат приети като релевантни.

Последното статистически значимо влияние от страна на коефициентите на съвпадение по модули и реалните последици е влиянието от страна на коефициента на съвпадение на **принадлежността и социалните аспекти и инициативността в работата**. По-конкретно, получените резултати както следва – ( $P < 0.00001$ ;  $r = -0.27$ ), надеждността на модела е висока ( $\alpha = 0.72$ ), отново не бе установена хетероскедастичност. Полученият корелационен коефициент свидетелства за намаляване на инициативността на работниците или служителите от НКЖИ, при увеличаване на несъответствието между значимостта и реалното прилагане на

елементите от разглеждания модул. Следователно, при по-ефективен социален контакт, респондентите, заети в НКЖИ, са по-инициативни в работата си.

Следва да се представят и анализират резултатите по отношение на осреднените стойности на коефициентите на съвпадение по модули. На тази основа, бе получен и същинския коефициент на съвпадение в групата, заети в НКЖИ. Анализите се реализират както при общата група. На първо място се представят графично получените резултати по отношение на осреднените стойности на коефициента на съвпадение. Резултатите са визуализирани на Фиг.3.15., както следва по-долу.

На фигурата се вижда, че по-голямата част от респондентите съобщават за относително добро съответствие между значимостта на елементите от формулираните модули и реалното им прилагане в работата. Наблюдават се обаче и някои екстремни стойности на коефициента, което свидетелства за силно несъответствие в мотивацията. Реалното влияние на това несъответствие се установява със следващите регресионни и корелационни анализи.



Източник: Собствено проучване

Първият етап от анализиране на резултатите е пресмятането на Алфата на Кронбах. За регресионния модел на коефициентът на съвпадение в група, заети в НКЖИ и реалните последици в работата, стойността на  $\alpha = 0.63$ , което определя модела като надежден. По-нататъшните регресионни анализи установяват статистически

значимите влияния от страна на коефициента на съвпадение в тази група респонденти и различните реални последици, които бяха формулирани за целите на дисертацията.

Първото статистически значимо влияние ( $P < 0.00001$ ) от страна на **коефициента на съвпадение** е върху **склонността за оставане на работа**. По-конкретно, влиянието се определя като обратно пропорционално и умерено ( $r = -0.36$ ), а липсата на хетероскедастичност спомага за приемането на резултатите от анализа. Следователно, при увеличаване на несъответствието в мотивацията на респондентите, заети в НКЖИ, тяхната склонността за оставане в компанията намалява.

Следващото статистически значимо влияние ( $P < 0.00001$ ) от страна на **коефициента на съвпадение** върху **психическото напрежение**. По-конкретно, влиянието може да се опише като умерено и положително ( $r = 0.27$ ). В модела не бе установена хетероскедастичност, което свидетелства за релевантност на резултатите. С други думи, при увеличаване на несъответствието в мотивацията, се увеличава и психическото напрежение у респондентите, заети в НКЖИ.

**Гордостта** също се повлиява статистически значимо ( $P < 0.00001$ ), от **коефициента на съвпадение**. Влиянието отново е умерено и негативно ( $r = -0.27$ ), отново липсва хетероскедастичност. Следователно, с повишаването на несъответствието в мотивацията се понижава гордостта от работата НКЖИ.

**Коефициентът на съвпадение** статистически значимо повлиява ( $P < 0.00001$ ) и **ангажираността в работата**. Влиянието отново може да се опише като отрицателно и умерено ( $r = -0.24$ ), а липсата на хетероскедастичност спомага приемането на резултатите. С други думи, отново повишаването на несъответствието в мотивацията, спомага за намаляването на ангажираността при служителите от НКЖИ.

Статистически значимо влияние ( $P < 0.00001$ ) бе установено и доказано от страна на **коефициентът на съвпадение** върху **удовлетвореността в работата**. Отново връзката е негативна, а стойността на корелационния коефициент свидетелства за умерено влияние ( $r = -0.25$ ), отново не бе установена хетероскедастичност. Следователно, при увеличаването на несъответствието в мотивацията на служителите, заети в НКЖИ, намалява тяхната удовлетвореност от работата.

**Коефициентът на съвпадение** статистически значимо ( $P < 0.00001$ ) повлиява и **цялостната удовлетвореност от работата**. Влиянието отново е негативно и умерено ( $r = -0.33$ ), отново не бе установена хетероскедастичност. Следователно, с увеличаването на несъответствието в мотивацията, намалява и цялостната удовлетвореност от работата в НКЖИ.

При анализиране на резултатите относно **инициативността и желанието за работа** не бе установено статистически значимо влияние от страна на **коефициента на съвпадение**. Следователно, не може да се твърди, че несъответствието в мотивацията повлиява този аспект от работата.

Както при анализирането на резултатите в общата група, бяха извършени и регресионни и корелационен анализ между реалните последици. Целта на това бе да се открият статистически значими взаимозависимости между тях. По този начин се фиксират и различни косвени влияния от страна на мотивацията върху различните последици в работата. Резултатите се конкретизират заедно с информация за надеждността на модела и статистическата значимост на всеки корелационен коефициент:

**Таблица 3.8. Корелационни зависимости  
между реалните последици в НКЖИ**

	<i>ОСТ</i>	<i>ПСИХ НАПР</i>	<i>ГОРД</i>	<i>АНГАЖ</i>	<i>УДОВ</i>	<i>ЦЯЛ УДОВ</i>	<i>ИНИЦ</i>
ОСТ	1						
ПСИХ НАПР	-0,26	1					
ГОРД	0,66****	-0,24	1				
АНГАЖ	0,30	-0,01*	0,28	1			
УДОВ	0,52**	-0,27*	0,47	0,35**	1		
ЦЯЛ УДОВ	0,58**	-0,29*	0,53	0,35*	0,63****	1	
ИНИЦ	0,52*	-0,24	0,50**	0,29	0,47	0,64****	1

Бележки: P<0.05\*; P<0.01\*\*; P<0.001\*\*\*; P<0.0001\*\*\*\*; Алфа на Кронбах  $\alpha = 0.69$

Източник: Собствено проучване

Подобно на разглеждането на резултатите при общата група, тук също се установяват многобройни статистически значими взаимодействия между различните реални последици. Формулирани по начина, който е използван в Дисертационното проучване, дават възможност да се установят някои много интересни тенденции. Отново фокусът е единствено върху статистически значимите взаимодействия, без да се формулират хипотези и да се тестват. В сравнение с резултатите в общата група, резултатите по отношение на взаимодействието на реалните последици се различават. Разбира се, това се дължи на специфичната форма на заетост в държавното предприятие. Многократно бе споменато, че в такъв вид предприятия главните потребности и различните им влияния се изместват и различават, понякога в голяма

степен, от друга по вид заетост. Различните гледни точки дават възможност за извеждане на по-обогатени анализи и съответните изводи по отношение на резултатите.

Първото статистически значимо взаимодействие е между **гордостта** и **склонността за оставане на работа**. Както се вижда на Табл.3.8., коефициентът на корелация изразява силна връзка между двете величини, която същевременно е и права. Следователно, с увеличаването на гордостта от работата в НКЖИ, се повишава и склонността за запазване на текущото работно място. Коефициентът на корелация изразява и обратната тенденция, а именно, че когато склонността за оставане на работа е по-висока, гордостта би трябвало също да е на високо ниво.

**Цялостната удовлетвореност** и **удовлетвореността** също положително, статистически значително и силно взаимодействат със **склонността за оставане на работа**. Тази тенденция до голяма степен е логична. Двете величини свързани с удовлетвореността в работата, изразяват задоволството от нея. Логично е, че, когато хората се чувстват удовлетворени от своята работата, да искат да запазят заетостта си именно в тази компания. Отново и обратната тенденция е вярна, с по-високите нива на склонността за оставане на работа, следват и по-високи нива на двете скали за удовлетвореността.

Следващото взаимодействие, което се проявява като статистически значимо е между **инициативността** и **склонността за оставане на работа**. Коефициентът на корелация отново е положителен и висок, което изразява силна положителна корелация. Така представени резултатите на Табл.3.8., свидетелстват и за косвената корелация на инициативността със склонността за оставане на работа, най-вече по каналите на взаимодействие на удовлетвореността и инициативността, гордостта и инициативността. С други думи, показатели, които имат директно статистически значимо влияние върху склонността за оставане на работа, имат и статистически значимо взаимодействие с инициативността. Следователно, нейното взаимодействие със склонността за оставане на работа се затвърждава и засилва и по косвен начин от страна на други стойности на реалните последици.

**Психическото напрежение в работата** статистически значимо си взаимодейства с **ангажираността**. Коефициентът на корелация обаче, изразява много слаба връзка, близка до нула. Следователно, не може да се твърди, че реално ангажираността и психическото напрежение имат връзка по между си в групата респонденти, заети в НКЖИ.

Умерена, негативна и статистически значима корелация **психическото напрежение** доказва с двете скали, изразяващи **удовлетвореността в работата**. Както се вижда на Табл.3.8., коефициентите на корелация са с негативен знак. Следователно, с повишаването на оценките за удовлетвореността, намалява психическото напрежение.

**Гордостта** от своя страна показва статистически значимо, положително и силно взаимодействие с **инициативността в работата**. С други думи, с по-високите стойности на гордостта, следва да се повиши и инициативността. От друга страна, по-високата инициативност в работата би трябвало да повиши гордостта. По наше мнение, това се дължи най-вече на общата връзка на двата показателя със скалите за удовлетвореност. Следователно, повишената инициативност спомага за повишаването на удовлетвореността в работата, което води и до повишаването на гордостта от дейността на служителите. И обратното, повишената гордост, повишава удовлетвореността и служителите стават по-инициативни и работят с по-голяма готовност и ефективност.

Статистически значимо, умерено и положително взаимодействие бе установено и между **ангажираността** и **двете скали за удовлетвореност**. Както се вижда на таблицата, с повишаването на удовлетвореността, би трябвало да се увеличи и ангажираността в работата. По наше мнение, това се дължи на повишеното задоволство от работата, което следва да повиши и ангажираността с резултатите на компанията. Разбира се това в голяма степен е свързано и със стимулите, които служителите от НКЖИ получават в работата си.

Логично е, че бе установено силно взаимодействие между **удовлетвореността** и **цялостната удовлетвореност**. Както се вижда на Табл.3.8., корелацията не е правопрпорционална. Както вече бе споменато, двете величини доста си приличат, но формулирането на въпросите предполагаше известни различия между двете скали.

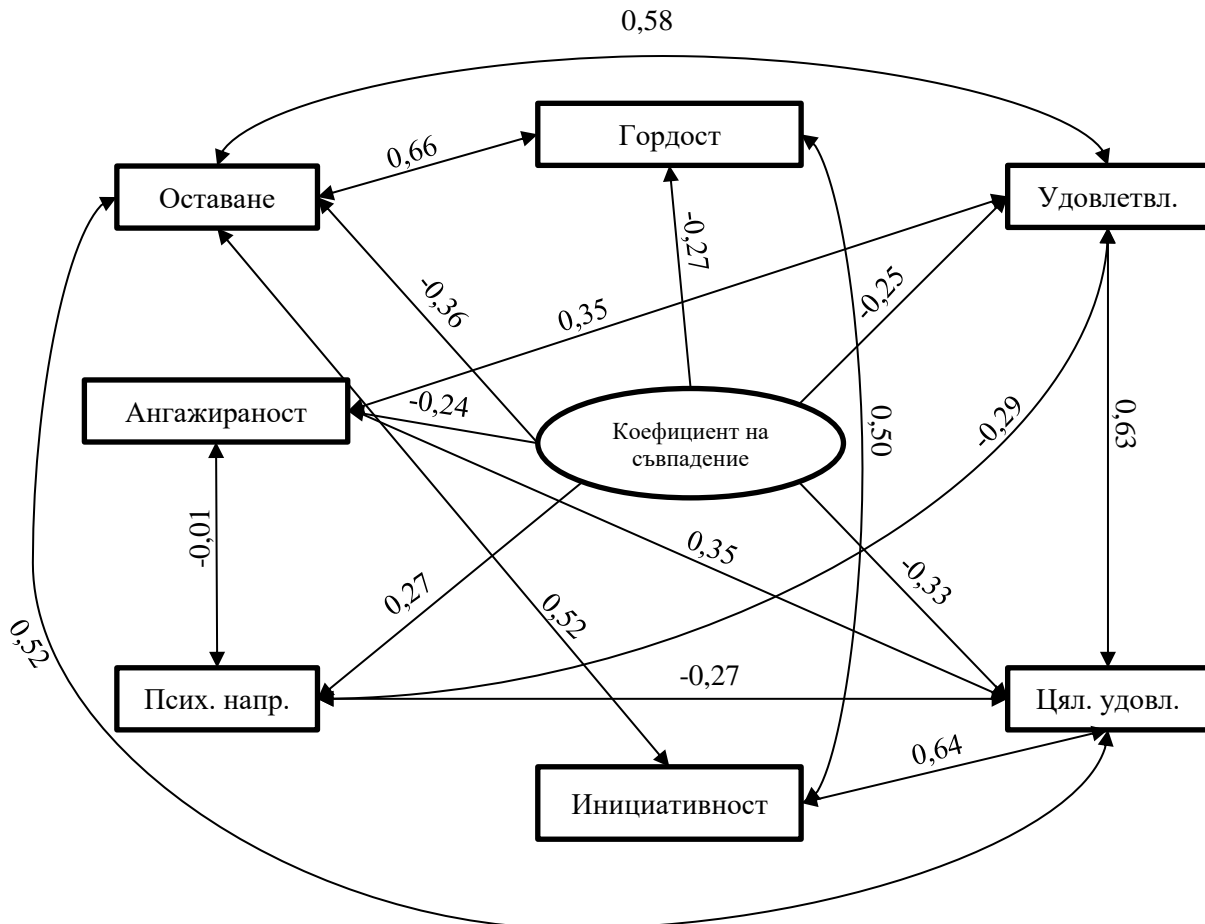
Последната статистически значима, силна и положителна връзка бе установена между **цялостната удовлетвореност** и **инициативността**. По наше мнение съществува освен пряката връзка между двете величини и доста на брой косвени такива. Както е показано на Табл.3.8., различни връзки са налице, които косвено свързват двете величини. Следователно, с увеличаването на цялостната удовлетвореност, следва да се увеличи по директен, а така също и индиректен начин и инициативността в работата.

В настоящия параграф бе поставена целта да бъде установено до колко несъответствието на вече разгледаните показатели за значимост на формулираните модули и реалното прилагане на елементите, които се включват в тях, влияе на оценките, които респондентите съобщават по отношение на реалните последици. От



коэффициента на съвпадение, а така също и взаимодействията, които бяха потвърдени като статистически значими, що се отнася до реалните последици.

**Фигура 3.17. Корелационен модел на коефициент на съвпадение и реалните последици в НКЖИ**



Източник: собствено проучване

Похватът в модела на заетите в НКЖИ е идентичен. Сравнявайки двата модела могат да бъдат установени няколко различия, най-вече свързани с връзките на ангажираността и двете скали на удовлетвореност. На тази основа, може да се обобщи, че удовлетвореността е по-важна част в процеса на работа на групата, заети в НКЖИ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Синтезирани и обобщени, основните изводи от направеното изследване в настоящия дисертационен труд се свеждат до:

1. Въз основа на задълбочен анализ на специализираната литература по разглежданата проблематика, определихме мотивацията като **насочващ поведението психологически процес, изграден от разнообразни енергетични сили, имащи за цел да въздействат на поведението по начин, определящ посоката, интензивността и устойчивостта на поведението на индивида.** По отношение на трудовата мотивация, тя следва да се приема като **процес, насочващ трудовото поведение в желаната от работодателите посока.**

2. На база на литературен обзор на различни трудове, установихме, че **процесът на мотивация се характеризира със следните особености – потребности; черти; ценности; стимули; награди.** Всяка от които - с определена значимост и влияние върху процеса на мотивиране.

3. Литературният анализ ни помогна да **установим, че мотивацията бива – вътрешна и външна.** Вътрешната, зависеща от ценностите и потребностите на индивида. Външната, се характеризира с влияние извън личността на работника или служителя. Следователно, **в процеса на вътрешна мотивираност, индивидът се самомотивираща, а в процеса на външна мотивираност, му бива оказано въздействие отвън.**

4. На основата на внимателен литературен синтез установихме, че **съществува връзка между използваните подходи на управление и различните форми на мотивация.** Фокусът през годините се измества от материалните награди и стимули, за да премине към човешкото отношение, за да се **формира в днешните условия към стремеж за предразполагане към вътрешна мотивираност на индивидите.**

5. На основата на литературния анализ **избрахме подход за разглеждане на мотивационните теории, разделяйки ги на – съдържателни и процесуални.** Всяка теория се съставява от основни идеи, които според нейните автори залягат в процеса на управление на персонала.

**Съдържателните теории** изхождат от постулата, че хората са безкрайно нуждаещи се същества и постоянно се стремят да задоволят своите потребности. Систематизирано, тези теории биват:

- *Систематизация на потребностите от Хенри Мъри* – азбучно подреждане на 20 основни човешки потребности. Теорията на Мъри се приема за началото на развитието на съдържателните теории за мотивация;

- *Теория на базовите потребности на Ейбрахам Маслоу* – освен, че систематизира, той ги подрежда в йерархична последователност в своеобразна пирамида. Основно условие за преминаването по-нагоре в пирамидата е да се задоволят потребностите от по-ниските нива – фрустрационен-прогресионен процес;

- *ERG моделът на Клейтън Алдърфър* – изграден на основата на теорията на Маслоу, авторът ѝ има за цел да допълни и усъвършенства теорията на базовите потребности. Според него, основните групи потребности са от съществуване, обвързване и растеж. Най-значим принос на теорията е формулираният механизъм на фрустрационен-регресионен процес, който предполага и връщане към по-конкретните потребности в процеса на мотивиране;

- *Двуфакторната теория на Фредерик Хърцберг* – авторът разделя факторите влияещи върху мотивацията на хигиенни и мотивиращи. Съответно, хигиенните допринасят за липсата на неудовлетвореност, а мотивиращите допринасят за наличието на удовлетвореност в работата;

- *Теория за мотивацията за постижения, съставена от Дейвид Маккелънд* – той разглежда потребностите в три главни групи: от постижения, от власт и от принадлежност. Според автора, субективна задоволеност трябва да бъде налична за всички групи, за да е налице цялостна удовлетвореност на индивида;

- *Теория на самоопределението, съставена от Едуард Деси и Ричард Раян* – теорията е най-ценна с това, че разглежда мотивацията на хората почти изцяло като вътрешен процес, който подбужда и енергизира поведението на хората. Авторите разглеждат три групи потребности – от компетентност; свързаност и автономност. Според тях, взаимодействието и ефективното им задоволяване е от изключителна важност за реализиране на потенциала на хората в следствие на силно мотивирано поведение;

*Процесуалните теории* разглеждат мотивацията като бурно взаимодействие между индивида и заобикалящата го среда. Следователно, авторите извеждат своите теории на основата на това взаимодействие. Систематизирано те биват:

- *Теория на очакванията* съставена от Виктор Вруум, а по-късно усъвършенствана от Лаймън Портър и Едуард Лоулър - В основата ѝ лежи разбирането, че мотивацията на хората се влияе от очакваните резултати от действията им. Теорията изхожда от предпоставката, че наличието на потребности не е единственото необходимо условие за мотивация на човека. Портър и Лоулър допълват и доразвиват идеите на Вруум и на тази основа изграждат модел за човешката мотивация, който показва динамичната връзка между трудовото представяне и задоволеността на работниците или служителите;

- *Теория на справедливостта* съставена от Стейси Адамс – според тази теория, работниците са мотивирани от желанието да бъдат третирани справедливо и равнопоставено. Ако работниците възприемат, че с тях се отнасят справедливо, мотивацията им за труд ще се поддържа и може да се очаква стабилно изпълнение. Ако, от друга страна, чувства, че с тях се отнасят несправедливо, мотивацията им ще е канализирана в някаква стратегия за намаляване на справедливостта;

- *Теория на целеполагането* на Едвин Лок и Гари Латам - тази теория доказва, че мотивираността и изявата са по-високи, когато пред индивида са поставени ясни цели, когато тези цели са трудни, но достижими и приети, и когато е изградена обратна връзка за качеството на изявата. Освен ясни и достижими цели, авторите подчертават и голямата важност на обратната връзка в процеса на мотивация на персонала;

- *Мотивационен модел за характеристиките в работата* съставен от Ричард Хакман и Грег Олдъм – според тази теория, мотивацията в най-голяма степен зависи от характеристиките на длъжността, която изпълнява индивида. Според авторите, тя трябва да бъде интересна, предизвикателна и развиваща личността. Разбира се, отдава се значимото и на различните психологически характеристики на хората и тяхното значение при формирането на длъжностите;

- *Теория на закрепващото въздействие* от Бъръс Скинър – авторът формулира своята теория на основата на т.нар. „закон на ефекта“, според който поведението, което носи доставящ удоволствие ефект, вероятно ще бъде повторено, а поведение, носещо негативен ефект ще бъде избягвано. На тази основна, Скинър формулира три вида

подкрепители – положителен, отрицателен и наказание. Авторът подчертава, че наказанието трябва да се използва в много крайни случаи, тъй като би могло да окаже силно негативно въздействие върху индивида.

6. Базирайки се на разнообразни литературни източници, установихме, че **голямо значение за трудовата мотивация имат разнообразни категории, използвани в процеса на реализиране на мотивационните стратегии.** Някои бяха разгледани – мотивационен профил; мотивационен климат; мотивационни лостове; мениджърските умения; система за мотивация и стимулиране и др. Освен това, **установихме, че върху мотивацията могат да влияят разнообразни фактори, които могат да имат непосредствено или косвено влияние върху работниците или служителите.**

7. От анализа на научната литература, **установихме, че най-общо мотивацията на работното място може да бъде материална и нематериална.** Материалната се изразява в използването на всякакви тактилни способности, които лесно могат да бъдат стойностно определени. Съответно, нематериалната мотивация се отличава с почти изцяло неосезаеми елементи. От литературата разбрахме, че материалната мотивация действа много по-интензивно, но действието ѝ не е дотам ефективно в дългосрочен план. Обратното, нематериалната мотивация се прилага по-трудно, но в дългосрочен план дава по-добри резултати в работна среда. В мениджърската наука и организационната психология се набляга все повече на значението на нематериалната мотивация, без това да означава, че не се използват материални стимули. Двете форми на мотивация по-скоро са в унисон, но материалните вече се приемат не като мотивиращ елемент, а като нещо „вградено“ в работата.

8. **Изяснихме, че мотивацията на работниците или служителите трябва да бъде неизменна част от цялостната стратегия за развитието на фирмата.** За реализацията ѝ в реална работна среда, се използват разнообразни методи, които по различни начини целят да прилагат способности за мотивиране, които да подобрят мотивационния климат в предприятието. На основата на методите за мотивация следва да се формират стратегии за мотивиране на персонала в предприятието, които трябва да се прилагат паралелно с останалите функционални стратегии във фирмата.

9. **Доказахме, че човешката психика и демографски характеристики имат огромно значение при формиране на мотивационните способности в предприятието.** Човекът е изключително сложна система от разнообразни психически фактори, които

могат да окажат значително влияние върху мотивацията им на работното място. Индивидите могат да бъдат по-резистентни или да се влияят по-силно от определени мотивационни способности, в зависимост от техните психологически и демографски характеристики.

10. **Подчертахме, че разнообразните форми на лидерство са в състояние силно да мотивират или демотивират работниците или служителите.** Лидерството може да бъде определено като най-силно въздействащата нематериална форма на мотивацията. Лидерите са в състояние да влияят на работниците или служителите, а така също често пъти са и основен елемент при прилагането на заложените мотивационни стратегии в предприятието. Следователно, лидерството трябва да се приеме като изключително важен елемент от цялостната мотивационна структура в предприятието.

11. **Анкетното проучване и групирането на мотиваторите в работата на нашите респонденти ни позволи да определим най-значим и най-малко значим мотиватор в двете разглеждани в изследването групи респонденти.** Съответно, най-значим модул в работата е **принадлежността и социалните аспекти.** Най-малко значим модул за респондентите и от двете групи са **възнагражденията.** С други думи, хората изпитват голяма потребност от ефективни социални контакти в тяхната работа.

12. **Регресионното и корелационно анализиране на резултатите по отношение на демографските данни и тяхното влияние върху значимостта на различните модули в процеса на работа, ни помогна да установим следните основни тенденции в двете групи респонденти, станали обект на анкетното ни проучване:**

- Значимостта на **работната среда** се повлиява от позицията в йерархията; полт и броят на деца, за които работника или служителя полага грижи;
- Значимостта на **възнагражденията** се повлиява от полът и позицията в йерархията на работниците или служителите;
- Значимостта на **безопасността** се повлиява от позицията в йерархията и възрастта на респондентите;
- Значимостта на **личностното развитие** се повлиява от степента на образование; семейният статус; позицията в йерархията и възрастта на респондентите;

- Значимостта на **принадлежността и социалните аспекти** се повлиява от позицията в йерархията и трудовият стаж в организацията;
- Значимостта на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** се повлиява от позицията в йерархията; семейният статус; полът; трудовият стаж в организацията и възрастта.

*Представените заключения са на основата от анализиране на получените резултати в двете групи респонденти.*

13. Благодарение на анализиране на значимостта на шестте модула, **установихме как значимостта на един модул влияе върху отдаваната значимост на друг.** Ще представим статистически значимите и надеждни връзки в двете групи респонденти:

- С нарастването на значимостта на **работната среда**, нараства значимостта на **възнагражденията; безопасността и на уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство;**
- С нарастването на значимостта на **възнагражденията**, нараства значимостта на **безопасността; личностното развитие и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство;**
- С нарастването на значимостта на **безопасността** нараства и значимостта на **личностното развитие; принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство;**
- С нарастването на значимостта на **личностното развитие** нараства значимостта на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство;**
- С нарастването на значимостта на **принадлежността и социалните аспекти**, нараства значимостта на **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство.**

14. Резултатите от анкетното проучване в частта им, изследваща степента на използване на съставените модули, ни позволи да заключим, че най-широко прилаганият модул и при двете групи респонденти е **принадлежност и социални аспекти.** Отново **възнагражденията** се явяват най-малко използван в процеса на работа. Следователно, двете измерения, които изследвахме по отношение на

мотивацията съвпадат в тази си част. Въпреки това обаче различия бяха установени в процеса на анализиране на останалите резултатите от проучването.

15. При формулиране на анкетата, включихме и въпроси, свързани с реалните последици в работата на респондентите. Това ни помогна да установим реалното въздействие на използването на различните модули с кореспондиращите им форми на мотивация и реалното им влияние върху работата на анкетиранията лица. Извършването на корелационен и регресионен анализ ни помогна да установим как степента на използване на определен модул влияе върху „реалните последици в работата:

- Първото статистически значимо влияние установихме при степента на използване на **принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** върху **склонността за оставане на работа**. По-конкретно, с по-широкото използване на двата модула, анкетиранията лица са по-склонни да останат в настоящата си организация;
- Установихме и влияние от страна на степента на използване на елементите от модул **безопасност; работна среда и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** върху степента на **психическо напрежение в работата**. Влиянието на използването на посочените модули, негативно се свързва с психическото напрежение. Следователно, с по-широкото използване, психическото напрежение намалява;
- **Гордостта от работата в организацията** положително се повлиява от степента на използване на **принадлежността и социалните аспекти и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. С други думи, с увеличаването на използването на двата модула нараства и гордостта от заетостта в настоящата организация;
- Следващата статистически значимо влияние, която установихме е от страна на **Личностно развитие; Принадлежност и социални аспекти; Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство; безопасността и работната среда** върху степента на **ангажираност в работата**. Използването на модулите отново положително повлиява степента на ангажираност и отново с нарастването на използваемостта, нараства и ангажираността на работното място;

- **Удовлетвореността от работата** се повлиява от степента на използване на елементите от **уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Влиянието отново е положително и с по-широкото приложение на елементите от модула, нараства и удовлетвореността от работата;
- От друга страна **цялостната удовлетвореност** се повлиява от **Личностно развитие; Принадлежност и социални аспекти; Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Влиянието отново се явява като положително и с нарастване на степента на използване на елементите от посочените модули нараства и цялостната удовлетвореност;
- Последната категория, която проучихме е **инициативността и желанието за работа**. Статистически значимо тя се повлиява от степента на използване на **Принадлежността и социалните аспекти; уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Влиянието на използваемостта на посочените модули отново е положителна и с нарастването на степента на прилагане на модулите, нараства и инициативността в работата на анкетиранията лица.

16. Една от целите на анкетното ни проучване беше да установим как по-точно мотивацията влияе върху работата на анкетиранията лица. Искахме да установи и нивото на ефективна мотивация в работата на респондентите. От тази гледна точка, съставихме и своеобразен коефициент, изразяващ разликата между значимостта на различните елементи във формулираните модули и реалното им приложение в реална работна среда. По начинът, по който формулирахме коефициента на съвпадение, по-големите му стойности свидетелстваха за неефективна мотивация на работното място, която от своя страна означава незадоволени потребности по отношение на елементите, съставляващи модулите. На първо място пресметнахме коефициентите на съвпадение по модули и установихме следните влияния върху „реалните последици“:

- Коефициентът на съвпадение на **работната среда; принадлежността и социалните аспекти** повлиява негативно **склонността за оставане на работа**. Следователно, с повишаването на несъответствието в значимостта и реалното прилага на посочените модули намалява и склонността за оставане на работа;

- Положително влияние бе установено от страна на коефициентът на съвпадение на **Работна среда; Личностно развитие; Принадлежност и социални аспекти; Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и удовлетвореността** върху **психическото напрежение в работата**. С други думи, при увеличаването на несъответствието в значимостта на елементите от посочените модули и реалното им използване в работата, се повишава и психическото напрежение, което респондентите съобщават;
- Негативно влияние бе установено от страна на коефициента на съвпадение на **безопасността и работната среда** върху **гордостта от работата в организацията**. Тоест, с нарастване на несъответствието в мотивацията, намалява и гордостта, която анкетираните лица съобщават;
- **Ангажираността** негативно се влияе от коефициента на съвпадение на **Личностно развитие; Принадлежност и социални аспекти; Уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство и удовлетвореността**. Макар, че такова бе установено са при групата, заети в НКЖИ, можем да твърдим, че все пак несъответствието в значимостта на модулите и тяхната използваемост, негативно влияе върху съобщаваната ангажираност на работното място;
- Коефициентът на съвпадение на **работната среда и уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство** негативно влияе върху степента на **удовлетвореност**, която респондентите съобщават и с нарастването на несъответствието по отношение на посочените модули, намалява и удовлетвореността от работата;
- **Цялостната удовлетвореност** се влияе негативно от коефициента на съвпадение на **работната среда; уважение и себеуважение, интерес и предизвикателство, автономност и лидерство**. Следователно, с нарастване на несъответствието в мотивацията по отношение разгледаните модули, намалява цялостната удовлетвореност от работата;
- Последното влияние, което бе установено в процес на анализиране на резултатите, беше от страна на коефициентът на съвпадение на **принадлежността и социалните аспекти** върху **инициативността и**

**желанието за работа.** Влиянието отново е негативно, което свидетелства за намаляване на инициативността на работното място при увеличаване на несъответствието на мотивацията по отношение на разглеждания модул.

17. Следващият етап от анализиране на резултатите се изразява в установяване на конкретните влияние от страна на цялостния коефициент на съвпадение без да се имат предвид различните модули. За неговото пресмятане бяха сравнени резултатите за всеки въпрос относно значимостта на елементите на мотивация и тяхното реално прилагане в организацията. Също, както при коефициентът на съвпадение при различните модули, тук по-високата стойност свидетелства за неефективна мотивация, изразяваща се в по-високи потребности за сметка на по-ниско прилагане на съответните форми на мотивация. На тази основа, бяха установени следните влияния от страна на цялостния коефициент на съвпадение върху реалните последици:

- **Коефициентът на съвпадение** негативно повлиява **склонността за оставане на работа.** Следователно, с нарастването на неефективността на мотивацията, намалява и склонността за оставане на работа;
- Положително влияние бе установено от страна на **коефициента на съвпадение** и степента на **психическо напрежение в работата**, което съобщават анкетиранияте. Следователно, с по-високото несъответствие в мотивацията, нараства и психическото напрежение;
- **Гордостта от дейността** също се повлиява негативно от страна на **коефициента на съвпадение**;
- **Коефициентът на съвпадение** негативно повлиява и **удовлетвореността от работата**;
- Негативно влияние бе установено и върху **цялостната удовлетвореност от работата**;
- **Инициативността** също негативно с повлиява от **коефициента на съвпадение.**

18. По начина, по който формулирахме въпросите, свързани с реалните последици, успяхме да установим и някои взаимодействия между тях. Това бе реализирано чрез извършване на регресионен и корелационен анализ на резултатите по отношение на реалните последици. Представяйки единствено статистически значимите резултати, бяха установени следните тенденции:

- Склонността за оставане на работа силно взаимодейства с инициативността; гордостта; удовлетвореността и цялостната удовлетвореност. И умерено си взаимодейства с психическото напрежение;
- Силно взаимодействие установихме и между инициативността и гордостта; цялостната удовлетвореност и удовлетвореността. Слабо взаимодействие между инициативността и степента на психическо напрежение;
- Умерено взаимодействие установихме и между ангажираността и цялостната удовлетвореност и удовлетвореността;
- Удовлетвореността силно взаимодейства с цялостната удовлетвореност и умерено взаимодейства с ангажираността.

**Получените резултати по отношение на реалните последици разкриват и една индиректна връзка от между мотивацията и трудовите процеси в работата.** Това се изразява в **косвено влияние на мотивацията върху работните процеси, посредством каналите на влияние на реалните последици**, които разгледахме. Следователно, влиянието на мотивацията на работното място върху различните трудови процеси е изключително комплексно.

След проведените анализи и проучването на многобройни литературни източници на автори, занимаващи се с изследване на мотивацията в най-разнообразни форми, установихме изключителното ѝ значение в процеса на формиране и реализация на организационните взаимоотношения. Значението на мотивацията нараства и с безспорното нарастване на значението на човешкият капитал в работата. В миналото, в управлението на хората се отдавало значение доколкото те са били необходими за реалното реализиране на трудови процеси, използвайки оръдията на труда и създавайки стойност чрез използване на определени ресурси, предоставени им от капиталиста. Подобно на всички социални процеси, трудовите също се променят драстично, както в новото, така и най-новото време от историята. Значението на хората нараства все повече, особено в условията на силна пазарна конкуренция. Следователно, всичко свързано с управлението на персонала е от изключителна важност за успеха на организациите, без почти да се отчитат различията в секторите в които те оперират.

Изненадващ е фактът, че въпреки огромното значение на мотивацията в процеса на управление на персонала, практиците сякаш не се интересуват особено от актуализиране на своите програми за мотивиране на персонала, ако такива въобще се

прилагат на практика. Приложението единствено на мотивационни форми, свързани единствено с материално стимулиране все още преобладават. Въпреки, че нашето проучване не установи такава тенденция, множество други, по-големи проучвания установяват именно това. От доста отдавна, различни автори се опитват да изместят фокуса при формиране на ефективна мотивация от материалното към нематериалното. Според множество проучвания, мотивация, която се уповава на нематериални стимули, притежава по-стабилно влияние, както и спомага по-силното ангажиране на хората с дейността. Обратно, множество автори свидетелстват, че при наличието единствено на материално стимулиране, служителите се мотивират дотолкова, доколкото дейността им гарантира материални облаги. В добавка с това, резултатите от проведеното проучване за написване на дисертацията, доказаха, че възнагражденията се явяват най-малко значим мотиватор в процеса на работа. С други думи, възнагражденията, макар и необходима част от работата в която и да е организация, не бива да са единствен способ за мотивация на персонала.

Мотивацията е и ще остане един от най-важните елементи в процеса на управление на персонала. Следователно, е от изключителна необходимост, задълбоченото ѝ анализиране в процеса на работа във всяка организация, работеща в условията на пазарна конкуренция. Ако съвременните управленци пренебрегнат желанията и потребностите на хората, те рискуват тяхното дезангажиране, понижаване на усилията им в работата, повишаване на психическото напрежение в процеса на реализация на труда им и евентуално текучество вследствие на неефективна мотивация. Тоест, върху мотивацията трябва да се насочи внимание, а формите, които се прилагат в организациите трябва да са съобразени разнообразните потребности на хората, задоволяването на които ще им гарантира не само физиологичен интегритет, но също така и психологически комфорт, който да им предостави възможността да развият своите способности и да подобрят своя труд. Всичко това ще гарантира по-добри резултатите на компанията.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Аврамов, В. (2006) *Лидерство и мениджмънт*, УНИ“ Стопанство“, София
2. Ангелов А., (1995) *Основи на мениджмънта*, Изд. „Тракия-М“, София
3. Андреева Л., и колектив – Превод от английски език (1998) *Енциклопедия по психология*, Изд. „Наука и изкуство“, София
4. Армстронг, М. (1993) *Наръчник за управление на човешките ресурси*, Изд. „Делфин прес“, Бургас
5. Армстронг, М. (1993) *Преуспяващият мениджър*, Изд. „Делфин прес“, Бургас
6. Арънсън Е. (2009) *Човекът – Социално животно*, Изд. „Дамян Яков“, София
7. Асенов, А., Дилков, Ц., Сирашки, Х., Емилова, И. (2015) *Мениджмънт*, Изд. Акад. И Ценов, Свищов
8. Атанасова С. – Превод от английски, (2009) *Библия на бизнеса – „Мислители в бизнеса, гиганти в мениджмънта“*, Изд. „Класика и стил“, София
9. Бланчард, К., Джонсън, С. (1999) *Едноминутният мениджър*, Изд. „Princers“, София
10. Бланчард, К., Зигарми, П., Зигарми, Д. (2011) *Лидерство и едноминутният мениджър. Управление на ефективността чрез ситуационно лидерство*, изд. Класика и стил, София
11. *Български тълковен речник* (2007), Наука и изкуство, София
12. Вебер, М. (2005) *Протестантска етика и духът на капитализма*, УНИ „Свети Климент Охридски, София
13. Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. (1999). *Управление на човешките ресурси – втора част*, УНИ „Стопанство“, София
14. Десев, Л. (2006) *Речник по психология*, Изд. „Булгарика“, София
15. Донъли, Дж., Джеймс Г., Иваневич, Дж. (1997) *Основи на мениджмънта*, Изд. „Отворено общество“, София
16. Джонев, С. , Димитров, П. (2015) *Организационно консултиране ТОМ 3*, София
17. Джонев, С., Димитров, П. (2015) *Организационно консултиране – мениджмънт на човешките ресурси, ТОМ 3*, Изд. „Ен Джи Би Консултинг“, София
18. Джонев, С. (1996) *Социална психология, т. 3, Малки групи*, Изд. „Софи-Р“, София
19. Дилова М., и колектив - Превод от немски (1989) *Речник по психология*, Държавно издателство „Наука и изкуство“, София
20. Дракър, П. (2001) *Практика на мениджмънта*, Изд. „Класика и стил“, София

21. Дракър, П. (2002) *Ефективното управление*, Изд. „Класика и стил“, София
22. Илиев, Й. (2001) *Умението да мотивираме*, Изд. „Нова звезда“, София
23. Илиев, Ц. (2009) *Лидерство и управление на екипи*, Изд. „Персонал Консулт“, София
24. Каменов, К., Захариев, Е., Андреева, М., Бакърджиева, М., Асенов, А. (2004) *Лидерство и ръководство*, Ак. Изд. „Ценов“, Свищов
25. Кънчев, М. (2002) *Основи на управлението*, Изд. „Албатрос“ ВСУ „Черноризец Храбър“
26. Маслоу, Е. (2001) *Мотивация и личност*, Изд. „Кибеа“, София
27. Милър, Д. (2012) *Брилянтните екипи: Какво трябва да знаете, правите и казвате, за да създадете брилянтен екип*, ИК „АМАТ-АХ“, София
28. Оуен, Х., Ходжсън, В., Газард, Н. (2005) *Наръчник за лидери: Пълният практически пътеводител към ефективното лидерство*, ИК „АМАТ-АХ“, София
29. Оуен, Х., Ходжсън, В., Газард, Н., (2005) *Наръчник за лидери : Пълният практически пътеводител към ефективното лидерство*, ИК „АМАТ-АХ“, София
30. Палешутски, К. (2011) *Управление на средни и големи фирми*, Благоевград
31. Палешутски, К. (1991) *Мениджмънтът опита на водещите фирми в света*, Изд. „Форчън“, София – Благоевград
32. Паунов, М. (2009) *Трудова мотивация*, Изд. „Сиела“, София
33. *Речник на чуждите думи в българския език* (2007), Изд. „Наука и изкуство“, София
34. Ригио, Р. (2006) *Въведение в индустриалната/организационната психология*, Изд. „Дилок“, София
35. Русинова, В., Стойцова, Т., Пенчева, Е., Василева, Л., Христова, А., Жильова, С. (2001) *Теоретичен анализ на лидерството в психологията*, Българско списание по психология N 1-2, София
36. Свездлов, А. (2003) *Лидерство - изкуството на вдъхновяващия*, сп. „Инсайт“, IX, София
37. Стаматов Р., Б. Минчев (2003) *Психология на човека*, Изд. „Хермес“, Пловдив,
38. Стаматов, Р., Енчев, Н. (2012) *Човешкото поведение*, Изд. „Хермес“, Пловдив
39. Станчева А., (2003) *Основи на управлението*, Изд. къща „Стено“, Варна
40. Ушева, М. (2004) *Ефективно управление*, ИК „Интелект-А“, Благоевград
41. Ушева, М. (2010) *Позитивно лидерство*, УНИ „Неофит Рилски“, Благоевград
42. Ушева, М. (2013) *Управленски бизнес етикет*, УНИ „Неофит Рилски“, Благоевград

43. Ушева, М. (2017) *Управленска психология: умения, диагностика, въздействия*, УНИ „Неофит Рилски“, Благоевград
44. Филипова, М. (2008) *Управленски решения*, УНИ „Неофит Рилски“, Благоевград
45. Филипова, М. (2015) *Фирмена култура и лидерски стил*, УНИ „Неофит Рилски“, Благоевград
46. Хаджиев, В. (2011) *Лидерски подходи и устойчивост на управленския процес*, сп. „Икономическа мисъл“, N 6, София
47. Хаджиев, К. (2011) *Теория на организацията*, НБУ, София
48. Христов, И. (2008) *Ръководители и лидери*, Изд. „Матаник – М“, Бургас
49. Христов, С. (1993) *Теория и модели на лидерството*, ИК „СИТА – МБ“, Варна
50. Шопов, Д., Атанасова, М. (1998) *Управление на човешките ресурси*, Изд. „Тракия-М“, София
51. Шопов, Д. и колектив (2002) *Наръчник по управление на човешките ресурси*, София
52. Юнг, Г. К. (2016) *Архетиповете и колективното несъзнавано*, Изд. „Леге Артис“, София

#### **Литература на английски език**

1. Adams S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances In experimental social psychology* 2, New York: Academic press , pp 267-299
2. Aldag R., Stearns, T. (1987). *Management*, South-western publishing CO., Cincinnati,
3. Alderfer, C., (1969), An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational behavior & human performance* 4 (2), 142-175
4. Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., Kramer, S. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly* 15, 5-32
5. Arora S. (2014), Work motivation in Entrepreneurs, *Social sciences international* 30 (2), 345-352
6. Baltes, B., Dickson, M. (2001). Using life-span models in Industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation, *Applied developmental science* 5 (1), 51-62
7. Baltes, B., Rudolph, C., Zacher, H. (2019) *Work across the lifespan*, Academic press, - Chapter 20, *Lifespan perspectives on work motivation*; authors: Kojij D., Kanfer R., 475-493

8. Baltes, M., Carstensen, L. (1996). The process of successful aging, *Ageing and society* 16, 397-422
9. Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology* 23, 611–626
10. Bandura A., (2002), *Social foundations of thought of control: A Social cognitive theory* Englewood Clifs, NJ:Prentice Hall; published in: Marks D., *The Health psychology reader*, SAGE publications, London
11. Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective, *Annual Review of psychology* 52, 1-26
12. Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context, *Applied psychology: An international review* 51, 269-290
13. Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G., Pastorelli, C. (1996), Multifacted impact of self-efficacy beliefs on academic functioning, *Child development* 67 (3), 1206-1222
14. Barlow, D., Etlard, K., Sauer-Zavala, S., Byllism J., Carl, J. (2014). The origins of Neuroticism, *Perspectives on psychological science* 9, 481-496
15. Belschak, F, Den Hartog, D. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors, *Applied psychology: An international Review* 58 (2), 274-303
16. Bipp, T. (2010). What people want from their jobs? The big five, core self-evaluations and work motivation, *International journall of selection and assessment* 18, 28-39
17. Blake R., Mouton, J. (1985), *The managerial grid... The key in leadership excellence*, Huston Gulf publishing
18. Bradley, B., Baur, J., Barnford, C., Postlethwaite, B. (2013). Team players and collective performance: How agreeableness affects team performance over time, *Small group research* 44, 680-711
19. Christmann, A., Van Aelst, S. (2005), Robust estimation for Cronbach's alpha, *Journal of Multivariate Analysis* 97, 1660-1674
20. Cogner J., N. Kanungo, (1988) The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review* 3, 471-482
21. Condly, S., Clark, R., Stolovitch, H. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies, *Perfomance improvement quarterly* 16 (3), 46-63
22. Costa P., MacCrea R. (1992), *NEO PI-R Professional Manual (Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory)*, PAR Psychological Assessment

23. Costa, P., MacCrea, R., Lockenhof, C. (2019). Personality across the life span, *Annual Review of Psychology* 70, 423-448
24. Costa, P., MacCrea, R. (1992). Four ways five factors are basic, *Personality and individual differences* 13 (6), 653-665
25. Davis, J., Schoorman, D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management, *The academy of management review* 22, (1), 20-47
26. Deci E., Ryan R., (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological inquiry*, 11 (4), publ. Taylor and Francis, 227-268
27. Deci E., (1975), *Intrinsic motivation*, Plenum press, New York and London
28. Deci, E., Ryan, R., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J., & Komazheva, P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country, *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (7), 930-942
29. Deckers, L. (2010), *Motivation: Biological, psychological, and environmental*. Boston, MA, Allyn & Bacon,
30. Fisher, A., R. (1934), *Statistical Methods for Research Workers: in Biological monographs and manuals*, F. A. E. Crew Edinburgh, D. Ward Cutler. Rothmasted
31. Francis, D., Woodcock, M., (1996), *The new unblocked manager. A practical guide to self-development*, Gower, London
32. Furnham, A. (1994). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace*, Routledge, London
33. Furnham, A., Forde, L., Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation, *Personality and individual differences* 28, 1035-1043
34. Gagne, M., Chemolli, E., Forest, J. (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation, *Psichologica belgica* 48, 219-241
35. Gellatly, I. (1996). Conscientiousness and task performance: Test of a cognitive process model, *Journal of Applied Psychology* 81 (5), 474-482
36. George, J., Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin* 112 (2), 310-329
37. Gerhart B., Milkovich G. T. (1992) *Employee compensation: Research and practice*, Handbook of industrial and organizational psychology, (2<sup>nd</sup> ed), Palo Alto CA:Consulting Psychologist press inc., pp 481-569
38. Gerhart, B., Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects, *Human resource Management Review* 24, 41-52

39. Gibbons R., Roberts, J. (2013). *The handbook of organizational economics*, Princeton university press
40. Gillet, N., Fouquereau, E., Vallerand, R., Abraham, J., Colombat, P., (2017). The role of workers' motivational profiles in affective and organizational factors, *Journal of happiness studies* 19, 1151-1174
41. Graziano, W., Tobin, R. (2002). Agreeableness: Dimension of personality or social desirability artifact?, *Journal of Personality*, 7 (5), 695-727
42. Hart, J., Stasson, M. J., Mahoney, P. (2007). Story, The big five and achievement motivation: Exploring the relationship between personality and a two-factor model of motivation, *Individual differences research* 5 (4), 267-274
43. Herzberg F., (1965), The new industrial Psychology, *ILR Review* 18 (3), 364-376
44. Herzberg F., (1968), One more time: How do we motivate employees?, *Harvard Business Review – January-February*, 53-62
45. Herzberg F., B. Mausner, Snyderman B., (1993), *The motivation to work*, Transaction publishers, New Brunswick and London
46. Hogan R., R. Warremfeltz,(2003), Educating the modern manager, *Academy of management Journal* 46 (2), 74-84
47. Hogan, R., Johnson, J., Briggs, S. (1997). Handbook of personality psychology, Academic press, San Diego, London, Boston, New York, Sydney, Tokyo, Toronto – *Chapter 31: Conceptions and correlations of openness to experience*, with authors: McCrea R., P. Costa
48. Ilardi C., Leone K., Kasser T., Ryan M. (1993), Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting, *Journal of applied social psychology* 23, 1789-1805
49. Ivanov, P., Usheva, M. (2021). Possible causes of the lowest labor productivity in the European Union, *SHS Web of conferences* 92, art. No. 07026, 2021 – published in conference proceedings of The 20<sup>th</sup> international Scientific conference “Globalization and its Socio-Economic consequences 2020”
50. Jensen, M., Meckling, H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial economics* 3, 305-360
51. Keating R., Harper, S., David G. (2013), Emotional intelligence dilutes the toxins, *Industrial Engineer* 68 (3), 2013, 66-74
52. Kessler E., (2013), *Encyclopedia of Management theory*, SAGE Publications, Washington DC

53. Kohn, A. (1999). *Punished by rewards, trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise and other bribes*, Houghton Mifflin company, Boston , New York,
54. Kosfeld ,M., Neckermann, S., Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning, *Economic inquiry* 55 (1), 237-247
55. Krafner, R., Akerman, Ph. L. (2004). Aging, Adult development and work motivation, *The academy of management review* 29 (3), 440-458
56. Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009). Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees, *Journal of Applied Social Psychology* 39, 2499-2524
57. Latham, G. (2012) *Work motivation: History, theory, research and practice.*, Thousand Oaks, CA: Page Publications, 82-100
58. Latham, G., Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century, *Annual psychology review* 56, 485-516
59. Lazaroiu ,G. (2015). Work motivation and organizational behavior, *Contemporary readings in Law and social justice* 7, 66-75
60. Lehman, L., Brauchli, R., Bauer, F. (2019). Goal pursuit in organizational health interventions: The role of team climate, outcome expectancy, and implementation intentions; *Frontiers in psychology* 10, Article number 154
61. Linz, S. (2003). Motivation and Reward, A case study of Russian workers, *Problems of post-communism*, 50 (2), 44-55
62. Locke, E., Feren, A., McCaleb, D., Shaw, V., & Denny, A. T. (1980). *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*. In K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, & D.Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363–388). New York:Wiley
63. Locke, E., Latham, G., Erez, M. (1988) The determinants of goal commitment, *The Academy of Management review* 13 (1)., 23-39
64. Lower, E., Porter, L. (1967) The Effect of performance on job satisfaction, *Industrial Relations* 7 (1), 20-28
65. MacClelland D., (1986) *The urge to achieve, in Matteson, Ivanevich, Management Classics*, BPI, Plano, Texas
66. MacClelland D., (2016), *The achieving society*, Piclke Partners Publishing, Auckland, New Zeland
67. Martin, A. (2004). A plea for behavioral approach in the science of human resources management, *Management revue* 15 (2), 201-214
68. Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row publishers, London

69. Maslow, A.. (2015), *Motivation and personality*, Prabhat books, New Delhi
70. Mayr W., Davidson D., Kuhns D., T. Harbaugh, (2012), Competitiveness across the life span: The feisty fifties, *Psychology and aging* 27 (2), 278-285
71. Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007
72. Minbashian A., Earl J. (2013), Openness to experience as a predictor of job performance trajectories, *Applied psychology* 62 2013, 1-12
73. Morgeson F., Humphrey S. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing job design and the Nature of Work, *Journal of Applied Psychology* 91 (6), 1321-1339
74. MURRAY, H. A. ., *Explorations in Personality*.,Oxford University Pres. New York 1938
75. Nelson B. (2013), A dose of positive reinforcement can go a long way, *T+D* 67 (3), 40-44
76. Olafsen A., Deci E., Halvari H., (2017), Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality, *Motivation and emotion* 42, 178-189
77. Olafsen A., Halvari H., Forest J., Deci E., (2015), Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation, *Scandinavian journal of Psychology* 56, 447-457
78. Oldham G., Fried Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future, *Organizational behavior and human decision processes* 136, 20-35
79. Oldham, G., Hackman, J. (1981) Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks, *Administrative science quarterly* 26 (1), 66-83
80. Orme,l J., Rosmalen, J, Farmer, A. (2004). Neuroticism: a non-informative marker of vulnerability to psychopathology, *Social psychiatry* 39, 906-912
81. Pinder, C. C., (2008), *Work motivation in organizational behavior*, New York, Psychology press
82. Prichard D., C. Payne, (2003) *Motivation and performance management practices in the new workplace: People, technology and organization: A handbook and guide to the human impact of modern working practices*, John Wiley & Sons, New York
83. R. Machova, Kosar S., Andrej Hevesi, (2018), Management and motivation of human resources in case of a Slovak multinational corporation, *Marketing and Management of Innovation* 3, 174-185
84. Reed G. (2015). *Tranished*, University of Nebraska press: Potomac books

85. Richard C., Dalton, D. (1983). Equity theory and time: A reformulation, *The Academy of management review* 8 (2), 311-319
86. Richard, R., Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, *Contemporary educational Psychology* 61, article No. 101860
87. Roe, R., Zinovieva, I., Dienes, E., Ten Horn, L., (2000), A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model, *Applied Psychology: An International review* 49 (4), 658-687
88. Rost, K., Wiebel, A., Osterloh, M. (2010). Good organizational design for mad motivational dispositions?, *Die Unternehmung* 64 (2), 107-136
89. Ryan R., Deci E., (2006), Self regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?, *Journal of Personality* 74, 1557-1585
90. Sandry, G., Bowen, R. (2011), Meeting employee requirements, Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff, *Industrial engineer* 44, 45-48
91. Schneider, B. (1985). Organizational Behavior, *Annual review of psychology* 36, 573-611
92. Shaufeli, W., Bakker, A., Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of organizational behavior* 30 (7), 893-917
93. Shunk, D., DiBenedetto, M. (2020). Motivation and social cognitive theory, *Contemporary educational psychology* 60, art. No. 101832
94. Skinner B. (2012). The experimental analysis of behavior, *American Scientist* 100, 54-59
95. Slemp, G., Kern, M., Patrick, K., Rayan, R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review, *Motivation and Emotion* 42, 706-724
96. Smitt, N. et all, (2003), *Personnel selection and employee performance*, Handbook of psychology, ed. WC borman, DR ilgen, RJ Klimoski 12, New York, p, 77-106
97. Spreitzer, M. (1995). Individual empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation, *Academy of management review* 49, 1442-1465
98. Steiner, L., D. (2003), Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency, *Journal of personality assessment* 80 (1), 99-103
99. Taylor W, F., *The principles of Scientific Management*, Harper Bross, NY 1911
100. Thoresen, C., Bliese, P., Bradley, J., Thoresen, J. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages, *Journal of Applied psychology* 89 (5), 835-853

101. Tideman, S., Arts, M., Zandee, D. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition, *The journal of corporate citizenship* 49, 17-33
102. Walsh, P., Seward, K. (1990). On the efficiency of the internal and external corporate control mechanisms, *Journal of management review* 15, 421-458
103. Webb, K., Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance, *Christian higher education* 6, publ. Taylor & Francis group 2007, pp 53-71
104. Wood, R., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management, *Academy of management review* 14 (3), 361-384
105. Zhang, X., Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *The academy of management review* 35 (1), 107-128
106. Zuckerman M., Porac, J., Lathin D., Smith R., Deci E. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior, *Personality and Social psychology bulletin* 4, 444-466

#### Интернет източници

1. Autor: Wisper L. (2019), *Purpose driven pay for performance*, [online] - <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/purpose-driven-pay-for-performance>
2. <https://dictionary.cambridge.org>
3. <https://www.lex.bg/>
4. Pink D., (Presenter). (2009), The puzzle of motivation, *TED talks online streaming platform*, [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation/transcript#t-223261](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript#t-223261) <https://www.wikipedia.org/>
5. Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work, *Harvard business review*, September-October, p. 4 [Online] - [http://study.huizhou.gov.cn/lessonnew/bdmpa/MPA-A15/contents/case/cas\\_008\\_01.pdf](http://study.huizhou.gov.cn/lessonnew/bdmpa/MPA-A15/contents/case/cas_008_01.pdf)
6. World at work: Inventory of total rewards program & practices 2019 - <https://www.worldatwork.org>
7. Дракър, П. (2013). [online] *Лидер – Администрация и управление* <https://basaga.org/wiki/index.php?title=%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80>

## СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ТАБЛИЦА	СТРАНИЦА
<b>ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ</b>	
<b>1. Развитие на възгледите на мотивацията и стимулирането на труда</b>	
Таблица 1.1. Преобладаващи форми на мотивация в различните подходи на управление	23
<b>1.1. Основни мотивационни теории</b>	
Таблица 1.2. Способи за задоволеност на базовите потребности на работното място	35
Таблица 1.3. Систематизация на теориите	69
<b>ГЛАВА ВТОРА: РЕАЛИЗАЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕДА</b>	
<b>Мотивационни стратегии</b>	
Таблица 2.1. Систематизация на характеристиките в работата	107
<b>Теоретични постулати на ръководството и лидерството</b>	
Таблица 2.2. Различия между Ръководител и Лидер	146-147
Таблица 2.3. Основни характеристики на стиловете, предложени от Левин	151
Таблица 2.4. Систематизация на мотивационните подходи на база на насочеността на лидера	158
<b>ГЛАВА ТРЕТА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	
<b>3.2. Оценка на мотивацията на служителите в съвременните индустриални предприятия</b>	
Таблица 3.1. Описателна статистика при различни оценки на значимост на модулите в общата група	177
Таблица 3.2. Корелационна таблица на значимостта на модулите в обща група	183
Таблица 3.3. Описателна статистика при различните оценки на значимост на модулите в група НКЖИ	187
Таблица 3.4. Корелационни зависимости между значимостта на модулите - НКЖИ	192
<b>3.3. Представяне на основните форми на мотивация, използвани в съвременните предприятия</b>	
Таблица 3.5. Описателна статистика на използваемостта в общата група	196
Таблица 3.6. Описателна статистика за използваемостта на модулите в група респонденти, заети в НКЖИ	200
<b>3.4. Сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията</b>	
Таблица 3.7. Корелации между реалните последици в обща група	208
Таблица 3.8. Корелационни зависимости между реалните последици в НКЖ	216

## СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ФИГУРА	СТРАНИЦА
<b>ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРИЯ НА МОТИВАЦИЯТА И СТИМУЛИРАНЕ НА ТРУДОВАТА ДЕЙНОСТ</b>	
<b>1.1. Основни мотивационни теории</b>	
Фигура 1.1. Пирамида на Маслоу	29
Фигура 1.2. Пирамида на потребностите в България	38
Фигура 1.3. Теоретичен модел на Портьър и Лоуър	58
<b>ГЛАВА ВТОРА: РЕАЛИЗАЦИЯ НА МОТИВАЦИЯТА В РАБОТНА СРЕДА</b>	
<b>Мотивационни стратегии</b>	
2.1. Програми свързани с плащането използвани в организацията	104
<b>2.2. Човешкият фактор – обект на мотивационните взаимоотношения</b>	
Фигура 2.2. Възрастови зависимости в склонността към конкуриране	131
Фигура 2.3. Схема на взаимодействие на детерминантите на психологическото съществуване	136
Фигура 2.4. Ключови Личностни, Поведенчески и на Средата процеси	140
<b>Теоретични постулати на ръководството и лидерството</b>	
Фигура 2.5. Стиллове на университета в Охайо	153
Фигура 2.6. Управленска решетка на Блейк и Мутон	157
<b>ГЛАВА ТРЕТА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА В СЪВРЕМЕННОТО ИНДУСТРИАЛНО ПРЕДПРИЯТИЕ</b>	
<b>3.2. Оценка на мотивацията на служителите в съвременните индустриални предприятия</b>	
Фигура 3.1. Разпределение по възраст в обща група	172
Фигура 3.2. Разпределение по степен на образованието в обща група	173
Фигура 3.3. Брой деца, за които се полагат грижи от страна на респондентите в общата група	174
Фигура 3.4. Разпределение на основата на трудов стаж в общата група	174
Фигура 3.5. Трудов стаж в текущата или последната организация за респондентите от общата група	175
Фигура 3.6. Позиция в йерархията при респондентите от общата група	175
Фигура 3.7. Разпределение по вид заетост за респондентите от общата група	176
Фигура 3.8. Разпределение на средните оценки за значимост на модулите в общата група	178
Фигура 3.9. Възрастово разпределение НКЖИ	185
Фигура 3.10. Позиция в йерархията НКЖИ	186
Фигура 3.11. Разпределение на средните оценки за значимост на модулите в НКЖИ	189
<b>3.3. Представяне на основните форми на мотивация, използвани в съвременните предприятия</b>	
Фигура 3.12. Разпределение на средните оценки на използваемост на модулите в общата група	197
Фигура 3.13. Разпределение на средните оценки на използваемост на модулите в група, заети в НКЖИ	200

<b>3.4. Сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията</b>	
Фигура 3.14. Разпределение на коефициента на съвпадение в обща група	206
Фигура 3.15 . Разпределение на коефициента на съвпадение в НКЖИ	214
Фигура 3.16. Корелационен модел на коефициента на съвпадение и реалните последици в общата група	219
Фигура 3.17. Корелационен модел на коефициента на съвпадение и реалните последици в НКЖИ	220

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1 АНКЕТНА КАРТА

#### Част 1

#### Демографски данни

#### ПРОУЧВАНЕ НА ТРУДОВАТА МОТИВАЦИЯ

Настоящата анкета е с цел придобиване на информация относно мотивацията на работното място в различни сфери на индустрията. Данните, които ще попълните са напълно конфиденциални и ще бъдат използвани единствено с научни цели!

Анкетата е съставена от 4 различни части. Попълването отнема между 7 и 10 минути, въпросите са подбрани от различни литературни източници, емпирични проучвания, както и от опита на автора.

**АНОНИМНОСТТА Е ГАРАНТИРАНА!**

- 1) Вие сте<sup>8</sup>:
  - А) Мъж
  - Б) Жена
  
- 2) Вие сте на възраст между:
  - А) 18 – 25 години
  - Б) 26 – 35 години
  - В) 36 – 45 години
  - Г) над 45 години
  
- 3) Вашето образование:
  - а. Основно
  - б. Средно
  - в. Висше (бакалавър)
  - д. Висше (магистър)
  - е. По-висока степен на образование
  
- 4) Семейният Ви статус е:
  - а. Неженен / Неомъжена
  - б. Женен / Омъжена
  - в. Съвместно съжителства без брак

---

<sup>8</sup> Бележка на автора: Поради необходимостта от извършване на регресионен анализ, някои от демографските и други категории се преобразуваха от качествени в количествени. Това се реализира с класово степенуване според йерархичната последователност на признаците. В случая с пола, определихме мъжете като „1“, а жените като „2“

- 5) Вие се грижите за следният брой деца: (деца, които нямат способността да се грижат за себе си, живеят с Вас или зависят от Вас за издръжката си в някаква степен):
- a. Няма деца, които издържам
  - b. 1 дете
  - c. 2 деца
  - d. 3 деца
  - e. 4 деца
  - f. Повече от 4 деца
- 6) Приблизително цялостният Ви трудов стаж е:
- a. ) Между 1 и 5 години
  - b. Между 6 – 10 години
  - c. Между 11 – 15 години
  - d. Над 15 години
- 7) Моля посочете в каква сфера на индустрията работите в момента (ако сте безработен, моля посочете сферата от последната си работа).
- ..... (Свободен отговор за респондентите от общата група)
- 8) Приблизително Вашият трудов стаж в настоящата Ви месторабота е:
- a. По-малко от 5 години
  - b. Между 6 – 15 години
  - c. Между 16 – 25 години
  - d. Над 25 години
- 9) Каква е позицията Ви в йерархията на фирмата, в която работите?
- a. Неръководна
  - b. Групов отговорник (супервайзър, бригадир, тийм лидер)
  - c. Ръководител на средно ниво
  - d. Висше ръководно ниво
  - e. Работодател (отнася се за общата група)

## Част 2

### ВЪЗМОЖНИ ПРИДОБИВКИ В РАБОТАТА

В настоящата секция ще представим възможни придобивки в работата, изведени от множество литературни източници и емпирични проучвания на мотивацията на работници и служители в цял свят. Целта на настоящата секция е да установи субективната значимост на всяка възможна придобивка от работното място. Моля посочете СТЕПЕНТА НА ВАЖНОСТ на всяка придобивка по отделно!

Ако искате да разберете коя част от работата Ви е най-мотивираща за Вас, запишете отговорите от настоящата секция. Накрая на анкетата ще Ви дадем възможност да се свържете с нас, за да разберете кое Ви мотивира в най-голяма степен във Вашата работа.

Препоръчваме следният начин: Въпрос 1 - 5 точки; въпрос 2 - 3 точки и т.н.

## МОДУЛ 1 – РАБОТНА СРЕДА<sup>9</sup>

1. Благоприятно, ненаатрапчиво и недразнещо ниво на шум:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Удобно работно време и почивки:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Приятна обстановка (интериор) и работно място:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Ергономично и удобно работно място (удобен стол, бюро, подходящи инструменти за работа, подходящо облекло за работа, свеж въздух и др.)
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
5. Служебни социални придобивки (транспорт, изхранване, чистота, облекло, стая за почивки и др.):
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
6. Възможност за здравословен начин на живот по време на работа (добро хранене, достатъчно движение, малко стрес, достатъчно течности и т.н.)
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

---

<sup>9</sup> Бележка на автора – в оригиналната анкета насочена към анкетираните лица, въпросите не са разделени по модули, за да се гарантира обективността на отговорите.

## МОДУЛ 2 – ВЪЗНАГРАЖЕНИЯ

1. Достатъчно парично възнаграждение:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Справедливо разпределение на възнаграждението (сравнено с другите):
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Разнообразни форми на парично стимулиране:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Бонуси за старание и резултати в работата:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
5. Възможност за закупуване на акции и участие в разпределението на печалбата в компанията:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
6. Получаване на достатъчно почивни дни и отпуски:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## МОДУЛ 3 – БЕЗОПАСНОСТ

1. Здравословни и безопасни условия на труд:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Силна социална политика (социални придобивки за Вас и семейството Ви):
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво

- d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Сигурност и спокойствие в работата:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Липса на страх от загуба на работата:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

#### **МОДУЛ 4 – ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ**

1. Възможност за длъжностно израстване и развитие в кариерата:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Мениджърски отговорности:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Обучение и преквалификация, с оглед на повишаване на компетенцията и възможностите Ви:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Реализация и на Вашите способности и професионалната подготовка:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
5. Възможност да упражнявате точно желаната от Вас професия:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

#### **МОДУЛ 5 – ПРИНАДЛЕЖНОСТ И СОЦИАЛНИ АСПЕКТИ**

1. Коректни и колегиални междуличностни отношения:

- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Приятели сред Вашите колеги:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Работа в екип и сътрудничество:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Колеги-професионалисти:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
5. Добър баланс между работа и личен живот:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## **МОДУЛ 6 – УВАЖЕНИЕ И СЕБЕУВАЖЕНИЕ, ИНТЕРЕС И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО, АУТОНОМНОСТ И ЛИДЕРСТВО,**

1. Принадлежност към авторитетна организация и социалният престиж, който произлиза от това:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
2. Интересна и привлекателна дейност:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
3. Широко пространство за свободна изява:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво

- d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
4. Възможност за самостоятелно планиране на работното време:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
5. Сложни и отговорни задачи:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
6. Търсене на Вашето мнение при взимане на решения, които засягат Вашата работа:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
7. Ефективно ръководство и управление от страна на ръководителите Ви:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
8. Ефективна организация на работата:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
9. Ненатраплив, разумен контрол:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
10. Оперативна информация, касаеща изпълнението на Вашите задължения:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
11. Информация за текущото състояние на основните фирмени задачи:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

### Част 3

#### РЕАЛНО ПРИДОБИВАНЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО

В настоящата секция Ви питаме до каква степен Вие РЕАЛНО ПОЛУЧАВАТЕ вече разгледаните придобивки на работното си място в предишната секция

ВНИМАНИЕ, ВЪПРОСИТЕ СА СЪЩИТЕ! Целта на настоящата секция е да установи в каква степен вие ПРИДОБИВАТЕ придобивките, за които стана дума.

Моля изразете СТЕПЕНТА НА ПОЛУЧАВАНЕ на изброените по-долу придобивки на Вашето работно място! (Ако в момента сте безработен, моля вземете предвид последното си работно място).

Тук НЕ е нужно да записвате отговорите.

#### МОДУЛ 1 – РАБОТНА СРЕДА<sup>10</sup>

7. Благоприятно, ненаатрапчиво и недразнещо ниво на шум:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
8. Удобно работно време и почивки:
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
9. Приятна обстановка (интериор) и работно място:
  - f. Никак
  - g. В малка степен
  - h. На средно ниво
  - i. В голяма степен
  - j. Най-голяма степен
10. Ергономично и удобно работно място (удобен стол, бюро, подходящи инструменти за работа, подходящо облекло за работа, свеж въздух и др.)
  - a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
11. Служебни социални придобивки (транспорт, изхранване, чистота, облекло, стая за почивки и др.):
  - a. Никак
  - b. В малка степен

---

<sup>10</sup> Бележка на автора – в оригиналната анкета насочена към анкетираните лица, въпросите не са разделени по модули, за да се гарантира обективността на отговорите.

- c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
12. Възможност за здравословен начин на живот по време на работа (добро хранене, достатъчно движение, малко стрес, достатъчно течности и т.н.)
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## **МОДУЛ 2 – ВЪЗНАГРАЖЕНИЯ**

7. Достатъчно парично възнаграждение:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
8. Справедливо разпределение на възнаграждението (сравнено с другите):
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
9. Разнообразни форми на парично стимулиране:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
10. Бонуси за старание и резултати в работата:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
11. Възможност за закупуване на акции и участие в разпределението на печалбата в компанията:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
12. Получаване на достатъчно почивни дни и отпуски:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## **МОДУЛ 3 – БЕЗОПАСНОСТ**

5. Здравословни и безопасни условия на труд:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
6. Силна социална политика (социални придобивки за Вас и семейството Ви):
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
7. Сигурност и спокойствие в работата:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
8. Липса на страх от загуба на работата:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен

#### **МОДУЛ 4 – ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ**

6. Възможност за длъжностно израстване и развитие в кариерата:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
7. Мениджърски отговорности:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
8. Обучение и преквалификация, с оглед на повишаване на компетенцията и възможностите Ви:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен
  - Най-голяма степен
9. Реализация и на Вашите способности и професионалната подготовка:
- Никак
  - В малка степен
  - На средно ниво
  - В голяма степен

- e. Най-голяма степен
10. Възможност да упражнявате точно желаната от Вас професия:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## **МОДУЛ 5 – ПРИНАДЛЕЖНОСТ И СОЦИАЛНИ АСПЕКТИ**

6. Коректни и колегиални междуличностни отношения:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
7. Приятели сред Вашите колеги:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
8. Работа в екип и сътрудничество:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
9. Колеги-професионалисти:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
10. Добър баланс между работа и личен живот:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

## **МОДУЛ 6 – УВАЖЕНИЕ И СЕБЕУВАЖЕНИЕ, ИНТЕРЕС И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО, АВТОНОМНОСТ И ЛИДЕРСТВО,**

12. Принадлежност към авторитетна организация и социалният престиж, който произлиза от това:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен

- е. Най-голяма степен
- 13. Интересна и привлекателна дейност:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 14. Широко пространство за свободна изява:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 15. Възможност за самостоятелно планиране на работното време:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 16. Сложни и отговорни задачи:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 17. Търсене на Вашето мнение при взимане на решения, които засягат Вашата работа:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 18. Ефективно ръководство и управление от страна на ръководителите Ви:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 19. Ефективна организация на работата:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 20. Ненатраплив, разумен контрол:
  - а. Никак
  - б. В малка степен
  - с. На средно ниво
  - д. В голяма степен
  - е. Най-голяма степен
- 21. Оперативна информация, касаеща изпълнението на Вашите задължения:
  - а. Никак

- b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен
22. Информация за текущото състояние на основните фирмени задачи:
- a. Никак
  - b. В малка степен
  - c. На средно ниво
  - d. В голяма степен
  - e. Най-голяма степен

#### Част 4

#### РЕАЛНИТЕ ПОСЛЕДИЦИ<sup>11</sup>

Това е последната част от нашата анкета. Тук целим да установим как точно мотивационният климат във Вашата работа ви влияе.

1. Ако зависи от Вас, ще работите ли в настоящата си компания и след 5 години?
  - a. Категорично не
  - b. Не
  - c. Може би
  - d. Да
  - e. Категорично Да
2. Имате ли чувството, че работите под психическо напрежение?
  - a. Категорично не
  - b. Не
  - c. Може би
  - d. Да
  - e. Категорично Да
3. В каква степен се чувствате ангажиран/а с дейността и крайния резултат от дейността на компанията, в която работите?
  - a. Напълно НЕангажиран/а
  - b. Малко ангажиран/а
  - c. Наполовина ангажиран/а
  - d. Ангажиран/а
  - e. Повече от ангажиран/а
4. В каква степен се чувствате удовлетворен/а от това, което Ви дава работата, която изпълнявате:
  - a. Напълно неудовлетворен
  - b. Малко удовлетворен
  - c. Наполовина удовлетворен
  - d. Удовлетворен
  - e. Повече от удовлетворен!
5. Моля изразете цялостното си удовлетворение от работата, която извършвате!

---

<sup>11</sup> Бележка на автора – за реализацията на регресионните и корелационни анализи, трансформирахме качествените оценки на респондентите в количествени. Това се реализира като за местихме субективните оценки от най-ниска към най-висока с кореспондиращи номера от 1 до 5.

- a. Напълно неудовлетворен
  - b. Малко удовлетворен
  - c. Наполовина удовлетворен
  - d. Удовлетворен
  - e. Повече от удовлетворен!
6. Моля изразете субективното си желание за работа и инициативност в настоящата си компания! (ако нямате работа в момента, моля вземете предвид последното си работно място):
- 1 Най-ниско ..... 5 Най-високо

**ЛИНК ЗА БЪРЗА ОН ЛАЙН ВРЪЗКА:**

***t.ly/68Yzp***

## СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните **приноси**:

1. На основата на систематизирането и обобщаването на съществуващите научни концепции за мотивацията са изведени нейните основни характеристики на по отношение на работното място. Конкретизирани са основните фактори, влияещи върху мотивацията в индустриалните предприятия.

2. Чрез извеждането на значимостта на мотивацията на работното място е доказана важността на човешкият капитал за осъществяване на устойчиво развитие и просперитет на съвременното индустриално предприятие.

3. Установено е динамично взаимодействие: между демографските данни и най-предпочитаните форми на мотивация; между основните форми на мотивация, прилагани в индустриалните предприятия и реалните следствия от тях, изразени чрез резултатите от работата на работниците и служителите.

4. На база на определения коефициент за измерване на ефективността на мотивацията на работното място и направения анализ, е идентифицирано и оценено влиянието на мотивацията върху реалните последици и резултатите в работата на работниците и служителите.

5. Въз основа получените от научното изследване резултати са формулирани обобщени изводи и са изведени насоки за усъвършенстване на политиката за мотивиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия.

## СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Ivanov, P., Usheva, M. (2021) Workplace outcomes, the example of Bulgarian corporations, *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(1), 84-96, DOI: 10.26552/ems.2021.1.84-96
2. Ivanov, P., & Usheva, M. (2021) Most applied forms of motivation and their influence on engagement, propensity of staying in the company and psychological tension. *Economics & Law*, 3(1), 38-52. doi: 10.37708/el.swu.v3i1.3
3. Ivanov, P., & Usheva, M. (2021) Unfluence of the hierarchy position and education degree on the preferences of motivators in the modern enterprise, *Economics and Management* 18 (1), 96-108, doi: 10.37708/em.swu.v18i1.8
4. Ivanov P., Usheva, M. (2021) Retrospective analysis of intrinsic motivation in the context of the modern enterprise, *Entrepreneurship* 9 (1), 20-35, DOI: 10.37708/ep.swu.v9i1.2
5. Ivanov, P., Usheva, M. (2021) Possible causes of the lowest labor productivity in the European Union, *SHS Web of Conferences* 92, 07026 – *Globalization and its Socio-Economic Consequences 2020*, DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207026>
6. Ivanov, P., Usheva, M., (2020) Influence of the presence of children taken care of in work motivation, *SHS Web of Conferences* 89 – *Conf-Corp 2020 International Scientific-Practical Conference “Transformation of Corporate Governance Models under the New Economic Reality* , DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208902002>
7. Ivanov, P., Usheva, M., (2021) Effectivness of work motivation and its influence on work outcoumes, *Economics & Law*, ISSN 2682-972X – *под печат*
8. Ivanov, P., (2021) Influence of demographic characteristics on preferred forms of motivation, *Economics and Management* 18 (2), DOI: 10.37708/em.swu.v18i2.4
9. Ivanov P., (2021). The mismatch between prefered and applied forms of motivation and its influence on some work outcomes. *Entrepreneurship*, 9 (2), 100-112 DOI: 10.37708/ep.swu.v9i2.8