

Трудовата мотивация – обзор върху някои теоретични постановки
Исторически бележки, съдържателни теории за трудовата мотивация, личностен подход и
подход, свързан с емоционалната диспозиция. -
(Обзор - I-ва част)

Жеия Сурчева

Work motivation – a review. Part 1
History, Content Theories, Needs' Theory, ERG- Theory, Achievement Theory, Herzberg's
motivation-hygiene theory, Motivation and Emotions

Zhenya Surcheva

Резюме: В статията са представени някои от основните понятия, с които борави мениджмънта на човешките ресурси, исторически бележки за първите изследвания върху трудовата мотивация и най-важните за здравния мениджър съдържателни теории за мотивите на работещите: теориите на Маслоу, на Алдерфер, на МакГрегор, на МакКлеланд, на Херцберг и моделът на Хакман-Олдхам. Представени накратко са и концепциите на личностния подход към трудовата мотивация и на подхода, свързан с емоционалната диспозиция.

Ключови думи

Мотивация; Психологически теории; Лидерство; Мениджмънт на персонала; Описание на задачите; Развитие на персонала; Удовлетвореност от труда; Лична удовлетвореност.

Abstract: A review was made on the most important concepts of human resources management, on the history of work motivation investigations and on the most important for the healthcare Content theories. Short descriptions were made of the theories of Maslow, Alderfer, McGregor, McKlelland, Herzberg , the Hackman-Oldham model of the influence of personal traits and the emotional disposition on the motives of employees.

Key words: Motivation; Psychological theory; Leadership ; Personnel management; Job description; Staff development; Job satisfaction; Personal satisfaction

Оптимизацията на крайните резултати на ръководената организация е една от основните цели на всеки мениджър в здравеопазването. Това е причина, поради която те трябва да са запознати и с някои познания както за факторите и механизмите, стоящи в основата на трудовото поведение на техните служители, така и с начините за стимулиране на тяхната по-голяма ефективност. Количеството и качеството на труда обаче е израз на човешко поведение, което се влияе се от множество фактори. Първо, то е функция на уникалната личност на всеки от работещите; второ, повлияно е от околната обстановка и трето, поведението на служителя е функция от неговите вътрешни подбуди и от възможностите потребностите му да бъдат задоволени на работното място

Представянето на работното място ще бъде съответно и на способностите на служителите - както придобитите чрез обучение, така и на вродените. То в известна степен се влияе и от възможностите, дадени му да покаже своите способности. Съществено влияние върху него оказва мотивацията, проявяваща се като желание да се свърши дадена работа, в добро качество на работата и навременност на изпълнението.

Докато върху нивото на компетентност и условията на работната среда мениджърите могат да оказват директно влияние, то върху мотивацията могат да влияят само индиректно. По тази причина е добре те да имат представа от някои основни теоретични постановки, осветляващи причините, стоящи в основата на трудовата мотивация, процесите на мотивиране и начините за усилване. Познаването им е необходимо и поради това, че при повечето изследвания върху мотивацията на здравния персонал се използват комплексни обяснения, произхождащи от различни теоретични концепции и от факта, че подходите за усилване на трудовата мотивация при професионалистите и при нискоквалифицираните служители са доста различни.

Преди началото на обзора на теориите за трудовата мотивация е необходимо да се дефинират някои понятия, с които се работи в тези теории: Под **“професия”** се има предвид “централна организационна форма на работата” (трудова дейност). За професиите, свързани с медицината се смята, че са от групата професии, в които главните отношения са от типа “човек-човек” и където в мотивацията на хората на водещи позиции се проявяват хуманни мотиви и алтруизъм. Под **“потребност** обикновено се разбира “вътрешно състояние на неравновесие или дефицит, което притежава способност да отключи или енергетизира даден поведенчески отговор.” **“Трудовата мотивация”** е комплекс от енергетизиращи фактори, произхождащи както от личността, така и от околната среда, които иницират поведение, свързано с трудовата дейност и детерминират неговата форма, посока, интензитет и продължителност (10) Тя е динамичен процес; през различни периоди от живота си хората могат да бъдат мотивирани от различни неща (потребности) Върху динамиката и интензитета на мотивите за труд влияе степента на удовлетвореност от практикуваната работа. Ниската мотивация може да доведе до нискокачествена работа, повърхностни усилия, мудност в изпълнението на задачите, индеферентност към потребителя, чести отсъствия и/или закъснения.

От гледна точка на организационното поведение мотивацията може да се разглежда и като готовност да се постигнат дадени високи нива на успехи в съгласие с организационните цели. Тази готовност се влияе от възможността чрез вложени усилия да се задоволят някои индивидуални потребности. Самото вложено усилие идва вследствие конкретен стимул за изпълнение, който произхожда от индивида, от мениджъра, от групата или от съчетаното влияние на тези източници.

За личността мотивацията е вътрешно състояние, водещо до следване и изпълнение на дадени цели. Рядко обаче работещите си дават сметка за реалните си трудови мотиви и за потребностите, които ги предизвикват. **За мениджъра** мотивацията е процесът, довеждащ хората до състояние да изпълнят дадени цели.

История на изследванията на трудовата мотивация

Най-общо теоретическите разработки върху трудовата мотивация формират 3 етапа: традиционен подход, подход, свързан с човешките отношения и подход, свързан с човешките ресурси.

1. **Традиционен подход или рационално-икономически модел** – Свързва се с теорията на Фредерик Тейлър, съгласно която икономическите придобивки са първичната основа за трудовата мотивация. Тя, с известни условности също може да се групира при съдържателните теории. Според нея:

- Мениджърът разбира по-добре която и да е работа в сравнение с работника
- Първичната мотивация на всеки е икономическата печалба и тя може да се контролира посредством предлагане или рестрикция на финансови възнаграждения
- Повечето от хората намират работата за първично неприятна
- Парите, които хората печелят са по-важни от това, каква е природата на труда им.

Позитивното е, че за първи път се обръща внимание на елементите на труда, на операциите, от които той се състои и подреждането им във времето. Тейлър е първият, който мисли за оптимизация на работния процес. (1, с. 5-11)

2. **Теория за човешките отношения (социален модел)** Свързана е с Хауторнските експерименти, проведени от Елтън Майо в Хауторнската електроцентрала през 1920 и 1930 г. В центъра ѝ са поставени социалните процеси и интеракциите и е изяснена важността на отношенията между колегите в една работна група (колектив) за оформяне на мотивацията за труд. (1, с. 15-21) Основното, което тя допуска е, че:

- Хората имат желание да се чувстват полезни и значими
- Служителите имат силни социални потребности – желание за принадлежност, за взаимопомощ
- За трудовата мотивация на хората задоволяването на отделния индивид, изпълнението на това, от което той има нужда е много по-важно от получаваните пари.
- Приема се, че чувството за въвлеченост и признанието към работещите ще задоволи основните им социални нужди и ще резултира в по-висока мотивация за изпълнение.

3. **Подход, свързан с човешките ресурси.** Този подход прави още една крачка по-нататък в проучването на потребностите и мотивацията. Ако според подхода за човешките отношения чувството за принос и въвлечеността в процесите усилват мотивацията, то според подхода за човешките ресурси приносът сам по себе си е ценен както за индивида, така и за организацията. Съгласно него:

- Индивидите желаят да участват във вземането на решения на работното им място, те искат да са полезни и са в състояние да допринесат твърде много за организацията.
- Задача на мениджъра е да стимулира приноса и да създаде работна среда, в която човешкият ресурс може да бъде използван напълно.

Тази теория е в съответствие с концепциите на съвременния мениджмънт на човешките ресурси.

Съдържателни теории за мотивацията

Съдържателните подходи изследват какво мотивира човешкото поведение в работния процес и се занимават с ролята на потребностите в процеса на трудовата мотивация. Те предпоставят, че поведението на работещите е функция от способността им да удовлетворят своите потребности. Основно предположение на всички подобни теории е, че при затруднение или невъзможност да се задоволи дадена потребност (дефицит) възниква психологичен дискомфорт и напрегнатост. В подобен момент хората са мотивирани да действат в посока към преодоляване на това затруднение и на психологичния дискомфорт, което се демонстрира чрез съответно поведение.. Мениджърът е в състояние да използва различни ресурси и методики, с които да повлияе задоволяването на потребностите и да модифицира мотивацията и в крайна сметка - поведението на служителите на работното място. Схематично процесът може да бъде представен със следните стъпки: 1. Потребност (дефицит) 2. Търсене пътища за задоволяване потребността 3. Избор на поведение за удовлетворяване на потребността 4. Постигане на задоволяване на потребността 5. Детерминация на нови потребности и избор на поведение за

задоволяването им. Следва връщане на първо ниво и повторение на цикъла. Към тази група теории могат да бъдат причислени:

- Систематизация на потребностите по Хенри Мъри
- Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите
- Теорията на Алдерфер
- Теория на МакГрегор за двата типа мениджмънт: Теория X и Теория Y
- Теория на МакКлеланд
- Теория на Херцберг (и свързания с него Модел на Хакман-Олдхам за характеристиките и дизайна на работата)

Систематизация на потребностите по Хенри Мъри

Трудовете на Мъри от 30-те години на 20-ти век стоят в основата на много от по-късните концепции. Тази система, известна под името “Потребностна таксономия на Мъри” не търси базов инстинкт, не се опитва да отделя инстинктите от потребностите, не търси йерархията им и относителната значимост на всяка от тях, а само ги подрежда по азбучен ред. Според Мъри 20те групи потребности поотделно или в комбинация стоят в основата на всяко човешко поведение. В таксономията на потребностите се включват: Споделяне; Постигане; Приобщаване; Агресия; Автономия; Противоположност; Подчиненост; Оправдание; Доминиране; Показване; Самосъхранение; Застраховане; Грижовност; Ред; Игра; Отхвърляне; Осезателност; Секс; Подкрепа; Разбиране. Въпреки че е дискусабилна (напр. къде точно да се включат подтици като глада и жаждата), таксономията на Мъри е сред първите опити за изчерпателно систематизиране на потребностите като двигатели на целенасочените действия..(2, с.101)

Теорията за йерархията на потребностите на Ейбрахам Маслоу

Най-известната от съдържателните теории за мотивацията е Теорията за йерархията на потребностите, създадена от Ейбрахам Маслоу. Маслоу, като представител на персоналистичната (хуманистична) школа защитава модела за непрекъснатото изграждане, развитие и усъвършенстване на личността и на подбудителните причини за поведението ѝ.

Йерархията на потребностите според Маслоу се основава на предположението, че хората са мотивирани от серии от 5 универсални потребности. Те са ранжирани по йерархичен начин според реда, по който повлияват човешкото поведение. Потребностите (съответно и мотивите) могат да се класифицират в няколко групи, като началото на действие на всяка група след първата започва само след задоволяване потребностите от низшестоящата (9). От най-ниското към по-високите нива потребностите могат да се класифицират като: **физиологични нужди (или първични потребности), потребности от безопасност (сигурност, защита), социални потребности (принадлежност, любов); потребности от зачитане и уважение (его-потребности) и потребности от самоактуализация и себerealизация.**

Адаптацията на модела на Маслоу към организационните условия може да даде схематизирана картина, представено в Таблица1. Важно е да се отбележи, **че според Маслоу като мотиватори (мотиви) действат само неудовлетворените потребности, а потребностите от по-висок ранг могат да се превърнат в мотиви само ако са задоволени онези от по-нисък порядък.** Повечето от вторичните потребности се формират чрез съзряването на индивида , те са трудно определени и формата им на проявление зависи от социокултурната среда и личния опит, а индивидуалните им вариации (форма и интензитет) са изключително разнообразни. Друго характерно за тях е, че 1) работят по-скоро на групово

ниво (т.е. предполагат съотнасяне); 2) често са ненапълно осъзнати ;3) често биват съзнателно скривани; 4) за разлика от първичните потребности, които угасват в момента на задоволяването си (докато се самозародят отново) вторичните потребности създават по-силен мотивационен импулс и чрез процеса на задоволяването си се усилват още повече.

Таблица 1.

Потребности	Общи примери	Организационни примери
1. Физиологични нужди (първични потребности)	Храна, вода, оптимална температура, секс	Спазване на основни хигиенни норми в устройството на работната среда, Основна заплата
2. Потребност от сигурност	Стабилност, живот без война, без насилие, здравословна околна среда	Безопасност на труда, сигурна работа, наличие на здравна и пенсионна осигуровка (застраховка)
3. Социални потребности	Семейство, приятели, неформални групи	Работа в екип, приятели на работното място, сътрудници, потребители на труда, (пациенти, клиенти), висшестоящи членове на екипа, подчинени.
4. Самочувствие, потребност от оценка	Статус: Одобрение от страна на фамилията, приятелите и общността;себеуважение	Признание, доминиране, слава, висок професионален статус, отговорности в работата.
5. Самоактуализация	Постижения, непрестанно лично развитие, реализация на пълния личен потенциал (образование, религия, любими дейности, личностно израстване)	Предизвикателства в работата: обучение, напредък, растеж и творческа работа.

Невъзможността да се задоволи потребност от по-висш порядък води до т.нар. “компенсаторен механизъм”, при който индивидът почва да цени повече потребността от по-низшия в йерархията ранг – напр. заплащането или сигурността. (Така напр. парите са възприемани като относително маловажен фактор за удовлетворяване на потребностите от по-висш порядък, но това се отнася за работещи, при които заплащането на труда е адекватно и съответно базисните нужди - задоволени).. Според Маслоу взаимодействието на индивида и средата е повлияно от факта дали индивидът е имал възможност да задоволява пълната си гама от потребности. Ако е имал пречки в това отношение, то поведението му става по-слабо гъвкаво, той се държи по-консервативно и трудно понася неблагоприятните външни въздействия. Мениджърът трябва да има предвид, че когато в една организация е осуетено задоволяването на социалните потребности на човека, той започва да се държи по начин, разстройващ организационните цели - става резистентен, враждебен и се държи некооперативно

Въпреки, че се приема като по-скоро философска, и пределно обща, тази теория все още остава една от най-влиятелните при обяснение поведението на хората в организациите. Като нейни недостатъци (по отношение организационното поведение) критиците ѝ изтъкват, че не е предложен подход за измерване на потребностите и че тя не е подкрепена от емпирични данни. Онова, с което тя и днес е ценна за управлението е **напомнянето, че човек не търси удовлетворяване на потребностите си само**

на работното си място(и най-вече вторичните си потребности); следователно въздействието върху мотивираността на подчинените предполага познаването им като цялостни личности. Освен това индивидуалните различия предполагат различно отношение към една и съща група потребности.

Теория на Алдерфер (ERG-теория)

Тази теория е създадена от Клейтън Алдерфер, който преработва Йерархията на Маслоу с цел да я обвърже по-силно с емпиричните изследвания. Тя е наречена **ERG- теория** от английските думи -- **E**xistence, **R**elatedness, and **G**rowth - съществуване, свързаност/приобщеност и растеж (4).

Съществуването се отнася до човешката загриженост за базисните материални изисквания за съществуване, което Маслоу нарича физиологични потребности и потребности от безопасност и сигурност.

Свързаността/ приобщеността се отнася до желанието за поддържане на междуличностните отношения, по подобие на социалните потребности - потребността от принадлежност и любов (според Маслоу) и външния компонент на потребностите от задоволяване на самочувствието, от зачитане – а именно респекта от страна на другите.

Растежът е свързан с вътрешното желание за личностно развитие, вътрешния компонент на потребността от уважение – самоуважението и самоактуализацията в теорията на Маслоу.

ERG-теорията на Алдерфер се различава от йерархията на Маслоу по това, че **демонстрира, че в едно и също време могат да действат повече от една потребности или дори всички едновременно.** Тя не предполага ригидна йерархия, където потребностите от по-низш порядък трябва да бъдат удовлетворени, за да започне мотивиращото въздействие на онези от по-висш. Освен това той въвежда двете свързани понятия **фрустрация-регресия**. Това означава, че **когато е фрустрирано задоволяването на потребност от по-висш ранг, индивидът търси начин да увеличи задоволяването на потребностите от по-низш ранг.**(Подобно наблюдение прави и МакГрегор при обяснение на дихотомията Теория X/Теория Y: **неспособността да се задоволи нуждата от социална интеракция може да усилва желанието за повече пари или по-добри условия на работа.**) ERG теорията се съобразява по-добре, в сравнение теорията на Маслоу с разликите в предпочитанията на различните култури при задоволяване на разнообразните потребности. И тази разработка не предлага подход за измерване на потребностите и също както и теорията на Маслоу не е подкрепена от емпирични данни.

Теория X и Теорията Y на Дъглас МакГрегор

Дъглас МакГрегор е възприеман като един от авторите с водещо значение по отношение организационното развитие и производителността през 60-те и 70-те години на 20ти век. Теорията му е създадена през 1950 г и се основава на представите за 2 противоположни модела на поведение на работещите, според които се формират и мениджърските подходи. Първият модел, който в някаква степен дава негативен облик на служителя е наречен **теория X**. Другият, позитивен модел носи името **теория Y**. Поведението на мениджъра при взаимоотношенията с подчинените му е повлияно от постановките в единия от тези 2 модела (6):

Теория X приема, че: 1) Хората са първично мързеливи и не обичат да работят; 2) Тъй като хората мразят да работят, мениджърът трябва да си служи с принуда, със заплахи и със сила, за да ги накара да се трудят; 3) Мениджърите непрестанно трябва да надзирават работещите, за да са сигурни, че се трудят; 4) Повечето служители са без амбиции и ценят сигурността повече от всички други фактори, свързани с работата им.

Теория Y приема, че: 1) Личността може да се отнася към труда като към естествено състояние, каквото са почивката или играта. Хората харесват или не харесват работата си в зависимост от условията на труд, които мениджъра може да контролира; 2) Ако е отдадена на една задача, личността ще използва вътрешния си контрол за да упорства при изпълнението ѝ; 3) Отдадеността на работата идва от наградите, които личността получава и които удовлетворяват нейните потребности; 4) Повечето хора могат да се научат да поемат и/или сами да търсят отговорност; 5) Творчеството и изобретателността при разрешаването на проблемите са вродени качества, присъщи на много хора, не само на мениджърския състав.

Според МакГрегор **ако хората проявяват черти, подобни на описаните в теорията X, то това се дължи на техния опит.** Правейки опит да обясни размера, в който може да бъде наблюдавано организационно поведение съгласно Теорията X той предполага, че организациите правят твърде малко за задоволяване на потребностите от по-висок ранг на служителите си (а именно социалните потребности и потребностите от уважение). В общия случай фишът или чекът със заплатата позволява на служителите да задоволят нуждите от по-нисък порядък, а именно физиологичните нужди и тези за сигурност. И както се спомена по-горе, това може да доведе до следната поведенческа проява: **неспособността да се задоволи нуждата от социална интеракция може да усилва желанието за повече пари или по-добри условия на работа.** МакГрегор повече разчита на валидността на постановките за мениджърския подход според теорията Y 1) Участие на служителите при вземането на решения 2) Делегиране на различни отговорности на служителите – и чрез тях осигуряване на предизвикателства и 3) Добри групови взаимоотношения между колектива и мениджърския екип. Или, казано другояче, за да вземем най-доброто от персонала, то трябва задачите, които се поставят да бъдат ясно дефинирани, хората да се мотивират чрез съвместна работа, да се подкрепят съвместни цели, да се окуражава личностното им развитие и продължаване на образованието им, а твърдостта в отношенията да се съчетава с честност. По дефиниция такъв тип мениджър ще се грижи за хората си и ще гледа на тях като на ресурс, който трябва да се обучи (и доразвие), а няма да вижда в тях съперници или да разглежда обучението им като излишно разхищение на средства. Ако са управлявани от мениджър който работи колаборативно и им оказва подкрепа, те биха били готови да поемат отговорности и да дадат най-доброто от себе си – подход, който се препоръчва за сферата на здравеопазването.

Теория на МакКлеланд за мотивацията за постижения

Теорията на МакКлеланд се основава на концепциите на друг голям теоретик: Аткинсън и неговата **Теория на заучените потребности.** В книгата си “Мотиви за постижение” Аткинсън и Бърч излагат теория, според която поведението се предопределя от влиянието на две променливи: а) очакванията за нещо и б) ценностите, и превръщането на тези променливи в мотиви. Според тази концепция съществуват 3 основни потребности, които “задвигват” човешкото поведение: потребността от постижение, потребността от афилиация (приобщаване) и потребността от власт. В своята теория МакКлеланд (5) оформя тези три основни потребности и ги свързва с представянето на индивида в организацията. В своята експерименталната работа той разкрива мрежа от мотиватори, представени в различни степени (и променящи се) у различните хора. Той предполага, че тези потребности са социално придобити или “заучени”, научени. По тази причина, нивото на представяне на тези мотиви е различно у различните индивиди и е зависимо от самата личност и нейната среда. Под “мотив” Мак Келеланд има предвид стремежът към някои общи целеви състояния, видове удовлетворение или резултати. Измервайки мотивите чрез специален инструментариум, наречен от създателя си Х. Мъри “Тематичен

аперцепционен тест” (ТАТ), той се опитва да прогнозира човешкото поведение (1, с. 122-126). Посредством своята теория Дейвид МакКлеланд разширява идеята за водещата роля на потребностите в трудовото поведение. Критикувайки икономиката за това, че като цяло тя дава опростенчески и само рационални обяснения на протичащите процеси, той изтъква, че тя реално не се съобразява с това какво е истинското човешко поведение.

Съгласно МакКлеланд, независимо от културата или пола хората получават подтици от следните **3 мотива: стремежът към постижения; стремежът към близост или приобщаване и стремежът към оказване на влияние, към власт**. Откакто той провежда първия си експеримент са проведени над 1000 студии върху мотивацията за постижение, чиито резултати подкрепят неговата теория. Основните мотиви, движещи човешкото поведение според този автор са:

Постигания (Достижения) или потребност от постижения - потребността от постижения се характеризира с желанието за поемане на отговорност, за намиране решения на различни проблеми, за разработване на сложни задачи, за поставяне на цели и с получаване на обратна връзка за нивото на постигнатия успех. Мак Келеланд отделя най-голямо влияние в изследванията си тъкмо на стремежът към постижения. Според него той представлява придобита мотивираща сила, притежаваща обаче и известна вродена компонента. Този мотив е необходим дори само за да се оживее, тъй като всеки индивид се нуждае от способности за овладяване на средата..(Обяснението е, че в американското общество постиженията имат особена ценност и че всеки работодател е заинтересован да работи с екип от подобни служители, тъй като се допуска, че онези с по-висок мотив за постижение ще се справят по-успешно с проблеми, възникващи в житейските ситуации).

Близост (или присъединяване) – Потребността от близост се характеризира с желанието да принадлежиш, с наслаждение от груповата работа, с грижа за междуперсоналните взаимоотношения и с нуждата от намаляване на несигурността.

Власт – Потребността от власт се характеризира със стремежа да се оказва контрол и влияние върху другите, това е нуждата да се печелят споровете, нуждата да си в състояние да убеждаваш и доминираш над другите.

По-късно той добавя и четвърта група потребности – **за компетентност** – стремежът да свършиш добре нещо, да се самодокажеш. Въпреки близостта с потребността от постижения те са доста различни – компетентностният тип се вълнува повече от личното си ниво, а не от сравнението си с другите, което пречи на нормалните взаимоотношения в колектива.

Според МакКлеланд тези мотива или подтика са налични у всекиго, представеността им в даден индивид индицира предиспозиция за поведение по определен начин и съгласно водещите мотиви се оформят 4 типа трудово поведение. Мениджъра би трябвало да може да идентифицира доминиращия мотив при всеки отделен служител за да избере начините, по които той може да бъде мотивиран: Хората с висока потребност от постижения се мотивират от стандартите за високо качество, от роли, предлагащи свобода на решенията и поемане на отговорност и от навременна обратна връзка. Те обаче не винаги се интересуват от мотивирането на околните. Тези с доминиращи мотиви за близост се стимулират, ако могат да извършват различни задачи с хора, които познават и на които вярват. “Компетентностният тип” поставя особена тежест върху качеството на изпълнението си; той се вълнува повече от личното си ниво, а не от сравнението си с другите, което пречи на нормалните взаимоотношения. Мотивите за власт пък се активират, когато хората получат възможност да придобият влияние, да изразят това влияние чрез власт или да победят онези, с които се съревновават (съперниците си). МакКлеланд е предложил и **Теорията за**

профила на лидерските мотиви, според която, високата мотивация за власт (по-голяма от мотивът за близост) може да бъде индикатор за лидерската ефективност.

Двуфакторна теория на Херцберг - Мотивационно-хигиенна теория

Двуфакторната теория на Херцберг, известна още като мотивационно-хигиенна теория е създадена след едно изследване, проведено с цел проверка на хипотезата за двете големи групи човешки потребности:

1. Хората, както и животните имат нужда да избягват болката (неприятните усещания)
2. Те, като хора, имат потребност да израстват психически

Изследването на Херцберг се състои от серия интервюта, които търсят отговори на въпроси, свързани с моменти на силно позитивни и силно негативни емоции на работното място, с причините за тези емоции и с последствията им. Резултатите от проведените от него разговори с 200 специалисти от икономическата и техническата сфера са показали, че нещата, които правят хората щастливи на работното им място и онези, които ги правят нещастни формират две съвсем отделни групи (7).

Удовлетворение (мотивация) -5 фактора изпъкват като силни детерминанти на удовлетворението от работата:

- постиженията
- признанието
- работата сама по себе си (характеристиките ѝ)
- отговорността
- възможността за напредък

Открито е, че последните 3 фактора са най-важни за предизвикване на трайни промени в нагласите. Това трябва да се отбележи, тъй като признанието се отнася до признание за постижения като противовес на признанието в смисъла на междуличностните взаимоотношения.

Неудовлетвореност (хигиена): Откритите детерминанти на неудовлетвореността са:

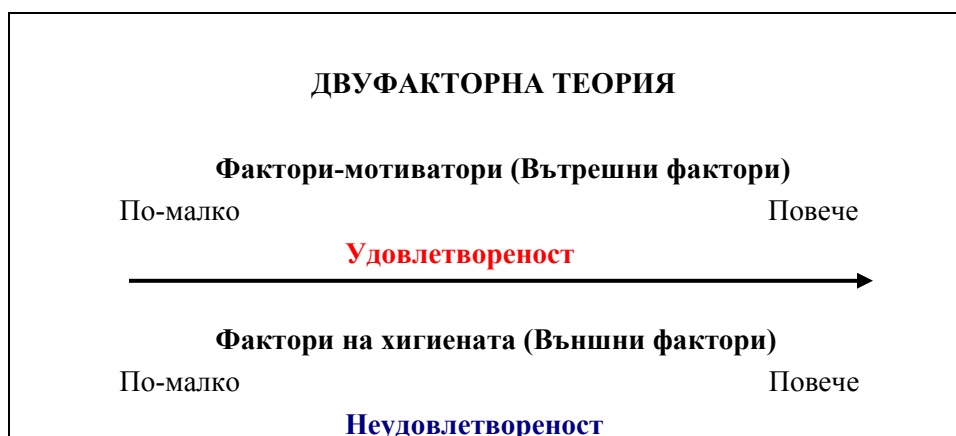
- Политика на компанията
- Административна политика
- Надзор
- Заплата
- Междуличностни взаимоотношения
- Условия на труд

Според тази теория централният проблем, с който са свързани удовлетворяващите фактори – наречени също мотиватори – е връзката, отношението на служителя към работата му, а именно **съдържанието на работата**. Централният проблем, с който са свързани неудовлетворяващите фактори е **средата или контекста на работата**. Тези неудовлетворяващи фактори имат слаб ефект върху позитивното отношение към работата. (1, с. 126-128) В някои разработки те са наречени **хигиенни или поддържащи** фактори. На психологическо ниво двете измерения на отношението към работата се изразяват в една двуизмерна структура на потребностите: 1. Една структура , отговорна за избягване на неприятните емоции и 2. Една паралелна система потребности от растеж на личността. За Херцберг мотивацията е резултат от израстването на личността, базирана е върху вродената потребност от растеж на хората и те намират удовлетворение в работа, която е интересна и им предлага предизвикателства. Удовлетвореността идва от самата извършвана дейност и служителите ще бъдат мотивирани да вършат такава работа, каквато те намират за значима.Тази теория предполага, че успехът на работата се

предопределя от нагласата (отношението) на служителите.и тъкмо тази нагласа прави разликите между тях така големи. Според него процесът на мотивиране е свързан с атмосферата вътре в организацията, която предизвиква подходящата нагласа и иницира впрягането на енергиите на служителите в правилната посока.По повод удовлетвореността Херцберг приема, че: "...удовлетвореността от труда и неудовлетвореността от труда не са 2 противостоящи края на едно и също нещо, те са 2 съвсем различни цялости, континууми, подобно да слуха и зрението." (Фигура 1)

Фигура

1.



Мотиваторите (вътрешните фактори) водят до удовлетворение, защото задоволяват нуждата от развитие и самоактуализация, а хигиенните (външните) фактори водят до неудовлетвореност поради нуждата от избягване неприятните усещания. При оптимизиране на хигиенните фактори не създаваме удовлетвореност, а просто намаляваме неудовлетвореността. Херцберг казва, че факторите на хигиената като сигурната заплата, добрите взаимоотношения с околните и т.н. довеждат служителя от състояние на неудовлетвореност в състояние на липса на удовлетвореност. Тук той се намира в една зона на комфорт, в която нещата не са застрашени и започва да се държи по начин, по който постига изисквания минимум цели така, щото да оцелее в организацията. **Мотивацията не се създава от външните, а се стимулира от вътрешните фактори като израстване, постижения и работата сама по себе си; вътрешните фактори са тези, които създават удовлетвореността. Нагласата на служителя към работата му зависи напълно от вътрешните фактори и той би впрегнал своята енергия за изпълнение на организационните цели само ако разбира, че след постигането им ще бъде способен да реализира и своите вътрешни цели. Вършейки смислена работа човек израства психически. За това трудовата мотивация според Херцберг не е нищо друго освен съчетаване на вътрешните фактори, свързани с една работа с очакванията на служителя, който трябва да я изпълни.**

Практическите приложения на теорията на Херцберг се основават на същата основополагащата идея в теорията му, чийто може би най-значим принос е идеята за за обогатяване на работата. Смесените задачи позволяват на личността да израстне, а обогатяването на работата е релативно прост метод за стимулиране на този растеж. Добавянето на различни задачи към дадена работа с цел по-голяма въвлеченост и интеракция със задачата и може да повиши степента на предизвикателство във всяка дейност до ниво, което е съизмеримо със способностите на даден служител. Ако обаче това не е възможно, може да се приведат доводи, че този служител може да бъде сменен от друг, който би намерил същата работа за достатъчно предизвикваща.

Изследванията на Херцберг са демонстрирали и още една зависимост, която е от съществена значимост за управлението на персонала, а именно, че онези от работещите, които имат по-големи способности трябва да имат възможност да демонстрират своя потенциал; те се реализират по-добре и работата им е по-резултатна, ако им се позволява да използват повече от талантите си. Ако не е възможно създаването на предизвикателства, то възникват мотивационни проблеми. **Или ако искате хората да ви свършат добра работа, дайте им да вършат добра работа. Този извод трябва да се помни добре от мениджърите в здравеопазването, които ръководят хора образовани, с разнообразни задачи и с огромни отговорности пред обществото.**

Като следствие от тази теория възникват и двете **различни концепции за трудовото натоварване:**

1. Хоризонтално трудово натоварване: добавяне на нови задачи без добавяне на нова отговорност или предизвикателство – в тези случаи просто се увеличава липсата на смисъл на тази работа. Хоризонталното натоварване би трябвало да се избягва.

2. Вертикално трудово натоварване: добавяне на смислени, допълнителни задачи, които стимулират израстването на личността и мотивиращите фактори. Примери за вертикално трудово натоварване са: Увеличаване на отчетността; Премахване на контрола; Осигуряване достъп на служителите до периодичните отчети; Гарантиране свободата на действие в процеса на работа; Гарантиране на пълномощията за извършване дадена работа; Представяне на нови и предизвикателни задачи; Очертаване на специфични или специализирани задачи.

Въпреки, че множество по-късни проучвания получават резултати, сравними с получените в оригиналния експеримент, тази теория е критикувана както заради малката извадка, така и за това, че тя изследва само специалисти от средното ниво на мениджмънта. Освен това, в ситуационните фактори не са взети предвид степента на образование, способностите и т.н., което ограничава нейната общовалидност. По-коректно би било да се каже, че находките на Херцберг могат да бъдат приложими за хора, които имат сходни потребности и желания с тези на изследваните субекти. Тъй като хората работят за да получат онова, което им липсва (Маслоу, за различните индивиди мотиваторите може да бъдат различни. За онези, които са задоволили потребностите си от първо равнище не заплатата е най-важното нещо за удовлетворението от труда и че за да остане един служител на дадена работа много по-важна се оказва персоналната удовлетвореност, чувството, че е оценен и че върши нещо значимо. В този план е важно да се помни, че **мениджъра не може истински да мотивира служителите; той само може да създаде среда, в която те да се мотивират сами. Негово задължение е обаче да създаде среда, която стимулира психологическото им израстване и самоактуализация.**

Модел на Хакман-Олдхам за характеристиките и дизайна на работата

Докато Херцберг пледира за добра работа, Ричард Хакман и Грег Олдман използват неговата концепция при опита си да прецизират нашето разбиране за това какво всъщност представлява тя, какви са характеристиките на една мотивираща работа. Освен това те допускат предположението, че различните работещи ще реагират различно на работата си (не така универсално, както предполага Херцберг.) Изследванията на Хакман и Олдхам ги водят до извода, че за да се опише мотивиращият потенциал на една работа могат да се използват 5 ключови характеристики: Те са:

1. Разнообразие на трудовите задачи - описва степента в която една работа изисква упражняването на различни дейности, за които се изискват редица различни умения, способности и таланти. Тези дейности трябва действително да са и достатъчно разнородни.

2. Цялостност на задачата (Идентичността на работата) - дефинира степента в която работата изисква завършване на цялостна и относително обособена (идентифицируема) част от общата работа.

3. Значимостта на работата - отнася се до нейната важност, до степента , в която работата въздейства върху живота на други хора, на непосредствената организация или на външния свят.

4. Автономността - степента в която изпълняващият работата е свободен да определя темпото на работата и да определя процедурите, които ще бъдат използвани.

5. Обратната връзка (информация) - степента, в която извършващият дадена задача получава информация за ефективността на изпълнението си. Обратната връзка се отнася до тази от надзорника, но и до възможността да видят резултата от работата си. (3, с.102)

Хакман и Олдхам са търсили начин за измерване на мотивиращия потенциал на работата или на степента, в която тя съдържа петте споменати по-горе белези. Техните резултати сочат, че **онези видове работа, които предлагат комбинацията от 5-те характеристики в силна степен водят до по-високо удовлетворение от труда и до по-голяма продуктивност в сравнение с видовете работа, оценени като имащи тези характеристики в по-малка степен..** (Таб. 2) Ключовите характеристики на длъжността влияят върху формирането на психически състояния, в т.ч. чувства, които определят мотивацията, нивото на удовлетвореност и в крайна сметка поризводителността от труда. Различните изпълнители обаче имат разни потребности и ценности и според ред изследвания проявяват различна чувствителност по отношение удовлетвореността от труда. Има и работещи, при които тя не оказва съществено влияние. По тази причина в модела са представени и основните корективи (модератори) на връзката между характеристиките на труда, вътрешната мотивация и трудовото представяне. Като главни такива се извяват занаята и уменията на изпълнителите и нуждата им от професионално израстване и развитие. В много случаи те играят твърде важна роля и могат да обяснят защо отделните работници имат различна мотивация и съответно поведение спрямо еднакви длъжности.

Таблица 2 Модел на характеристиките на работата (по Хакман-Олдхам)

Основни характеристики на работата	Психологически състояния	Исходни резултати
Разнообразие на уменията Идентичност на задачата Значимост на задачата	Смисленост	Мотивация за труд
Автономност	Отговорност	Удовлетвореност от израстването Обща удовлетвореност
Обратна връзка	Познаване на резултатите от труда	Ефективност на труда
Модератори: Знания и умение Нужда от професионално израстване и развитие		

Те създават и специално уравнение за изчисляване точковия резултат от мотивиращия потенциал, което е от полза с това, че може да изтъкне някои особени проблеми при конкретна трудова дейност. Изчисленият резултат обаче е само приблизителна мярка за мотивиращия потенциал, защото различните индивиди може да придават различна ценност на споменатите променливи (проблем свързан с напр. това дали лицето се изживява като титуляр на тази работа). По тази причина за една и съща работа могат да се получат различни резултати. След като проблемите са идентифицирани работата може да се преобразува, за да се коригират дефицитите при един или повече от петте основни компонента.

Личностен подход към мотивацията за труд

Подобно теоретиците изследващи потребностите, учените, занимаващи се с личността приемат, че мотиваторите на поведението се намират вътре в самата личност. Това не е ново, тъй като исторически индивидуалните разлики в личността са били свързвани с нейната мотивация. Още през 1932 г. Уилиам МакДугъл твърди, че чертите на личността обясняват нейното поведение. Изследванията, проведени по-късно през 90-те години на 20 в. индицират, че представянето на работното място е свързано с 5 големи личностни фактора (измерения), което става основа на т.нар. **Пет-факторен модел на личността**. Там влизат следните измерения:

1. Екстроверзия – тя се характеризира с качества като: социалност, общителност, нападателност, отстояване на позициите си, активност
2. Емоционална стабилност: описва се като степен на тревожност, депресия, гняв или несигурност и ограничения, предизвикани от тях
3. Добронамереност: характеризира се с качества като учтивост, адаптабилност, доверие към другия, природна доброта, кооперативно поведение, способност да се прощава.
4. Добросъвестност – определя се от степента на изразеност на качества като загриженост, зависимост, задълбоченост в работата, отговорност, организираност
5. Откритост, възприемчивост към новото – черти, които характеризират това измерение са въображение, културност, образованост, любознателност, оригиналност, интелигентност, артистизъм.

Личностният подход може да бъде полезен на мениджъра с някои установени зависимости между конкретни личностни характеристики и представянето на работното място. Важно е да се знае, че някои от личностните черти действат като мотиватори, а други – не. Така например добросъвестността изглежда е генерализирана черта, свързана с цялостните критерии за изпълнение на трудовите задачи, което намира проява в много професии. Емоционалната стабилност също е обща мотивационна черта. Ориентацията към постижения е мотиватор на творчеството, докато склонността към зависимост не е. Преиема се обаче, че от тях зависи само малка част от общото представяне. Мениджърите трябва да очакват, че хората ще се държат според характеристиките на личността си и е добре да имат представа как личността влияе върху мотивацията.

Подход, свързан с емоционалната диспозиция

Емоционалната диспозиция или афектът е друга индивидуална характеристика, по която хората се различават и за която се смята, че има мотивиращи свойства. На най-високо ниво на категоризация хората изпитват позитивни или негативни емоционални състояния.

Позитивни емоции – с най-голяма вероятност такива емоции изпитват хора, които са уверени, активни, контактни и в добро настроение.

Негативни емоции - с най-голяма вероятност такива емоции изпитват хора, които са в състояние на дистрес, депресирани, недоволни и неудовлетворени.

Този подход е полезен с това, че подсказва на мениджърите, че мотивацията на служителите е повлияна от това как се чувства той.

Като **извод** можем да изтъкнем, че съдържателните подходи подпомагат здравните мениджъри да открият и да се концентрират върху индивидуалните потребности в мотивационния процес. Те ще се сблъскат с различни мотиви, което се дължи на различния равнище (социален статус и роли) на хората, с които работят - хора с различна степен на образование, заплата, начин на живот и т.н. От здравните мениджъри се очаква да идентифицират специфичните потребности на всеки служител и да създадат възможности, способстващи удовлетворяването им. Подобни начини за идентифициране на потребностите на служителите са: 1)Разговор лице в лице; 2)Групова интеракция; 3) Специални изследвания за проучване на мненията на работещите. Личностният подход и подходът, свързан с емоционалната диспозиция обръщат внимание и върху други личностни характеристики, които пряко могат да влияят върху мотивацията за труд. Споменатите по-горе постановки дават полезен поглед върху мотивационните фактори, но не осветляват самия процес на мотивиране. Тази задача изпълняват другите, т.нар. процесуални подходи. Също така те не предлагат модел за поддържани високо ниво и промяната на трудовата мотиви, което е обект на теориите за реинфорсиране на мотивацията.

Източници:

1. Паркинсън, С. Н., М. К. Рустоумджи и С. А. Сапр Големите идеи в мениджмънта. С. Хр. Ботев, 1993, 208 с.
2. Паунов, М. Организационно поведение София, Сиела, 1998, 288 с.
3. Шопов, Д. и М. Атанасова Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 1998, 359 с.
4. Alderfer, C. P. 1969, An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
5. Mc Clelland, D. The achievement motive. New York, Appleton-Century, 1953.
6. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. 1960
7. Herzberg, F. The motivation to work, 2nd Ed., John Wiley, New York, NY, 1959.
8. Hunt, J. G., R. N. Osborn and J. R. Schermerhorn, Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
9. Maslow, A. H. Motivation and personality. 2nd Ed., Harper and Row, London, 1970.
10. Pinder C. C. Work Motivation in Organizational Behavior, 1st Ed., 1998, 544 pp.
11. ELEC4010 Introduction to Management for Electrical Engineers by Segun Faniran <http://www.civeng.unsw.edu.au/internal/subjects/ELEC4010/overhead10/>
12. Introduction to Healthcare Management Virtual Classroom - Pitt Community College <http://styx.pitt.cc.nc.us/business/BusinessAdmin/OnlineClasses/hmt110/protected/section2.htm>

Адрес за кореспонденция: Д-р Жения Сурчева, МУ-София, ЦМБ, Информационен отдел,
ул. Св. Г. Софийски №1, 1431 София;
e-mail: surcheva_j@abv.bg