

Трудовата мотивация – обзор върху някои теоретични постановки

(продължение)

(Обзор - Пра част)

Ж. Сурчева

Резюме: В статията е направен обзор на на най-популярните процесуални теории за трудовата мотивация: теориите за очакванията, за целеполагането, за личната ефективност, за реактивността, за равенството и теорията за организационната справедливост. Направен е кратък преглед и на някои други теории: теорията за когнитивната оценка, за реинфорсирането и на нови концепции, интегриращи в себе си елементи от няколко теоретични постановки.

Ключови думи: Мотивация; Психологически теории; Лидерство; Мениджмънт на персонала; Лична ефективност; Социално възприятие; Мислене; Удовлетвореност от труда; Организационни решения; Ефективност на организациите; Организационна култура; Социална среда..

Work motivation - theoretical basics. Review, Part II.

Zh. Surcheva

Abstract: A review was made on the most popular concepts of Process Theories of human work motivation: theories of expectancy, goal setting, self-efficacy, reactance, equity theory and theories of organizational justice. Short descriptions were made of the theories of cognitive estimation, reinforcement theory and of some new concepts, combining elements of more than one theories of work motivation.

Key words : Motivation; Psychological theories; Leadership; Personnel management; Efficiency; Social perception; Thinking; Job satisfaction; Decision making, organizational; Efficiency, organizational; Organizational culture; Social environment.

Процесуални подходи към мотивацията за труд

Процесуалните подходи слагат акцент върху причините и начина, по който които хората избират дадени поведенчески възможности за задоволяване на потребностите си и как се променя удовлетвореността им при постигане на поставените цели. Акцентът е върху протичащите при мотивацията психични процеси (очакване, постигане на цели, поведенчески избор, възприятието за равенство или за лична способност за успех).. Те се занимават с това как се “явява” и как се трансформира мотивацията по време на трудовия процес. Обикновено тази група теории се приемат като по-полезни за управлението на поведението в организациите, тъй като те стоят в основата на редица мотивационни техники. Четирите най-популярни процесуални подхода са: **теорията за очакванията, теорията за целите (за целеполагането); теорията за личната ефективност, теория за реактивността и теорията за равенството.**

Теория за очакванията

През последните години вероятно най- популярната мотивационна теория е била теорията за очакванията, известна още като теорията валентност – средства – очаквания. Под това общо заглавие

съществуват много теории, всички от които имат своите корени в разработката на **В. Вруум** върху мотивацията през 1964 г., според която: Поведението е резултат от съзнателни избори между алтернативи. (1, 2).

Теорията “Валентност – инструменталност – очаквания “ (от английските съкращения на думите **Expectancy (E), Instrumentality (I), and Valence (V) – V-I-E theory**) твърди, че хората отдават предпочитания на един или друг изход, които предпочитания отразяват персоналното състояние на потребностите им. В психологически план според теорията на Вруум поведението е резултат от съзнателни избори между различни алтернативи, свързани с различни нива на изпълнение и избира онова ниво, което би му доставило най-голяма награда, би повишило удовлетвореността и минимизирало неудовлетвореността. Ключовите елементи в нея са наречени Очаквания, Инструменталност (средства) и Валентност (субективна ценност). Основно за разбирането ѝ е, че всеки от тези фактори представлява лично убеждение, лично мнение.

Очакване: “Каква е вероятността, че ако работя много усърдно ще мога добре да свърша работата?”

Очакването се отнася до силата на личното убеждение за възможността за постигане дадено ниво на изпълнение на работната задача. Ако допуснем, че всичко друго е еднакво, служителят ще бъде мотивиран да опита да изпълни дадена задача ако смята, че тя може да бъде изпълнена. Това може да се изрази чрез вероятност варираща от “0” до “1” (От случая – “Не мога да свърша това!” до случая “Изобщо нямам съмнения, че мога да се справя!”) т.е. служителят ще се опита да свърши дадена работа ако вярва, че тя може да бъде свършена. Върху очакването могат да повлияят ред фактори:

- нивото на увереност в уменията, които се изискват за изпълнение на задачата;
- нивото на подкрепа, което може да се очаква да се получи от страна на висшестоящите и подчинените;
- качеството на материалите и оборудването;
- наличността на подходяща информация.

Смята се, че предишен успех при изпълнението на задачата също усилва очакването за успех в конкретния момент.

Инструменталност – “Каква е вероятността, че ако свърша добра работа то резултата ѝ ще донесе добри последици и за мен?”

Ако служителят вярва, че високото ниво на изпълнение може да стане средство за придобиване на благоприятни за него резултати, то той би вложил в изпълнението си голямо старание. Вруум дефинира инструменталитета като “Вероятността един изход – резултат (добро ниво на изпълнение, напр.) – да се свърже с друг изход - резултат (награда). Трябва да се отчете обаче, че доброто изпълнение може да бъде, но може и да не бъде средство за придобиване на награди.

Инструменталността може да варира от вероятност “1” (добиването на втория резултат (наградата) е сигурно, ако е постигнат първия резултат – отлично изпълнение на работата) до “0” (което означава, че изглежда липсва връзка между първия и втория резултат). Важно за мениджмънта е, че за да бъде осигурено

високото ниво на изпълнение е необходимо то да се свърже желания изход (позитивната валентност) и освен това да сме сигурни, че тази връзка между двете е известна на служителите. За съжаление сериозни изследвания върху работната сила в здравеопазването отбелязват, че в страните в преходен етап и в нискоразвитите икономически страни няма критерии, които да свързват доброто изпълнение с добър резултат за изпълнителя (13).

Валентност: Дали изходът (резултатът) има някаква стойност за мене (дали е ценен за мен той).?

Терминът “валентност” се отнася до емоционалната оценка, която служителят дава на евентуалния резултат (награда) и е свързан с удовлетвореността, която очаква да получи на изхода (от представянето). Резултатът има позитивна валентност, ако служителят би предпочел да го има в сравнение с това да го няма. С негативна валентност е онзи резултат, който предпочитаме да бъде избегнат – умора, стрес, шум, безработица. Резултат, спрямо който служителят изглежда индеферентен имат нулева валентност. Вруум предполага, че убежденията на служителите относно очаквания, инструменталност и валентност си взаимодействат психологически и създават мотивационна сила, която кара служителя да действа по начин, по който да увеличи удовлетвореността и избегне неудовлетвореността.

Мотивация = очакване x инструменталитет x валентност (Фиг. 1)

Т.е. мотивацията е равна на сумата от очакванията за успех, инструменталността и валентността на очаквания изход, която сума задължително трябва да е **по-голяма от нула**. Ако работещият получава множество награди за една работа, мотивацията е равна на сумата от всички калкулации на очакванията му.



Фиг. 1. Теория за очакванията

Теорията дава относително мощно средство за обяснение продуктивността на работещите, на склонността към отсъствия и смяна на работното място.

Теорията за очакванията може да бъде свързана и с друг модел, известен като **Циркулационен модел на Портър-Лоурър**.

През 1968 г. Е. Портьър и Е. Лоурър (12) създават своя циркуляционен модел, в който прибавят още фактори, влияещи върху формиране на трудовата мотивация. Според него за да се трансформира мотивацията в действие освен споменатите от Вруум компоненти са необходими и съответни **способности**, развити на базата на вродените умения, придобитите знания и обучението. Тяхната недостатъчност ще резултира в ниско или лошо изпълнение (ниска мотивация.). Освен това конкретното поведение трябва да е в съответствие с **ролевия модел**, възприет от индивида. След като задачата е свършена, работещият дава оценка на последствията от изпълнението си. Наградата се възприема като “вътрешна”, ако самото изпълнение създава у изпълнителя чувство на удовлетвореност и като “външна”, ако идва от друго лице. Освен това удовлетвореността не зависи единствено от размера на възнаграждението, а и от това колко справедливо е бил оценен индивида в сравнение с другите си колеги. Това преживяване оставя у него спомен, който се отразява чрез опита му в по-нататъшното му трудово поведение, откъдето идва и името на този модел. Изводите, които мениджърите биха могли да направят от нея е, че е необходимо те да могат:

- да идентифицират желанията на подчинените си
- да обосноват какво ниво на представяне е необходимо за изпълнение на организационните планове
- да направят връзка между изпълнението и резултата от него
- да се уверят че няма конфликтни очаквания и че и че раздадените награди са достатъчни за мотивиране на хората

Теория за целепологането

В основата на тази теория стоят разработки на Дж. Латам и Ф. Локи (9), които демонстрират ролята на целите за повишаване мотивираността и представянето. Теорията приема, че изпълнението е резултат от конкретна цел, която личността си поставя, за да удовлетвори дадена потребност. Основното й предположение е, че **поставянето и насочването на служителите към определени, ясни и по-трудни (но постижими) цели води до по-добро представяне и до усилване на поведението (в сравнение с обща цел от типа на “направете най-доброто, на което сте способни”)**. Това важи с още по-голяма сила за случаите, в които целите са били генерирани съвместно със служителите и което увеличава вероятността от тяхното възприемане. Участието на служителите е особено важно, когато се очаква силна опозиция.

Целите мотивират чрез фокусиране вниманието на работещите, повишават нивото на вложените усилия и увеличават старанието. Трябва да бъде **осигурена ясна обратна връзка** за процеса и резултата от постигането на целите. Обратната връзка и целите сами по себе си показват на изпълнителя какво да прави и колко усилия са необходими за постигането на целта. Нужно е да се правят периодични проверки докато са стигнали нещата по постигането на възприетата цел и ако напредъкът е незадоволителен целта и задачите трябва да бъдат преоценявани и коригирани. Това прави полагането на цели един постоянен процес. Добре е постигането на целта да се обвърже с някакъв тип награда.

Върху връзката цел-изпълнение влияние оказват три фактора:

- отдадеността на целта;

- адекватните лични способности (ефективността)
- националната култура (национално-специфичната организационна култура. Тук се има предвид това, че в различните страни хората отдават различна ценност на професионалния успех, че в различна степен държат на удовлетворяване на социалните потребности и пр.)

Прилагането на постановките от тази теория обаче носи известни рискове. Така например целепологането ще има нееднозначна емоционална оценка, ако в резултат работата в посока на конкретна цел на тази цел задачите на служителите станат по-неприятни. Неясните и трудно постижимите цели пък биха попречили на прогреса на организациите – и на макро, и на микроравнище, както посочват някои изследвания на националните здравеопазни системи (13).

На базата на тази теория се създават програми за целево управление, концепция, възникнала в края на 60 год (Management by objectives) и акцентираща върху използването на специфичните цели и обратната връзка.

Теория за личната ефективност

В основата на тази постановка стои теорията на Алберт Бандура (4) за социалното обучение. Според Бандура ново поведение може да се придобие и чрез имитиране на ролеви модели, и чрез задълбочаване анализа на начините, по които човек обработва мисловните и поведенчески причини и следствия. Тя е ценна и с това, че подчертава ролята на личния пример на ръководителя.

Личната ефективност представлява индивидуалната увереност в способността за изпълнение на конкретна задача. Убедението за лична ефективност бива извлечено от 4 главни източника на информация

1. Наличен опит за вече изпитано майсторство – отнася се до информация за актуалното представяне и е индикатор за способността за изпълнение на една задача.
2. Впечатляващо преживяване или поведенческо моделиране – дава информация за изискваните компетентости и осигурява сравнителна информация за изпълнението на една задача.
3. Вербално убеждаване относно способностите на служителите за изпълнение на дадена задача. – то може да не подсили дълготрайно убеждението за лична ефективност, но може да го подкрепи, ако то е реалистично. В ранните стадии на развитие на уменията обратната връзка има по-голямо въздействие върху развитието на личната ефективност в сравнение с по-късно получената обратна връзка.
4. Изпитано физиологично или афективно състояние – тук източникът на информация са мислите относно способността, която влияе върху личната ефективност. (Например това, което работодателят смята, че неговият служител е способен или неспособен да направи има значим ефект върху мотивацията на служителите за изпълнение на задачата).

Личната ефективност (увереност в собствените си сили) има значимо влияние върху мотивацията, защото в трудни ситуации този, при когото тя има по-високо равнище ще прави по-упорити опити да реши даден проблем, като дори на негативните критики ще отговаря с още по-големи усилия. Този с по-ниска

лична ефективност ще се откаже по-бързо от изпълнението и на критиките ще отговаря с намаляване на вложените (в изпълнението на задачите) усилия.

Мениджърите могат да повишат убедеността на служителите в личната им ефективност чрез:

- осигуряване на бързи възможности за успех на служителите;
- даване конструктивна обратна връзка за качеството на изпълнение на една задача;
- създаване и демонстриране на модели за ефективно изпълнение на задачите пред персонала
- генериране на позитивни емоции.

Теория за реактивността

За неин автор се приема Дж. Брем (5), според който “при дадена степен, в която индивидът е наясно със своите потребности и с необходимото за постигане поведение и при условие, че е налице свобода на избора, той ще избере поведение, максимизиращо за доволването на потребностите му.” Важно в тази постановка е твърдението, че ако свободата на избора е застрашена в посока елиминиране на някой от изборите, то индивидът ще реагира и ще бъде мотивиран да избере тъкмо застрашеното (или елиминираното) поведение. Тук се подчертава, че работещите не са пасивни приемници на мениджърските решения, а наблюдават и оценяват активно средата, в която се трудят. Те се стремят да намалят неопределеността в трудовата среда чрез контрол над различните фактори, с които е свързан резултата от техния труд (възнаграждението напр.). Това трябва да се има предвид от мениджърите, които търсят различни техники, с които да мотивират персонала – ако предложенията не се оценяват като смислени и приемливи и ако не са в съгласие с ценностите на хората, към които са насочени, то те са обречени на неуспех.

Теория за равенството

След като потребностите са стимулирали мотивационния процес и индивида е избрал действие, от което се очаква да удовлетвори тези потребности, той прави оценка на справедливостта и честността на резултатите и на самия процес, при който се определят тези резултати (изходи на възприетото поведение) Тъй като организациите са социални системи в които отделните членове са свързани с другите, то трябва да отчетем, че всеки служител наблюдава и дава оценка на ставащото на работното място, като същевременно се сравнява с другите членове. Тази теория е полезна с това, че не разглежда мотивацията като строго индивидуален процес, а посочва влиянието на организацията върху развитието на мотивите за труд. Мотивационната теория за равенството е обстойно развита от Джон Стейси Адамс (2, 12) и е свързана със субективната оценка на индивида за това как той е третиран в сравнение с другите. Според нея хората са мотивирани да търсят социално равенство и справедливост в наградите, които те получават за трудовото си представяне, което не означава еднакви награди за всички, а справедливо разпределение на наградите според вложените в труда инвестиции (според представянето). Според тази теория между равенството и мотивираността има правопрпорционална зависимост.

Предполага се, че в социалните си интеракции индивидите се държат по начин, подобен на този, постулиран за “икономическия човек” в класическите икономически теории, че индивидите са мотивирани да увеличат наградите и минимизират разходите си. Според икономическата теория за размяната където има релативна равнопоставеност между изходите (резултатите) и приносите на двете страни има и вероятност взаимоотношението да доведе до удовлетвореност на участниците.

Теорията за справедливостта поддържа тезата, че хората сравняват входните и изходни параметри в работата си (т.е. началните условия и резултатите си) с тези на другите, след което дават отговор в посока елиминиране на всяко открито неравенство /неравнопоставеност. Ако за мотивиране се дават награди, то те трябва да бъдат възприети като справедливи и честно разпределени.

Главните компоненти на обменните взаимоотношения са **входните и изходни параметри**:

Входовете (инвестициите) са онова, което една личност влага в едно взаимоотношение напр. усилия, вложени в работата; образование; трудов стаж (старшинство); лоялност, съпричастност към организационните цели, представяне –вкл. качество на работата; трудност на задачата.

Изходите са нещата, които идват като резултат: заплащане; други изгоди; социални награди; психологически награди от типа на сигурност, престиж и др..

Съществено тук е, че релативната важност на входовете и изходите е твърде субективен проблем. Само индивидът може реално да прецени каква ценност да отдаде на входните параметри, вложени в размяната и от това колко ценни са те за него ще зависят и очакванията му по отношение на изхода. Това има много малко общо с обективните характеристики на една ситуация. **Смята се, че справедливостта е налице, ако съотношението между вложените от един член на организацията инвестиции (усилия) на входа и неговите изходни резултати са еквивалентни на съотношението вход/изход при другите.** Това не се отнася само до абсолютното равнище на заплатата. Напр., служителите могат да демонстрират удовлетвореност от дадена работа, която изисква много вложения и за която получават твърде малко ако и само ако техните колеги са в подобна позиция.

Трудно може да се предвиди как хората ще реагират спрямо конкретен мотивиращ фактор, тъй като:

- Те нямат пълна информация за наградата на другите, така че те разчитат на собствените си мнения, на мълвата и на вторични заключения.
- Някои хора са по-чувствителни към неравенството в сравнение с други.
- Някои хора са склонни да пренебрегнат временното неравенство за известен период, след който те смятат, че нещата ще влязат в нормалните си рамки.

Последствия от несправедливостта: Служителите, които се чувстват подценени ще търсят начин да променят усещания от тях дисбаланс. Това може да намери изражение в по-ниска продуктивност; намаляване на качеството; отсъствия от работа; напускане; кражби или саботажи

В случай, че служителите имат усещане за някаква несправедливост те могат да направят някой от следните избори:

1. Да променят условията на “входа” (на работния процес)
2. Да променят резултата – “изхода” от работния процес

3. Да променят представата за самия себе си
4. Да променят представата си за другите
5. Да изберат различен референт на дейността си
6. Да се оттеглят от тази сфера на дейност.

Теорията за равенството предполага, че надценените и ли свръх-възнаградените може да бъдат мотивирани да подобрят изпълнението си а недооценените – да го влошат като опит да възстановят справедливостта. Надценените служители обаче много често намират начини за рационализиране на по-голямата награда, те предполагат, че я “заслужават” поради своята висока квалификация, дълъг стаж и др.

Връзка между теорията за равенството и заплащането

В концепцията за равенството обикновено се приема, че между усилията, вложени от служителя в неговата работа и заплащането, което той получава за нея трябва да има позитивна връзката. Вярва се, че който допринася повече, трябва да бъде отличен по някакъв начин на изхода от процеса. Това би трябвало да се смята като норма за справедливост, която бива научавана посредством процеса на социализация. (Друг тип норми за равнопоставеност обаче са създадени в някои социални подсистеми: така напр. при грижите за възрастните хора ресурсите на изхода се разпределят според потребностите.) При опитите да се предскаже как един индивид ще реагира на конкретна система от възнаграждения е необходимо да се знае какъв тип норми смята той че трябва да бъдат прилагани: такива, базирани на вложените усилия или такива, основаващи се на потребностите му. Опитът показва, че възприемането на несправедливост дава различни изразения при различните системи на заплащане на труда:

- При заплащане на изработено време надценените (онези, на които е дадено по-голямо възнаграждение) произвеждат повече от справедливо оценените и възнаградени (т. е. при тази схема на заплащане по-голямото възнаграждение е стимул).
- При заплащане на количество произведена продукция (“на парче”), тези с по-високо възнаграждение произвеждат по-малко, но по-висококачествена продукция;
- При заплащане на изработено време (“на час”) по-ниско възнаградените (недооценените) произвеждат по-малко или по-нискокачествена продукция
- При заплащане на количество произведена продукция (“на парче”), по-ниско възнаградените (недооценените) произвеждат по-голямо количество нискокачествени единици в сравнение с работниците със справедливо заплащане.

Теории за организационната справедливост

Тези теории вземат предвид **представите за справедливост в една организация**. Когато работещите смятат, че биват несправедливо третирани, то те не влагат достатъчно усилия в работата си. Справедливостта в организациите има две измерения:

Дистрибутивна (разпределителна) справедливост – оценки на служителите за резултата/изхода от управленчески решения за разпределяне на ресурсите и наградите – честно -нечестно разпределение;

Процедурната справедливост - оценки на служителите за справедливостта на процедурите за разпределение на суми или за разпределение на ресурсите.

Като критерии за справедливост служителите са склонни да възприемат следните характеристики на мениджмънта: възможност за участие във вземането на решения ; съгласуваността, последователността и последователността на действията; липсата на предубеждения или пристрастия у ръководния персонал; готовността за корекция на неправилно взети решения; нивото на съобразяване с проблемите (работните задания) на различните групи служители и етиката в работния процес.

Мениджърите трябва да са запознати със следните последствия на убежденията за организационната справедливост:

- Дистрибутивната (разпределителната) справедливост изглежда по-силно свързана с удовлетвореността от крайния резултат и чрез него с мотивиране на поведението.
- Процедурната справедливост е по-силно свързана с акцента върху вземаните решения и удовлетвореността в големите организации
- Мениджърите трябва да се грижат и за двете форми на организационна справедливост, тъй като те влияят върху важните за мотивирането на персонала фактори.

Тези теории са добри при прогнозиране склонността към отсъствия или напускане, но не могат да предвидят добре производителността на служителите.

Съвременни мотивационни теории

Теория за когнитивната оценка

В основата на тези концепции е теорията на Е. Деци за вътрешната мотивация (6), според която съществуват 2 мотивационни системи: вътрешна и външна, които са свързани с два типа мотивиращи фактори: (Под вътрешна мотивация се разбира подтика за формиране на поведение “заради самия себе си”, без някакви видими външни награди или стимули. Приема се, че тя се основава на вродената потребност на индивида да изпитва чувство за компетентност и контрол над ситуацията и сам да бъде източник и причина за поведението си. - Деци - 1980. Тази основна потребност мотивира 2 класа поведение: А) търсене на ситуации, предоставящи умерено предизвикателство към индивида, където оптималната стимулация се определя от нивото на способностите, компетентността и възможностите за успех и развитие. Б) Завоюване на предизвикателни ситуации, при което основния мотив е намаляване субективната неувереност посредством овладяване на предизвикателството. Потребността от личен контрол, компетентност и самодетерминация за търсене на оптимални предизвикателства и за тяхното преодоляване. За професиите, свързани с медицината се смята, че голяма част от поведението на персонала в здравното заведение е именно вътрешно мотивирано. Там, освен интереса към професията за основен вътрешен мотив при избор и практикуване се приема и алтруизмът – мотив, инициращ поведение, носещо полза за някой друг, а не за изпълнителя, за когото пряката полза е малка или никаква. Смята се, че алтруизмът се контролира чрез

интернализирани системи за самонаграждаване и от морала. както и че за тези професии често пъти системата от вътрешни мотиви е по-силна от тази на външните.

За **вътрешни мотивиращи фактори** се приемат: постижения, отговорност и компетентност, мотиватори, произлизащи от актуалното изпълнение на задачата или работата – вътрешният интерес към работата. Тези мотиви имат право пропорционална връзка с удовлетвореността от труда (като преживяване на субективна ценност).

Външни мотивиращи фактори са: заплащане, придвижване нагоре в йерархията – статус, престиж, обратна връзка, условия на труд – фактори, произлизащи от обкръжението на индивида и контролирани от други лица.

Едните или другите могат да са по-силно изразени при всеки отделен индивид. Вътрешно мотивираните индивиди работят заради личните си постижения и удовлетворението. Ако стигнат до убеждението, че вършат някаква работа заради заплащането, статуса, заради по-добрите условия на труд или пък заради други външни причини, те почват да губят мотивацията си. Смята се, че наличието на силни външни мотиви действително може да редуцира вътрешната мотивация на индивида, особено ако той смята, че външните мотиватори са контролирани от други хора. Т.е., ако мениджърът изтъква ролята на паричните стимули, ако е авторитарен и не оставя място за лични инициативи на подчинените си, той може бързо да отблъсне вътрешно мотивираните хора, да подтисне чувството им за принадлежност към организацията и ги отдалечи от следването на организационните цели. (Не случайно в йерархията на Маслоу вътрешните мотиватори заемат по-високи позиции.)

Разпределянето на външни награди за поведение, което преди това е било вътрешно възнаграждавано резултира в понижаване на цялостното ниво на мотивация. Ако плащаме, за да мотивираме, то това трябва да съответства на изпълнението на задачите. Теорията за когнитивната оценка твърди, че връзката не е толкова проста, защото заплащането интерферира и с вътрешната мотивацияно за някои хора. (Например заплащането може се свързва със задоволяване на базисни потребности, но също така и със статуса / или със способността сам да контролираш средата, т.е да управляваш живота си – виж литература за здравен персонал.) При задачи, неизискващи творчески подход външните награди като че ли увеличават мотивацията. Високо платени служители, както и високо образовани кадри обаче трудно се мотивират допълнително дори ако получат доста големи суми върху заплатите си – вероятно те оценяват като твърде високи разходите, личната цена на вложените усилия.)

Теория за реинфорсирането на мотивацията

Тази теория представлява своеобразен контрапункт на теорията за целите. Тя ползва бихейвиористкия подход, според който поведението е функция от своите последици (като последиците обратно влияят на изходното състояние). Основа за нея е т.нар. Оперантно кондициониране – термин, въведен от Б. Ф. Скинър за описание на последиците от дадено поведение. Тази теория прокламира, че поведението бива контролирано чрез реинфорсиране, така щото всеки позитивен или негативен изход, който се случва след отговора или ще повиши, или ще намали вероятността от повторение на това

поведение. Тя не държи сметка за вътрешното състояние на индивидите онова, което е от значение е, че определени типове поведение могат да бъдат предвидени и формирани посредством използване на механизми за реинфорсиране (вторично усилване). Чувствата, нагласите или другите фактори, влияещи върху промените на изпълнението (вкл. целите) тук не се вземат предвид (10).

Доколкото тази теория се основава на реакциите а не на онова, което в действителност причинява поведението, то тя може само условно да бъде наречена теория за мотивацията. Тя обаче предлага подходящи средства и начини за контролиране на мотивацията и е подходяща при предсказване количеството и качеството на изпълнението, устойчивостта на вложените усилия и равнището на отсъствия, забавяне на изпълнението и злополуките. Хората биха работили повече върху задачите, ако имат някакъв вид реинфорсиране. За това тя е полезна за създаване мотивация на конкретно работно място и при модифициране на организационното поведение

Последиците от дадено поведение според Скинър може да влияят върху вероятността от повторната му поява по следния начин:

Положително ускорение (усилване на поведението) – възниква при наличие на позитивен резултат след желан (или желателен) поведенчески акт- напр. нарада, повишение, признание заради добра работа.

Отрицателно ускорение или въздържане. Също усилва поведението, но чрез премахване на неприятните последици при въздържане от дадено нежелано поведение (напр. премахване на санкции спрямо различни страни при прекратяване нарушенията на човешките права).

Наказание – при използване на негативни резултати или на неприятни последици след изпълнение на конкретно поведение (например формално предупреждение след закъснение, глоба и др. Трябва да се прилага внимателно и добре да се обясни на наказанието точно за какъв поведенчески акт бива наказван.)

Затихване (Екстинкция) Отслабване на поведение посредством игнориране или липса на усилване. – Напр. влагане на извънредни усилия в една задача, след което не следва поощрение води до затихване на ентузиазма на работещия (3).

Традиционните схеми за усилване се наричат “Схеми за непрекъснато ускорение” – усилване на всяко интересуващо ни поведение. Те обаче са трудно постижими на практика. Съществуват и схеми за интермитентно усилване. Някои варианти на подобни схеми за реинфорсиране са: (тук се имат предвид не само поощряващи усилвания): 1)Схема на фиксираните интервали: реинфорсиране през фиксирани времеви интервали; 2) Схема на променливите интервали – реинфорсиране през различни интервали от време (вкл. случайни визити от надзорниците); 3) Схема на фиксирания относителен дял – реинфорсиране, поощрение след фиксиран брой конкретни поведенчески актове, независимо от времеви интервал и 4) Схема на променливия относителен дял: поощрение след изпълнението на различен (нефиксиран) брой поведенчески актове (вкл. похвали от надзорника през различен период от време).

Поведението на служителите може да бъде поощрено и от осигуряване на възможности за напредък; от признание и награди за постиженията и приносите им към организацията и от търсене на начини за подобряване морала в организацията.

Нововъзникващи теории за мотивацията

Съдържателните теории, разработени през 20 в. твърдят, че вътрешните за индивида фактори или тези от околната работна среда могат да станат мотиватори за представянето му. Тъй като бизнесът продължава да се глобализира, все по-важни стават **ситуационните фактори**, които взаимодействат с личните фактори и влияят върху мотивацията. Характерно за нововъзникващите теории е:

1. Интеракцията между факторите от съдържателните теории и социалния контекст и
2. Демонстриране на ролята на организационната култура –тази организационна култура формира нагласите (отношенията) и поведението на работещите в една организация.
3. Демонстриране ролята на социеталната – обществената - култура (7, 11)

Организациите и техните служители съществуват в условията на по-широката обществена култура, която също влияе на нагласите и поведението на служителите в работната среда. Под **организационната култура** се разбират вярванията, митовете, историите, символите, ценностите и предположенията, споделяни от членовете на организацията. **Социеталната култура** е съществена, тъй като тя отразява степента, в която личността има индивидуалистична или колективистична ориентация. В индивидуалистичните култури от хората се очаква да бъдат отговорни за своето и на фамилията си добруване (има се предвид нуклеарната фамилия); в колективистичните общества хората биват социализирани така, щото да станат членове на силно сплотени групи, които биха били в състояние да им осигурят протекция през целия живот в замяна на тяхната безрезервна лоялност.

Към нововъзникващите теории за мотивацията спадат и теоретични разработки, представляващи **Интеграция между теориите за очакванията, целеполагането и личната ефективност** за които се предполага, че взаимно си влияят.(т. е. между 3 процесуални теории за трудовата мотивация). Вярата в собствената ефективност влияе върху целите, преследвани от хората и постигането на тези цели реципрочно повлиява позитивно увереността в личната ефективност. Теорията за очакванията показва, че валентността (силата) на един краен резултат може да повлияе отдадеността на една личност на някаква конкретна цел или на поставянето на последващи цели. Търсени са връзки между потребностите, волята и системата на личностен контрол (R. Ryan, 1998, 10). Други учени (Н. Кег, 2001) създават модели, в които се интегрират теоретични подходи за мотивите, целите и волевото представяне и изграждат концепции за стимулиране, свързани с актуалният днес **мениджмънт на собствената личност (Self-management)** (8). Той е базиран на принципите на целеполагането и на теорията за личната ефективност. При него самият служител управлява собственото си представяне, както и това на колегите и подчинените му. Служителите сами се замислят как да оценяват проблемите си, да си поставят специфични трудни цели и да постигат тези цели, сами да следят за прогрес в работата си и сами да си разпределят наградите. Причините за възникването на този подход могат да се търсят в променената природата на психологическия “договор” между работодателя и служителите. Принципите на стария контракт са били, че в замяна на лоялността на служителя към организацията тя ще го осигури с работно място и сигурност до края на живота му. Поради глобалното съревнование и намаляването на персонала при новия контракт служителите вече не разполагат с гарантирана работа. За да запазят мястото си те непрекъснато трябва да добавят нова стойност за

компанията, като бремето по поддръжката на мотивацията лежи на раменете на индивида, а не на организацията.

Въз основа на специфични подходи от една или повече теории за мотивацията в трудовото поведение са изградени различни **мотивационни стратегии**, опитващи се да усилят мотивацията на служителите. Популярният термин за тези концепции е **мениджмънт на представянето**. Тези системи за мотивиране имат различно съдържание, но всяка съдържа елементи от следните стратегии: целеполагане, мениджмънт на собствената личност, оценка на изпълнението с цел развитие на служителите, усиляване и награждаване. Създадени са различни стратегии за мотивиране представителите на най-различни професии. Във всяка от тях са взети предвид спецификата на бранша, съответната социетална култура, типичната организационна култура, настоящия статус на професиите, нивото на квалификация на работещите в една професионална област и ред други фактори. По тази причина чуждите модели за мотивиране на човешките ресурси в България не бива да бъдат прилагани безкритично. Специално за българското здравеопазване е необходимо да се проведат ред изследвания, които да идентифицират проблемите в доболничната и болнична медицинска помощ, да се съобразят настоящото и желаното в бъдеще състояние на здравеопазвателната система и на базата на резултатите да се изградят мотивационни стратегии, подходящи за нашите кадри в настоящия момент на преход.

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. Bandura, A. Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NY, Prentice Hall, 1977
5. Breem, J. W. A theory of psychological reactance. Academic press, NY, 1966.
6. Deci, E. L. Intrinsic motivation. New York, Plenum. 1975.
7. Deci, E. L., et al. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. - Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 2001, 930-942.
8. Kerr, H. Volition and Motivation: Zwischen impliciten Motiven und expliciten Zielen. Personalführung, 5, 2001, 62-67
9. Latham, G. P. and F. A. Locke Goal setting - a motivating technique that works. Organizational Dynamics, 8, 1979.
10. Ryan, R. M. Human psychological needs and the issues of volition, control and regulatory focus. In J. Heckhausen & C. Dweck (Eds.), Motivation and self-regulation across the life span. New York: Cambridge University Press, 1998.
11. ELEC4010 Introduction to Management for Electrical Engineers by Segun Faniran
<http://www.civeng.unsw.edu.au/internal/subjects/ELEC4010/overhead10/>
12. 4Managers: Themen – Prozesstheorien
<http://www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5CProzesstheorien.asp?hm=1&um=P>
13. Martineu, T. Report of knowledge programmes and human resources for health workshop. 20 Jan. 2003
http://www.healthsystemsrc.org/events/events_reports/HR_workshop-final.pdf

Адрес за кореспонденция: Д-р Жения Сурчева, МУ, ЦМБ, Информ. отдел, сл.тел. +359 2 952 62 60

e-mail: surcheva_j@abv.bg