**СПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МОТИВАЦИЯТА ВЪВ ВИРТУАЛНА ЕКИПНА СРЕДА**

**Кристиян Хаджиев, проф. д-р**

*Нов Български Университет*

***Резюме:*** В статията обект на изследване, от съдържателна и процесуална гледна точка, е спецификата на феномена мотивация в уникална среда, базирана на виртуални системи, които моделират, контролират и управляват дейността чрез дистанционни форми и специализиран софтуер. Анализират се класическите и новите доминантни мотивационни теории през призмата на уникалните харектеристики на виртуалните екипи в контекста на реалностите, релациите и закономерностите на съвременните организации. Факт е, че мотивацията е динамична система от стимули, но и инструмент, който моделира индивидуалното и групово поведение, като създава баланс, фокус и интензивно взаимодействие между правите и обратните компенсаторни връзки и производните от него синергитични, мултипликативни и интегративни ефекти в работните екипни процеси. Фокусът се поставя върху теоретичните и методологически характеристики при проектирането на ефективни мотивационни системи в контекста на спецификите на тяхното формиране, пречупване и адаптиране във виртуална екипна среда. Анализират се три фундаментални измерения на мотивационните теории: ***рационален модел*** (ролята и възможностите за стимулиране чрез разнообразни форми за възнаграждение), ***модел на човешките отношения*** (йерархия на потребностите, степен на удовлетвореност, признание, груповата идентичност и ангажираност) и ***комплексен анализ***, като сложен когнитивен процес на себереализация, себеизява, самоусъвършенстване и развитие, в който се преплитат многоаспектни личностни характеристики, очаквания, способности, възприятия, самооценки и ценности. Приложението на мотивационните модели в работните процеси на виртуалните екипи е с по-висока сложност на управление и изискват гъвкавост и координация поради географските и времеви ограничения, ценностите и културните различия.

***Ключови думи:*** виртуален екип, съдържателни и процесуални мотивационни теории и модели, работна структура, виртуална динамика, управление на изпълнението.

***SPECIFIC DIMENSIONS OF MOTIVATION IN A VIRTUAL TEAM ENVIRONMENT***

**Prof. Кristian Hadzhiev, PhD**

*New Bulgarian University*

**Abstract**: In the article, the object of research, from a content and process point of view, is the specificity of the phenomenon of motivation in a unique environment based on virtual systems that model, control and manage the activity through remote forms and specialized software. The classical and new dominant motivational theories are analyzed through the prism of the unique characteristics of virtual teams in the context of the realities, relationships and regularities of modern organizations. The fact is that motivation is a dynamic system of incentives, but also a tool that models individual and group behavior by creating balance, focus and intense interaction between forward and reverse compensatory relationships and the synergistic, multiplicative and integrative effects derived from it in work team processes. The focus is placed on the theoretical and methodological features in the design of effective motivational systems in the context of the specifics of their formation, refraction and adaptation in a virtual team environment. Three fundamental dimensions of motivational theories are analyzed: a rational model (the role and opportunities for stimulation through various forms of reward), a model of human relations (needs hierarchy, degree of satisfaction, recognition, group identity and commitment) and a complex analysis, as a complex a cognitive process of self-realization, self-expression, self-improvement and development in which multifaceted personal characteristics, expectations, abilities, perceptions, self-evaluations and values are intertwined. The application of motivational models in the work processes of virtual teams has a higher management complexity and requires flexibility and coordination due to geographical and time constraints, values and cultural differences.

***Keywords:*** virtual team, content and process theories of motivation, work structure, virtual dynamics, performance management.

Изследванията във виртуален контекст по категоричен начин идентифицират въздействието на мотивацията и отговорността върху ефективността на работния процес. Мотивацията е инструмент, чрез който се стимулира желание в членовете на екипа да реализират набелязаните цели. Тя определя до голяма степен поведението на индивидите и неговите форми, насоки, интензивност и продължителност. Основно изискване при изграждането на мотивационните системи е спецификата на тяхното пречупване в конкретната организация, която отразява по различен начин [1]:

* ролята и възможностите за стимулиране чрез разнообразни форми за възнаграждение, подкрепа или наказание (рационален модел);
* значимостта и съобразяването с йерархията на потребностите, степента на удовлетвореност, усещането за признание, груповата идентичност или лоялност (модел на човешките отношения);
* особеностите на нейното протичане като сложен когнитивен процес на себереализация, себеизява, самоусъвършенстване и развитие, в който се преплитат многоаспектни личностни характеристики, очаквания, способности, възприятия, самооценки и ценности (комплексен анализ).

Във виртуален контекст, мениджмънта комбинира тези елементи и изгражда ефективни механизми и системи на базата на основните мотивационни теории, подходи и модели, но съобразени със съвременните тенденции, изследвания и закономерности за личността и екипите в организациите. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на акумулираното знание.

Социалните потребности на участниците се изясняват в процеса на виртуално взаимодействие чрез информационните и комуникационни технологии. Те позволяват на членовете на екипа да поддържат връзка с външните групи, както и да идентифицират индивидуалните нагласи и потребности в границите на виртуалността, независимо дали те произтичат от характера на извършваната дейност. На тази база членовете на екипа структурират техническите задачи, разпределят роли и отговорности, като редовно търсят информация по въпроси, свързани с естеството на работа.

Подходът към функцонирането на виртуални екипи еволюира. Той се концентрира върху неосезаемите аспекти, като процеси и резултати, ролите в икономическата среда и въздействието върху индивидите. Съвършените (целево-адаптивни) виртуални екипи постигат брилянтни резултати с обикновени хора, които обаче имат непреодолими нагласи и вътрешна мотивация да усъвършенстват работните и междуличностни процеси.

Приложението на мотивационните модели в работните процеси на виртуалните екипи е с по-висока сложност на управление и изискват гъвкавост и координация поради географските и времеви ограничения, ценностите и културните различия.

През призмата на виртуалността, основните вътрешни механизми, стратегии и възможности за влияние обобщено са:

* + ***Признание*** – адекватна обратна връзка по отношение на непосредствените резултати на екипа;
  + ***Оценяване*** – количествено-качествено измерение, при което членовете на екипа се чувстват значими в организацията, особено ако това се свързва с подчертаване на доверие, автономност, делегиране на отговорност, с включване и участие при вземането на стратегически или екипни решения, вътрешни или външни проекти;
  + ***Постижение*** – през призмата на изпълнението на поставените цели и създаване на обективни и субективни предпостваки или условия;.
  + ***Обучение и развитие*** – ключов мотивационен фактор във всяка екипна система.

Факт е, че мотивацията е динамична система от стимули, но и инструмент, който моделира индивидуалното и групово поведение, като създава баланс, фокус и интензивно взаимодействие между правите и обратните компенсаторни връзки и производните от него синергитични, мултипликативни и интегративни ефекти в работните екипни процеси. В статията обект на изследване са теоретичните и методологически характеристики при проектирането на ефективни мотивационни системи в контекста на спецификите на тяхното формиране, пречупване и адаптиране във виртуална екипна среда.

1. **Класически (традиционни) мотивационни теории**

В теорията и социалната практика са разработени редица мотивационни теории, които Л. Мълинс класифицира в две основни групи – съдържателни (теории за удовлетворението), които предоставят изключително богата информация и отговор на въпроса „какво?”, т.е. кой мотив при хората води до едно определено поведение и процесуални, които извличат отговори на въпроса „как?” [2].Първите фокусират вниманието си главно върху основните потребности, които мотивират човека. Основават се на идентификацията на вътрешните подбуди, които карат индивидите да действат по определен начин. Основно понятие е потребността, която се дефинира като осъзнато отсъствие на нещо, което подтиква към действие. Основни представители на съдържателните мотивационни теории са:

* Ейбрахам Маслоу - формулира фундаменталната теория за йерархия на потребностите;
* Аткинсон – теорията за необходимостта от постижения;
* Клайтън Алдерфер – ERG-теорията за свързаността на растежа с развитието;
* Дейвид МакКлеланд – теорията за реализацията;
* Фредерик Херцберг – двуфакторната теория за мотивация.

Процесуалните теории се основават на тезата, че наличието на потребности не е единственото необходимо условие за мотивация. В тази група се включват: Теорията на очакването на Виктор Врум, Теорията на справедливостта (безпристрастието) на Стейси Адамс; интегративният модел на Портър-Лоулер и други.

* 1. ***Теории за удовлетворението (съдържателни)***

В тази група мотивационни теории основна и силно популярна е йерархията на потребностите на Маслоу [3]. Той дефинира пет категории човешки потребности, които степенува по важност в следната последователност:

|  |  |
| --- | --- |
| *Физиологичните потребности* | необходимостта от храна, вода, въздух, подслон и секс. |
| *Потребности, свързани със*  *сигурността* | лична и професионална безопасност и стопанска подкрепа. |
| *Социални потребности* | нуждата от любов, привързаност и чувство на принадлежност. |
| *Потребности от уважение*  *(на собственото аз)* | необходимостта от самоуважение, уважение от страна на другите, признание за постиженията и  репутация. |
| *Самоусъвършенстване* | необходимостта от самоизява, личностно израстване, творчество и други подобни. |

В по-късните си години, Маслоу изследва две нови измерения (приоритети) в системата на потребностите, които надграждат най-високите нива на неговата пирамида- естетически (хармония, ред, красота) и трансцедентални, свързани с духовността и алтруизма.

Според Маслоу те са разположени в строга йерархична структура (пирамида). Незадоволените потребности във всяка от тези категории са мотивационен фактор в поведението на индивида. След удовлетворяване на потребностите от първо, второ и трето ниво те губят своята значимост, поради факта че са крайно задоволими. Това обаче не се отнася за тези от четвърто и пето ниво, тъй като те на практика са безкрайни. Приложено към работната среда, това означава, че парите са силен мотиватор до степента, в която удовлетворяват потребности, свързани с физиологични нужди и сигурността. Когато обаче се получи насищане, индивидът престава да бъде мотивиран и вместо това се стреми към задоволяването на по-висши потребности като социални, от уважение и самоусъвършенстване.

Маслоу фокусира върху строго йерархичния процес, при който по-нисшите потребности се осъзнават, задоволяват и заместват с по-висши. Въпреки своята привлекателност, теорията на Маслоу се подлага на критика в следните няколко моменти:

* Не съществува такова разделение на потребностите по важност, каквото се предлага;
* Не е емпирично доказано, че задоволяването на дадена потребност от определено ниво, води до възникване на потребност от по-високо ниво;
* Не се отчитат индивидуалните различия между хората и тяхната ценностна система.

Практическите изследвания върху тази теория водят до противоречиви резултати. Потвърждава се тезата, че индивидите имат различни потребности и това ги мотивира да ги удовлетворяват. Значимостта на потребностите наистина се променя с времето. Някои класификации и предпочитания на индивидите обаче не съвпадат с тези в теорията на Маслоу. Например анализите показват, че естественото разделяне на потребностите включва два или три компонента. Освен това задоволяването на потребността и нейната важност не са еднозначно свързани в различните степени на йерархията. И накрая, обект на критика е алгоритъмът предложен в модела на Маслоу. Основният аргумент е, че човек може да се стреми едновременно да удовлетворява потребности от различни нива.

Независимо от критиките теорията на Маслоу е фундаментална, тъй като дава основа за развитие на мотивационните теории, основани на човешките потребности.

На тази база възниква ERG теорията на Клайтън Алдерфер за свързаността на растежа с развитието. Неговата теза е, че съществуват три основни категории потребности:

Екзистенциални за съществуване (Existence) – включват всички форми на материални и физически желания;

Потребности за обвързване (Relatedness) – свързани с другите хора;

Потребности за растеж (Growth) – включват всички, които карат индивидите да полагат творчески усилия.

Идентифицираните потребности от Алдерфер не са подредени йерархично, но с преминаването от една в друга нараства тяхната абстрактност и начините за удовлетворяването им стават все по-малко конкретни. Според неговата теория хората се насочват първо към потребностите, които могат да бъдат удовлетворени по установени начини и едва след това към тези с по-абстрактен характер.

Това в известен смисъл се припокрива с теорията на Маслоу за прогресията, но Алдерфер идентифицира и регресионен процес, породен от разочарованието – мотивационен цикъл на недостига. Неговата теза е, че когато индивидът е неспособен да удовлетвори потребностите си на определено ниво, той се насочва към задоволяване на по-низши потребности. Например, фокусира се върху екзистенциалните потребности.

Друга много известна съдържателна теория е тази за реализацията на Дейвид МакКлеланд. Тя се базира на тезата на Хенри Мъри, според който потребностите се придобиват в процеса на взаимодействие на индивида със средата. Вниманието в мотивационната теория на МакКлеланд се фокусира върху реализацията. Тази потребност се дефинира като необходимост да се извърши нещо трудно, да се управляват или организират намеренията. Целта е да се преодолеят бариерите, като се поддържа висок стандарт на изпълнението.

Мотивационната теория за реализацията е адекватният модел в екипна среда. Изследванията на Дейвид МакКлеланд категорично идентифицират същностните характеристики на индивидите с висока потребност за реализация, които съответстват на критериите за изграждането на виртуални екипи:

* Силно желание за лична отговорност;
* Нагласи за бърза и реална обратна връзка по отношение на резултатите;
* Вътрешна удовлетвореност при извършване на работата;
* Тенденция да се поставят адекватни (изпълними) цели при реализацията.

Последното е донякъде парадоксално, тъй като обикновено се приема, че индивидите със силна потребност за реализация си поставят много високи цели. На практика, обаче те трябва да са напълно в техните възможности, но достатъчно трудни, за да бъдат значими.

Изводът, който се налага в теорията на МакКлеланд, е, че потребностите за реализация могат да се развиват чрез обучение. В основата на тези програми е изграждането на нагласи за промяна, както и на емоционален и психологически баланс в среда с висока степен на неопределеност.

Други две потребности, които излизат на преден план в теорията за реализацията са свързани с желанието да се поддържат приятелски отношения с другите и тези за власт. Първите са идентични със социалните потребности на Маслоу. Индивидите от този тип предпочитат задачи, които изискват значителни взаимодействия с членовете на екипа или групата.

Потребността за власт е генетично детерминиран компонент на човешката психика. За да се превърне в действие, агресивният нагон поражда преди това вътрешно напрежение (импулс) в съзнанието на индивида [4]. Той е насочен към промяна на определени компоненти на средата, респективно в поведението на хората. Потребността за власт може да бъде удовлетворена по два начина:

* Чрез персонална власт, която намира конкретен израз в доминиране над другите и извличане на ползи от това;
* Чрез социална власт, т.е. управление на хората в организацията.

При първия тип власт преобладават личните цели, а при втория - организационните. Във виртуален контекст членовете на екипи удовлетворяват своите потребности за власт, като работят във и за организацията.

Друга много известна теория в тази група, която намира широко практическо приложение в социалната практика, е двуфакторната мотивационна теория на Фр. Херцберг. На базата на т.нар. метод на критичния инцидент той идентифицира две групи фактори в организацията:

* Мотивационни, свързани с характера и същността на работата, които, когато са добре формулирани и са в достатъчна степен, водят до удовлетворение;
* Хигиенни (външни) фактори, свързани със средата, които, когато не са точно определени и са в недостатъчна степен, водят до недоволство. Според Херцберг такива са: икономическите стимули, условията на работа, междуличностните отношения и начинът на управление.

Мотивационните фактори са типично вътрешни. На практика това са потребностите позиционирани от Маслоу, на последните две нива в пирамидата, които включват – успех, растеж, признание, възможности за творчество, отговорност и реализация.

**Основната теза** в теорията на Херцберг е, че недостатъчната степен на хигиенни фактори води до неудовлетвореност, но наличието им само по себе си не мотивира. От друга страна, отсъствието на мотивационни фактори не води до недоволство, но в този случай те формират естествения импулс към действие. Изводът, който се налага, е, че мениджмънтът в процеса на мотивация трябва да осигури наличието и на двете групи фактори. Първите елиминират неудовлетвореността, а вторите активно въздействат върху поведението на хората. В екипна среда теорията на Херцберг намира конкретно приложение в програмите за обогатяване (разширяване) на работните роли и отговорности. Критиките към двуфакторната теория могат да бъдат сведени до следните няколко насоки:

* Концептуално Херцберг възприема, че мотивацията и удовлетвореността по същество са еднакви, свързани и взаимнозависими. Това обаче не винаги е така. Неудовлетвореността също е източник на мотивация;
* Не се отчитат личностните характеристики и различия на индивидите;
* Изводите, които Херцберг прави, могат да са резултат на това, че обикновено индивидите приписват положителните неща на вътрешни фактори, а лошите на външни;
* Невинаги има силна корелация между удовлетвореността от работата и производителността на труда;
* Мотивацията е вероятностен процес и зависи от конкретната ситуация.

Въпреки критичните бележки двуфакторната теория на Херцберг има съществено влияние върху развитието на управленската теория и практика. Основният принос се свързва с фокуса върху вътрешните мотивационни фактори.

***1.2 Процесуални мотивационни теории***

Въздействието на незадоволените потребности върху поведението на индивида присъства в известна степен и при тази група теории, но не като единствено необходимо условие за мотивация. Така например, Виктор Врум идентифицира „очакването” като инструмент за моделиране на поведението в работния процес [5]. Терминът се дефинира като оценка на личностната вероятност за настъпване на дадено събитие.

При анализа на мотивацията В. Врум се фокусира върху връзките процес-усилие-крайно възнаграждение. На тази база той разграничава три основни компонента:

* **Очакване** или личностната оценка на индивида, че вложените усилия ще доведат до желания резултат;
* **Инструментален** или степента на увереност на индивида, че постигнатите резултати ще доведат до желаното възнаграждение;
* **Валентен** или ценността на възнаграждението.

Ако някое от тези условия отсъства, тогава мотивацията на индивида ще бъде съществено намалена. Приложено към виртуалните екипи, това на практика означава, че силно мотивирани са тези участници, които имат **SMART–цели** (специфични, измерими, постижими, ориентирани към резултати и времево ограничени) и получават адекватни възнаграждения.

Валентността естествено варира в зависимост от индивидуалните характеристики на личността. Основните елементи на теорията на очакването са представени на Фиг. 1.



*Фиг. 1. Елементи на теорията на очакването*

Очакването е възприетата връзка между усилията и резултата на първо ниво, който се отнася до изпълнението на дейността. Върху нея въздействат три основни фактора – способностите на индивида, адекватната оценка и възприемане на ролите в работния процес и конкретната ситуация. Ако липсват способности, усилията са напразни. Организационният контекст е друг съществен фактор. Някои ситуации силно ограничават индивидите и лимитират екипния потенциал въпреки положените усилия. Възприемането на ролите и отговорностите в работния процес е друг съществен елемент, който директно въздейства върху резултатите. Твърде вероятно е неадекватната оценка да насочи усилията в неправилна посока. Изводът, който се налага, е, че всеки един от тези фактори детерминира очакванията на членовете на екипа в процеса на изпълнение.

Инструменталността е възприета връзка между първото и второто ниво на резултати. Тя свързва изпълнението с възнаграждението. Както очакването, така и инструменталността се изразява във вероятности. Ако не съществува пряка корелация между извършената дейност и икономическите стимули, инструменталността е нула. Тя би могла да има и отрицателна стойност. Валенцията е ценността, която индивидът прибавя към резултата. Конкретните стойности (от V1 до Vn) на **втория** порядък резултат са представени на Фиг. 1. Валенцията на изпълнението е сума от произведението на валенциите на втори порядък резултат и инструменталността на първо за достигане на второ равнище.

Теорията на очакването се фокусира върху стойностите и възприетите вероятности. Индивидите придават различна ценност на резултатите и субективно възприемат вероятностите. За да се правят оценки в реалната практика, се използват въпросници, в които валенцията обикновено варира от -10 до +10, а очакванията и инструменталността са подредени в скала от 0 до 1. Например, ако членовете на екипа са напълно сигурни, че изпълнението на набора от дейности ще доведе до желания резултат в рамките на наложените ограничения от страна на време, разходи и качество, то очакването при това положение ще има високи стойности от +1. Ако обаче поради някакви причини (ресурси, умения, среда и други) постигането на резултата е трудно или невъзможно, то стойността на очакването ще бъде ниска или дори 0 (очакването се измерва от 0 до 1). Ако в организацията отлично изпълнената дейност или високите резултати винаги се възнаграждават, то стойността на инструменталността ще бъде с положителен знак и висока, например +1. В противен случай ще бъде ниска или нула. Отрицателен знак инструменталността ще има в парадоксални случаи, при които въпреки отличните резултати следват наказания (инструменталността се измерва от -1 до +1).

Валентността изразява индивидуалните предпочитания на членовете на екипа към конкретен вид възнаграждение. Чрез нея те определят своето положително или отрицателно отношение към него. Ценни за индивидите са не само икономическите стимули, но и признанието, а отрицателни валентности те придават на наказанията и конфликтите.

Високата мотивация във виртуална среда не е обвързана само с парични възнаграждения. Очакванията, че постигането на целите ще доведе до удовлетворяването на по-висши социални потребности, уважение и самоусъвършенстване, са силен мотивационен инструмент в екипна среда.

Друга много популярна процесуална мотивационна теория е тази на справедливостта или безпристрастието. Според нея хората субективно определят съотношението между полученото възнаграждение и изразходваните усилия, като го съпоставят с това на други хора, извършващи подобна работа. Ако сравнението показва дисбаланс, възниква психологическо напрежение. Индивидите могат да възстановят справедливостта или като изменят изразходваните усилия, или като се опитват да променят нивото на възнаграждението. Безпристрастие е налице, когато индивидите чувстват, че съотношението на крайните резултати към вложените усилия е равно на същото това съотношение за някой друг, с когото се сравняват. Изводът е, че докато хората смятат, че не получават справедливо възнаграждение, те ще се стремят към намаляване на интензивността на труда. Основна критика към теорията на безпристрастието е, че възприемането и оценката на справедливостта има относителен характер.

Интегрирането на елементи от теорията на очакването и справедливостта намира конкретен израз в комплексния мотивационен модел на Лоулер [6]. В него той идентифицира 5 променливи:

* Изразходвани усилия;
* Възприемане;
* Получени резултати;
* Възнаграждение;
* Степен на удовлетворение.

Графично моделът е представен на Фиг. 2.



*Фиг. 2.* Мотивационен модел на Лоулер

Анализът и интерпретацията на интегративния модел на Лоулер по категоричен начин представя постигнатите резултати като функция от положените усилия на членовете на екипа, способности и възприемането на индивидуалните роли.

Нивото на положените усилия се определя от ценността на възнаграждението и от степента на увереност, че в организацията усилията се възнаграждават.

Освен това се установява връзка между възнаграждението и резултатите. Пунктираната линия показва, че може да съществува връзка между резултатите от изпълнената работа (6) и външното възнаграждение (7б), тъй като 7б зависи и от възможностите на организацията.

Пунктираната линия между (6) и (8) показва, че в съответствие с теорията на справедливостта индивидите имат собствена оценка за степента на справедливост.

Удовлетворението (9) е резултат на вътрешно и външно възнаграждение при отчитане на тяхната справедливост. То се проявява и като критерий за това, доколко е ценно възнаграждението (1). Тази оценка влияе при бъдещи ситуации.

Генералният извод от модела на Лоулер в екипна среда е, че резултативният труд води до вътрешно удовлетворение. Това твърдение е противоположно на мнението, че удовлетворението води до постигането на високи резултати.

Изследванията потвърждават тезата в модела, че високата резултативност е причина за пълно удовлетворение, а не **следствие**. Мотивацията изисква обединяването на усилия, способности, резултати, възнаграждение, удовлетворение и възприятие в една **взаимносвързана система**.

1. **Съвременни мотивационни теории – основни тези**

Катцел и Томпсън [7] категоризират мотивационните теории в две групи: екзогенни и ендогенни. Първите фокусират вниманието си върху външни за индивида фактори, които могат да бъдат променени, за да се увеличи мотивацията. Става дума за: стимули и възнаграждения от организацията и социални фактори като ръководно поведение и участието на индивида. Екзогенните теории са свързани с теорията за подсилването, теорията за целта и теорията за материалните ресурси.

Ендогенните теории фокусират върху отношенията между умствените процеси и мотивацията. Те индиректно се влияят от промяната на една или повече екзогенни променливи. Ендогенните теории кореспондират с теорията на отношението и теорията на справедливостта.

***2.1. Обвързване и мотивация***

Обвързването на членовете на екипа съществува в две различни форми: ефективно и трайно. Първата е свързана с емоционалната привързаност на индивида към организацията или екипа и идентифицирането му с тях. Най-често, когато се говори за обвързване, се има предвид ефективната форма. *Трайното обвързване* фокусира върху разходите, които се очаква да възникнат във връзка с напускането на организацията от индивида. В тази форма обвързването не е толкова резултат на емоционална привързаност, колкото на изпитваната потребност от работа.

Ефективното или емоционално привързване насочва и усилва енергията на индивида, в резултат на което в процеса на извършване на работата той влага повече усилия. Ларсон и Лафасто го сравняват с

„неограничено чувство на лоялност и отдаденост на екипа, ентусиазъм и желание да се направи всичко необходимо за общия успех” [8].

Ефективното обвързване е силно идентифициране с група хора. Това на практика е изгубване на самия себе си. Това е неограничено чувство на вълнение и ентусиазъм от екипа. От силно обвързаните членове на екипа се очаква да намерят начини да преодолеят различията помежду си, както и с тези извън него, да вложат повече сили директно за изпълнението на специфичните общи цели. От друга страна, при ниска степен на обвързаност членовете на екипа насочват по-голяма част от енергията си към решаване на проблеми, различни от самата работа. В резултат на това ефективността намалява, членовете на групата взаимно се обвиняват за провала, като развиват клеветническа кампания един срещу друг.

В такава негативна среда не се стимулира изказването на различни мнения от членовете на екипа, за да се увеличи кръгът от възможни решения на различни проблеми, свързани с работата. Изводът, който се налага, е, че слабата степен на обвързаност води до разпиляване на екипния потенциал и демотивиране на индивидите в процеса на изпълнение.

Пиърс и Равлин [9] идентифицират лостове за увеличаване на емоционалната или ефективна привързаност чрез (1) свобода при вземане на решенията, (2) значими задачи, (3) желани възнаграждения и (4) система за оценяване, която разпознава индивидуалния принос. Те могат да бъдат представени като фактори, които създават мотивация и обвързаност, като увеличават енергията на членовете на екипа и с това допринасят за влагането на повече усилия директно в процеса на изпълнение на работата.

***2.2 Съвременна еволюционна теория за 4-те подтика на Лорънс и Нория***

Лорънс и Нория изследват мотивацията не просто като теория, а като явление и ***процес***, задвижван от „подсъзнателни подтици, които едва по-късно се проявяват като съзнателни емоции и се влияят от рационални сметки” (вградени психични модули в мозъка на всички съвременни хора като основни ръководни сили-биологичните импулси). Затова когато хората са изправени пред важни избори, е необходимо да се отчитат в еднаква степен емоционалните реакции и рационалният анализ.

На основата на интердисциплинарни изследвания и приложения в бизнес-управлението и организационното поведение се извеждат следните основни идеи [10]:

* Хората имат четири основни подтика като вградени психични модули, локализирани в лимбичния мозъчен център, които осигуряват основните мотиви на човешкото поведение;
* Четирите подтика служат за зареждане с енергия и насочване на човешкото разсъждение при вземане на решения, възприемане, запаметяване и действие;
* Тези подтици са вродени, универсални и независими, в смисъл, че целите, които се преследват, не са взаимозаменяеми, макар и интензивно да си взаимодействат една с друга, и имат тенденцията да осигуряват известен баланс.

В синтезиран вид, моделът на мотивацията П1 – П4, включва:

* Подтик за придобиване на материални, позиционни блага (П 1)
* Подтик за формиране на връзки, междуличностна привързаност (П 2)
* Подтик за учене (П3) – търси се смисъла, редуцира когнитивен дисонанс, т.е. това, което движи и оптимизира мотивацията на индивидите, е да виждат смисъл в онова, което правят;
* Подтик за защита на собствената си личност, другите, убеждения и ресурси , т.е. хората имат вроден подтик да защитават себе си и постиженията си, когато смятат, че са застрашени -П4.

Четирифакторната рамка (по Лоурънс и Нория) на човешката природа, приложена към виртуалните екипи, предполага системата за мотивация да се изгражда на базата на:

* дейности и направления, носещи ***удовлетворение***, но и на съответните й компоненти: финансови и символни награди, ритуали, норми както за индивидуални, така и за групови постижения (П1); адекватна виртуална среда, която да създава условия за изграждането на връзки на доверие между взаимозависими групи (П2); разнообразно съдържание на извършваната работа, за да се генерират нови проблемни ситуации, които да събуждат любопитство и потребност от самоусъвършенстване (П3); предлагане на средства за защита на индивидуалните и екипните интереси (П4).
* ***съвкупности от умения и измерения за лидерска ефективност***, които да: създават условия за едновременно задоволяване на четирите подтика на хората- да придобиват, да учат, да формират отношения, да защитават, т.е. ефективността и оптималното лидерство засягат не само известните, най-често използваните и добре систематизирани инструментални (П1) или социалните (харизматични) аспекти (П2), но и актове, които да удовлетворяват и другите подтици - П3 (за учене и усъвършенстване) и П4 (подпомагащи хората да защитават своите постижения); търсят адекватни начини за съчетаване на енергията на отделните индивиди в екипа с интегрираните цели на организацията; редуцират конкурентната енергия на П1 с взаимността и формирането на връзки на П2, като този баланс трябва да обхване всички нива на организацията; използват всякакви инструменти за въздействие, насочени към: балансирането на финансовите и символните награди, индивидуалните и екипните постижения; стимулирането на взаимодействието между отделни екипи с цел развитие на взаимното доверие, т.е. силно ангажиране с устойчивото организационно развитие; баланс на отношенията в екипа, способности за медиация и осигуряване на хармония между отделните компоненти (П1-П4) в организацията.

***2.3 Мотивация 3.0 на Даниъл Пинк***

Според теорията на Даниъл Пинк съществува мотивация 3.0 (трети импулс) и тип I поведение, което отразява най-пълно този импулс, т.е. хората разполагат със самоуправляващо се движение на техните вътрешни сили, което най-плътно се доближава до истинското предназначение на човешката им същност [11].

Мениджмънтът все повече се нуждае от преосмисляне на целия теоретичен фундамент през призмата не само на първата операционна система - т.нар. мотивация 1.0, която удовлетворява биологичните импулси, свързани с оцеляването, или през следващата операционна система – мотивация 2.0- изградена около потребности, насочени предимно към търсенето на материални или позиционни блага (външни стимули и сили) и избягване на наказанията. Въпреки че, изтъкват необходимостта от вътрешни мотивационни фактори в индивида (Маслоу, МакГрегър), като например търсенето на подходи и механизми за предоставяне на по-голяма самостоятелност, създаване на предпоставки за израстване, с което дават определен тласък в развитието на теорията, но те по-скоро остават в ***зона 2.1***, която отразява известни подобрения, но не и цялостното обновление на мотивационните системи. Революционното в теорията на Пинк е, че свързва процеса на човешката мотивация с ***три основни елемента***: самостоятелност, майсторство и цел, които се разглеждат като ***сърцевина на мотивация 3.0*** и са в състояние да активират най-важните сили на човешката природа.

1. **Мотивация и парично възнаграждение**

Икономическите стимули (парите) са най-разпространеният начин за възнаграждение. В теорията и социалната практика съществуват противоречиви мнения за ролята на парите като мотивационен фактор:

* Според теорията за човешките отношения не икономическите стимули, а социалните потребности са основен мотивационен фактор;
* На противоположно мнение са представителите на научното управление, според които материалните възнаграждения винаги усилват мотивацията;
* Според Херцберг работната заплата е външен (хигиенен) фактор, който само осигурява липса на неудовлетвореност, но не мотивира;
* Само при наличието на определени условия ръстът на работната заплата стимулира повишаване на производителността на труда. За целта индивидите трябва да придават на работната заплата голямо значение и вътрешно да вярват, че увеличаването на производителността на труда сигурно води до нарастване на работната заплата;
* Според Хендерсон съществува практически неограничен брой фактори и начини за мотивиране на всеки човек. Фактор, който мотивира днес, утре може да не действа. Затова трябва да се съчетава наличното с други възнаграждения според възможностите на организацията.

1. **Мотивация и поведение**

Промяната в поведението се основава на два основни принципа. Единият се базира на **Закона за ефекта на Торндайк**, според който поведение, което води към положителни резултати има тенденция да бъде повтаряно, а това, което води към отрицателни резултати – не. Вторият принцип е свързан с прилагането на правилна програма за раздаване на награди, чрез която да бъде променяна човешката мотивация и поведение.

Съществуват различни типове мотивация за промяна на поведението:

* Позитивна, чрез раздаване на награди, признание, повишение и други, когато е налице желано поведение;
* Негативна мотивация, чрез избягване на наказание, когато има основание за такова. При нея фактът, че индивидът не е санкциониран е един вид „награда”, която трябва да го мотивира да промени поведението си в положителна посока.

Възможен е и подход, при който вместо да се стимулира желано поведение (чрез позитивна или негативна мотивация), ръководството да прибегне до традиционни инструменти като наказанието. Препоръката на специалистите в областта на мотивацията обаче е то да се избягва, когато е възможно, а по-често да се прилага позитивна мотивация.

Анализът на мотивационния процес налага някои изводи, които ръководителите на виртуални екипи е препоръчително да следват в практиката:

* Те трябва да идентифицират **потребностите** на участниците във виртуалния екип;
* На тази база ръководителите на екипи при необходимост трябва да модифицират и персонализират мотивационния си подход;
* Те трябва да използват финансовите стимули като основен мотиватор, но на база **екипни резултати**, а не на индивидуален принос. Чрез тях участниците поддържат адекватен жизнен стандарт, а освен това те са и ефективен начин за отчитане на дадено постижение;
* Ръководителите на виртуални екипи трябва да имат предвид, че парите не са единственият мотивационен фактор. Участниците могат да бъдат мотивирани и чрез признание, повишение или чрез характера на самата работа, когато тя удовлетворява потребностите им от поемане на по-голяма отговорност;
* Те трябва да идентифицират важността на очакванията и тяхното влияние върху мотивацията. Стимулите ще са още по-ефективни, ако членовете на екипа са информирани какво ще получат, ако вложат допълнителни усилия и реализират договорените резултати. Следователно ръководителят трябва да:
  + Е сигурен, че съотношението усилия – възнаграждение е установено и разбрано от всички;
  + Знае, че поставените цели и стандарти са реализуеми;
  + Накара членовете на екипа да са уверени, че постиженията ще бъдат възнаградени;
  + Въведе членовете на екипа в процеса на вземане на ключови решения, свързани с естеството на работата.

**Използвана литература:**

1. Панайотов, Д. (2014). Нови подходи при изследване на човешкото поведение и мотивацията в организациите. сп. Икономическа мисъл, кн. 5, София

Mullins, L. (2005). Management and organizational behavior (Seventh edition). Financial Times Pitman Publishing, Prentice Hall, London

Maslow, A.H. (1970). Motivation and personality (2nd ed.). New York: Harper§Row. (Original work published 1954)

1. Каменов, К. (2000). Мениджмънт: Абагар
2. Vroom, V. (1995). Motivation and personality (L. Carr, Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Boss Classics
3. Lawler, E.E.III. (1995). The new pay: A strategic approach. Compensation and Benefits Review, 27(4)
4. Katzell, R.A., Thompson, D.E. (1990). Work motivation: Theory and practice. American Psychologist, 45(2)

Larson, C.E., LaFasto, F.M.J. (1989). Teamwork. London: Sagl, p. 11.

1. Pearce, J.A., Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. Human Relations, 40(11)
2. Панайотов, Д. (2014). Нови подходи при изследване на човешкото поведение и мотивацията в организациите. сп. Икономическа мисъл, кн. 5, София
3. Пинк, Д. (2012). Мотивацията. Изненадващата истина за това какво ни движи напред. С.: „Изток – Запад“.