

Доц. д-р Димитър Панайотов*

НОВИ ПОДХОДИ ПРИ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЧОВЕШКОТО ПОВЕДЕНИЕ И МОТИВАЦИЯТА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

„Настъпва научна революция. В икономиката ще се появи ново твърдо ядро от теоретични твърдения, които ще заменят старите. Още не е ясно какви ще са те, но е доста ясно от какво ще бъдат повлияни.“

Пийт Лън

Разгледани са теоретични предпоставки и послания, променящи ортодоксалността на икономическите теории, с извеждането на специфичните измерения на поведенческата икономика, както и необходимостта от взаимодействие между различните научни гледни точки при анализ на мотивацията. Мотивацията в този контекст е проследена като многоаспектно и многофакторно явление за оценка, формиране и изграждане в организацията (интегративни тенденции, релации „рационално-иррационално“, „външно-вътрешно“, изследвания, индикатори и приложение на инструментариум по т. нар. нови теории).¹

JEL: D12; D21; D23; M12; M21

Някои теоретични предпоставки и послания

„Вятърът на промените“ според редица съвременни изследователи и анализатори на макро-, мезо- и микроикономическите реалности идва от новосформираните научни ядра на поведенческата икономика и поведенческите финанси. Те пречупват ортодоксалността на икономическите теории, фокусирали вниманието си предимно върху рационалните избори и независимите действия на индивидите и организацията, търсещи единствено и в най-голяма степен личната изгода. Но както твърди Пийт Лън, в тези доминиращи погрешни допускания на конвенционалната икономика по отношение на човешкото поведение има само *зрънце истина*. Ние действително, но само понякога се държим независимо, егоистично и рационално. Много от нашите икономически решения, продължава той, не могат да бъдат редуцирани до прости количествени или числени измерения, тъй като често действат в икономическа неопределеност и

* НБУ, департамент „Бизнес администрация“, dimpanayotov@abv.bg

¹ Dimitar Panayotov. NEW APPROACHES IN STUDYING HUMAN BEHAVIOR AND MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONS. *Summary*: Theoretical prerequisites and messages are considered, which change the orthodoxy of economic theories by displaying the specific aspects of behavioral economics, as well as the necessity of interaction between the different scientific views when analyzing motivation. The motivation in this context is monitored as a multifaceted and multifactor event for estimation, embodiment and development in the organizations (integrative tendencies, relations: „rational-irrational“, „external-internal“, researches, indicators and application of instrumentation under the so called new theories).

промени (съпътствани с турбулентни сътресения) във външни обстоятелства и организационна среда (Лън, 2013).

Тези зависимости анализират и Даниъл Канеман (психолог, носител на Нобелова награда за икономика), и Х. Саймън (политик, икономист, психолог и организационен теоретик, също нобелист). Те изтъкват, че мотивацията и стратегическото поведение на хората не само че се различават, но са и в зависимост от контекста на предоставената ситуация, дори когато те трябва да вземат едно и също решение.

Търсейки причините за тази ирационалност на човешкото поведение, но и неговите прояви на финансовите пазари, макроикономистът Дж. Стиглиц (носител на Нобелова награда за разработване на информационната икономика) поставя въпроси, свързани с асиметричната информация, като посочва редица съществуващи системни грешни възприятия и заблуди на човешките преценки. По този начин, както се изразява той, индивидът застава пред вратите на „поведенческия икономикс“, т.е. възниква необходимостта от използването на постиженията, резултатите и изследванията на модерната психология. Банализирането на икономическите теории, свеждането им до рецитиране на доктрини и приемащи формата на политически декларации, не може да отразява в пълнота извеждащи научни постулати и закономерности, съобразени с действителната същност на протичащите процеси.

Стиглиц дава редица примери, когато догмите за рационалния индивидуализъм, фокусирани в егоизма и доминирането на външни стимули - насочени предимно към количествени, а не към качествените измерения на човешките отношения (екипност, свързаност и сътрудничество), фактически деформират не само мотивацията, но и възприемането на света, в който живеем. От една страна, прекомерното стимулиране на финансовия сектор (неправомерни възнаграждения или големи бонуси по инерция и по силата на упражняваната власт) задвижва това погрешно схващане на икономиката, тласка bankerите към поемане на рискове, разминаващи се с действителността, но и водещи до късогледо поведение, измамно и непрозрачно счетоводство, до подкопаване на доверието и лоялността в организациите и обществото. От друга страна, то поражда философията (или теорията) на „изсмукването“ в поведението и стратегията на мениджърските екипи. Така се стига до възникването на огромната пропаст между частните и обществените ползи; на икономическо мислене, насочено предимно към „търсене на рента“, без обществен принос и подчинено не толкова на мисията за по-ефективна икономика, колкото на гарантиране мощта на монополите. Същевременно това допринася за използването на подходи и тактики, които успешно заобикалят държавните регулации, възприемащи се едва ли не като еталони за истински „иновации“ в бизнеса. Успехът на елитите според Стиглиц показва, че „немалка част от техния гений се корени в създаването на по-добри начини за експлоатиране мощта на пазара и други пазарни

несъвършенства, а в много случаи – в намирането на по-добри начини за създаване на условия политиката да работи предимно за тях вместо за обществото” (Стиглиц, 2014, с. 87, 172-180).

Всичко това подсказва, че все повече се нуждаем от обединяването на подходи, модели или теории за разбирането и прогнозирането на човешкото поведение - като движение на личността в нейното развитие и свързаност в човешките общности, но и като успешна реализация в организациите, професионалните и социалните дейности, която не е възможна без взаимодействието с другите. Затова дисциплините, науките, а също и редица изследователи на човешкия фактор в управлението и организациите прилагат както тесен, така и широк контекст на анализ, които преодоляват не само ограниченията на една или друга парадигма, но и обясняват холистичната природа на човешкото поведение. Използват се все повече различни идеи за оптимално извличане на техния потенциал за хармонично съчетаване с конкретните факти от действителността; създават се все повече възможности за емпирична и приложна „транслация”, както и за получаване на нови знания, ценности и поведение, стимулиращи човешкото развитие.²

В тази посока изключително оригинална е съвременната еволюционна теория за мотивацията, представена от Пол Лоурънс и Найтън Нория (вж. Лоурънс, Нория, 2002). В търсенето на единна теория за човешкото поведение, която да обедини природните и социалните науки, авторите дават отговор на въпроса *как човешката природа оформя решенията ни* на основата на интердисциплинарни изследвания и приложения в бизнес-управлението и организационното поведение. Различните поведенчески науки – *икономика, психология, социология, антропология, политология* и др., както твърдят те, винаги са разглеждали хората от собствената си частна перспектива, вследствие на което нито една от тях не може да обхване целия човек. И затова, изпилвайки еволюционното ни наследство - като развиване и надграждане на наличните теории, но и като отражение на съвременните изследвания за постепенното развитие и оформяне на човешкото мислене, сме изправени пред необходимостта от синтезиране на тези различни парадигми по отношение на човешката природа.

Лоурънс и Нория „отдавна се чувствали неудобно” от мисленето на икономистите, че хората са рационални същества, максимизиращи собствените си интереси, които от своя страна биват най-добре обслужени от неограничените пазари. Личният им интерес безспорно е мощна ръководна сила, но той не би могъл да обясни цялостното човешко поведение. Авторите проследяват 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”*. Затова,

² Интеракционистките перспективи и възможностите на интегриращите парадигми за организационното поведение са разгледани подробно в Панайотов, 2013а.

когато хората са изправени пред важни избори, е необходимо да се отчитат в еднаква степен емоционалните реакции и рационалният анализ.

По отношение на посочените различни пътища за достигане до тези прозрения - от коя точно научна матрица започва движението към интегриране, е важно да се отбележи, че повечето от носителите на тези идеи и техните последователи имат една и съща фундаментална вяра, синтезирана в следната споделена максима: „Сляпото придържане към теорията не е интелектуална добродетел, а интелектуално престъпление”.

Мотивацията – многоаспектно и многофакторно явление за оценка, формиране и изграждане в организацията

Тази същност на мотивацията произтича най-малко от три нейни фундаментални предпоставки: разглеждане на мотивацията като теоретико-приложен феномен; проучване и обосноваване на доминиращите ѝ тенденции в контекста на реалностите, релациите и закономерностите на съвременните организации; предлагане и апробиране на изследователски инструменти за анализ, измерване и управление на мотивацията.

В какво се изразяват интегративните тенденции, анализи и релации?

Различните класически теории за мотивацията анализират едни или други нейни аспекти. Ако *съдържателните* теории предоставят изключително богата информация, от която може да се извлече отговор на въпроса „*какво?*”, т.е. кой мотив при хората води до едно определено поведение, то *процесуалните* се стремят да отговорят на въпроса „*как?*”. Затова и най-важното изискване при изграждането на мотивационните системи е спецификата на тяхното пречупване в конкретната организация, която отразява по различен начин:

- 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 себerealизация, себеизява, самоусъвършенстване и развитие, в който се преплитат многоаспектни личностни характеристики, очаквания, способности, възприятия, самооценки и ценности (*комплексен анализ*).

В такъв смисъл мениджърите трябва да комбинират тези елементи и да изграждат стратегии върху основата на водещите теории, подходи или модели за мотивацията, като извеждат доминиращи им значения, но съобразени със съвременните тенденции, изследвания и закономерности за личността и хората в организациите.

Именно в контекста на комплексния анализ се включват и съвременните изследвания на *атрибутивната теория* – възможните обяснения за личностните атрибути (подбудителните причини), за връзката на вътрешната и външ-

ната атрибуция (вътрешен и външен локус на контрола) и същевременно като процес на оценяване и интерпретация на собственото поведение и действията на другите в организацията. В този процес на взаимно влияние имат значение както вътрешните характеристики (лични качества, способности, интензивност на положените усилия и темпераментни особености), така и външните характеристики на средата (правилата и изискванията на организацията, времето за изпълнение на поставените задачи, проявеното постоянство или различие по отношение на тях, степента на сложност на всяка от тях, предоставените възможности за съгласуване с другите и т.н).

В набора от стандарти, подходи за възприемане и оценяване се преплитат както рационални съображения, осъзнати нагласи, свързани с конкретни амбиции и жизнени планове, така и т. нар. фундаментални атрибутивни пристрастия. Важно е обаче и влиянието на ирационалните импулси, чувствата и емоционалните преживявания, тъй като много често мислите, начините за обработване на информация могат да придружават поведението, но същевременно да не са „пусков механизъм“ за него.

Както отбелязват Сиймън и Кенрик, когнициите (мислите) могат да се окажат вид безполезни дрънканици, които нямат отношение към контрола и въздействието върху поведението. Или „осъзнаването е необходимо условие за мотивиране на поведението, но ние често действаме по вдъхновение и по-малко се влияем от разума“ (Сиймън, Кенрик, 2002, с. 355).

Този компонент се подчертава все по-често в съвременните изследвания, които извеждат на преден план взаимната обусловеност на *мотивационно-емоционалните системи*, като се позовават на теорията на предсъзнателната преработка или теорията на когнитивната оценка. „Без стимула и ръководството на емоцията – посочва Уилсън, рационалното мислене се забавя и се разпада“ (Wilson, 1998, р. 113). Пинкър е още по-категоричен: „Емоциите са механизми, които поставят най-високоранговите цели на мозъка. Емоцията задейства каскада от подцели и подподцели, които наричаме мислене и действие“ (Pinker, 1997, р. 372-373).

От една страна, емоционалното преживяване се движи по континуума от противоположни процеса, които са несъвместими както като съдържателни характеристики, така и като протичане във времето – „*приемам*“ или „*не приемам*“, т.е. не е възможно едновременно да „*харесваме*“ и „*да не харесваме*“, да изпитваме „*любов и привързаност*“ и заедно с това „*омраза и погнуса*“, и т.н. От друга страна, само по себе си когнитивното оценяване е важно, но то може и да не е осъзнато, тъй като афективните реакции често възникнат, без непременно да изискват, да следват или да се обосновават чрез когниции.

Съвременните тенденции към интегративност на подходите и моделите за мотивация разширяват познанието и разбирането ѝ като феномен от проекции, но и като възможности за разполагане с „по-широки“ теории за осмисляне на човешката природа при по-тясното преплитане на фундамен-

талните и приложните науки, Именно на тази основа може да се изгражда и развива теоретико-емпиричната „транслация“ за получаване на нови знания, ценности и поведение, но в контекста на *водещите релации и закономерности* за оптимално функциониране на организациите по оста „външно-вътрешно“, например – влиянието на организационна култура върху мотивацията, но и релацията „материални - нематериални“ фактори в организацията.³

„Вътрешното“ в мотивацията – механизми, стратегии и възможности за влияние

Вътрешните механизми обикновено се свързват със следната систематизация, ранжиране и обосновка:

- *Признание* - хората имат нужда да знаят до каква степен са успели да постигнат поставените цели и най-вече, че техните постижения са забелязани и оценени. От значение е предоставянето на точна и бърза обратна връзка. Успехът, лишен от признание, поражда разочарование и намалява инициативата. Похвалите обаче трябва да са заслужени, в противен случай признанието не се оценява като ценно за личността и групата и няма мотивираща сила.

- *Оценяване* – има количествено-качествено измерение, при което човек започва да се чувства значим в организацията, особено ако това се свързва с подчертаване на доверие, упълномощаване и даване на отговорност, с включване и участие при вземането на стратегически или екипни решения, вътрешни или външни проекти. При ранжиране на мениджърското въздействие от значение при даването на отговорност е това постепенно да се свързва и с предполагаща автономност, по-голямата свобода, избор на вариативност и подходи при вземане на самостоятелни решения.

- *Постигнато* - изпълнението на поставените цели за всеки човек от организацията трябва да отразява и създаването на обективни и субективни условия за това. То предполага подпомагане, даване на съвети и помощ на служителите, за да си изяснят какво се иска от тях (компетенции), какво трябва да бъде осъществено (конкретна задача), какви са реалните възможности да го постигнат (с използване на всички разполагаеми ресурси). Важна роля в този процес на взаимодействие играят както значимостта, така и сложността на поставените задачи, изискващи пълно себеотдаване, тъй като лесно постижимите цели често не са мотивационен фактор (дори могат да доведат до демотивиране) за индивида.

- *Обучение и развитие* – ключов мотивационен фактор във всяка система за управление на човешките ресурси в организацията, особено ако тази система е насочена към повишаване на квалификацията, знанията, уменията и

³ Анализите и обосновката на значими релации с влияние върху мотивацията са представени в: Панайотов, 2013б.

компетенциите на служителите. Това са основните предпоставки и индикатори не само за израстване в кариерата, но и за силата и движението на мотивацията за онези, които искат да се развиват по спиралата на организационната и професионалната йерархия, както и за тези, които се стремят да натрупват опит, за да се справят успешно с изпълнението на поставените задачи. Затова за мениджърите е от значение да анализират и стимулират тези иманентни вътрешни процеси за изява на хората в организацията, както и да създават адекватни средства и инструменти за тяхното удовлетворяване и развитие.

- *Работа и личен живот* – поредица от зависимости, включващи изискването за *отдаденост, лоялност и стремеж към постижения* в организацията, а също и необходимостта да се защитят хората от стресови ситуации, фрустрации или прегаряне в работата. С други думи, мениджърите лимитират и управляват този процес, за да предпазят не само физическото и психическото здраве, но и да съхранят енергията, концентрацията и креативността като важни източници за мотивацията на своите служители. Същевременно те трябва да правят разлика между *активност* и *продуктивност*, т.е. да отсяват мимикрията, показно афишираната инициативност от реално постигнатите резултати, както и да разпознават имитацията на активност или „халосната“ мотивация, когато някои служители остават извън работно време единствено за да бъдат забелязани, открити и различавани се от другите, но не и непременно с цел да докажат или демонстрират своята продуктивност. Освен това е необходимо да се отчита и семейното положение на служителите – дали са семейни или не, дали имат малки деца и т.н., тъй като чрез зависимостта „*работа - семеен живот*“ тези особености влияят върху мотивацията за продължителна заетост, нагласите и затрудненията при преместването в друг филиал, град, специализация или командировка в друга държава.

Изследвания за мотивацията в контекста на материално/нематериално и условията на глобалната икономическата криза

Във връзка с тази зависимост като степен на влияние върху мотивацията интерес представлява изследването на Международната организация за подобряване на представянето (International Society for Performance Improvement - ISPI), което посочва следните закономерности:

- Материалните възнаграждения (пари и награди) могат съществено да повлияят върху мотивацията и оттам – върху представянето на работното място, когато са *добре подбрани, правилно въведени, осезаеми и наблюдавани*. При спазването на тези изисквания финансовите възнаграждения могат да подобрят резултатите от работата на служителите, както и техния интерес към поставените задачи средно с 22%.

- Материалните възнаграждения могат да имат и максимален ефект, когато се прилагат паралелно с нематериалните мотивационни фактори, които се отличават с *мощно, всеобхватно и продължително влияние* върху мотивацията.

вацията на служителите. Необходимо е да се вземат предвид и проведените експерименти, доказващи, че увеличаването на заплатите има ефект върху производителността предимно за тези, които смятат, че с тях се отнасят несправедливо, и няма почти никакво въздействие върху онези, които имат усещане, че с тях се отнасят справедливо.

- Ефективността на релацията „материално-нематериално“ зависи както от правилното им съотношение, така и от точното разбиране от мениджърския състав на значимостта за конкретната личност, група (екип) или организацията в цялост на прилагането на отделните им компоненти, форми и вътрешни механизми за задвижване на мотивацията в необходимата посока.

В изследвания на Talent&Organization Performance към Accenture Worldwide⁴ ежегодно се анализират промените в поведението на водещите компании в световен мащаб по отношение на *човешките ресурси в условията на икономическа криза*. Един от основните инструменти за глобалното оценяване на привързаността на служителите и тяхното цялостно усещане за работата им в рамките на компанията е т.нар. *Global Employee Survey* или глобалното проучване на мнението на служителите, което се прави сравнително за всяка отделно взета държава и средната оценка от тенденциите в другите страни, в които компанията разполага с филиали.

Резултатите от проучванията дават точна и ясна представа на ръководителите за това как се чувстват реално служителите на фирмата по отношение на работата, колегите, ръководството, работната среда, както и за това кое ги мотивира и демотивира в една или друга степен.

По-важните резултати от изследването са следните:

- Несигурността, провокирана от икономическата криза, принуждава голяма част от бизнес-организациите да възприемат предпазливо поведение по отношение на своите инвестиции. 52% от проучваните 28 организации (съответно 41% при глобалното оценяване) възприемат *стратегия на редуциране на разходите и засилен контрол на финансовите средства, засягащи и управлението човешките ресурси*.

- Съкращенията влияят негативно върху мотивацията и на останалите служители, които губят доверието си в организацията и при подобряване на условията на външната среда е много вероятно да я напуснат в търсене на по-голяма лоялност и сигурност. Организациите, които успяват да преминат през кризата без промяна в броя на служителите, подчертават този факт като първостепенен фактор за тяхната мотивация. Това им дава основание да смятат себе си като пример и стандарт за добър работодател и качествен мениджмънт.

⁴ „Accenture“ е глобална компания за консултантски услуги и аутсорсинг, оперираща във всички сфери на индустрията и бизнеса, която надхвърля 210 000 човека и обслужва клиенти в над 120 страни по целия свят. Данните от изследването, в което са взели участие 674 изпълнителни директори на компании от 24 държави и 28 водещи организации в Италия (с брой на персонала, възлизащ на над 8000 човека за отделните филиали), са публикувани в High Performance Workforce Study 2010 – Italy/Global.

Като отличителна практика „Accenture“ посочва специфичното прилагане на т.нар. *аутплейсмънт* (outplacement) - подпомагане и консултиране на служителите при намирането на нова професионална реализация, но като се започне с тези от най-високото ниво на пирамидата – директорите. Именно на топ-менеджърите, достигнали най-високото стъпало на управленската йерархия и съответен персонален „таван“ за конкретната структура на фирмата, се търси ново позициониране, собствен бизнес или предлагане на ключови позиции, но в компаниите-клиенти или в сродни организации. Така се осигурява движение от върха на пирамидата в посока навън от компанията, при което по време на кризисни и ресурсни ограничения се достига до освобождаване на работни места, даващо възможности за кариерно развитие на най-талантливите служители и от по-низшите звена и филиали.

- Основните противоречия при управление на промяната в условията на криза за проучвания период се свързват с необходимостта да се отговори на бързите промени във външната среда и новите изисквания към бизнеса, налагащи голяма гъвкавост и готовност на организациите и техните служители за адекватното приспособяване към новите условия, но често разминаващи се с констатациите за недостатъчно проявени способности и компетенции за адаптиране и управление на промяната в условията на икономическа несигурност.

- Компаниите не отделят време и средства за проучване на възможности за предоставянето на различни допълнителни придобивки, свързани със значимите фактори на вътрешната мотивация, които биха компенсирани до известна степен евентуален компромис по отношение на направените корекции и промени в основното финансово възнаграждение.

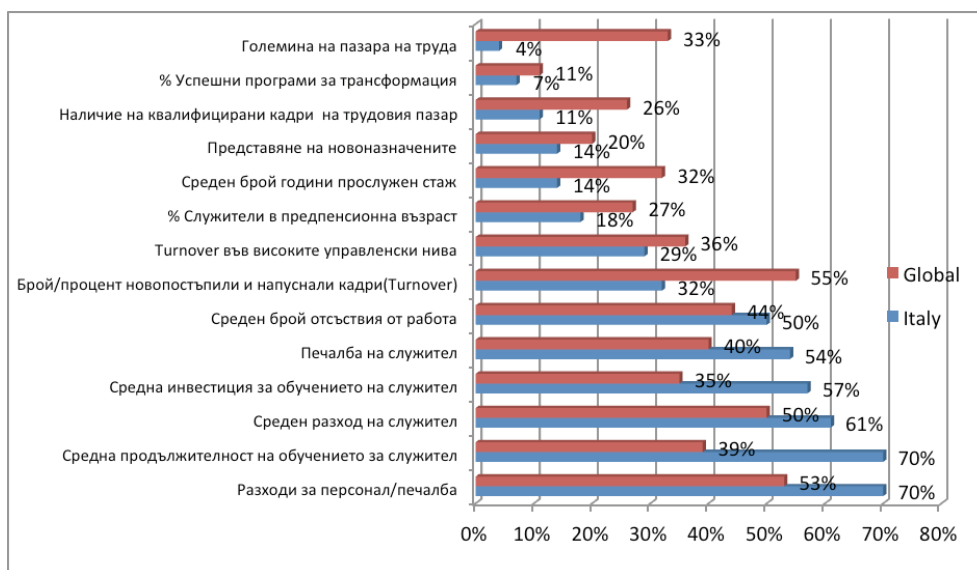
- По-голямата част от организациите не разполагат с гъвкави системи на заетост, което затруднява реорганизацията на работния процес в условия на икономически промени и резки амплитуди. Едва 12% от изследваните организации разполагат със стратегии за гъвкава заетост.

- Повечето проучвани организации смятат, че техните служители нямат готовност да се приспособят към променящите се условия на средата. От една страна, като главна причина за това те посочват липсата на организационна култура в тази насока, която се характеризира с липса на гъвкавост и с висока резистентност към промените във външната среда. От друга страна обаче, в организациите няма механизми и инструменти за бърза трансформация – особено тези, които са твърде специализирани, обикновено не са в състояние да предприемат успешни стратегии за адаптация на своя бизнес към новите условия.

- Използваните ключови индикатори за измерване на представянето (Key Performance Indicators- KPI) показват, че изследваните организации гледат на човешкия ресурс по време на криза предимно като на главен разход за фирмата (вж. фиг. 1).

Фигура 1

Използвани индикатори за изчисляване на приноса на човешкия капитал
за постиженията на организацията



При ранжирането на данните се установява, че най-използваните индикатори са отношението разходи за персонал/печалба, прилаган най-често от изследваните организации (70% в сравнение с 53% в световен мащаб); среден разход на служител – 61% (50%) и т.н. Използват се и индикатори за недостатъчното (сравнително по-слабото) ориентиране към: оценяването на качествения принос на служителите и тяхното представяне; планирането на стратегията по отношение на човешките ресурси; насочването към успешни програми за трансформация, съобразени с тенденциите в пазара на труда, както и с по-точните подходи за диагностициране на наличието на квалифицирани и подготвени кадри на този пазар.

Основният и най-важен извод тук е, че човешкият ресурс се измерва само с индикатори, отчитащи съпътстващите го разходи, а също и че не се обръща достатъчно внимание на качеството на представянето, на постигнатите цели, средствата и инструментите за непрекъснатото усъвършенстване на компетентността, знанията, уменията и нагласите на служителите при отстояването и развитието на конкурентоспособността за проучваните компании.

В условията на криза тези проблеми се задълбочават както поради липсата на механизми, които да идентифицират изключителната конкретна

или обща изява, така и по силата на наложилата се практика – *средствата, отделяни за обучение и тренинг и развитие*, да са едни от първите, които организацията отрязва от бюджета. Това от своя страна не може да не оказва силно демотивиращо въздействие върху служителите, желаещи признание на положените допълнителни усилия.

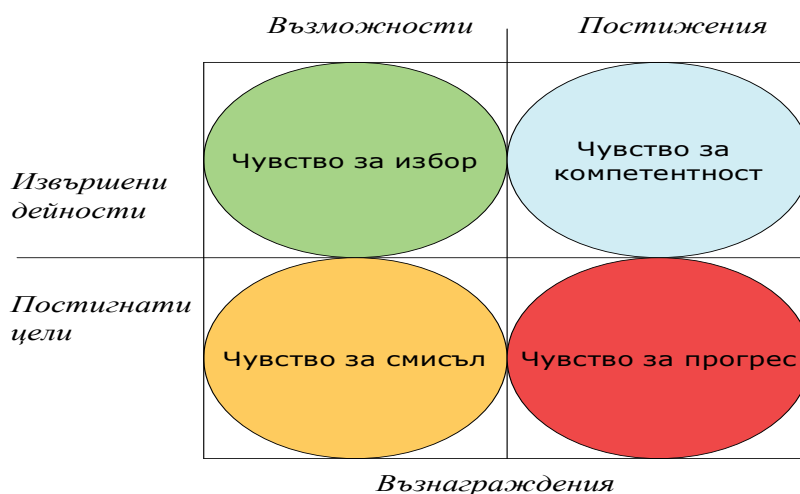
Съвременни теории за мотивацията – основни тези

Съвременните автори, занимаващи се с мотивацията, отделят все по-голямо внимание на влиянието и значението на нематериалните мотивационни фактори, тъй като в крайна сметка според тях това, което задвижва и оптимизира мотивацията, се намира вътре в хората. Още повече, че влиянието на външните стимули като заплата, награди, повишение и т.н. е в пряка зависимост от това как те се възприемат от вътрешните нагласи, разбирания и ранжирания по значимост в ценностните представи за всеки отделен индивид.

• Първа теза: необходимо е сътрудничество, удовлетворение, но и възможност човек да прави избор. Според А. Кон например най-важните мотивационни фактори в съвременната организация могат да се обяснят с теорията за *трите С за мотивацията* (Collaboration, Content, Choice – сътрудничество, задоволство, избор) (Kohn, 1993, р. 4). Или хората се чувстват в най-голяма степен мотивирани, когато: първо, имат възможност да съдействат за успеха на организацията; второ, знаят точно по какъв начин тяхната работа допринася за постигането на общата цел; трето, всичко това им носи определено задоволство, ако и самите те участват активно при вземането на решения, свързани с тяхната работа.

• Втора теза: значимостта на извършваната дейност се подсилва от смисъла и усещането за саморазвитие. С нея е свързана теорията за четирите вътрешни мотивационни стимула на Томас Кенет (*смисъл – избор – компетенции – прогрес*). Или това, което мотивира съвременния служител, е: първо, осъзнаването на значението на извършваната дейност (смисъл); второ, възможността нещата да се правят така, както даден човек вярва, че те трябва да бъдат направени (избор); трето, индивидът да осъществява възложената му дейност съобразно изискванията и стандартите (компетентност); четвърто, да има усещането, че с постигнатите резултати върви напред към реализирането на целта (прогрес) (вж. фиг. 2). При свързаността на четирите мотивационни стимула човек има чувството, че работата, която извършва, е *значима, важна и ценена*. Заедно с това обаче тези мотивационни стимули се разграничават по операционното взаимодействие между конкретните механизми при поставянето на цели и извършването на дейности за тяхното постигане (Kenneth, 2009).

Фигура 2

Четири вътрешни мотивационни стимула
на Томас Кенет

Както се вижда от фиг. 2, чувството за смисъл и чувството за прогрес са обвързани с целите, т.е. до каква степен поставените цели са значими за индивида и съответно до каква степен той успява да ги осъществи. Същевременно чувството за избор и чувството за компетентност са обвързани с дейностите, т.е. доколко човек може да избира какви действия трябва да извършва за постигане на целите (или какви подходи трябва да приложи) и колко добре е в състояние да ги извърши или реализира.

Освен това адекватността на възнагражденията, адресирани към четирите вътрешни стимула, се засилва, ако са правилно насочени както към възможностите, директно обвързани с чувствата за избор и смисъл, така и към постиженията, пряко обвързани с чувствата за компетентност и прогрес. Или казано по друг начин, чувствата за избор и смисъл произтичат от предоставените възможности в самата работа (например за постигане на важни и смислени цели), както и от възможностите на индивида за лично участие, вземане на решения, които могат да се окажат и първите стъпки за включване в мениджърския процес. От своя страна чувствата за компетентност и прогрес отразяват постиженията, отличното извършване на съответните дейности и изпълнението на поставените цели, което включва субективни и обективни преценки по пътя на личния успех и развитието на организацията.

• Трета теза: мотивацията се задвижва от взаимодействието на вродени, универсални и независими подтици. Има се предвид *еволюционната теория на Пол Лоурънс и Найтън Нория*, според които науката за човешката

мотивация трябва да отразява истината за човешката природа, нейната холистичност, а също и натрупаните научни доказателства за движещите сили на човешкото развитие. На основата на интердисциплинарни изследвания и приложения в бизнес-управлението и организационното поведение се извеждат следните основни идеи:

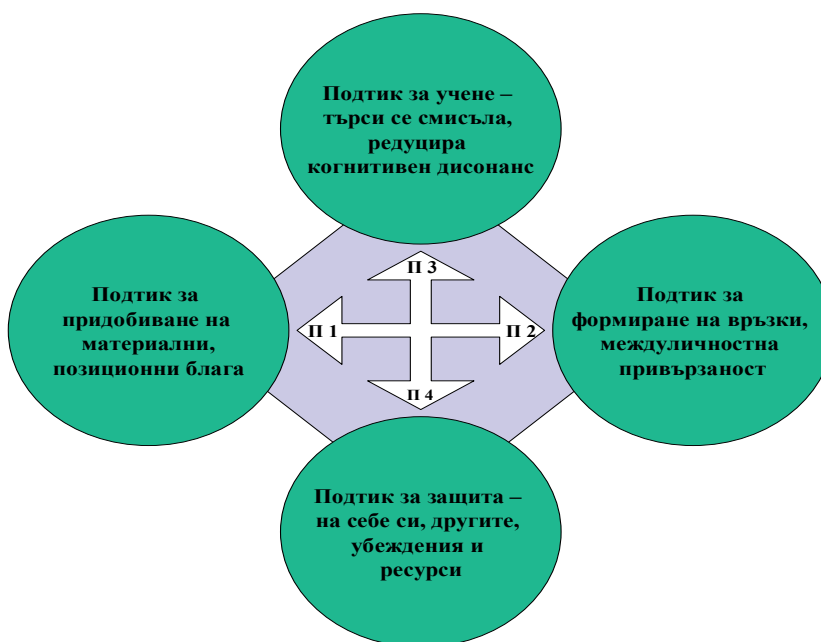
- Хората имат *четири основни подтика* като вградени психични модули, локализирани в лимбичния мозъчен център, които осигуряват основните мотиви на човешкото поведение.

- Четирите подтика служат за зареждане с енергия и насочване на човешкото разсъждение при вземане на решения (*когниции*), възприемане (*сезитивата*), запаметяване (*репрезентация*) и действие (*набори от умения и моторни центрове*).

- 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* между реда и промяната, между проучването и предпазливостта при правене на необходимите избори и при търсенето на начини за тяхното цялостно задоволяване.

Фигура 3

Модел на мотивацията П1 – П4



Краткото дефиниране на 4-те подтика (*П1, П2, П3, П4*) като изходен фундамент при формулирането на индикатори за тяхното измерване може да се изрази по следния начин:

П1 - за придобиване на обекти и преживявания, които повишават статуса ни, т.е. хората имат нужда както от материални, така и от *позиционни блага*;

П2 - за формиране на връзки с другите, т.е. хората имат постоянно желание за междуличностна привързаност, което се разглежда като *важен интегративен конструкт* и социален капитал в организацията;

П3 - за учене, за да се редуцира когнитивният дисонанс, в който изпадат всички, когато са изправени пред нови предизвикателства, т.е. това, което движи и оптимизира мотивацията на хората, е да *виждат смисъл* в онова, което правят;

П4 - за защита на собствената си личност, любимите хора, убежденията и ресурсите си от всякаква вреда, т.е. хората имат вроден подтик да защитават себе си и постиженията си, когато смятат, че са застрашени (вж. фиг. 3).

Четирифакторна рамка (по Лоурънс и Нория) на човешката природа, приложена към организационния живот, означава системата за мотивация да се изгражда на базата на:

1) дейности и направления, носещи удовлетворение, но и отразяващи съответните ѝ компоненти:

- *финансови и символни награди, ритуали, норми* както за индивидуални, така и за групови постижения (*П1*);

- *подготвяне на среда*, подходяща за насърчаването на изграждане 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*, които хората могат да използват, когато защитават индивидуалните и груповите си интереси, което да им помага не само при личната изява, но и в борбата с конкуренцията (*П4*).

2) съвкупности от умения и измерения за мениджърска и 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 подходящи начини за съчетаване на съревнователната енергия* на отделните индивиди с *интегрираните цели* на организацията;

- *смекчават 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 групи с цел развитие на взаимното доверие, т.е. *силно и видимо ангажиране с благополучието на цялата фирма и нейните членове*; осъществяването на баланс на отношенията *в и между* групите, например чрез допълнително назначен човек с приоритетна подобна функция, който притежава способности за медиация, осигуряващи хармонията между отделните компоненти (П1-П4) в организацията.

- *Четвърта теза*: всичко зависи от самоуправлението на вътрешните сили в човека, от неговата самомотивация, разглеждана като непрекъсната обновяваща енергия, насочена към саморазвитие.

Според *теорията на Даниъл Пинк* съществуват *мотивация 3.0* (трети импулс) и *тип I (intrinsic) 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 (вж. Пинк, 2012). Във връзка с това авторът посочва следните причини за необходимостта да се освободим от „*теоретичната вехтошарница*“ от миналото:

Първо, предишните операционни системи са свързани с налагането на управленски и организационни практики, преследващи предимно краткосрочни планове и стимулиращи схеми за изпълнение на конкретни задачи, което се разминава с действителните и наличните импулси на човешката мотивация.

Второ, мениджмънтът все повече се нуждае от преосмисляне на целия теоретичен фундамент през призмата не само на първата, доказано най-ранна операционна система - т.нар. *мотивация 1.0*, която удовлетворява биологичните импулси, свързани с оцеляването, или през следващата операционна система – *мотивация 2.0*, която е била изградена около потребности, насочени предимно към търсенето на награди и избягването на наказания.

Така в миналото ориентацията е била насочена към формирането на желаното поведение - към това, което е ефективно и ефикасно за организацията, работодателите и мениджърите. Този своеобразен постулат е маркирал хората като рационално реагиращи на външни сили, изпълняващи рутинни задачи и наподобяващи роботизирани преследвачи на богатство.

Редица изследователи (Маслоу, МакГрегър) изтъкват необходимостта от зачитане на вътрешните мотиватори (например търсенето на подходи и механизми за предоставяне на служителите на по-голяма самостоятелност, създаването на предпоставки за тяхното израстване), с което дават определен тласък в развитието на теорията. Въпреки това обаче те по-скоро

остават в *зона 2.1*, отразяваща известни подобрения, но не и цялостното обновление на мотивационните системи. Много често именно техните калкулиращи и рационални механизми се оказват най-парадоксалните *демотивиращи фактори* за пълноценната изява на личността, които водят до:

- *унищожаване на вътрешната мотивация* - контролираната външна мотивация възпрепятства инициативността и творческото мислене; тя „замразява“ или погубва личния смисъл на дейността на индивида. Това се превръща в основен източник за имитация, тъй като външните стимули действат като условен рефлекс, възприемат се за даденост, но те са и *източник за имитация на* тренирано поведение, което в крайна сметка понижава резултатите;

- *отклоняване на евристичното мислене* – очаква се преди всичко задачата да бъде изпълнена, а не толкова да се предлагат новаторски решения;

- *възникване на зависимост*, подобна на пристрастяване, към получаването на все по-големи външни награди, която увеличава вероятността хората да превключват от избягване на риска към рисково ориентирано поведение, водещо често до неетично поведение, до откровени измами в стремежа към нейното бързо удовлетворяване;

- *възпроизвеждане на непрекъснато краткосрочно мислене* - стеснен фокус за сметка на общите цели, широтата и задълбочеността на стратегическото мислене.

Пинк свързва този процес на човешката мотивация с три основни подхранващи елемента: *самостоятелност, майсторство и цел*, които се разглеждат като сърцевина на *мотивация 3.0* и са в състояние да пробудят най-важните дремещи сили на човешката природа.

Възможности за приложение на инструментариум по индикатори

Апробирането на тези идеи в конкретни организации предполага изграждането на инструментариум на базата на система от параметри (по 5 основни индикатора, както и с определяне на съотносими въпроси или твърдения), обхващащи смисловите значения на П1-П4 от теорията на П. Лоурънс и Н. Нория. Изследването е проведено в специално селектирани отдели на немска и българска фирма, които имат сходни организационни параметри (организационен дизайн, култура, образователни и възрастови измерения, трудов стаж).⁵ Сравнението между тях не търси самоцелно открояване на различия, а обогатяването на инструментариума, който да отчита не само нивата на мотивацията по П1-П4, но и да намира подходи за тяхното оптимизиране по индикатори, съдържателни характеристики и конкретни дейности.

⁵ Резултатите от изследването са представени в Панайотов, 2013в.

Нови подходи при изследване на човешкото поведение и мотивацията в организациите

П1 (придобиване на обекти и преживявания) по 5 основни индикатора, включващи 11 релативни въпроса или твърдения

П1-1 Система за възнаграждения

П1-2 Конструирана йерархичност

П1-3 Стратегия за действие, ясна политика и схема на мобилност (краткосрочен и дългосрочен план)

П1-4 Материални придобивки

П1-5 Бонуси (съревнование и сътрудничество)

П2 (формиране на връзки и взаимоотношения) по 5 основни индикатора, включващи 12 релативни въпроса или твърдения

П2-1 Принадлежност към групи в зависимост от изпълняваната дейност

П2-2 Организационна култура (взаимна привързаност, доверие, уважение)

П2-3 Участие на фирмата в асоциации

П2-4 Участие на фирмата в дейностите на местната власт (колективни общности)

П2-5 Лоялност на клиенти, доставчици, подизпълнители

П3 (учене) по 5 основни индикатора, включващи 9 релативни въпроса или твърдения

П3-1 Участие в нови идеи, изследователски дейности, степен на участие на служителите

П3-2 Участие в семинари (обща за фирмата)

П3-3 Организиране на специализирани курсове (чужди езици, организационна ефективност, бизнес-поведение)

П3-4 Стимулиране на професионално развитие (поемане на част от таксите в университети)

П3-5 Тренинги, обвързани с индивидуална дейност

П4 (защита) по 5 основни индикатора, включващи 11 релативни въпроса или твърдения

П4-1 Отлагане на съкращения

П4-2 Водене на съдебни дела с цел защита на интересите на фирмата (служителите)

П4-3 Защита на интелектуалната собственост на фирмата

П4-4 Протекция на нестандартни идеи, конструктивни постижения и идентичности

П4-5 Протекция на репутацията (фирма, служители и техните семейства)

*Концепция за изготвяне на инструментариум по мотивация 3.0
(съдържателни характеристики на Д. Пинк)*

Първи елемент: *Самостоятелност*

1. Като способност към *самонасочване*, с усещане за воля и право на избор (срещу усещане за натиск и принуда)

2. Като *позиция* (а не толкова като стремеж към придобиване на независимост или автономия) по отношение на:

- своята задача (какво да се прави);
- своето време (кога да се направи);
- своя екип (с кого да се направи);
- своя метод (как да се направи)

Втори елемент: *Майсторство*

1. Като оптимално преживяване на *осъществени способности*
2. Като осмисляне на водачеството (лидерството) в контекста на: *чест, истина, справедливост, красота*
3. Като максимална съпричастност към това, което има значение за личността, синтезирано в максимата „*онова, в което хората вярват, моделира това, което постигат*”
4. Като мисловна нагласа да гледаш на себе си като на *постоянно подобряваща се версия*

Трети елемент: *Целта*

1. Като водещ принцип и вдъхновение, който да обвързва непосредствената с голямата цел – *да си осъществен, но и да надхвърлиш себе си*
2. Когато печалбата се използва по-скоро като *катализатор*, отколкото като обект на стремежи и максимално благополучие
3. Като прилагане на политика за създаване на *възможности* за хората да се придвижват към целта по свой собствен начин

Предизвикателствата към теоретико-емпиричната транслация на тези основни идеи и елементи в конкретните организации са свързани с инструменти, подобни на приложените към предишната теория. Изследователските задачи в тази насока преминават през обосновки за изготвяне на инструментариум, който да отговори на въпроса *кои са вероятните и адекватни индикатори, измерващи тези 3 компонента на мотивация 3.0*, или как мениджърите да:

- прилагат точните тактики, подходи, механизми или подходящи условия, за да превръщат тези водещи компоненти в постоянен източник на възобновяваща енергия за вътрешната мотивация (определено ниво и умение за самомотивация и самоуправление), която да се окаже по-силна от външните стимули;
- поддържат баланс от политики между споделените визии за бъдещето и желанието на всеки човек в организацията да прояви самостоятелност, самоусъвършенстване и творческо мислене при преследването на обща значима цел, т.е. „*да правим онова, което правим, в служба на нещо по-голямо от самите нас*”.

*

Новите подходи разглеждат мотивацията не само като многоаспектно и многофакторно явление за оценка, формиране и изграждане в организациите, отчитайки интегративни тенденции при научния анализ, релациите „рационално-ирационално”, измеренията „външно-вътрешно”, но и възможностите за тяхното изследване с инструментариум по индикатори. Както и посланието на основната ми идея: *как да се стигне до мисловната нагласа, че истински свободният*

човек, по думите на Сократ, е свободен само доколкото владее себе си, докато онези, които не се управляват сами, са осъдени да си намират господари, които да ги управляват. Но и как да се възпита поведение, при което страхът да не се използва като мотивиращ фактор, тъй като именно той блокира стремежите към творчество, търсенето на нови и нестандартни решения, инициативата към разумен и оправдан риск, така необходимими за развитието и жизнеността на организациите. Затова и във фирмите, в които преобладава „оцеляващата“, „принудителната“ или „наказателната“ система за мотивиране, винаги ще напускат най-активните и най-креативните служители. Причината е, че те търсят не толкова измеренията на бонусните катализатори, а вдъхновенията от т. нар. трети импулс (*мотивация 3.0*), утвърждаващи и развиващи в пълнота истинското човешко предназначение – да ръководим собствения си живот, да търсим новости и предизвикателства, да развиваме и реализираме способностите, да усъвършенстваме себе си, но и света, в който живеем.

Използвана литература:

Лоурънс, П., Н. Нория (2002). Мотивирани Как човешката природа оформя решенията ни. С.: „Класика и стил“.

Лън, П. (2013). Първични инстинкти. Човешката природа и новата икономика. С.: „Изток-Запад“.

Панайотов, Д. (2013а). Организационно поведение Новите парадигми за човешко развитие. С.: НБУ.

Панайотов, Д. (2013б). Изследване на релации с теоретико-приложна значимост за мотивацията – измерения и принос за конкурентността на съвременните организации. Доклад на Международна научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и управленски практики: България – Бавария“, НБУ.

Панайотов, Д. (2013в). Нови теории и инструменти за изследване на мотивацията в организацията (компоненти за анализ и индикатори). Доклад на Международна научно-практическа конференция „Бизнесът – позитивната сила в обществото“, НБУ.

Пинк, Д. (2012). Мотивацията. Изненадващата истина за това какво ни движи напред. С.: „Изток – Запад“.

Сиймън, Дж., Д. Кенрик (2002). Психология. С.: НБУ.

Стиглиц, Дж. (2014). Цената на неравенството. Как днешното разделено общество застрашава бъдещето ни. С.: „Изток-Запад“.

Kenneth, T. (2009). Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement. Berrett-Koehler Publishers, Inc., p. 47-60.

Kohn, A. (1993). Punished by Rewards: The trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, and Other Bribes. – In: Bruce, A., J. S. Pepitone (1999). Motivating employees. McGraw-Hill.

Pinker, S. (1997). How the Minds Works. New York: Norton.

Wilson, E. (1998). Consilience: The Unity of Knowledge. New York: Knopf.

25.III.2014 г.