

## МЕТОДИ ЗА МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

докт. Кристиан Ташев

Международно висше бизнес училище

**Резюме.** Мотивацията на служителите е тема, която се разглежда от много години. Съществуват редица методи и практики за мотивиране и управление на хората, като с годините се е доказало, че поради различието на хората се налага да се прилагат и различни методи и подходи. Целта на ръкописа е да се направи обобщение на най-значимите мотивационни теории, които се използват под една или друга форма и до днес или служат за основа и допълнително надграждане на по-нови и модерни подходи. Те са проучвани и доказвани редица пъти, често и критикувани но все пак показали, че са особено ефективни в редица случаи и често фигурират във всяко обучение, научен материал или въведение на нови ръководители на хора и екипи.

**Ключови думи:** мотивация; мотивационни теории; мотивация на служителите

**JEL:** M54

### Въведение

Съществуват много теории за сътворението на света. Най-известните от тях са историята за Адам и Ева и теорията на Дарвин, но това не ги прави най-истински. Различни народи имат своите разбирания и вярвания относно сътворението и те са достатъчно верни за тях. Истината най-вероятно никога няма да бъде известна на човечеството, но има няколко неща, които са константни от момента на съществуването на човека. Това са развитието и промяната. Хората се променят и развиват през цялото време като двигателят за това е мотивацията. Това е нещото, което движи човечеството през цялата негова история. В тази статия ще бъдат разгледани основните теории, доказани във времето, тяхната специфика и употреба в мотивирането на служителите. Всяка основна практика би могла да повлияе на голяма част от хората, но няма една такава, която да е ефективна във всяка организация и при всеки тип хора. Затова трябва да се комбинират и адаптират спрямо нуждите, състоянието и индивидуалността на представителите в екипа. Необходимо е задълбочено познание на различните теории и способности, за да може да се борави свободно с тях и да се избере или комбинират най-подходящите спрямо дадената ситуация.

Има много техники, които се прилагат съзнателно или несъзнателно, за да се накара даден човек да направи нещо и един от основните и първи методи е този с „моркова“ или някакъв вид награда (стимул), която може да бъде емоционална под вид на чувство, а може да бъде и материална като пари или други предмети със стойност. Всички тези причини и много други може да са мотивационни фактори, понеже те влияят на поведението на индивида и го стимулират да извърши дадена дейност.

Процесът на мотивация е тема на множество проучвания, изследвания, разсъждения и научни трудове. Писани са редица книги, но с развитието на социалното общество и постоянните промени в нуждите и условията на труд, тази тема продължава да бъде актуална и днес.

## **Мотивационни теории**

Въпреки редицата източници, публикации, книги и изследвания на тема „мотивация“, фундаментална остава теорията на Маслоу, която е в основата на съвременните концепции за мотивация. Освен нея, съществуват и редица други и затова ще бъдат разгледани по-конкретно следните теми:

- Основни мотивационни теории
- Мотивационни драйвери
- Как мотивацията отразява ефективността на служителя
- Съвременни мотивационни техники
- Само-мотивиране

### **1. Основни теории за мотивация**

Според Хофстеде (Хофстеде, Хофседе, Херт, Минков 2020) за основател на мотивацията се смята Зигмунд Фройд, който определя две основни вътрешни влечения.

- Eros – Eros е стремежът да живееш живота до най-пълното ниво и да постигнеш възможно най-много.
- Танатос – обратното на Ерос или стремежът към преодоляване на житейските разочарования, където всичко завършва със смърт.

Изследването на мотивацията се основава на въпроса защо хората правят това, което правят и се държат по определен начин (Mulins 2002). Описани са четири характеристики за дефиниране на мотивацията:

- Индивидуален феномен – тъй като всеки човек е уникален, всички основни теории отразяват този факт.
- Мотивацията е преднамерена – процесът на мотивация е под контрола на индивида и поведението се влияе от него.
  - Фактори от значение – има два фактора, които са най-важни:
    - Какво активира индивидите.
    - Какво принуждава хората да се държат по желания начин.
  - Прогнозиране на поведението – целта на мотивацията е да разбере и предвиди факторите, които влияят върху поведението на индивида.

Както бе споменато по-горе, различните характеристики на хората, вида дейност, средата, вътрешните и външните фактори, потребностите и други фактори правят невъзможно създаването на една единствена мотивационна стратегия, която да се прилага навсякъде и към всеки. В зависимост от специфичната ситуация и нужди, отговорност на ръководителя/мениджъра на хора е да определи как да подходи и коя би била най-ефективната стратегия, която ще доведе до най-ефективните резултати.

Диферентните методи на мотивация влияят по различен начин на индивидите. Някои може да са по-щастливи от по-ниските икономически възнаграждения, ако имат по-високи социални контакти или други хора ще бъдат мотивирани главно от икономическите награди. Мениджърът има важната и много трудна роля да може да прецени и предвиди кой от служителите ще бъде мотивиран от икономически стимули и кой трябва да бъде стимулиран от други подходи. Различните подходи за мотивация на работа са разделени, както следва (Besk 2003):

- **Рационално-икономически** – мениджърите в миналото, когато нивата на бедност са били по-високи и основната цел на хората е оцеляването, са вярвали, че

няма по-добър мотиватор от парите. Смятали са, че това е ключът към постигането на висока ефективност и производителност на техния персонал. Тогава този подход е бил значително използван, тъй като оцеляването е била трудна задача, нивата на безработица са били много високи и хората просто са се чудели как да намерят/запазят работа и как да осигурят семействата си. Приложима е и днес в общества, които срещат същите трудности и потребности.

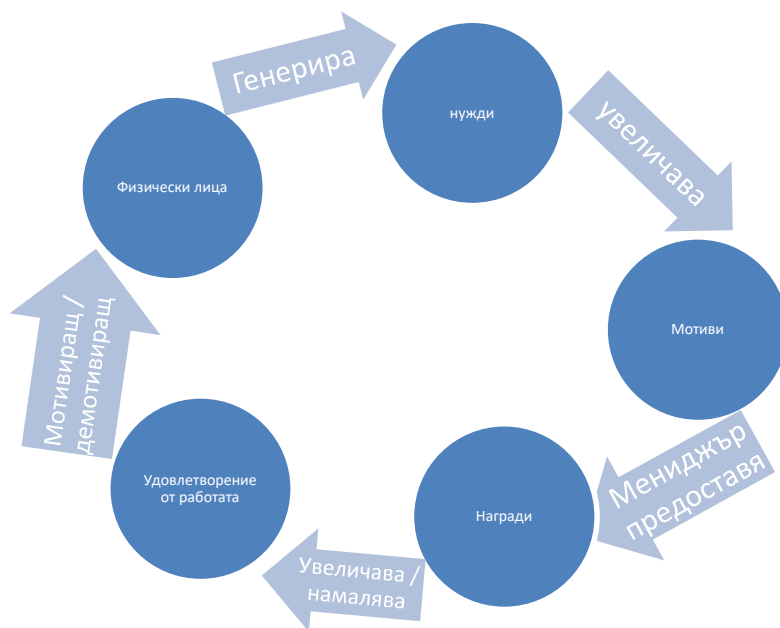
- **Социални** – по-късно с развитието на обществото и по-задълбочените проучвания по темата, авторите стигат до извода, че има и други фактори, различни от финансовите, които биха могли да мотивират индивидите и един от основните коментирани фактори са били свързани не с материалните, а социалната необходимост на човека. Те са установили, че реструктурирането на работата на служителите и възможността за социализация на работното място с възможност за повече социални контакти също повишават ефективността.

- **Самоактуализация** – самоактуализацията и междуличностните отношения, където на фокус е удоволствието, получено от извършването на дейността. Тази теория твърди, че служителите обръщат повече внимание на съдържанието на работата и се стига до заключението, че самата работа може сама по себе си да бъде също удовлетворяваща. На този етап учените се доближават до индивида и неговите предпочитания на по-задълбочено психологическо ниво, опитвайки се да открият други мотивационни методи.

- **Концепцията за комплексната личност** – това е най-новият модел на мотивация и отчита конкретната ситуация и индивида в този момент включително всички променливи и ситуационни фактори. Дефинирана е като една от най-сложните концепции, при която лицето, което я прилага, трябва да адаптира поведението си под влиянието на редица фактори.

## 2. Съдържателни теории

Съдържателните теории изследват какво мотивира индивида, какви са нуждите и как да ги посрещнем във връзка с възнагражденията за работа (Rosenfeld & Wilson 1999). Има две предположения за връзката между мотивацията на човека и удовлетвореността от работата. Първото е, че произходът на потребностите е физиологичен и психологически, а вторият, че мениджърите имат властта да избират наградата, която да задоволи потребностите на индивида. Следващата фигура илюстрира ключовите фактори (Rosenfeld & Wilson 1999).



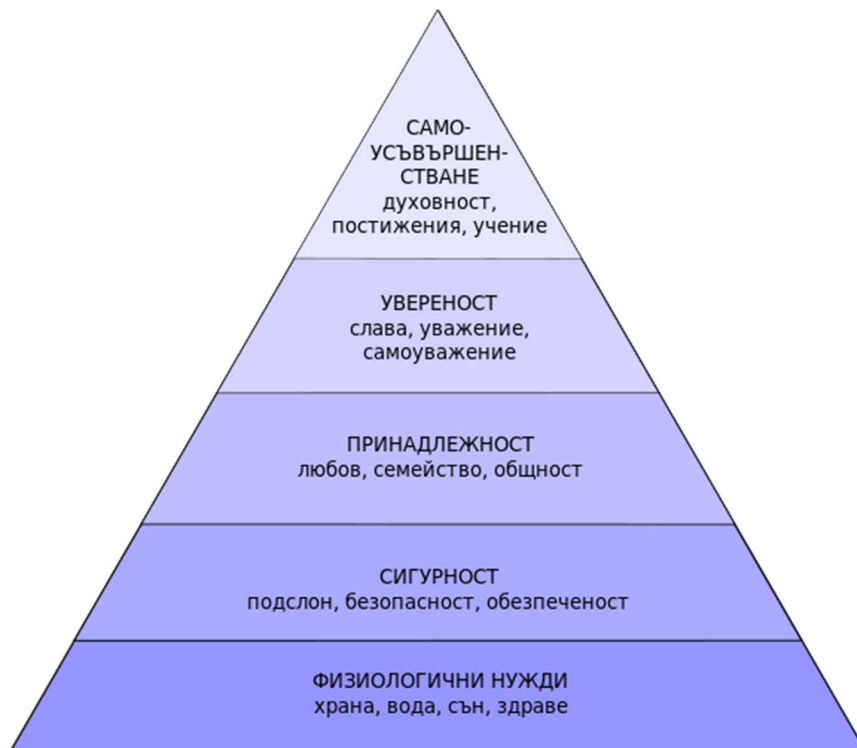
Фигура 1. Основата на теорията на съдържанието Rosenfeld & Wilson (1999)

Най-популярните теории на съдържанието са:

- Йерархията на потребностите на Маслоу
- Модифицираният модел на йерархия на потребностите на Алдерфер
- Двухфакторната теория на Херцберг
- Теорията за мотивация на постиженията на Макклеланд

#### **а. Йерархията на потребностите на Маслоу**

Теорията на Абрахам Маслоу е една от най-популярните, създадени през 40-те години на миналия век (Maslow 2013), но все още е валидна и прилагана днес. Тъй като е един от най-известните, изследвани и прилагани модели, често се използва в редица организации и екипи като основа, която след това се надгражда и с други похвати.



**Фигура 2.** Йерархията на теорията на потребностите на Маслоу (Maslow, 2007)

Маслоу разделя потребностите на две групи – дефицит и растеж (Маслоу 2001):

- Потребности от дефицит – те възникват само ако човек е в състояние на дефицит на някоя потребност включително физиологични, безопасност и сигурност, принадлежност, любов и уважение. След преодоляването на липсата може да се премине към следващото ниво. Според Маслоу човек може да се придвижи към растеж, само ако всички дефицити са покрити.

- Потребности за растеж – първоначално е имало само една включена потребност от растеж – самоактуализация (Maslow & Lowery 1998 & Maslow 1971). Маслоу отбелязва, че не винаги е необходимо да се спазва този ред и при различните хора може да има различна подредба:

- Да бъдеш фокусиран върху проблемите
- Включване на непрекъснато оценяване на живота
- Загриженост за личностното израстване
- Възможност за върхови преживявания

По-късно Маслоу разширява и разграничава потребностите за растеж от самоактуализацията и ги доразвива като когнитивни, естетически, самоактуализация и самотрансценденция. Тези последни мотивационни нива включват развитие на мъдрост и по-добра ориентация и подобрен процес на вземане на решения в по-широк кръг от ситуации.

Въпреки че този труд на Маслоу е разработен и публикуван преди повече от 60 години, днес все още е една от най-цитираните и използвани теории за човешката мотивация (Soper, Milford & Rosenthal 1995; Wahba & Bridgewell 1976).

#### **б. Двуфакторната теория на Херцберг**

Фредерик Херцберг, последовател на Маслоу, е направил изследване, базирано на теорията на Маслоу, за да открие преживяванията, които удовлетворяват или не удовлетворяват служителите на работа. Неговото проучване включва 200 счетоводители и инженери в САЩ относно важни фактори в тяхната работа, които или биха ги накарали да се чувстват много добре, или да ги карат да се чувстват много зле (Nelson & Quick 2006). Херцберг отбелязва, че обратното на удовлетворението е никакво удовлетворение, а не неудовлетворение. Така че, ако един фактор е мотиватор, липсата му не е еднакво демотивираща и обратното. Той също така определя обогатяването на работата като необходим инструмент за мотивация, който трябва да се прилага непрекъснато от мениджърите и ако видят някой, който показва, че е в състояние да поеме повече отговорности, те трябва да му бъдат дадени. Херцберг идентифицира два мотивационни фактора – хигиена и мотивация (Nelson & Quick 2006).

- **Хигиенни фактори** – тези фактори имат по-ниска мотивационна сила, но липсата им създава недоволство и служителят няма да се чувства щастлив и комфортно на работното си място. Примери за хигиенни фактори са нивото на надзор, фирмената политика, междуличностните отношения, условията на труд и заплатата. Наличието на тези фактори ще направи служителя щастлив, но не и необходимо мотивиран.
- **Мотивационни фактори** – според Херцберг мотивационните фактори са необходими, за да се стимулира служителят и да се повиши неговата производителност. Те се считат за дългосрочни мотиватори и примери са растеж, напредък в кариерата, допълнителни отговорности, постижения и признание.

#### **в. Процесни теории**

Процесните теории са по-динамични и сложни в търсене на връзката между различни променливи, които заедно допринасят за цялостната мотивация и защо хората избират едно или друго поведение, за да задоволят конкретни потребности. Основната цел на тези теории е да намерят как да влияят, направляват и подкрепят поведението на човека и да създават мотиви вместо просто анализ на потребностите (Rosenfeld & Wilson 1999). Най-популярните процесни теории са (Beck 2003):

- **Теория на утвърждаването** – тази теория е с основоположник Скинър, американски психолог и бихевиорист, който вярва в предвиждането и контрола на поведението и че то е напълно детерминирано и предсказуемо. Той разглежда и обсъжда механизма на награждаване и се основава на разбирането, че в основната си част, мотивацията е следствие от наградите. Тоест ако хората се награждават за постигнати добри резултати, те ще бъдат мотивирани и ще се трудят добре в очакване усилията им да бъдат възнаградени.
- **Теория на очакването** – тази теория е създадена от Виктор Врум през 1964

г. и по-късно е допълнително доразвита от Портър и Лоулър. Според Врум, хората оценяват различни видове поведение и избират това, което ще доведе до резултата към който се стремят, като например по-висока заплата, кариерно развитие и други цели, като дефинира и три променливи:

- **Валентност** – каква е стойност има за индивида това, към което той се стреми и желае да постигне.

- **Очаквания** – каква вероятност има усилията, които човека полага да доведат до очакваните резултати.

- **Инструменталност** – това е оценяването на доколко постигането на резултатите ще допринесе за постигането на желаното от индивида.

Въз основа на взаимодействието от тези три променливи, Врум извежда следната формула на мотивацията:

$$\text{мотивация} = \text{валентност} \times \text{очаквания} \times \text{инструменталност}$$

### **Заклучение**

Мотивацията на служителите е тема, която се разглежда от много години. Съществуват редица теории и практики за мотивиране и управление на хората, като с годините се е доказало, че поради различието на хората се налага да се прилагат и различни методи и подходи. Има основни практики, които биха могли да повлияят на голяма част от хората, но няма една такава, която да е ефективна във всяка организация и при всяка ситуация. Затова трябва да се комбинират и адаптират спрямо нуждите, екипа и желаните резултати. Също така са безспорни ползите на един добре мотивиран и воден екип. Ефективността е многократно повишена, както и качеството на живот на членовете на екипа, което рефлектира положително и на техните семейства и близки и индиректно на обкръжаващата социална среда.

Голяма част от теориите се прилагат съзнателно или несъзнателно във всички видове бизнес организации, а и в много други социални и работни среди. Те могат да се прилагат за повишаване на мотивацията в работната среда, което само по себе си води и до значително по-добри бизнес резултати и постижения. Също така могат да се използват за анализирането на конкретна организация или среда, за да се вземат решения за бъдещето развитие и създаване на план за повишаването на ефективността и продуктивността на служителите.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- ХОФСТЕДЕ, Х., ХОФСТЕДЕ, ХЕРТ Ян, МИНКОВ, М. 2020. *Култури и организации*. София: Софтуер на ума, Класика и Стил. ISBN: 978-954-327-136-8
- FREUD, S. 2003. *Beyond the Pleasure Principle*. Penguin Books Limited. ISBN: 9780141931661
- BECK, R. 2003. *Motivation: Theories and Principles*. Pearson. ISBN: 013111445X
- MULLINS, L. 2002. *Management and Organisational Behaviour*. Financial Times/Prentice Hall. ISBN: 978-027-365-147-5
- ROSENFELD, R., WILSON, D. 1999. *Managing organizations*. London: McGraw-Hill. ISBN: 007-707-643-5
- MASLOW, A. 2013. *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC. ISBN: 978-162-793-396-4
- HUITT, W. 2007. *Maslow's hierarchy of needs*. Valdosta State University. Available from: <https://www.yumpu.com/en/document/read/22452590/maslows-hierarchy-of-needs>

- MASLOW, A., & LOWERY, R. 1999. *Toward a psychology of being*. New York: Wiley & Sons. ISBN: 978-047-129-309-5
- MASLOW, A. 1976. *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books. ISBN: 014-004-265-2
- WAHBA, A., & BRIDGEWELL, L., 1976. *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*
- МАСЛОУ, Е. 2001. *Мотивация и личность*. София: Кибеа. ISBN: 954-474-248-4.
- SOPER, B., MILFORD, G., & ROSENTHAL, G. 1995. *Belief when evidence does not support theory*. *Psychology & Marketing*
- NELSON, D., & Quick, J. 2006. *Organizational behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Thomson/South-Western. ISBN: 032-422-470-2

## REFERENCES

- HOFSTEDE, H., HOFSTEDE, HERT Yan, MINKOV, M. 2020. *Kulturi i organizatsii*. Sofia: Softuer na uma, Klasika i Stil. ISBN: 978-954-327-136-8
- FREUD, S. 2003. *Beyond the Pleasure Principle*. Penguin Books Limited. ISBN: 9780141931661
- BECK, R. 2003. *Motivation: Theories and Principles*. Pearson. ISBN: 013111445X
- MULLINS, L. 2002. *Management and Organisational Behaviour*. Financial Times/Prentice Hall. ISBN: 978-027-365-147-5
- ROSENFELD, R., WILSON, D. 1999. *Managing organizations*. London: McGraw-Hill. ISBN: 007-707-643-5
- MASLOW, A. 2013. *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC. ISBN: 978-162-793-396-4
- HUITT, W. 2007. *Maslow's hierarchy of needs*. Valdosta State University. Available from <https://www.yumpu.com/en/document/read/22452590/maslows-hierarchy-of-needs>.
- MASLOW, A., & LOWERY, R. 1999. *Toward a psychology of being*. New York: Wiley & Sons. ISBN: 978-047-129-309-5
- MASLOW, A. 1976. *The farther reaches of human nature*. New York: Penguin Books. ISBN: 014-004-265-2
- WAHBA, A., & BRIDGEWELL, L., 1976. *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*
- MASLOU, E. 2001. *Motivatsiya i lichnost*. Sofia: Kibea. ISBN: 954-474-248-4.
- SOPER, B., MILFORD, G., & ROSENTHAL, G. 1995. *Belief when evidence does not support theory*. *Psychology & Marketing*
- NELSON, D., & Quick, J. 2006. *Organizational behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Thomson/South-Western. ISBN: 032-422-470-2

## METHODS FOR EMPLOYEE'S MOTIVATION

**Abstract.** Employee motivation has been a topic under consideration for many years. There exist various methods and practices for motivating and managing people, and over the years, it has been proven that due to the diversity of individuals, different methods and approaches need to be applied. The manuscript aims to summarize the most significant motivational theories that are used in one form or another and continue to serve as the foundation for the development and enhancement of newer and more modern approaches.

These theories have been studied and validated numerous times, often subject to criticism, yet consistently demonstrating their effectiveness in various cases. They frequently feature in training programs, educational materials, and orientations for new leaders of teams and individuals.

*Keywords:* motivation, motivational theories; employee motivation

JEL: M54

**Kristian Tashev, PhD Student**  
ORCID iD: 0009-0005-6821-0711  
International Business School  
Botevgrad, Bulgaria  
E-mail: kris.tashev@gmail.com