

Гл. ас. ВАЛЕНТИН ВАСИЛЕВ

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ "НЕОФИТ РИЛСКИ", гр. БЛАГОЕВГРАД

МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ

MOTIVATION OF PUBLIC ADMINISTRATION EMPLOYEES IN BULGARIA

Chief Ass. Prof. VALENTIN VASILEV

SOUTH-WESTERN UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: The motivation of public administration is a new problem. This material presents a new model of motivation in the area of public servants. A lot of theories give advances to the leaders in public sector how to motivate your personal, but some part of this theory is based on the practical orientation. Our model is based of the results of research on 466 public servants in 16 cities. This model will provide an orientation in future activities in management of motivation in public administration, that's why each elements of our model is oriented in practical use.

Key words: public administration, new model of motivation, public servants

Мотивацията за работа в публичната администрация често е пренебрегвана тема при разработването на различни управленски мерки и стратегии. В тази връзка, като константа се приема факта, че всички служители се мотивират от едни и същи фактори и че мотивационните послания се възприемат от всички служители еднакво. На следващо място, както отбелязва М.Шиплет "приема се, че мотивацията на служителя зависи единствено от външните неписъщи награди, включително заплахата за наказание, и контрол от преките ръководители"⁴.

Изследванията на конкретните потребности на служителите в публичната администрация все още се прилагат рядко и са предимно в сферата на обобщенията за резултатите от различни управленски решения⁵.

Все още съществува празнота в изследванията, касаещи идентифицирането на мотивиращите фактори и влиянието им върху работата на служителите. В тази връзка подобни

проучвания се явяват пилотни, и очертават бъдещите аспекти на изследователската дейност в администрацията.

Изхождайки от посочените нужди от подобен подход, проведохме анкетно проучване на мнението на служителите в общинските администрации на 16 градове в страната. Общият брой на анкетираните беше 446 служители, като се обхванаха повече от 42 % от генералната съвкупност служители в администрациите на изследваните градове.

Резултатите представиха една нова картина за състоянието на мотивацията на служителите в общинските администрации⁶. След обобщаването на резултатите от анкетното проучване и анализа на теоретичните основи на мотивацията в глобален мащаб се конструира и апробира мотивационен модел, съотнесен и пригоден за нуждите на общинската администрация. При конструирането му се взеха в предвид всички обобщени резултати от

⁴ Шиплет, М., Съвременно управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005г, стр.108

⁵ Виж Босарт, Д., К.Демке, Държавните служби в Европа на петнадесетте, С., 2001г.

⁶ Повече за резултатите от проучването може да научите от обобщения анализ на анкетното проучване, който е под печат, и може да се получи от автора на настоящия материал.

изследването, проучиха се мнения на ръководители и служители за приложимостта му, както и за някои предложения за бъдещото му усъвършенстване.

Основен проблем идентифициран в анкетното проучване, беше липсата на правилно структуриране и

направление на дейността, лошата обратна връзка и в тази връзка, слабия акцент към самотивацията на служителите в администрацията.

Функционалният модел на мотивацията в публичната администрация е представен на фиг. 1.



Фигура 1 – Функционален модел за мотивация на служителите в публичната администрация.

Основен елемент в предлаганият модел е доброто боравене с т.нар „вътрешна мотивация“. Когато служителите имат висока вътрешна мотивация за работа, чувствата са много тясно свързани с това, колко добре си изпълняват работата. Доброто изпълнение е своеобразно самовъзнаграждение, което играе ролята на стимул за бъдеща ефективна работа. В тази ситуация лошото изпълнение предизвиква неприятни чувства и служителят може да се опита да уравни вътрешното състояние чрез по-ефективни действия, докато не достигне до вътрешна удовлетвореност от добре свършената работа. В контекста на някои разгледани подходи за мотивацията, трябва да отбележим още веднъж, че основната отправна точка е доброто и синхронизирано по хоризонтала и вертикала действие на звената или отделите по човешки ресурси. В този подход, търсещ самотивацията на служителите, е изключително важно да бъдат

избрани подходящите мотивационни послания посредством обективни и правилно дефинирани и изпълнени процедури. В противен случай, моделът се изкривява още в първата си фаза, и вътрешната мотивация се деформира и достигането и е много трудно.

Ефектът от един така организиран модел е, че може да се получи самовъзобновяващ се цикъл от положителна мотивация за работа, усилвана от вътрешно генерирана / по често от външната/ награда за добре свършената работа. Тук и съобразяването с ограниченията, съпътстващи дейността на общинската администрация също трябва да се имат предвид, тъй като всеки подход за външно стимулиране.

Важен елемент от този нов подход към мотивацията на служителите е неговата комплексност. На този етап от анализ на предлагания модел е важно да се добави голямата прецизност на посланията на ръководителите. С тяхната воля може да се внесат в нови нюанси

организационните ценности като самооценка и самомотивация⁷.

Редица други резултати за служителите и за работата / например подобрена ефективност и повишена удовлетворителност от работата/ се появяват често когато са създадени условия за вътрешна мотивация за работа⁸. В общинската администрация този елемент е от първостепенно значение и е въплътен в т.нар. функционален мотивационен модел за мотивиране на персонала в публичната администрация предлаган от нас.

Налице са няколко отправни пункта за доброто функциониране на модела, които следва да се имат в предвид при използването му в публичната администрация.

Първият елемент е създаване на условия за вътрешна мотивация. Индикирането на условията и факторите, мотивиращи служителите неизбежно енергизира системата като цяло, прави я по производителна, „изпълва я с кислород“. Според Бъкингам: „ истинската трагедия не е в това, че всеки не притежава достатъчно качества, а че не може да използва тези, които притежава...неизползваните таланти са като слънчев часовник без слънце“⁹.

На първо място в моделът, базирано на мнението на респондентите на проучването, служителят трябва да е съществена част от междуличностните отношения в колектива. В тази връзка всяка слабост в този компонент е много опасна.С оглед на показаните резултати в проучването, междуличностните отношения са

важен елемент в мотивацията на общинската администрация, следователно акцентът и вниманието върху тях са от особено значение.

Възприемането на работата като важна е друг съществен елемент от условията за висока вътрешна мотивация¹⁰. Действията в посока на превръщането на работата в общинската администрация / особено в средните и малките градове/ в привлекателно работно място е от съществено значение за мотивацията на служителите. Тук е важно да се добави, че служителят трябва да е убеден, че действията му са важни за цялата организация.

Осъзнаването на отговорността за резултатите от работата е елемент с нарастващо значение. Той е неразривно свързан с останалите елементи в модела и също като тях се „отглежда и култивира“ много трудно. Отсъствието му се оказва фатално за мотивацията на служителите в общинската администрация. Тук вярата,че служителят е лично отговорен за резултатите трябва да се възприема като резултат от вътрешно присъщи фактори, а не да се възприема като зависещо от външни фактори.

Справедливостта е вътрешно присъща категория със сложен състав и характеристики¹¹. Резултатите от изследването индикираха справедливостта като „раним и чувствителен“ елемент, с променлив характер, въздействащ много силно на служителите и явяващ се задължителен елемент от мотивационните послания на всеки ръководител.

⁷ Виж www.opm.gov

⁸ Виж Allan J., *Motivating People*, The Open University Press, 2001, p. 121-123

⁹Виж - Бъкингам, М., Д.Клифтън, „Открийте силните си страни“, Класика и стил, С., 2003, стр. 7

¹⁰ Виж Blennerhassett, E., *Work Motivation and Personnel Practices*, “E & T”, 1982

¹¹ Виж и Perry, J.L., *The senior Executive Review*, Public Management Review, 2000, Zander, A., *Making Groups Effective*, “San Francisco”, Jossey-Bass,1994,

Желанието за активна и истинска обратна връзка е провокативен елемент, с особено силен мотивационен заряд за служителите в общинската администрация. Търсенето на такава е елемент сложен и с интензивен применлив мотивационен заряд. Осъзнаването му и активната му апробация и използване е задължително условие.

Целеполагането е важен елемент за служителите в общинската администрация, но задължително трябва да е визуализирано правилно и да е достатъчно гъвкаво като практика. Целите са необходимост и са ефективна спойка в предлагания от нас модел за управление на мотивацията в общинската администрация.

Силно се възприема елементът за придаване на „жизненост“ на подхода към човешките ресурси. Този елемент е и част от новия облик на работата с персонала в общинската администрация. „Жизнеността“ на стратегиите и подхода към човешките ресурси е новост и е задължителен белег за съзряване на индивида, ръководителя и организацията¹². Тази необходимост се поражда и обуславя и от цялостно новия като подход и управленски способ начин на работа със служителите в публичната администрация.

Важно е да се подчертае, че тези седем елемента са задължителни в своята съвкупност и цялост. Липсата на който и да е от тях бързо води, както отбелязва Кропанзано „ до оцветяване с демотивация и спадане на нивото на мотивация“¹³.

Както се убедихме и в проведеното проучване, служителите в общинската администрация са склонни да възприемат като значителна почти всяка задача, която предоставя

възможности да се използват и изпробват личните умения и способности, независимо дали задачата е незначителна, тривиална или е присъщо значима.

Важен елемент за осъзнаването на модела е и преодоляването на дистанцията ръководител-подчинен, и изграждането на нови в съдържателната си част форми на контрол. Тук визираме ситуации и задачи, чиито важност принуждават ръководителите да контролират служителите чрез многобройни правила и форми на контрол, осигуряващ достигане до целите. Ироничен е факта, че при много от тези значими задачи, именно поради значимостта им, ръководителите в общинската администрация планират и контролират работата за да осигурят безпогрешно изпълнение и унищожават мотивацията на служителите за високоефективна работа. Този често срещан синдром е в голямо нарушение на предлагания от нас модел за управление на мотивацията, като не бива да пренебрегваме и факта, че служителите в общинската администрация се мотивират от сложен комплекс от фактори, които както се убедихме са променящи се и динамични. Фактът, че служителите изпитват много малка лична отговорност за резултатите от работата и се чувстват изолирани от знанието на резултатите от своята дейност обаче изкривява модела и го изменя в посока намалена мотивация.

Анкетното проучване посочи редица подобни „празнини“ в мотивацията в изследваните служители в общинските администрации. Тъй като работата изисква служителите да следват стриктно инструкции и защото ръководителите налагат това изискване, служителите виждат себе си като сравнително малки винтчета

¹² Cropanzano, R., „Procedural Justice and Worker Motivation“, McGraw-Hill, 1996, p.233

¹³ Пак там стр. 250 и следващи

в добре конструираната машина. Тази теза е особено важна за тълкуване в публичната администрация, тъй като получените в нашето проучване резултати показва специфичността на контрола върху служителите. В подобна управленска ситуация липсата на обратната връзка и осъзнаването на резултатите от работата има огромно значение. Остава мотивационна празнина и от факта, че грешките или неправилното тълкуване на извършената работа сами по себе си изкривяват възприятията за справедливост на служителите. Както обобщава Гейн „ в подобни случаи се наслоява се чувството за обща отговорност, обща грешка, които пък от своя страна

свалят допълнително нивото на мотивация на служителите”.

Обобщено, от анализирания пример, липсата на дори един от посочените елементи в предлагания от нас модел, може сериозно за демотивира служителите. Липсата на всеки елемент галванизира мотивацията и я отдалечава от търсената от ръководството цялост.

Това са само част от предизвикателствата, стоящи пред публичната администрация в България. Предизвикателства, предоставящи редица възможности за креативно търсене на правилните начини за мотивация на служителите.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Босарт, Д., К. Демке**, Държавните служби в Европа на петнадесетте, С., 2001г.
2. **Бъкингам, М., Д. Клифтън**, „Открийте силните си страни”, Класика и стил, С., 2003
3. **Шиплет, М.**, Съвремененно управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005г.
4. **Allan J.**, Motivating People, The Open University Press, 2001
5. **Blennerhassett, E.**, Work Motivation and Personnel Practices, “E & T”, 1982
6. **Cropanzano, R.**, “Procedural Justice and Worker Motivation”, McGraw-Hill, 1996
7. **Gagne, M.**, and E.L. Deci, Self-Determination Theory as a New Framework For Understanding Organizational Behavior, 2004
8. **Perry, J.L.**, The senior Executive Review, Public Management Review, 2000, Zander, A., Making Groups Effective, “San Francisco”, Jossey-Bass, 1994