

МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

Дияна Гешкова Маринова¹, Свилен Ангелов Цветанов²
diana.marinoval8@abv.bg, tsvetanov2008@abv.bg

¹*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,
катедра „Икономика и счетоводство в транспорта”,
София, ул. „Гео Милев” №158*

²*Академия на Министерство на вътрешните работи
София, ул. „Александър Малинов” № 1
БЪЛГАРИЯ*

Ключови думи: мотивация, стимулиране, човешки ресурси, ефективно управление.

Резюме.

В съвременните общества с установени демографски промени, водещи до намаляване на работната сила, идентифициране на по-трудно привличане на млади и компетентни професионалисти в публичния сектор, предприемането на мерки за успешен подбор, усъвършенстване, стимулиране и мотивиране на професионалисти не е вече обикновен приоритет, а въпрос на оцеляване за организациите в публичния сектор.

Докладът има за цел да представи възможностите за стимулиране и мотивация на служителите в публичния сектор, посредством различни мотивационни техники, които предлагат нови ефективни и креативни управленски решения.

ВЪВЕДЕНИЕ

Организациите от публичния сектор в цяла Европа постоянно са предизвикани от обществото да показват, развиват и усъвършенстват тяхната добавена стойност в поддържането и по-нататъшното развитие на социалната държава. В днешните времена и в режим на строги икономии, ефективността на политиките, оперативното изпълнение и качеството на публичните услуги са решаващи фактори в отговор на променящите се нужди и очаквания от страна на гражданите и предприятията. В публичния сектор човешкият фактор се явява ключов за постигането на конкретните цели.

Предизвикателствата пред организациите в публичния сектор произтичат и от все по-засилващите се процеси на глобализация и информатизация. Новите условия, при които се развива дейността на организациите в публичния сектор, обуславят и необходимостта от нови подходи и практики за развитие и усъвършенстване на основните, спомагателните и административно управленските процеси, включително и на тези, които осигуряват качествено функциониране на системата за управление на човешките ресурси.

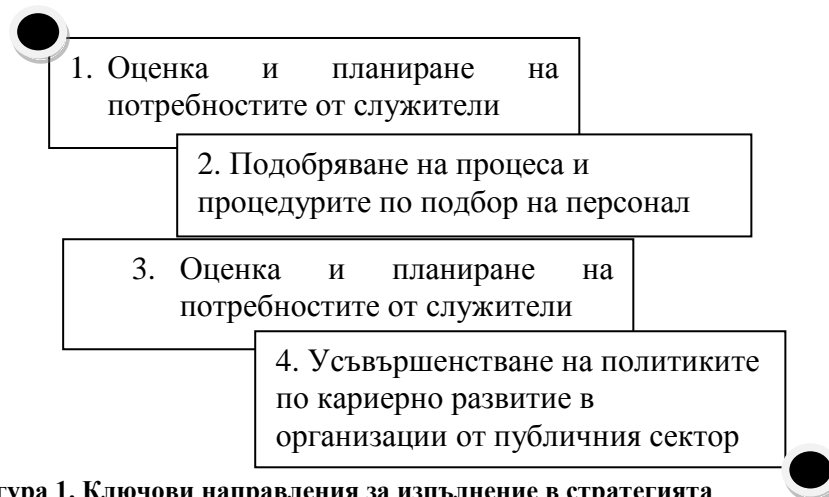
От заетите в публичния сектор се очаква да показват и реализират качествени и ясни резултати от дейността си и удовлетвореността от външни и вътрешни потребители, чиито изисквания за качество, ефективност и ефикасност са повишени значително. Удовлетворяването на тези изисквания все по-често води до необходимостта ръководителите в публичния сектор да насочат своите политики на управление към подобряване на процеса по идентифициране и установяване на различните потребности на всеки служител (мотивационен процес), което ще доведе до подобряване на трудовото изпълнение и на общите резултати на организацията, като цяло.

Стимулирането и мотивирането на служителите за осъществяване на ефикасна трудова дейност, е от ключово значение за ефективно управление на всяка организация, независимо от нейния статут – държавен или частен. Към настоящия момент най-важният ресурс на всяка една организация е човешкият капитал. Най-важният компонент на продукта от организациите в публичния сектор е персоналят. От него в съществена и значителна степен се определя качеството на предоставяната услуга. Голяма част от ръководния състав в публичния сектор среща затруднения при определяне на средствата за положително въздействие върху поведението и отношението към работата на служителите. Повишаването на ефективността на управлението на организации в публичния сектор, посредством мотивацията на човешките ресурси, е значим фактор за устойчиво развитие на страната ни. Ефективното управление на персонала чрез подходящи механизми за стимулиране и мотивиране, подпомага организациите да се адаптират по-бързо към променящата се среда и условия.

1. Специфики и практики на организациите в публичния сектор за стимулиране и мотивиране на служителите

В приетата Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020 г. е обособена отделна стратегическа цел, свързана с професионалното и експертното управление. Там се посочва, че „за да може българската администрация да отговори адекватно на очакванията и потребностите на гражданите и бизнеса, тя следва да разполага с мотивирани служители, които се отличават със своя професионализъм и експертиза. С оглед на това е необходимо да се извършат реформи в областта на политиката по управление на човешките ресурси в публичния сектор за подобряване на ефективността и ефикасността му, като се постави акцент върху разширяване на възможностите за кариерно развитие и придобиването на нови знания и умения, които ще помогнат на служителите да изпълняват по-добре и по-качествено своите функции.

За целта трябва да бъде изпълнени няколко основни направления (фигура 1):



Фигура 1. Ключови направления за изпълнение в стратегията

По отношение на оценката и планирането на потребностите от служители стратегията предвижда изграждането и развитието на цялостен механизъм за оценка и планиране на нуждата от специалисти в администрацията.

Като част от този механизъм са включени и практиките за въвеждане на гъвкави условия на труд, чрез които може да се оптимизира използването на човешкия капитал в организации от публичния сектор, както и проектирането на конкретни длъжности, с оглед спецификата на съответната организация. Стратегията обаче не подминава и възможността за оптимално използване на наличния щатен персонал, в това число и от гледна точка на намаляването на финансови ресурси, свързани например с аутсорсинг на дейности или с възлагането на работа на консултантски организации.

Подобряването на подбора на човешки ресурси в администрацията според стратегията предвижда да се осъществи чрез изпълнението на дейности в няколко основни направления:

- възобновяване на практиката за провеждане на централизирани конкурси; ускорена и облекчена конкурсна процедура;
- разширяване на изискванията за задължително провеждане на публичен конкурс за заемане на съответната длъжност;
- засилване ролята на стажантските програми и възможност за постъпване на работа след успешно преминал стаж и др. дейности, включително осигуряване на достъпна среда за хора с увреждания.

Политиките за кариерно развитие в администрацията включват изпълнение на набор от дейности, по-значимите от които са следните:

✓ Разработване на ясни кариерни механизми за развитие. Това е един от основните начини, посочени в стратегията, който би трябвало да доведе до цялостно повишаване на мотивацията на служителите. Предвижда се основна роля в тези индивидуални кариерни механизми за развитие да играе секторът/отделът за управление на човешките ресурси в съответната администрация. За да се осигури наистина ефективността на мотивацията, този процес трябва задължително да бъде разработен и развит и то по начин, по който да се отразяват индивидуалните потребности, нужди и нагласи на всеки един служител. В този смисъл секторът/отделът за управление на човешките ресурси има твърде ограничен поглед, особено когато говорим за институции с голям щатен персонал.

В националното законодателство съществуват и досега множество възможности, като например мобилността на служителите от една администрация в друга, но на практика тези нормативни разпоредби се прилагат изключително рестриктивно и само за избран кръг служители. В този смисъл е и най-голямото притеснение и предизвикателство – да не се окаже, че една добра стратегическа идея за мотивация на практика ще се превърне в елемент със силни демотивиращи функции;

✓ Развитие на менторски и наставнически програми - т.е. предвижда се възможността по-опитните специалисти да обучават в реална среда новопостъпилите сътрудници. Самата стратегия отчита, че без адекватни стимули (но за съжаление не се посочват точно какви) за насърчаване на поопитните експерти, този механизъм няма да получи добро приложение. Тук също трябва да се вземат предвид и редица допълнителни трудности, в това число и чисто психологически бариери (противопоставянето по оста младистари), както и възможността освен добрите практики да бъдат „предадени“ и не чак толкова добри – като например негативно отношение към цялостния работен процес, към мениджърите, към йерархията и др.;

✓ Разработване на механизми за ефективно измерване на мотивацията на служителите и на инструменти за нейното повишаване – към момента подобна практика в администрацията липсва. Отново обаче трябва да отграничим разликите

между стратегически документ и практическо изпълнение. Твърде възможно е при измерването на мотивацията самите служители, поради редица причини, най-голямата от която е страх от загуба на работното място, да декларират висока мотивация при съвсем различно настояще;

✓ Въвеждане на модерни управленски практики с оглед развитие на благоприятна работна среда – т.е. мярка, насочена към развитието на лидерски умения на служителите, заемащи ръководни позиции в публичната организация. Тук се разглежат понятия като „работна среда“, „работа в екип“, „управление на промяната“ и ролята, която имат ръководителите за нейното развитие;

✓ Прилагане на механизми за идентифициране и развитие на перспективни служители в администрацията – мярка, която в досегашната практика на администрацията отсъстваше. Тук стратегията предвижда индивидуален подход за тези сътрудници, свързан с повишени възможности за стимули и кариерно развитие;

✓ Възприемане на ефективни практики за задържане на квалифицирани експерти;

✓ Изготвяне на периодични анализи за ефекта от прилагането на моделите за заплащане и оценяване на служителите;

✓ Осигуряване на приемственост за идентифицираните ключови длъжности в администрацията. Като цяло стратегията определено се различава от досегашната практика в публичната администрация чрез предвиждането на редица мерки в посока мотивиране и кариерно развитие на сътрудниците. Един от безспорните й плюсове е приемането на мерки, гарантиращи индивидуален подход, спрямо конкретните постижения на съответния сътрудник и неговото по-бързо професионално израстване в случаите, когато се отличава от другите чрез системни предложения за подобрения, иновативни решения и пр. В този смисъл стратегията наистина предпоставя поглед в бъдещето на администрацията, но изцяло зависи от начина, по който той ще се приложи. Досегашните практики за мотивиране на сътрудниците, прилагани от българските институции от публичния сектор не се различават особено от тези, посочени от изследователите и намерили място в литературния преглед на разработката, въпреки че съществуват някои специфики, дължащи се най-вече на националното законодателство в тази сфера.

Едни от водещите мотиви при ориентирани и избор на работа в публичната администрация са свързани основно със следните фактори:

- сигурност и защита на работното място (особено когато става въпрос за служебно трудово правоотношение);
- ясно регламентирано работно време, почивки и отпуски (в сравнение с условията, които предлага българският бизнес, тук определено ползите са в полето на публичните институции);
- ясно разписани длъжностни характеристики, индивидуални работни планове и задачи, подчинени на спецификите на длъжностните характеристики;
- сигурност на работното възнаграждение и внасяне на осигуровки (от гледна точка на изплащане на време и в пълен договорен размер);
- ясна йерархичност и подчиненост (спазване на принципа за единоначалие);
- възможност за кариерно развитие и др. Едни от най-често срещаните аргументи в подкрепа на противоположната теза – т.е. ползите от избор на работа в частния сектор, са свързани основно с нивото на заплащане (т.е. бизнесът предлага повече и по-големи възможности както за основно, така и за допълнително възнаграждение);

- характера на самата работа (по презумпция работата в администрацията не е толкова престижна и интересна);
- както и с възможността за по-бързо израстване в кариерата (т.е. ако съответният сътрудник е иновативен, инициативен и т.н. има много по-голяма вероятност, а и реален шанс да се издигне).

Въпреки изброените очевидни ползи на бизнеса, първоначалните мотиватори при избор на работа в публичния сектор в български условия могат да бъдат определени като водещи за хора, чиито индивидуални приоритети са свързани с постигането на баланс между работата и семейството. Основното предизвикателство, пред което са поставени ръководителите в публичната сфера, са начините за запазване и разгръщане на първоначалната мотивация на служителите. Наличието на редица нормативни актове на национално ниво, както и различни вътрешни правилници за съответната администрация, в това число и процедури за атестиране и т.н. определят всъщност базата и инструментариума, с които разполагат ръководителите в администрацията за мотивиране на експертите и специалистите. Те обаче не предлагат решение за индивидуално отношение, насочено например към талантиви служители или такива, които са подхождали нетрадиционно и иновативно при даден проблем.

Основните способности за мотивиране на служителите в публичната администрация са, както следва:

1. Кариерно развитие – повишаване в държавна служба – осъществява се чрез провеждането на атестационна процедура, съгласно изискванията, заложи в Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. Ключова роля в този процес играе персоналната преценка на прекия ръководител, който извършва самата оценка. Нормативният акт предвижда възможности за повишаване в служба чрез последователно преминаване в по-висок ранг или на по-висока длъжност при строгото изпълнение на определени условия, свързани с постоянно доказване на професионални и трудови качества за продължителен период от време (най-краткият от тези срокове е една година и то само при оценка от атестацията „изключително изпълнение“);

2. Увеличаване на трудовото възнаграждение и допълнително материално стимулиране – отново е свързано с провежданата атестационна процедура. В този смисъл нормативната уредба не подпомага инициативността на съответния сътрудник, а само стриктното изпълнение на първоначално заложи в индивидуалния работен план задачи.;

3. Материални придобивки (например по-голям или самостоятелен кабинет, лаптоп, мобилен интернет, мобилен телефон, и др.). Обикновено в администрацията чрез вътрешен правилник предварително са определени длъжностите, на които, предвид тяхната значимост, се предвижда да имат служебни мобилни телефони (като например директори на дирекции или експертите по връзки с обществеността). Останалите ресурси се заявяват на ниво дирекции и е въпрос за по-нататъшно вътрешно разпределение кои точно служители ще ги ползват. Именно това разпределение може и се използва на практика като конкретни стимули за поощряване работата на съответните експерти или специалисти;

4. Обучения в страната и чужбина – тези обучения се заявяват от служителите на база на анализ на нуждите от обучение. Обикновено обученията в страната се осъществяват от Института по публична администрация към Министерския съвет, а тези в чужбина – от различни европейски обучителни институции. С приемането на страната ни в Европейския съюз обученията в чужбина за администрации, които работят по изпълнение и управление на Европейските фонове в България станаха достъпни, тъй като са допустим разход по ос „Техническа помощ“ на

съответните оперативни програми. Със сигурност това е един от водещите мотиви, признат от много експерти, работещи в публичния сектор, чрез който могат наистина да се отличат сътрудниците, които имат водеща роля в постигането на основните за звеното цели.

Използването на този инструмент на практика обаче изисква специалното внимание на ръководния състав, защото крие редица рискове, основно свързани именно със спецификата на работата в държавната администрация. Възможно е дори при признаване на заслугите на съответния експерт същият да не може да бъде мотивиран по този начин, защото неговият ръководител не е в състояние да се лиши от работата му за по-дълъг период от време. По този начин може да се накърни чувството за справедливост у служителите, особено ако се наблюдава тенденцията само едни и същи експерти да се обучават. Тук е именно ролята на ръководителите, които трябва да осигурят от една страна възможност на всеки да се обучава спрямо своите индивидуални професионални потребности, но от друга страна – да се намери удачният начин сътрудниците, свършили повече работа или тези, които са инициирали промяна, в следствие на която са били подобрени процес или услуга, да бъдат мотивирани повече от другите.

5. Командировки в чужбина – обикновено на тях ръководителите гледат като възможност за стимул, но всъщност зависи от естеството на работата, която изисква командировката в чужбина. При всички случаи обаче, както и предходният начин за мотивиране, преценката на ръководителите трябва да се основава както на професионалните възможности и качества на съответния експерт, така и на резултатите, с които индивидуално е допринесъл за изпълнението на поставените цели.

6. Признание за професионална компетентност – обикновено в администрацията това се осъществява чрез възлагането с конкретна заповед на съответния сътрудник за ръководител например на специфична експертна група. Това задължително рефлектира до нарастването на неговите задължения (но не и в заплащането), но същевременно води и до увеличаване на неговия престиж и признание от страна на ръководството на институцията като водещ експерт в съответната професионална област.

Заклучение

Ръководителите в публичната администрация имат сложната задача да запазят и повишат мотивацията на своите служители, използвайки един изключително ограничен инструментариум и в условия на силно консервативна среда. Цялата система за мотивиране на експертите и специалистите се основава на процедури за общото им развитие и не предвижда специфични индивидуални решения. В този смисъл може да се каже, че иницирането на промени и иновативни подходи в ежедневната работа на администрацията не се поощрява от системата, даже напротив – тя работи в полза на установените правила и процедури. Именно от тази гледна точка изпъква ролята на прекия ръководител в публичния сектор, който следва да оцени и стимулира подобно поведение у своите подчинени. Практиката обаче показва, че когато въпросът стига до субективна преценка, наличните процедури задушават идеите за промяна.

Литература:

- [1] Иванчевич, Д. (1997). Основи на мениджмънта, Издателство „Отворено общество“, ЕООД, София
- [2] Илиева, И., Кънева, Н., Димитрова, С., Кунова, И. (2005). Административна реформа и мотивация за работа на държавните служители, Професионално обединение на държавните служители, София

- [3] Цанкова, М. Нагласите на служителите в държавната администрация в България към прилаганата система за атестация чрез оценка на трудовото изпълнение, УНСС
- [4] Re'em, Y., (2011). Motivating Public Sector Employees, Hertie School of Governance, No 60 Steers
- [5] R., Porter, M. (2003). Motivation and Work behavior, McGraw-Hill? Irwin Victor, N. G., (2008). Top 10 factors that motivate employees, Asia Management, vol.
- [6] Дракър, П. Ефективният ръководител. С., Класика и стил ООД, 2003.
- [7] Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. С., Класик стил, 2000.
- [8] Питърс, Т., Р. Уотърман-младши. Към съвършенство във фирменото управление, С., 1989.
- [9] Стратегия за развитие на държавната администрация 2014-2020, <https://www.eufunds.bg/archive/documents/1434121594.pdf>

MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES AS A KEY FACTOR FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC SECTOR

Diyana Geshkova Marinova¹, Svilen Angelov Cvetanov²
diana.marinova18@abv.bg, tsvetanov2008@abv.bg

*¹Todor Kableshkov University of Transport
Sofia, 158 Geo Milev Str.158*
*²Ministry of Interior MIO Academy
Sofia, 1 Alexander Malinov Str
BULGARIA*

***Key words:** motivation, incentives, human resources, effective governance, public sector.*

***Abstract:** In modern societies with established demographic changes, leading to reduction of the labor force, identification of more difficult attraction of young and competent professionals in the public sector, taking measures for successful selection, improvement, stimulation and motivation of professionals is no longer a common priority, and a matter of survival for public sector organizations.*

The report aims to present the opportunities for stimulation and motivation of employees in the public sector, through various motivational techniques that offer new effective and creative management solutions.