



ФАКТОРИ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНИЯ СЕКТОР (ПО ПРИМЕРА НА ЗВЕНО ОТ СИСТЕМАТА ЗА СИГУРНОСТ)

Дияна Гешкова Маринова

diana.marinova18@abv.bg

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,
София, ул. „Гео Милев” № 158
БЪЛГАРИЯ*

Ключови думи: мотивация, мотивационни фактори, потребности, нужди.

Резюме: Настоящата разработка има за цел да установи и представи мотивационните фактори на служителите, осъществяващи охранителна дейност в системата за сигурност на Република България. Основният акцент на тази разработка са изследваните професионални възгледи, нагласи и потребности на служителите. В края на доклада са обобщени и представени препоръки и мерки за повишаване на мотивацията на служителите, осъществяващи охранителна дейност.

ВЪВЕДЕНИЕ

Мотивацията за трудово изпълнение е един от най-изследваните фактори в управленския процес и психологията на съвременния бизнес. В съвременните действащи условия пред страните членки на Европейския съюз и промените, настъпили в българската държавна и специализирана администрация след влизането на страната в Европейския съюз, както и повишените изисквания към квалификацията на държавните служители, поставят пред сериозни изпитания, работещите в публичния сектор, в частност в сектор „Сигурност“.

Мотивацията за работа на държавните служители, назначени по специален закон както и нагласите към продължаващата административна реформа, търпят редица промени и са изключително динамични по своята същност. Настоящият анализ отразява факторите на мотивацията за трудово изпълнение в държавната администрация, в частност за сектор „Сигурност“, както и променливите, които влияят позитивно или негативно на отношението и мотивацията на работещите в публичния сектор.

I. МОТИВАЦИЯТА – СЪЩНОСТ И ЗНАЧЕНИЕ

Мотивацията е обвързана със запазването на организационната култура и ценностите, които са ключови за постигането на високо качество и удовлетвореност от трудовото изпълнение на служителите.

В научната литература, охарактеризираща и изясняваща същността и значението на понятието „мотивация“, се акцентира върху „вътрешната мотивация“ като

дълготраен стимул за активност на човешкото поведение. „Външната мотивация“ е променлива величина и често се смята, че наличието ѝ не води непременно до висока и дълготрайна мотивация.

Теоретично мотивацията за трудово изпълнение следва да бъде обяснена като движеща сила към постигането на определени цели, която се отнася до посока, интензитет, постоянство, желание и готовност да се пристъпи към определено поведение. Мотивацията стимулира индивида към постигането на нови цели и все по-високи постижения. В организационна среда, тя е предпоставка за постигането на високо качество и удовлетвореност от труда.

Мотивацията е това действие, което кара хората да действат или да се движат по определен начин. Да мотивираш хората, означава да ги насочиш и водиш в определена посока и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат до конкретните цели. Терминът „мотивация“ произлиза от латинската дума „*movere*” или означава „*движа се*”. Три са факторите определящи мотивацията:

1. Какво активизира организационното поведение?
2. Какво насочва това определено поведение?
3. Как то може да бъде насърчавано и подпомагано?

Факторите, определящи поведението, се наричат и вътрешни мотивационни фактори и се определят от характеристиките и особеностите на личността. Как успешното работно поведение и висока мотивация да се подкрепят и поддържат, е въпрос, който е предизвикателство за ръководителите в сектор „Сигурност“.

Всеки от тези фактори на мотивацията е важен за обяснение и разбиране на поведението на човека по време на неговото трудово представяне. За основен двигател на поведението, обикновено се считат собствените сили и потребности на хората, подтикващи ги към определено поведение. В редица случаи, въздействие върху тези сили оказва външната среда. Вторият фактор се отнася до целевата организация - поведение, което се подпомага и се насърчава към нещо. Третият фактор са силите, характерни за всеки човек и тези на външната среда, които активират отново техните движещи сили и насочват енергията им. В процеса на мотивация от една страна участва организацията, а от друга - изпълнителя. За да мотивира успешно, ръководният състав трябва да бъде запознат с основния мотивационен процес (нужди-цел-очаквания) (фиг. 1), факторите, които влияят върху него, с реалната оценка на изпълнителите.



Източник: Собствени обобщения

Фигура 1. Мотивационен процес

Чрез процесите на мотивация се провокира сътрудничество, съпричастност, ангажираност към общите цели на ръководители и изпълнители. Управленският процес умело трябва да прилага различните мотивационни инструменти и техники, отговарящи и на ситуациите, и на изпълнителите, за да превърне този процес не в еднократни действия, а в постоянни и непрекъснати решения (мотивационна терапия) спрямо човешкия фактор в организацията. За да могат ръководителите да използват възможно най-пълно потенциала на служителите, те трябва да им предлагат възможности за удовлетворение на техните индивидуални нужди и потребности. Същественият проблем в това направление е интегрирането на организационните цели с персоналните цели на служителите ѝ.

II. ОСНОВНИ МОТИВАЦИОННИ ФАКТОРИ В ОРГАНИЗАЦИЯ ОТ ДЪРЖАВНИЯ СЕКТОР ПО ПРИМЕРА НА ЗВЕНО ОТ СИСТЕМАТА ЗА СИГУРНОСТ

Мотивацията и мотивационните фактори на служителите в държавната и специализираната администрация на Р България не са по различни от факторите на другите работни места и те са: условията на работа, финансовото възнаграждение, оценяване на положения труд и още много мотиватори, свързани с живота на човека, с неговите нужди, потребности, съществуване и т.н.

❖ *Динамика на работната заплата* – отразява полученото възнаграждение за положения от служителя труд, но и има възможност за допълнително материално стимулиране, под формата на награди, възнаграждение за постигнати резултати в служебната дейност, съгласно Закона за Министерството на вътрешните работи, допълнително положен труд;

❖ *Признаване и поощряване на постигнатите във ведомството резултати* – подкрепата и одобрението на ръководителя е важен мотивационен фактор за поддържане на високи нива на личностна удовлетвореност и трудова мотивация;

❖ *Активно включване на служителите в работния процес* – дава възможност за разгръщане на интелектуалния и творчески потенциал на служителите, което от своя страна обогатява работния процес със свежи идеи и решения;

❖ *Делегирането на отговорности и разпределение на нива на контрол* – успешният ръководител умее да разпределя отговорности на своите служители, като по този начин те се чувстват част от организацията и участват в изпълнението и реализирането на цели, а не просто изпълняват управленски решения;

❖ *Организацията на работното място и условията за безопасност на труда* – макар и определени с нормативни документи, този фактор е често пренебрегван в местата за лишаван от свобода, предвид оперативната обстановка. Наличието на здравословни условия на труд е изискване към всяка съвременна организация, независимо от нейния характер – държавен или частен, която цели високо качество на изпълнение на поставените цели и подцели и същевременно мотивиращи условия на труд;

❖ *Социално-психологическият климат в звената на сектор „Сигурност“* – добрите междуличностни взаимоотношения, екипната работа и емпатията са определящи за наличието на позитивен и мотивиращ психологически-организационен климат;

❖ *Съдържанието на самата работа* (служебните задължения и задачи) – част от длъжностите в звената на сектор „Сигурност“ се занимават с администриране на определени дейности. Рутината на подобен тип ежедневни служебни задължения и задачи би могла да се прекъсне, като се въведат техники като ротация на служителите на различни постове.

За повишаване на удовлетвореността и мотивацията биха могли да се имплементират някои техники, доказали своята ефективност. Целеобразуването и поставянето на цели е един от начините служителите да бъдат мотивирани. Изключително важно е ясното и точно определяне на адекватна цел, както и изпълнение на подходящите стъпки към постигането ѝ.

Промяна на системите за възнаграждение с поставяне на акцент върху ефективно изпълнената работа, а не просто върху работното време, би спомогнало за по-адекватното заплащане на труда на служителите. Макар и бъдещо определени спорове, допълнителното материално стимулиране (допълнително възнаграждение за постигнати резултати в служебната дейност) би могло да се адаптира и прилага, като се поработи върху прецизирането на критериите за получаването му и като се обвърже

със средната работна заплата за страната. Яснотата и прозрачността при определянето на допълнителни финансови възнаграждения ще доведе до по-висока мотивация при служителите, както и до по-добро изпълнение на служебните задължения и задачи.

Целта на моя доклад е не само да се представи същността и значението на мотивацията и мотивационните фактори, а и да представи основни-първоначални резултати от проучване, свързано с мотивацията и потребностите на служителите в местата за лишаване от свобода.

Изследването е с водещ метод анкетиране и е с констативен характер. За целта е създадена анкетна карта съдържаща 10 въпроса от смесен тип, като повечето въпроси са от затворен тип и е предназначена за служители, осъществяващи охранителна дейност в звена на системата за сигурност.

Анкетната карта беше разпространена за попълване до служители, осъществяващи охранителна дейност в системата за сигурност на територията на град София.

Резултати от проведеното проучване					
1.	Разпространение	42 респондента			
2.	Служители мъж /жена	6 жени = 14,29 %	36 мъже = 85,71 %		
3.	Възрастов диапазон	м/у 20-29 г. 16 – служители = 38,10 %	м/у 30-39 г. 12 - служители = 28,57 %	м/у 40-49г. 10 - служители = 23,80 %	м/у 50-60г. 4 - служители = 9,52 %
4.	Образователна степен	Средно образование - 32 – служители = 76,19 %	ОКС Бакалавър 10 – служители = 23,80 %		ОКС Магистър – 2 - служители = 4,76 %
5.	Стаж на заеманата длъжност	м/у 0-5 г. – 18 служители = 42,86 %	м/у 6-15 г. – 12служители = 28,57 %	над 15 г. 12 служители = 28,57 %	
6.	Степен на мотивация		• Висока степен – 4 служители = 9,52% • Средна степен – 15 служители = 35,71% • Задоволителна – 22 служители = 52,38 % • Много ниска степен – 1 служител = 2,38 %		
7.	Способи за стимулиране и мотивация?		✓ Материално стимулиране, Награди ✓ Възможност за допълнително обучение ✓ Повишаване на професионалната квалификация. ✓ Оценка, признание за постигнатите резултати в служебната дейност.		
8.	Какво би те накарало да повишиш личната си мотивация?		🚩 Увеличение на основното месечно възнаграждение, посочват над 2/3 от респондентите 🚩 Възможност за кариерно развитие, посочват 1/3 от респондентите		
9.	Проведени обучения (през последните 1 год.)		➤ ДА – 0 служители ➤ НЕ – 42 служители – 100 %		
10.	В проучването се откроява, че обучението в сектор „Сигурност“ трябва да е свързано с обучителни програми за управление на стреса и повишаване на личната ефективност; за придобиване на знания по нормативната база, регламентираща дейността в сектор „Сигурност; за придобиване на знания и умения за управление на извънредни-критични ситуации.				

Основни резултати от изследването:

1. Изследването регистрира задоволителна степен на удовлетвореност на служителите, осъществяващи охранителна дейност в звената на сектор „Сигурност“.

2. Отчетливо се наблюдава недоволство от основното месечно възнаграждение, заплащането на извънредния труд и допълнителните възнаграждения.

3. Всеки служител не е преминавал никаква форма на обучение след постъпване на работа и преминаването на първоначалното професионално обучение.

4. След резултатите от анкетата се разбира, че недостатъчното ресурсно и материално осигуряване на служителите е важен проблем, който все още не е решен. Липсата на подходящо материално осигуряване и достатъчно добра материална база се сочат като основни причини за създаване на условия за формиране на стрес и несигурност сред служителите. Именно разминаването между високи изисквания и лошите условия за работа, както и постоянния контакт с криминалния контингент, формират повишена стресогенна обстановка в работата на служителите.

5. Обучението и развитието на компетентностите са формализирани и обезценени. Обученията и повишаването на квалификацията на служителите по отношение спецификата на тяхната работа, както и развитието на нивото на социални умения, се оценяват като изключително важни при управление на критични и извънредни ситуации.

6. Посочва се, че липсва системна и добре прилагана обучителна програма, свързана със спецификата на работа в отделните структури и управленски нива, което създава условия за възникване на инциденти и организационни проблеми.

На база направения теоретичен преглед в областта на мотивацията, както и на резултатите от направеното изследване, следва да се посочат конкретни насоки и препоръки за поддържане и повишаване на мотивацията:

- ✓ Служителите следва да получават основни месечни възнаграждения, които са наистина стойностни за тях и съответстват на положения от тях труд – това включва не само материални, но и нематериални стимули, социални стимули, като въвеждане на допълнителен здравен фонд, годишни медицински прегледи както за тях, така и за техните семейства;

- ✓ Възнагражденията следва да бъдат обвързани с постигнатите резултати и организационните цели, както и да отразяват резултатите от годишното оценяване на служителите;

- ✓ Фокус върху бъдещото представяне на служителите, а не върху минали грешки – добрият ръководител следва да „води“ своите служители към това да покажат най-доброто от себе си. Тази техника за мотивация следва да е особено популярна в структурните звена на сектор „Сигурност“;

- ✓ Използване на обратна връзка от страна на ръководителите – годишното оценяване е не просто начин да се изтъкнат грешките и проблемите в работното поведение на служителите, но също така следва да бъде ключов инструмент за осъществяване на ефективна комуникация и определяне на силните и слаби страни на служителите както и възможностите за тяхното кариерно развитие.

- ✓ Създаване на мисия или групова цел, която да сплотява екипа – груповата ефективност и мотивацията за труд се повишава, когато хората са обединени от изпълнението на една обща задача – обща цел;

- ✓ Създаването на екипен дух и усещане за уникалност на екипа – изключително мотивираща техника за повишаване на мотивацията. Сходните длъжностни характеристики на служителите в някои сектори и екипи не позволява те да се почувстват различни и специални. Именно този подход спомага да бъде преодоляна тази негативна тенденция;

- ✓ Делегиране на отговорности и автономия – ключов момент в тази техника е решението кои служители заслужават да им бъдат делегирани допълнителни

отговорности и автономия. Ръководителят следва да реши какво трябва да се прави, но не и да определя как трябва да се направи;

✓ Кариерно развитие на служителите се посочва именно като мотивиращ фактор при избора на работа. В този смисъл изключително важно е ръководителите да провеждат регулярни срещи със своите служители, както и да ги насочат предварително към повишаване на квалификацията, ако това е необходимо, за заемане на бъдещи вакантни длъжности;

✓ Обучение и развитие на служителите – условията на труд в сектор „Сигурност“ налага множество изисквания към работещите като устойчивост на стрес, отговорност, висока дисциплинираност, отлична физическа подготовка, комуникативност, гъвкавост, манипулативност, добри организационно-координационни и контролни умения, развита разпоредителност, наблюдателност и бърза ориентация в конкретни хора, ситуации и конфликти. Това налага обучението и обучителните програми за повишаване на квалификацията да бъдат постоянни и същевременно неизменна част от развитие и усъвършенстването на всеки служител;

✓ Комуникация и включване в работата – комуникацията мениджър – член на групата е от изключителна важност за мотивацията в работния процес. Добрата комуникация и възможността за включеност в работата повишава и груповата сплотеност и ефективност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивирането на служителите към постигане на по-високи резултати е особено важно за успешното реализиране на основните цели на организациите от системата за сигурност, а именно да гарантират спазване на основните права на гражданите, както и да осигурят тяхната сигурност.

Структурните звена на системата за сигурност в съвременната реалност са изправени пред редица предизвикателства. От служителите, осъществяващи охранителна дейност се изисква да бъдат добри лидери, за да отговорят на множеството очаквания, насочени към тях. Мотивацията за труд и факторите, които ѝ влияят, често биват смятани за индивидуални характеристики, но те далеч надхвърлят границите на личността с влиянието, което оказват на социално-психологическия климат. Това налага нов поглед и отношение към работещите в системата на сигурността. Макар и да съществуват определени негативни тенденции, като по-ниско заплащане например, тежки условия на труд, постоянно полагане на извънреден труд, работата носи и позитиви – възможност за кариерно развитие, удовлетвореност, обстоятелството, че си част от сектор „Сигурност“ на Р България или по друг начин казано – спомагаш за съществуването на държавата, в която живееш. Работещите в този сектор доказват, че извършват важна за обществото дейност, като именно този факт продължава да привлича хората, които смятат, че това е не просто работа, а призвание - кауза.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Василев, В., Димитрова, С. (2017). Организационното доверие и организационната култура в публичната администрация, Публични политики.bg, Година 8, Бр. 1, Март 2017.
- [2] Дракър, П. Ефективният ръководител. С., Класика и стил ООД, 2003.
- [3] Дракър, П. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. С., Класик стил, 2000.
- [4] Иванчевич, Д. (1997). Основи на мениджмънта, Издателство „Отворено общество“, ЕООД, София.

- [5] Илиева, И., Кънева, Н., Димитрова, С., Кунова, И. (2005). Административна реформа и мотивация за работа на държавните служители, Професионално обединение на държавните служители, София.
- [6] Манлиев, Г., Новият мениджмънт в публичния сектор, ИК – УНСС, С., 2017.
- [7] Питърс, Т., Р. Уотърман-младши. Към съвършенство във фирменото управление, С., 1989.
- [8] Тодорова, Д., „Стимулиране на уменията от група stem (наука, технология, инженерство и математика) в обучаемите и подобряване на възможностите за тяхната заетост”, сп. „МТК“, том 17, брой 3, 2023 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2400.
- [9] Тодорова, Д., Маринова, Д. „Съпътстващи проблеми при осъществяване процеса на обучение на служителите в българските предприятия”, сп. „МТК“, том 16, брой 1, 2018 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 1556.
- [10] Тодорова, Д., Христов, К. Дуалната форма на обучение и осигуряване на професионално образование – форма за подготовка на квалифицирани кадри и в транспортния сектор, сп. „МТК“, том 22, брой 3/1, 2024 г., ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online), статия № 2573.
- [11] Цанкова, М., „Нагласите на служителите в държавната администрация в България към прилаганата система за атестация чрез оценка на трудовото изпълнение“, УНСС.
- [12] Re'em, Y., (2011). Motivating Public Sector Employees, Hertie School of Governance, No 60 Steers.
- [13] R., Porter, M. (2003). Motivation and Work behavior, McGraw-Hill? Irwin Victor, N. G., (2008). Top 10 factors that motivate employees, Asia Management, vol.

FACTORS INFLUENCED ON THE MOTIVATION OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES (USING THE EXAMPLE OF A UNIT OF THE SECURITY SYSTEM)

Diyana Geshkova Marinova,
diana.marinova18@abv.bg

Todor Kableshkov University of Transport
Sofia, 158 Geo Milev Str.158
BULGARIA

Key words: motivation, motivational factors, needs, wants.

Abstract: The present study aims to identify and present the motivational factors of employees performing security activities in the security system of the Republic of Bulgaria. The main focus of this study is the researched professional views, attitudes and needs of employees. At the end of the report, recommendations and measures for increasing the motivation of employees performing security activities are summarized and presented.