

МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В МЕСТНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ – ПРОБЛЕМИ И ВЪЗМОЖНИ РЕШЕНИЯ

Калин Боянов*

Увод

Една от основните задачи на съвременното управление на човешките ресурси е създаването на такава работна среда, която да съдейства за постигане на целите на организацията. В тази насока съществено значение има мотивацията. Правилната мотивация на работещите е един от основните проблеми, стоящи за решаване пред мениджърите.

За да се постигне максимална производителност, работодателите във всяка организация следва, като политика и необходимост, да мотивират своя персонал. Мотивацията на персонала е изключително относителна, тъй като варира в степени, размери и места на заетост.

По този начин политиките, формулирани в която и да е организация, не могат да бъдат изпълнени ентузиастично и успешно, когато служителите са много апатични към условията, преобладаващи на работното им място. Следователно липсата на мотивация на служителите във всяка организация е задължително условие за неуспехите в постигането на желаните или планирани цели.

Неизменно, мотивацията е неразривно свързана с удовлетворението от работата и реализацията на компетентността на служителя, както и с възможността да се прилагат нови идеи. Поради това, тези въпроси представляват основни предположения в това проучване и следователно се превръщат в предпоставки за постигането на поставените организационни цели.

Състоянието на заетостта в българските местни власти не се различава съществено от други организации в страната. Необходимо е да има правилник за персонала, всеобхватни, привлекателни и примамливи условия и схема за обслужване, в системата на местната власт, които да са адекватно съпоставими със съответните организации в България, както и сигурност на работното място и липса на всякакви форми на работни заплахи. Това се налага с цел служителите да бъдат не само мотивирани, но и доволни от работата, която извършват. Освен тези условия обаче, трябва да съществуват

* Калин Боянов, гл. асистент, доктор, катедра "Публична администрация", УНСС, email: kalin777@abv.bg

и екологични реквизити на местата за социални услуги, за да се привличат и задържат служителите. Прозрачното и трансформационно лидерство в местното управление трябва да бъде стратегическият ключ в мотивацията на служителите и постигането на целите.

Мотивация: Теоретична перспектива

Мотивацията на служителите е едно от най-големите предизвикателства, пред които са изправени лидерите в организациите. Как мотивират служителите в организациите да работят като екип, за да постигнат организационни цели? Не трябва да се подценява ролята или значението на мотивацията, особено в постигането на организационните цели. Отново, връзките между мотивацията и организационните цели, както и ролята, която лидерите играят, са неделими. С други думи, лидерството и мотивацията са сложно обвързани. Различните служители в различни организации са мотивирани по различен начин с разнообразни мотивационни средства от лидери, които ги вдъхновяват да се стремят към постигане на организационни цели.

Целта на настоящата статия е, като анализира проблемите на мотивацията на служителите в местната администрация в България, да предложи възможни решения за нейното повишаване, с оглед подобряване качеството на административното обслужване за гражданите.

Има многобройни теории за мотивацията. Очакваното въздействие върху мотивацията, например, по-специално моделът на Макгрегър (1960), предполага, че когато служителите бъдат третираны разумно и добре мотивирани, те винаги ще действат по разумен и мотивиран начин. В теорията за мотивацията на Вруум (Vroom 1964), признанието се поставя повече върху степента на чувствата на индивида в практическото постигане или постигане на поставената цел чрез влиянието на мотивацията. По отношение на ролята на трансформационното лидерство в мотивацията, служителите са автоматично вдъхновени да постигат организационни цели извън границите, определени от очакванията на лидерите по отношение на служителите и всъщност вярата на лидерите, че служителите са в състояние да постигнат по-големи цели. Основното нещо е, да се повярва и да се запази доверието на служителите с мотивационно стимулиране на информацията, като по този начин, тя се използва разумно за общото благо на организацията.

Теориите за удовлетвореност от работата на Маслоу (1943) и Херцберг (1968) подчертават, че служителите трябва да бъдат мотивирани, за да търсят и постигат удовлетвореност в работната среда. Те включват начина, по който съществуват възможности за постигане на мотивация в организацията – със засилено признание на работата и нейното разширяване, отговорността за действия, автономия на решението, предизвикателства и динами-

ка на задачите, както и възможности за растеж и развитие. Други аспекти се разглеждат в перспективите за делегиране на работни места, разбира се, с засилена децентрализация на властта. Служителите в организациите обаче трябва да бъдат пряко ангажирани с постигането на целите и предизвикателствата, и да допринасят за изработването на нова организационна визия, мисия и ценности.

Социалните потребности принадлежат към мотивационните теории, изразени от Маслоу (1943), Мейо (1953) и Макклиланд (1971). Всички тези теории показват или изразяват дълбока загриженост за хората със специфични потребности, с цел да ги мотивират към самоконтрол и оптимални организационни постижения. Влиянието на ръководството върху служителите чрез менторинг и трейнинг е от решаващо значение. Те също така се съсредоточават върху работата в екип и екипния дух чрез утвърдения процес на обучение, действащ колективно в интерес на организацията от всички заинтересовани страни.

Социалните влияния върху мотивацията предполагат, че мотивациите са социално и културно определени, което лидерите не трябва да пренебрегват. Трябва да се подчертае още, че лидерството и мотивацията са неразривно свързани и зависими един от друг. Други теории обаче, подчертават необходимостта от разпознаване и мотивиране на различни хора за различни неща. С други думи, различните категории служители имат различни интереси с различни мотивационни наклонности. В процеса на мотивиране на служителите, само тези интереси трябва да бъдат преследвани от служителите, за да бъдат те мотивирани. Има се предвид, че това което ще стимулира потребностите на служителите, трябва да бъде крайъгълен камък за всеки лидер, който трябва да бъде трансформиран, за да се постигнат организационните цели. По този начин всички тези спецификации на служителите трябва да бъдат координирани от техните различни гледни точки, както и мотивационни черти, за да се осъществи ефективно координирането на организационната работа чрез споделяне на информация, сценарии за предоставяне и приемане, както и уважение към различията и компетенциите на служителите.

Докато някои служители в по-малка степен се влияят от вътрешни фактори за да се мотивират, а също и притежават по-малка потребност от растеж, съществуват обаче и други служители с високо ниво на енергия и склонност да управляват другите и да удовлетворяват желанията си в средата на работното място. Освен това служителите могат да бъдат мотивирани и външно, въпреки че в организацията се генерират най-големите мотивационни стимули. Лидерите, по-често отколкото външните фактори, подобряват мотивационната психика на служителите по начина, по който ги третират и оценяват.

Управление на персонала в местната администрация в България и състояние на предоставяните услуги

Управлението на персонала в общинската администрация се характеризира с някои особености, които значително отличават процеса по изграждане на водената политика, както и по нейното провеждане. Регламентацията на управлението на човешките ресурси в общинската администрация трябва да бъде подчинена на редица нормативни изисквания. Освен нормативните актове, които регулират материята на трудовоправните отношения и се прилагат и в частния, и в държавния сектор, налице са и специални изисквания, свързани с полагането на труд в общинската администрация, както и отделни разпоредби, които регламентират правоотношенията на държавните служители.

Към момента в общинските администрации в България, работят работници и служители по трудово правоотношение и държавни служители по служебно правоотношение. В регулирането на условията на полагане на труд са приети и редица актове на Европейския съюз. Първичното право на ЕС – например Договорът за създаване на Европейска икономическа общност (ДЕО), Договорът за създаване на ЕС и др., като вид международни договори, към които се е присъединила България, се прилагат с предимство пред вътрешните актове, които им противоречат. Отношенията по полагане на труд се регулират и от актове от вторичното законодателство на Съюза. Регламентите се прилагат пряко на територията на България като държава членка на ЕС, без да е необходимо предприемането на каквито и да било законодателни мерки. Разпоредбата на чл. 15, ал. 2 от Закона за нормативните актове закрепва правилото, че регламентите имат предимство пред нормите от вътрешното законодателство, които им противоречат. Директивите на ЕС са задължителни за резултата, който трябва да бъде постигнат. Към настоящия момент България успешно е инкорпорирала директивите в областта на регламентацията на отношенията по полагане на труд.

Действащото българско законодателство съдържа нормативни актове, които регулират едновременно **материята на трудовите и служебните правоотношения**:

Отражението на нормативната уредба се наблюдава в нормативно определяне на структурата на използваните човешки ресурси – разпределението им в отделни звена, йерархичната им подчиненост, минималният им брой и управление, които са строго регламентирани в законодателството.

Структурата на общинската администрация и числеността на персонала се одобрява с решение на общинския съвет съгласно чл. 21, ал. 1,

т. 2 от Закона за местното самоуправление и местната администрация. Функциите на звената в нея се разписват в устройствения правилник, който се утвърждава от кмета на общината (чл. 44, ал. 1, т. 17 от ЗМСМА).

Всяка администрация, включително и общинската, има нормативно регламентирано разписание, в което са определени конкретният брой служители във всяко звено, структурата на съответната администрация. Щатното разписание на длъжностите при работодателя представлява вътрешно разпределение на работната сила в организацията, съобразно неговата структура (обект, звена, служби, отдели, дирекции и др.), по трудови функции и длъжностни наименования, както и съответната бройка – цяла или $\frac{1}{2}$, от всяка длъжност. В него се посочват и изискванията за заемане на съответната длъжност (образование, правоспособност и др.), както и основната работна заплата. Щатното разписание е акт на работодателя, който може да утвърждава промени в него. Утвърждаването на промененото щатното разписание е действие, което следва вземането на решение за промяната в списъка на длъжностите в организацията. То може да се променя винаги заради икономическите условия и конюктурата, както и с цел икономии и др. Няма ограничения в допълненията и измененията, които един работодател може да внася. Редът за промяна на щатното разписание следва да става със Заповед на кмета.

Налице са и законови изисквания за заемането на всяка длъжност, които се отнасят както до ръководните позиции, така и до служители по трудово правоотношение и назначени по закона за държавния служител. Управлението на човешките ресурси се ограничава значително в строгите законодателни мерки, които изискват от ръководителите много по-стабилно и компетентно познание на значителната по обем нормативна регламентация и сериозни управленски качества за провеждане на политика, която да отговаря както на засилените изисквания и повишени стандарти за работа към администрацията, така и да се вмести в максимално стриктно да спазва правната рамка.

Длъжностите по трудово правоотношение, които се заемат чрез подбор по документи, се определят с решение на кмета на общината.

Назначаването на държавен служител задължително се предхожда от конкурс, с изключение на случаите по чл.16 а, 81а и 81б от Закона за държавния служител.

В България съществува общо възприятие, което оправдава несъществуващите бъдещи перспективи за служителите на местната власт поради лошото състояние на услугата в системата. Освен това се възприема, че системата на местното самоуправление е институция, в която старите, неквалифицираните и непрофесионалните служители съставляват основната

работна сила. Местните администрации се считат за организации, които са напълно под капризите на местните партийни лидери, които най-често не работят заедно с официалните разпоредби за държавната служба. Не е изненадващ факт, че преследването на кариера в местната държавна служба не е приоритет за младите и високообразовани българи.

Мотивационните фактори в работните ситуации в системата на местната власт в България, както и връзката между морала и производителността, създават някои видове бариери, като извънреден труд, които продължават да водят служителите към апатия и отчаяние. В повечето случаи факторите, които влияят върху удовлетворението от работата и ефективността в системата на местната власт, се превръщат в мираж. Тъй като производителността е продукт на сближаване и взаимодействие на лични и организационни цели, постигането на една цел автоматично постига и другата. Трябва да съществува положителен мотивационен климат в системата на местното самоуправление, за да се постигне положително удовлетворение от работата, чувство за работа и свързаната с нея ангажираност от страна на служителите.

Въпреки всички негативни черти, които продължават да характеризират българските местни администрации, съвременната българска система на местната власт е може би до голяма степен е виновна за повечето от предишните недостатъци. Броят на образованите, компетентни млади българи, които се заемат с кариера в местната власт, не е много окуражаващ. След реформите в местното самоуправление повечето от завършилите все още не одобряват идеята да започнат работа, поради непривлекателността в кариерата на местната администрация и главно поради липсата на мотивация на служителите.

Трябва да се отбележи, че ефективността в работата на местните общински съвети зависи в голяма степен от производствения капацитет, качеството и адекватността на служителите. Те от своя страна са съизмерими с разходите, използвани за поддържането им. По-голямата част от периодичните разходи за местно управление винаги се представят като използвани административни разходи; като лични възнаграждения под формата на заплати и надбавки.

Основна слабост в управлението на местните власти е, че е повече фокусирано върху източниците на приходи, без да се обръща необходимото внимание на условията на работа и капацитета на персонала. Персоналната слабост в местното самоуправление, по отношение на обща липса или недостатъчност на достатъчен брой обучени служители, представлява сериозна заплаха за посрещане на самите предизвикателства в местното управление. Този ендемичен проблем, прави работата на органите на местната власт не само трудна, но и невъзможна. Всички те имат пряка кореспонденция с приходната база, удовлетворението от работата и ангажираността,

които могат да бъдат постигнати чрез умишлена управленска стратегия към мотивационни фактори.

Служителите на местните администрации, както и другите в обществените организации, са публичният персонал, чиито отговорности са успешно да изпълняват поставените политики. Следователно, за да могат органите местната власт да функционират ефективно и ефикасно, служителите трябва да бъдат включени в цялостния процес на формулиране и изпълнение на политиките. Освен това, успешното изпълнение на функциите на местната власт трябва да се измерва по отношение на мотивацията и ангажираността на служителите. Тази мотивация и ангажираност към задълженията могат да бъдат постигнати, единствено ако администрацията се управлява от мотивиран, висококвалифициран, компетентен, всеотдаен и опитен персонал, който също е известен с чувството си за почтеност и ангажираност с възложените му отговорности.

Съответно, ако има достатъчен брой от желанния персонал в местното самоуправление, с всички необходими инфраструктурни съоръжения за работа, те трябва поне да бъдат в състояние удобно да предоставят основни или необходими услуги на общността. Въпросите са защо, въпреки различните опити за реформиране на системата на местното самоуправление в България, проблемът, пред който е изправена системата, все още остава? Отговорът се крие именно в невъзможността на местните власти да привличат и наемат, да не говорим за запазване на компетентен състав, като в същото време съществуващият персонал не е мотивиран достатъчно, за да остане в службата за ефективно предоставяне на услуги. Тази неспособност на местните власти да мотивират съществуващия персонал има своите мултипликационни и вредни последици за морала и ефективността на персонала. Съществуват обаче и други важни фактори, които обезсърчават служителите на местните администрации.

Мотивацията и служителите в местната администрация в България

Мотивацията на служителите в местното самоуправление трябва да започне с пълен пакет или осигуряване на подобрена работна среда, съдържаща се в правилника за персонала на местната администрация и условията за обслужване. Също така, трябва да се има предвид оперативната или съществуващата схема на обслужване, както и други разпоредби, които се правят от време на време, които засягат цялата система на административно обслужване в България. Освен официалните разпоредби, трябва да се вземат предвид потребностите и особеностите на служителите, с оглед постигането едновременно на двойни цели, а именно: повишаване на чувствителност-

та на служителите към постигане на оптимална производителност, както и привличане на гражданите към услугите, предоставяни от органите на местното управление.

Според наблюдение на автора и дискутиране на проблемите с представители на местната администрация, услугите на местно ниво в България се характеризират с неефективност, с високо ниво на корупция и други форми на лошо управление.

Емпиричните постижения в различните сектори на местната власт не са правдоподобно забележими. Ето защо терминът местна администрация изразява често лоши или негативни психологически чувства и възприятия сред общността на гражданите в България, като система, където почти нищо не функционира правилно.

Очакванията на служителите в системата на местната администрация са до голяма степен насочени към специфични мотивационни стимули в работната среда.

По този начин, когато има привлекателни условия на работа, те все пак се превръщат в мотивиращи сили и допринасят, за постигане на организационните цели. С други думи, стимулите, предоставени на служителите, им предоставят рядка възможност да удовлетворят както служебните, така и личните си мотиви и цели в самоусъвършенстването с ефективност и ефикасност на предоставяните услуги.

На този етап е необходимо акцентът да бъде поставен, върху някои основни въпроси, свързани с мотивирането на служителите в местната администрация. Първият въпрос е относно назначаването на служители. В повечето случаи назначаването на служителите в България, обикновено се основава на патронажа. По този начин само хората с необходимите връзки, по един или друг начин, са облагодетелствани. Работните места се осигуряват до голяма степен от онези, които са свързани с политическия елит или политическата партия, която е на власт, от една страна, и тези, които са възприемчиви и послушни при предоставянето на приятелски услуги, от другата страна. Уменията или компетентността са най-често жертвани или отхвърляни. Този смесен тип набиране на служители в местната власт, води до сериозни недоволства и конфликти. Подобен вид действия обикновено представлява сериозен обезсърчаващ ефект върху другите служители. Тъй като системата за набиране на персонал в местната администрация се характеризира с всякакви политически злоупотреби и лични неправди, от служителите не може да се очаква да имат основните или необходимите мотивационни нагласи да работят и да постигат определени цели.

От лошата или слабата управленска дейност и неефективността в органите на местната власт, не може да се очаква да се увеличи морала на служителите, с оглед на факта, че тези служители, които изпълняват задоволително своите

задължения, обикновено не са справедливо поощрявани и възнаграждавани. Резултатът е, че засегнатият персонал ще бъде напълно демотивиран, и следователно става невъзможно да се задържат качествените лица в службата и съответно да се привлекат други хора с по-висока компетентност. За да могат ръководителите на местно ниво да постигнат своите цели, те трябва, като преднамерена политика, да мотивират служителите си да изпълняват функциите, които им се възлагат. Тази мотивация трябва да бъде и под формата на бързи плащания на заплати, изграждане на капацитет и други форми на компенсация.

За привличането и задържането на висококвалифицирани служители в местната администрация е наложително да им се предложат атрактивни заплати и други условия на работа, които са сравними или съизмерими с преобладаващите в българския публичен сектор по отношение на квалификацията, опита и степента.

Всички тези въпроси в системата на местната власт трябва да бъдат решени. Независимо от ролята на местното самоуправление в развитието на човешки и материални ресурси, техният принос към цялостния процес на развитие, особено при изграждането на капацитет и други мотивационни методи или инструменти, не е атрактивен за привличане и задържане на качествени служители.

Например в местната администрация няма работа, която да провокира или да вдъхва чувството за постижения, отговорност, растеж и удовлетворение на служителите, разбира се, със съответното спечелено признание от висшите служители.

От тази гледна точка в органите на местната власт трябва да съществуват органични взаимоотношения между висшите и подчинените служители, както и необходимото трансформационно и вдъхновяващо лидерство, което може да повлияе и да определи степента, до която мотивационните фактори могат да бъдат изразени в работни ситуации, независимо от паричните и непаричните стимули.

Необходимо е да се подчертае, че заплатите и надбавките, мотивират и повишават морала на служителите. Към тях трябва да се добави и осигуряването на материални ресурси. Следователно, възлагането, използването и управлението на материални ресурси за работа в рамките на местните администрации; например офис инструменти и оборудване, стационарни артикули, офис и мебели, жизненоважни части за общо поддържане и ремонт, транспортни и комуникационни средства и т.н., са много важни за мотивиране на служителите и осигуряване на необходимото удовлетворение от работата. Тъй като местната администрация обхваща разнообразни професионални кадри с по-широк спектър от професионални интереси, е от решаващо значение да се подчертае, че мотивацията на тези служители е

много сложна, защото тя трябва да зависи, наред с другото и от удовлетвореността от работата от различни компоненти на услугите, предоставяни от органите на местната власт.

Поради това подобряването на условията на обслужване и стимулите, предоставяни на служителите, трябва да бъде съчетано и укрепено и със задоволство от работата, както и с други възможности, необходими за реализацията на компетентността и опита в службата. Това е, с цел те да се идентифицират и ангажират с постигането на целите, както и да се привличат и задържат нови квалифицирани служители. Освен това следва да се подчертае, че удовлетворението от работата не зависи просто от системата за възнаграждение. Това е свързано със субективната оценка на служителя за неговия принос за развитието на организацията. В местното самоуправление удовлетворението от работата може да бъде постигнато, ако условието за служене позволява децентрализирана власт, инициативност и творчество (Kumo & Aliyu, 1979, p. 57).

Организационните ситуации трябва да се ръководят конкретно от добре развити и подобрени мотивационни проекти и програми, където постиженията на служителите да реализират институционални цели и да са стратегически насочени към постигането на целта в средата на работното място.

Друга важна особеност, която води до умствена и физическа инерция на служителите в местната администрация, е липсата на адекватни развлекателни и спортни съоръжения, необходими за тяхното енергизиране и мотивиране. В повечето случаи, това е един от факторите, които дехуманизират и забавят мисленето на служителите и допринасят отрицателно за изпълнението и постигането на задълженията и целите съответно.

Ръководителите, трябва сериозно да разгледат този въпрос. Заедно с тези развлекателни дейности са и всички социални схеми в местната администрация. Тези схеми за социално подпомагане трябва да включват жилища за персонала, функционална клиника, която да се занимава с медицинските грижи, кафенета, схеми за заем и т.н.

По този начин, кариерата в местната администрация за много образовани българи вече няма да бъде скучна. Трябва да се позволи на синдикалните дейности да работят с цел стимулиране на служителите и повишаване на чувствителността им към техните права и привилегии, за да се развият здрави отношения с органите на местното самоуправление.

Друг централен въпрос, свързан с мотивацията, е формалното и неформалното обучение. Тъй като съществува голяма необходимост от подобряване на квалификацията и качеството на служителите на местната администрация, целите на обучението на персонала трябва да бъдат насочени към:

а) Повишаване на минималните образователни стандарти за работа в местната администрация.

б) Подобряване на състоянието и качеството на обслужване на служителите.

в) Въвеждане на равно заплащане на сходни длъжности в държавната служба.

г) Подобряване на ефективността на служителите в местната администрация при изпълнение на техните функции (административен, професионален и технически персонал).

Следователно формалното обучение е насочено към повишаване на капацитета и осведомеността, както и управлението на предоставянето на услуги и ресурси. Тази форма на обучение включва и курсове за въвеждане на всички кадри, с цел да ги запознае със структурата, функциите и организацията на системата.

Друга форма на обучение са опреснителните курсове, насочени към поддържане на служителите в течение на текущото развитие в различните сфери на дейност, свързани с тяхната работа. Могат да бъдат организирани кратки семинари, конференции и обучения за политическите ръководители, както и други специфични семинари за ръководните кадри, например за съветниците, ръководителите на отдели, секретари и т.н. Не може да има магическа трансформация на никоя организация без стратегическо обучение на нейния персонал. Това обучение трябва, като преднамерена политика, да бъде непрекъснат процес на всички категории служители на местната администрация. В този процес трябва да се изготвят програми за обучение за всички, така че всеки служител да е проектиран да участва в съответното обучение.

Средствата за обучение трябва да се изплащат без излишни закъснения. Също така, институциите на местното самоуправление трябва да се управляват с ненужни бюрократични практики, за да се намали заплахата от корупция. Голяма роля в този процес трябва да бъде отредена на развитието на електронното управление, което в България, особено в по-малките общини, се развива с доста бавни темпове.

След успешно обучение, персоналет трябва да бъде похвален и това да бъде придружено с практически доказателства за честно назначаване.

Мотивираните служители винаги ще бъдат удовлетворени, щастливи и ревностно готови да бъдат ангажирани с всякакви предизвикателни задачи, които организацията им поставя. Следователно те ще се стремят да постигнат такива организационни цели, основаващи се на степента на мотивация, категоризирана в физически, социално-икономически и психически измерения. (Kazmier, 1981, p. 331)

По този начин всичко, което допринася за физическото благополучие, комфорта и сигурността на служителя, има пряко отношение към това измерение. Освен това, социално-икономическото измерение на мотивацията

се отнася и до природата, в която се установяват и поддържат приятелски отношения с ръководителя и колегите. Това включва и приемливост и приятелско сдружаване в което служителите навлизат с други групи в работната среда, като работните места се разпределят въз основа на компетентност. В тази връзка, степените на възприятие и стремежи са жизненоважни в мотивационната динамика на служителите, която неизменно влияе върху тяхната производителност. Психическото измерение на мотивацията обаче е специфична или особена категория, свързана със самодоволството, възприятието или разбирането за собствените способности и умения. Това е ситуация, при която служителите се чувстват горди и загрижени да предприемат корективни мерки в неправилните неща. Всичко това зависи от нагласите и решимостта да се постига полезна работа, да се помага на другите и да се работи с минимален надзор, за да се постигнат определени цели.

Методология на ефективна система за мотивация на служителите в местната администрация в България

Представените по-долу конкретни препоръки за изграждане на ефективна система за мотивация се базират на използване на съвременни технологии в системата за управление на човешките ресурси и се състоят в следното:

- Първият етап за изграждане на ефективна система мотивация на
- служителите в местната администрация е изследването на мнението.
- (допълнителни публикации – социологически проучвания);
- Препоръчително е социологическите изследвания да се провеждат ежегодно;
- Социологическото проучване оценява удовлетвореността на общинските служители с условията и резултатите от тяхната работа, изследва моралния и психологически климат;
- Следващата стъпка е да се анализират получените в социологическото проучване данни и да се идентифицират приоритетните стимули за ефективното изпълнение на общинските служители.

Като поощрителни мерки, целящи създаването на ефективна система за мотивация на общинските служители, може да се приложи следното:

- Тримесечни награди за изпълнение, основани на оценка на ефективността (ефикасността) на професионалното изпълнение на общинските служители;
- Изплащане на еднократни парични награди на базата на ефективното изпълнение;
- Декларацията за благодарност, присъждането на почетен сертификат;
- Изплащане на еднократна заплата;

- Използването на различни видове стимули без заплащане (например насърчаване на награди с писмо от ръководителя на административното звено за добросъвестно изпълнение на задълженията на общинския служител, които се връчват в тържествена обстановка в присъствието на колектива, информацията се поставя в средствата за масово осведомяване;
- Планиране на стратегия за кариерно развитие на общинските служители одобрена в дългосрочен план;
- Предоставяне на общинските служители на допълнителен годишен платен отпуск за ненормален работен ден.

Заклучение

Изграждането на ефективна система за стимулиране на държавните служители е изкуство. Необходимо е много точно да се анализира спецификата на отделната личност или колектив в организацията и да се определи кои са мотивационните фактори, които им влияят за по-добро изпълнение на служебните задачи. Важно нещо при разкриването на действителните мотивационни характеристики на служителите е да се създаде подходящ климат за това. Мотивацията е сред основните фактори в ръководната функция на ръководителя. Преди да могат да се мотивират подчинените, ръководителите трябва да знаят какво "движи" хората и какво могат да направят, за да ги мотивират към висока ефективност. Мотивацията е непрекъсната дейност на ръководителя. Във връзка с тази своя дейност, той трябва да прави периодични проучвания за мотивацията на хората и за това, какво пречи на тяхната мотивация. Тя е едновременно и предварително условие всяка организация да постигне своите цели и развитие. Непрекъснатото обучение на служителите в местната администрация трябва да бъде постоянна задача. Това обучение ще намали загубите и съкращенията в персонала. С обучени и мотивирани служители, местните власти не само ефективно ще използват всички налични човешки ресурси, но същевременно с това ще постигнат основните цели за подобряване на жизнените и физическите условия за устойчиво развитие на общините.

Референции:

- Андреева, М. (1995), Управление на персонала, ИК Галактика.
(Andreeva, M. Upravlenie na personala, IK Galaktika, 1995)
Армстронг, М. (1990), Наръчник за управление на човешките ресурси, издателство Делфин прес, Бургас.

- (Armstrong, M, 1990, *Narachnik za upravlenie na choveshkite resursi*, izdatelstvo Delfin pres, Burgas)
- Бояджиев, Д. (1994), *Мениджмънт на човешките ресурси*, София
(Boyadzhiev, D. 1994 *Menidzhmant na choveshkite resursi*, Sofia)
- Владимиорова, К., Спасов, К., Стефанов, Н., (1998), *Управление на човешките ресурси*, УНСС, София.
(Vladimirova, K., Spasov, K., Stefanov, N. 1998, *Upravlenie na choveshkite resursi*, UNSS, Sofia.)
- Евгениев, Г., Близнаков, Й., Паунов, М., Атанасова, М. (1993), *Основи на управлението на човешките ресурси*, УНСС, София
(Evgeniev, G., Bliznakov, Y., Paunov, M., Atanasova, M. 1993, *Osnovi na upravlenieto na choveshkite resursi*, UNSS, Sofia)
- Силаги, Е. (1992), *Мотивацията*, Информационно издателско бюро Варна
(Silagi, E. 1992 *Motivatsiata*, Informationsionno izdatelsko byuro Varna)
- Проект "Модерно управление на човешките ресурси в община Казанлък", бюджетна линия BG051PO002/10/2.5-01/ Договор № 10-25-2/17.04.2012
(Proekt "Moderno upravlenie na choveshkite resursi v obshtina Kazanlak, byudzhetna linia BG051PO002/10/2.5-01/ Dogovor № 10-25-2/17.04.2012)
- Aikhomu, A. A. (1998) – An address by Chief of General Staff at the Opening of Orientation Conference for newly elected Local Government Chairmen, Durbar Hotel,
- Kaduna Herzberg, E. (1968), One more time, how do you motivate employees? Harvard Business Review, Vol. 46
- Kazmier, L. J (1981), *Management: A Programmed Approach with cases and Applications*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd., New Delhi
- Kumo, S. and Aliyu, A.Y. (eds) (1979), *Local Government Reform – The Report of the Conference on Local Government Reform in Nigeria*, Institute of Administration, A.B.U., Zaria, 14th – 17th May 1979
- Maslow, A. (1943), A Theory of Human motivation, Psychological Review, Vol. 50
- Mayo, E. (1953), *The Problems with an Industrialized Civilization*, New York, Macmillan McClelland, D.C (1971), *Motivational Trends in Society*, Morristown, NJ, General Learning Press
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
- Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, Chichester, John Willey.

МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В МЕСТНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ – ПРОБЛЕМИ И ВЪЗМОЖНИ РЕШЕНИЯ

Резюме

Във всяка организация, независимо дали е голяма или малка, служителите работят ентусиазирано или с ревност, сътрудничат помежду си и с ръководството, за да постигнат поставените цели. Връзката между мотивацията и служителите в местното самоуправление е пренебрегвана тема на изследване в България. Затова тази статия се опитва да изследва видовете мотивации, които служителите на местното самоуправление трябва да получат и доколко липсата на мотивиращо въздействие влияе върху духа на служителите при изпълнение на определените цели, мисия и визия на организацията.

Ключови думи: местна администрация, служители, мотивация, България.

JEL: H83

THE MOTIVATION OF THE OFFICIALS IN THE LOCAL ADMINISTRATION IN BULGARIA - PROBLEMS AND POSSIBLE SOLUTIONS

Kalin Boianov*

Abstract

In any organization, whether large or small, employees work enthusiastically or with jealousy, cooperate with each other and with the management to achieve the set goals. The relationship between motivation and local government employees is a neglected topic of research in Bulgaria. Therefore, this article attempts to explore the types of motivations that local government employees need to gain, and the extent to which the lack of motivational impact affects the spirit of employees in fulfilling the organization's defined goals, mission and vision.

Key words: local administration, employees, motivation, Bulgaria.

JEL: H83

* Kalin Boianov, Chief Assistant Prof., PhD, Department of Public Administration, University of National and World Economy, Sofia, email: kalin777@abv.bg