

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД  
УПРАВЛЕНИЕТО НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.  
РАЗЛИЧНА ЛИ Е МОТИВАЦИЯТА  
В ДЪРЖАВНИЯ И ЧАСТНИЯ  
СЕКТОР?

ГЛ. АС. Д-Р Л.АНДРЕЕВА,  
СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ

## ОСНОВНИ АКЦЕНТИ

Традиционната позиция в литературата посветена на управлението на човешките ресурси е, че **„държавните служители са по-мотивирани да постигат резултати от нефинансови ползи, в сравнение със заетите в частния сектор..., че те имат различни равнища на мотивация, породена от статута им на държавни служители и дори, че са по-етични, отколкото наетите в частния сектор.....“**.



# ОСНОВНИ АКЦЕНТИ

Като контрапункт работещите в частния сектор са набедени, че са мотивирани само от паричните и материалните облаги от дейността. По-редки са твърденията, че служителите и в държавния и в частния сектор са мотивирани по сходен начин.

Ето защо за специалистите по управление на човешките ресурси в държавната администрация сега е от изключително значение да разберат дали мотивиращите фактори в държавния сектор наистина се различават от тези в частния сектор. И ако мотивацията при тях е различна, тогава се появява въпросът как да се структурират стимулите за по - добро мотивиране и по-добро изпълнение?

*ПО-ДОБРО МОТИВИРАНЕ = ПО-ДОБРО ИЗПЪЛНЕНИЕ!?*



**Съществуват множество определения за мотивацията.** Общото между всички тях обаче е, че представляват целенасочено въздействие върху работещите с цел повишаване на ефективността на работата и постигане на поставените цели. Самото мотивиране се постига по два начина:

- Чрез външно присъщи и
- Вътрешно присъщи стимули.

Външните фактори за мотивация карат хората да правят неща за награда или по принуда, вместо за удовлетворение от работата.

Вътрешните, напротив – те пораждаат удовлетворение от дейността.

Именно поради тези различия много теоретици и практики твърдят, че наетите в частния сектор са мотивирани предимно от външни стимули, като работна заплата и бонуси, а тези от държавния сектор – от вътрешните като престиж, сигурност, работа за общото благо и т.н.

В действителност подобно разбиране преминава през т.нар. три парадигми в историята на развитието на държавната служба.

*1) Традиционната публична администрация, наричана още Класическа бюрокрация;*

*2) Публичният мениджмънт и неговата разновидност - Нов публичен мениджмънт „New Public Management”, както и*

*3) Публичното управление, наричано често „отзивчиво публично управление“ или моделът на „добавената публична стойност“.*

На съвременния етап от функционирането на обществата много ръководители не осъзнават достатъчно взаимовръзката, „при която и външният и вътрешният тип мотивация оказват влияние върху изпълнението и удовлетворението от дейността...“

*В условията на нарастващи изисквания от страна на гражданите и бизнеса за предоставяне на повече и по-добри публични услуги, за включване в процеса на политиките, за повече отчетност и прозрачност на администрацията, въпросът за управлението на изпълнението, като ключова практика за подобряване на постигнатите резултати, за повишаване на качеството и производителността на труда в публичния сектор чрез мотивиране, се поставя с особена актуалност.*

Оказва се, че доскоро много строгото разграничение в мотивацията на работещите в държавния и частния сектор вече е остаряло.

### Съвременни фактори на мотивацията:

1. *Естеството на работа;*
2. *Развитието и обучението;*
3. *Работната заплата;*
4. *Специфични те възнаграждения и условия;*
5. *Цели и задачи (програма);*
6. *Атмосфера на работа;*
7. *Оценката на изпълнението;*
8. *Ръководство;*
9. *Организационна култура;*
10. *Репутация*



В действителност *оценката на изпълнението*, като основа за кариерно развитие и удовлетворение от работата играе най-съществена роля от гледна точка на държавната служба, в сравнение с другите фактори.


Изграждането и използването в управлението на човешките ресурси на справедлива система за оценка на изпълнението на работата на държавните служители има стратегическо значение за тяхното мотивиране, а оттам и за подобряване на резултатите от дейността на съответните структури и звена.

Като цяло обаче ориентацията към изпълнението на държавните служители зависи до голяма степен от две неща:

- ✓ от мотивацията на отделния служител и неговото желание да се изяви в работния процес и
- ✓ от неговите компетенции.

Накратко, резултатите от оценката на индивидуалното изпълнение, могат да се използват при планирането на системата от човешки ресурси, организиране на обучения и планиране на кариерата, управление на системите за възнаграждение и стимулиране на служителите, разработването на програми за повишаване на качеството и др. Оттук могат да се изведат и основните функции на системата за оценка на изпълнението:

- ✓ *административна,*
- ✓ *информационна и*
- ✓ *мотивационна.*

- ✓ **Административната** - свързана с по-нататъшното развитие на отделния служител. т.е. служи за определяне на неговия статус – повишаване в йерархията, понижаване, преместване или прекратяване на служебното или трудово правоотношение.
  - ✓ **Информационната** - с необходимостта от това служителите да получат обратна връзка за степента на тяхното изпълнение. Тук се включва и определяне на силните и слабите им страни, като й насоки за тяхното развитие.
  - ✓ **Мотивационната** – с необходимостта от стимулиране на служителите за по-добро индивидуално изпълнение, задължително обвързано с целите и стратегиите на организацията.
- 



# НАКРАТКО – РАЗЛИЧИЯ СЪЩЕСТВУВАТ, НО ТЕ НЕ СА СЪЩЕСТВЕНИ

## **Най-същественото различие е в степента на удовлетвореност !!!**

Едно от последните проучвания в тази област показва, че държавните служители са удовлетворени от работата си. Това на свой ред налага традиционното разбиране за мотивацията, като мотивация позоваваща се на външните стимули да премине в друга посока. Вътрешните стимули, например – възможност за развитие на личността, имат по-силен мотивационен ефект от външните като работната заплата. Ето защо взаимовръзката, „при която и външният и вътрешният тип мотивация оказват влияние върху изпълнението и удовлетворението от дейността...“ следва да бъде отчетена от съвременните специалистите по управление на човешките ресурси.

# Благодаря за вниманието!

Годишната среща на специалистите по  
човешки ресурси в държавната  
администрация ,

БУРГАС , 19-21 септември 2018 г.

