

РАЗРАБОТВАНЕ НА МОТИВАЦИОНЕН ПРОФИЛ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ЦЕНТЪРА ЗА ПОДКРЕПА ЗА ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ НАОП „НИКОЛАЙ КОПЕРНИК“

Свежина Димитрова

ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“ – Варна

Резюме. Статията разглежда системата за мотивиране на персонала в институцията като съвкупност от мероприятия, които стимулират персонала не само за работата, за която получават заплащане, но най-вече за активно желание да работят в тази фирма. Създаването на система за мотивиране на персонала е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на служителите.

Авторът представя направено анкетно проучване по темата. Посочени са стъпките за неговата реализация. Анализирани са получените резултати, въз основа на които са формулирани насоки и препоръки за подобряване на процеса.

Keywords: staff motivation; retention; system; interests; expectations; survey; results; guidelines; recommendations

Хората са най-важният ресурс във всяка институция независимо от нейните размери или предмет на дейност. Персоналът е лицето на организацията и от това доколко хората са мотивирани да работят, да се развиват и да дават най-доброто от себе си, зависи и успехът на цялата организация. Всеки работодател би искал персоналът в институцията, която ръководи, да има такова поведение в трудовия процес, което би довело до възможно най-високи резултати.

Системата за мотивиране на персонала в институцията представлява съвкупност от мероприятия, които стимулират персонала не само за работата, за която получават заплащане, но най-вече за особена старателност и активно желание да работят именно в тази фирма, за получаване на все по-високи резултати от своята дейност, за лоялност по отношение на ръководството. Създаването на система за мотивиране на персонала е изключително сложен процес. Тази дейност е свързана с изследване на особеностите на организацията, потребностите, интересите и очакванията на служителите, които могат

да подбудят мотивите за високоефективна дейност при реализиране на целите на организацията.

Теоретичен анализ на мотивацията

Мотивацията може да се разглежда като сложен процес на взаимодействие между личността и институцията (организацията), които се срещат в полето на:

- потребностите на личността и на организацията;
- целите на двете страни;
- действия на личността и на управляващите;
- влияния на миналия опит;
- очаквания на личността и на организацията.

Основните фактори, които оказват влияние върху мотивацията на работниците и служителите, се предизвикват от няколко групи фактори, непосредствено свързани със самия труд, заплащането на труда, мениджмънта, качествата на мениджъра, работните групи.

Мотивационни фактори се наричат тези въздействия на икономическата и социалната среда и на работодателя върху работниците и служителите, които определят тяхната мотивация в трудовия процес. Те могат да се диференцират в няколко групи.

1. Фактори, свързани с индивидуалните характеристики на личността:

- човешки способности, качества и характер, включително степента на зрялост и етапът на развитие, достигнат от личността;
- потребностите, интересите, желанията и целите на личността;
- ангажираността към институцията и нейните ценности.

2. Общи мотивационни фактори – включват въздействията на общата икономическа и социална среда върху работниците и служителите. Тук могат да се отнесат например:

- равнището на потребностите на работниците и служителите;
- състоянието и развитието на трудовия пазар.

3. Непосредствени мотивационни фактори – отразяват преките въздействия на работодателите и организационната среда върху работниците и служителите. В тази група най-често се отнасят:

- равнището, динамиката и признаването на постиженията в работата;
- равнището и динамиката на работната заплата;
- конкретните изисквания на работодателя;
- предоставянето на възможности за прилагане на знанията и уменията на работниците и служителите в трудовия процес за развитие и израстване в кариерата;
- разширяване участието на работниците и служителите в разпределение на печалбата, респективно на резултатите от дейността на институцията.

4. Вътрешномотивационни фактори, свързани със:

- съдържанието на труда;
- предизвикателствата на труда – уменията, качествата и знанията, които изпълнителите трябва да приложат за изява;
- личностните особености, като интереси, цели, навици, характер, възраст, пол, семейна среда, приятели, колеги и т.н.

5. Външномотивационни фактори – свързани със заплащането на труда и с условията на труд. Счита се, че парите, като монетарно възнаграждение, са само външен фактор за удовлетвореност. Парите осигуряват задоволяването на основни потребности на живота – храна, подслон, сигурност и самоуважение.

6. Фактори на успеха и неуспеха – безспорно успехът е генератор на удовлетвореност, особено ако дава възможност на индивидите да докажат на самите себе си, че той се дължи на ефективното използване на собствените им умения и способности. Формите на удовлетвореност от труда могат да бъдат систематизирани по следния начин:

– *прогресивна удовлетвореност* – основана е върху оценка на удовлетвореността на потребностите и очакванията на човека и е свързана с желание или очакване за нови постижения;

– *стабилизираща удовлетвореност* – свързана е с желание за запазване на постигнатото;

– *псевдоудовлетвореност* – оценка, направена с помощта на защитни механизми, фалшифициращи възприятията – „оневиняване“, „омекотяване“ на обстоятелствата;

– *фиксирана неудовлетвореност* – стабилна, при запазени нива на претенции, без изгледи за подобрене.

Въпросите за мотивиране на персонала имат ключова роля в цялостното управление на човешките ресурси. Методиката за разработване на мотивационни профили на служителите в една организация е насочена към установяване на равнището на мотивация на заетите. Повишаването на мотивацията на персонала е значителен неинвестиционен източник за подобряване на ефективността на дейностите и на резултатите от труда на отделния служител или ръководител, на структурните звена и на организацията, като цяло.

Поставена беше задача за изследване и измерване на мотивацията и степента на удовлетвореност на учителите, работниците и служителите в ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“. Чрез анализ на анкети се цели определяне на основните насоки за повишаване мотивираността на персонала. Изхожда се от основните проблеми, които оказват влияние в мотивацията на персонала, от факторите, влияещи върху степента на мотивираност на работещите в ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“.

Основната цел е да се установят:

- а) фактическото равнище на мотивация на персонала на ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“, както и на диференцирани групи от персонала;
- б) лимитиращите мотивацията на служителите фактори и причини;
- в) резервите, възможностите и пътищата за повишаване на мотивацията на персонала в контекста на усъвършенстване на управлението на човешките ресурси и неговото отражение върху финансово-икономическите резултати от дейността.

Разработването на мотивационния профил на персонала на ЦПЛР – НАОП включи следните етапи.

Подготовка на анкетна карта

Двадесетте въпроса, които бяха включени в анкетната карта, са следните.

1	Лоялност към НАОП
2	Ясни, точни и изпълними цели (на работното място)
3	Информираност за събития в НАОП
4	Участие в управлението на НАОП (инициативи в дефиниране на целите и управленските решения)
5	Информираност относно вътрешноинституционалната и нормативната уредба
6	Достъп до специализирана информация и постижения във вашата област
7	Възможност за инициатива
8	Принадлежност и ангажираност към НАОП
9	Социална среда (отношение с колеги, климат в колектива)
10	Прилагана система за поддържане на трудовата дисциплина
11	Интересна и предизвикателна работа
12	Работа, съответстваща на длъжностната характеристика и мобилизираща професионалните знания, умения и способности
13	Равноправно, честно третиране на членовете от персонала
14	Работа с делегиране на допълнителни права и правомощия
15	Работа, предлагаща самоконтрол
16	Работа, изискваща сътрудничество
17	Справедливо заплащане на труда
18	Възможност за повишаване на квалификацията в организацията
19	Извънорганизационни форми за обучение и повишаване на квалификацията
20	Доверие в управлението на НАОП

Анкетата се попълва анонимно. Служителите трябва да подредят факторите по значимост. В оценката участваха 9 служители, работещи в ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“, като 3 от тях са педагогически специалисти. Основа за изследването е диагностика на потребностите на всеки и зависимостта от личностните особености на работещия, като идеята се основава на теорията на Хенри А. Мърри за зависимостите на човека и потребностите му.

Обработването на анкетите стана в следната последователност.

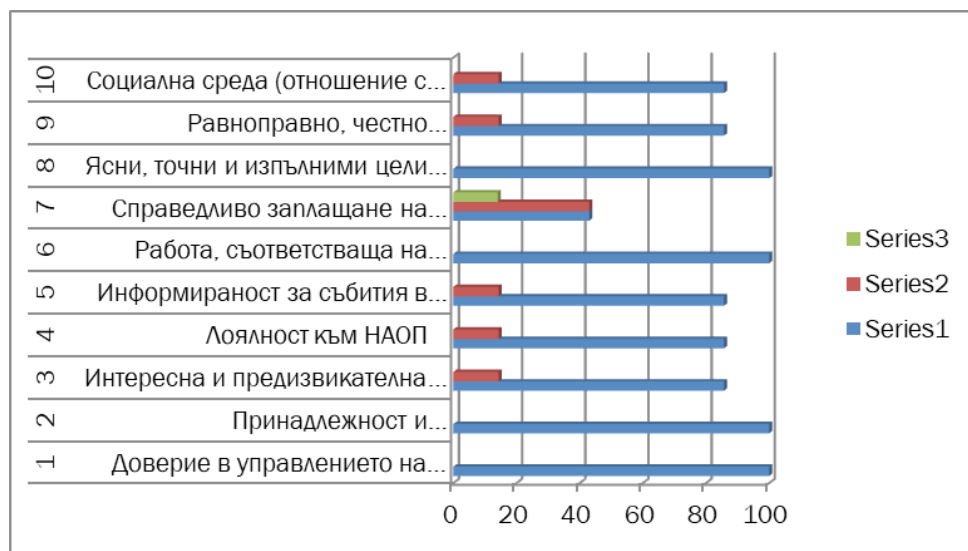
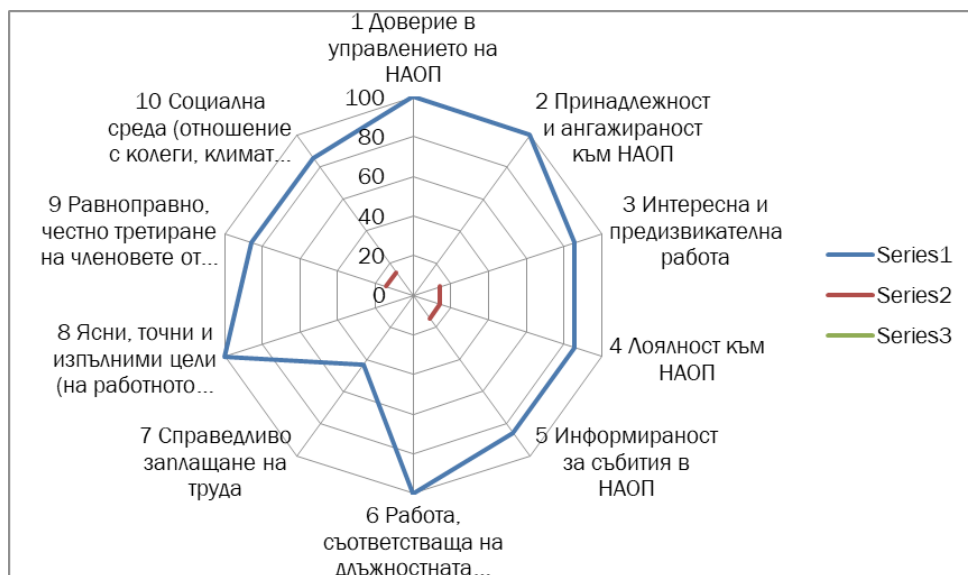
Въз основа на попълнените анкетни карти се определиха десетте най-важни фактора мотиватори. Относителното тегло на всеки фактор се определи по формулата: $\Phi = (M_1 \times A + M_2 \times B + \dots + M_9 \times Z) : (M_1 + M_2 + \dots + M_9)$, където $(M_1 + M_2 + \dots + M_9)$ е броят на анкетираните; А, В, С, ... Z – мястото на фактора мотиватор в класацията от всички анкети.

Попълни се обобщената форма с информацията за относителния дял (процент) на респондентите, потвърдили по колони с „да“ отделните фактори.

№ по ред	Фактори мотиватори	Обобщени резултати от проучването		
		Удовлетворение %	Неяснота %	Неудовлетворение %
1	Доверие в управлението на НАОП	100		
2	Принадлежност и ангажираност към НАОП	100		
3	Интересна и предизвикателна работа	85,7	14,3	
4	Лоялност към НАОП	85,7	14,3	
5	Информираност за събития в НАОП	85,7	14,3	
6	Работа, съответстваща на длъжностната характеристика и мобилизираща професионалните знания, умения и способности	100		
7	Справедливо заплащане на труда	43	43	14
8	Ясни, точни и изпълними цели (на работното място)	100		
9	Равноправно, честно третиране на членовете от персонала	85,7	14,3	
10	Социална среда (отношение с колеги, климат в колектива)	85,7	14,3	

Построяване на мотивационен профил на служителите

- Профилът се построи върху окръжност, разделена равномерно на 10 сектора.
- Номерацията на линиите, излизащи от центъра на окръжността, съответства на десетте най-важни фактора мотиватори.
- На всяка линия са нанесени процентите от колона 3, 4 и 5 на обобщената форма.



Анализ и оценка на получения мотивационен профил

Информацията, която съдържа мотивационният профил, включва:

– първа зона на окръжността, очертана от непрекъснатата линия между отделните сектори, представлява *фактическият* мотивационен профил на персонала. Това е зоната на реалната удовлетвореност на персонала от въз-

действието на основните мотивиращи фактори. Това по същество е оползотвореният мотивационен потенциал в организацията. От графиката се вижда, че удовлетвореността на персонала по 90% от факторите мотиватори е между 85% и 100%. Това говори за добра работна среда с доверие към ръководството на Обсерваторията и съпричастност към дейността на институцията;

– втората зона на окръжността, намираща се между непрекъснатата и прекъснатата линия по отделните сектори, характеризира *неяснотата*. Вероятно безразличие на служителите по отношение на въздействието на отделните мотивиращи фактори. Това е зоната, в която в най-голяма степен са налице резерви за възможно повишаване на равнището на мотивация на персонала. От тази зона става ясно, че има, макар и минимален брой, членове на колектива, които считат, че има неяснота или са безразлични по отношение – „Лоялност към НАОП“, „Информираност за събития в НАОП“, „Справедливо заплащане на труда“, „Равноправно, честно третиране на членовете от персонала“, „Социална среда“ и към въпроса „Интересна и предизвикателна работа“. От тази зона става ясно, че има области в работата на ръководството на Обсерваторията, които могат да доведат до повишаване на мотивацията на персонала, най-вече в областта на заплащането и социалната среда;

– третата зона на окръжността, намираща се между свързаните с прекъснатата линия сектори и самите очертания на кръга, характеризира неудовлетворението на хората. Тъй като неудовлетворение е посочено само за един от факторите от един от служителите, а именно – „справедливо заплащане на труда“, графично тази зона липсва от графиката. Проблемът със справедливото заплащане на труда е проблем за цялата система на образованието и в настоящия момент не е възможно да се промени ситуацията поради независещи от ръководството на институцията фактори, а именно малкия държавен стандарт за финансиране на институцията.

Обобщения и изводи

Основни задачи за повишаването на мотивацията на служителите в ЦПЛР – НАОП „Николай Коперник“ трябва да са:

– разгръщане на тяхната инициативност, което да намери своето отражение в парични или морални стимули, грижа за позитивната атмосфера в колектива, навременна и точна информираност на колектива за предстоящи мероприятия и предизвикване на съпричастност към тях;

– регулиране на конфликтите, които да завършват с конструктивно решение.

При изпълнение на дадена задача служителите трябва да бъдат сигурни, че тяхната работа ще бъде оценена обективно и еднозначно. Увереността на служителите в неминувемото получаване на очакваното възнаграждение е силен мотиватор. Биха могли да се приложат и непарични стимули, като: признание;

издигане в службата и повишение; участие във вземането на решения; автономност; разбиране и помощ при персонални проблеми; смяна на задачите и разнообразяване на уменията; своевременно изразяване на благодарност за добрата работа веднага след постигането на добър резултат от служителя. Мотиватор е и информираността на персонала – служителите трябва да знаят какви резултати очаква от тях ръководството, за какви показатели и с помощта на какви мотиватори те ще бъдат възнаградени, за да може да се говори за наличие на мотивационна среда.

REFERENCES/ЛИТЕРАТУРА

- Ovcharova, Sn. (2014). Upravlenie na choveshkite resursi. Varna: VSU [Овчарова, Сн. (2014). *Управление на човешките ресурси*. Варна: ВСУ]
- Ovcharova, Sn. (2005). Upravlenie na znaniyata v savremennoto obshtestvo. Varna: VSU. [Овчарова, Сн. (2005). *Управление на знанията в съвременното общество*. Варна: ВСУ.]
- Ovcharova, Sn. Lektsii po "Upravlenie na choveshkite resursi v obrazovaniето" [Овчарова, Сн. *Лекции по „Управление на човешките ресурси в образованието“*]

DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' MOTIVATIONAL PROFILE IN "NICOLAUS COPERNICUS" ASTRONOMICAL OBSERVATORY

Abstract. The article focuses on the system of staff motivation as a set of activities that stimulate staff not only for the work they are paid for, but mostly as retention process. The creation of a staff motivation system is connected to the study of the organization's specific needs, interests and expectations.

The author presents in the text a survey made on this topic. The realization steps are outlined. The results obtained are analyzed, based on which guidelines and recommendations for improving the process are formulated.

✉ **Ms. Svejina Dimitrova**

Director

"Nicolaus Copernicus" National Astronomical Observatory with Planetarium
Varna, Bulgaria

E-mail: planetarium.varna@gmail.com