

Снежана Илиева
Невяна Кънева

Снежана Димитрова
Ива Кунова

АДМИНИСТРАТИВНА РЕФОРМА И МОТИВАЦИЯ ЗА РАБОТА НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

(емпирично изследване)

Професионално обединение на държавните служители
София, 2005

© доц.д-р Снежана Илиева, Снежана Димитрова, Невяна Кънева, Ива Кунова

*Това изследване е проведено и публикувано с помощта на британското
Министерство за международно развитие*

ISBN

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор.....

Изводка на изследването.....

Мотиви за работа в държавната администрация.....

**Отношение към административната реформа и влиянието ѝ върху
мотивацията на държавните служители.....**

Мотиви за членство в професионална организация

**Възможни промени в нормативната уредба, свързани с повишаване
мотивацията за работа на държавните служители.....**

ПРЕДГОВОР

Успешната интеграция на България в Европейския съюз и непрекъснатото увеличаване на изискванията на обществото към работата на служителите е сериозно предизвикателство пред държавната администрация. Само професионално добре подготвена, политически неутрална администрация, която предлага добри практически решения и работи така, че българските граждани да се чувстват като граждани на Европа, би получила висок обществен престиж и признание. Това налага процес на мащабни реформи в държавната администрация, провокирани от бързо променящите се обществени отношения след 1989 г., промяната на структурата на българската икономика, повишените изисквания на обществото към работата на държавната администрация и въздействието на международните организации.

През 1998 г. за първи път българското правителство прие Стратегия за изграждането на модерна административна система в Република България. Това бележи първия етап от административната реформа. Основният акцент на този етап беше изработването на съвременно законодателство, съобразено с европейските практики. В изпълнение на стратегията бяха приети основните закони, регламентиращи структурата на администрацията, организацията на нейната дейност, принципите в организацията на дейността, статута на държавния служител и административното обслужване на гражданите и фирмите. През периода 1998 – 2001 г., бяха приети следните закони:

- Закон за администрацията;
- Закон за държавния служител;
- Закон за достъп до обществена информация;
- Закон за административното обслужване на физическите и юридическите лица.

Вторият етап на административната реформа стартира с приемането от правителството през 2001 г. на две важни стратегии:

- Стратегията за модернизиране на държавната администрация—от присъединяване към интегриране; и
- Стратегията за обучение на служителите в администрацията.

Основните акценти в тези стратегии са свързани с приемането на вторичното законодателство по прилагането на Закона за държавния служител и въвеждането на система за анализ, планиране и финансиране на общото и специализираното обучение на служителите в държавната администрация.

В изпълнение на тези стратегии бяха приети следните нормативни актове:

- Закон за изменение и допълнение на закона за държавния служител;
- Наредба за реда и условията за атестиране на служителите в държавната администрация;
- Наредба за провеждането на конкурсите за държавни служители;
- Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация;
- Единен класификатор на длъжностите в администрацията.

Третият етап на административната реформа се свързва с приемането на актуализираната Стратегия за модернизирание на държавната администрация - от присъединяване към интегриране, с която се поставя акцент върху повишаването на административния капацитет на нашата администрация за прилагане на европейското законодателство. С тази стратегия се въведе двупистовият модел на административната реформа. От една страна укрепване и организационно развитие на административните структури и управление на човешките ресурси, а от друга – подготовката на администрацията да работи в структурите на Европейския съюз, да прилага европейското законодателство и да усвоява ефективно средствата от европейските фондове.

Стратегията за електронното правителство, приета през 2003 г., постави нови предизвикателства пред служителите в администрацията. Въвеждането на съвременните информационни технологии в ежедневната работа на държавните служители и в контактите с гражданите и бизнеса изискват висока степен на компетентност. С реализирането на тази стратегия ще бъде белязано бъдещото развитие на административната реформа.

За да може провежданите реформи да имат успех, е необходимо да периодически да се получава обратна информация за степента на постигнатите цели. Заинтересовани от това държавните служители да работят по-качествено сме всички ние, но за правителството тази информация е от особена важност.

Професионалното управление на администрацията, условията за работа, екипният принцип на организация на дейностите, стабилността на правоотношенията, системата за кариерно развитие и различните поощрения са сред значимите фактори, които влияят върху доброто изпълнение на функциите на държавните служители. Мотивацията на служителите, тяхното отношение към реформите, както и професионалното самоосъзнаване за мястото, ролята и отговорността на държавните служители в процеса на модернизация на българското общество, предопределя до голяма степен бъдещото развитие на страната.

Изграждането на развиваща се административна система, която се стреми да отговаря на динамичните изисквания на обществото и да удовлетворява високите стандарти на управлението, предполага изучаването, познаването и прилагането на фините мотивационни и стимулиращи механизми за повишаване ефективността на труда и степента на удовлетвореност на държавните служители.

Това налага необходимостта от прецизно изследване на различните фактори за мотивация, които се явяват общи или специфични за държавните служители в различните типове административни структури. Тяхното задълбочено анализиране е нужно за обосноваване на необходимите стъпки за оптимизиране на административната среда в съответствие с конкретните управленски приоритети, за да се повиши личната мотивация за изпълнение на задълженията и да се създадат условия за по-добро реализиране на целите на администрацията като цяло.

Изхождайки от това, Професионалното обединение на държавните служители се обърна към Посолството на Великобритания за подкрепа на проект за емпирично изследване “Административната реформа и влиянието и върху мотивацията на държавните служители.” Основните цели на този проект са:

- да се идентифицират статичните и динамичните фактори на мотивация в работата на държавните служители;
- да се изследва влиянието на административната реформа върху мотивацията и качеството на индивидуалното трудово изпълнение;
- да се изследва отношението на държавните служители към административната реформа;

- да се проследят взаимовръзките между мотивационните фактори, организационната среда и резултатите от дейността на индивидуално и административно ниво;

- да се открият факторите, които благоприятстват или пречат за доброто трудово изпълнение в различните видове администрации;

- да се сравнят мотивационните условия и механизми за въздействие в различни администрации и се очертаят добри практики.

Нашият проект беше подкрепен от Посолството на Великобритания и благодарение на това стана възможно реализирането на проучването.

Изразяваме огромната си благодарност към Посолството на Великобритания и екипа на г-н Тим Коли – съветник на българското правителство по въпросите на административната реформа, за отзивчивостта и гласуваното ни доверие.

ИЗВАДКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Настоящото изследване имаше за цел да проучи мотивацията за работа на държавните служители в администрацията, както и тяхното отношение към осъществяващата се административна реформа. За реализация на поставените цели беше избран методът на анкетното проучване чрез представителна извадка от различните административни структури.

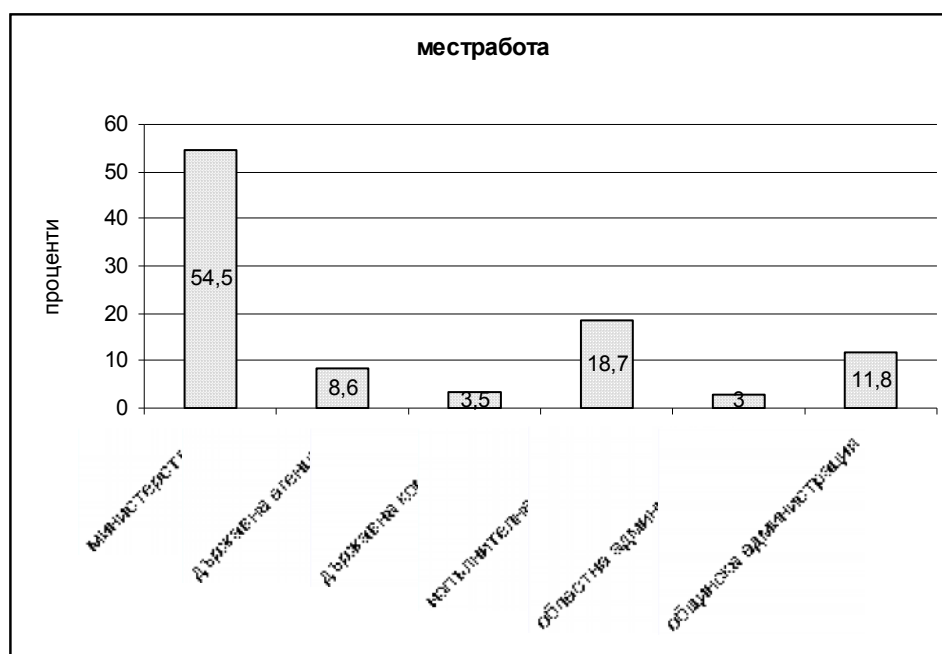
В администрацията на изпълнителната власт се включват различни структури, чиято вътрешна организация е унифицирана съгласно разпоредбите на Закона за администрацията. След влизането в сила на Закона за държавния служител, служителите, чиито функции бяха свързани с подпомагане органа на власт, придобиха статут на държавни служители за разлика от другата група, работещи в администрацията, които се подчиняват на разпоредбите на Кодекса на труда. Тази пъстрота сред администрациите, както и различните правоотношения на работещите в нея изправи изследователския екип пред огромно предизвикателство, свързано с дефинирането на изследваната съвкупност, изработване на извадката на изследването и постигане на представителност на резултатите.

Администрацията се разделя на централна и териториална. Към централната администрация се причисляват администрацията на Министерския съвет, администрациите на министерствата, държавните агенции, държавните комисии и изпълнителните агенции. Териториалните администрации обхващат тези на областно и общинско ниво. Заетите по служебно правоотношение в администрациите на централно ниво са седем пъти повече от заетите по същото правоотношение в областните и общинските администрации. Тази диспропорция беше водеща при определяне на структурите, които попаднаха в извадката на изследването. За да бъде адекватно отразена тази специфика и за да се постигне пълно съотношение на изследвани лица и административни структури, извадката, по която се реализира изследването, се формира като съвкупност от четири извадки /министерства, централни административни структури, областни администрации и общински администрации/. Конкретните администрации, попаднали във всяка от груповите извадки, бяха определени по случаен признак. Като резултат, за изследване бяха определени държавните служители от 53 администрации, разпределени както следва: от 5

министерства, от 15 централни административни структури, от 6 областни администрации и от 27 общински администрации. Конкретният брой служителите от всяка администрация, които трябваше да бъдат обхванати от изследването се образува по квота на база съотношение на броя държавни служители за всяка от администрациите в групата към общия брой на държавните служители за цялата група.

Изследването беше реализирано в периода от 5 до 15 февруари 2005 г. За попълване бяха разпределени 997 анкетни карти, а попълнени и върнати анкетни карти са 813. По този начин възвръщаемостта при реализацията на изследването съставлява 81.5%, което ни дава основание да заключим, че резултатите са представителни за изследваната съвкупност и администрацията като цяло.

В съответствие с реалното разпределение на работещите в различните административни структури, са получените разпределения по признака месторабота. Най-висок е процентът на държавните служители в министерствата, а най-нисък в областните администрации. Това е обяснимо, като се има предвид малкият брой и ограничената численост на областните администрации в сравнение с големината и броя на заетите на централно ниво.



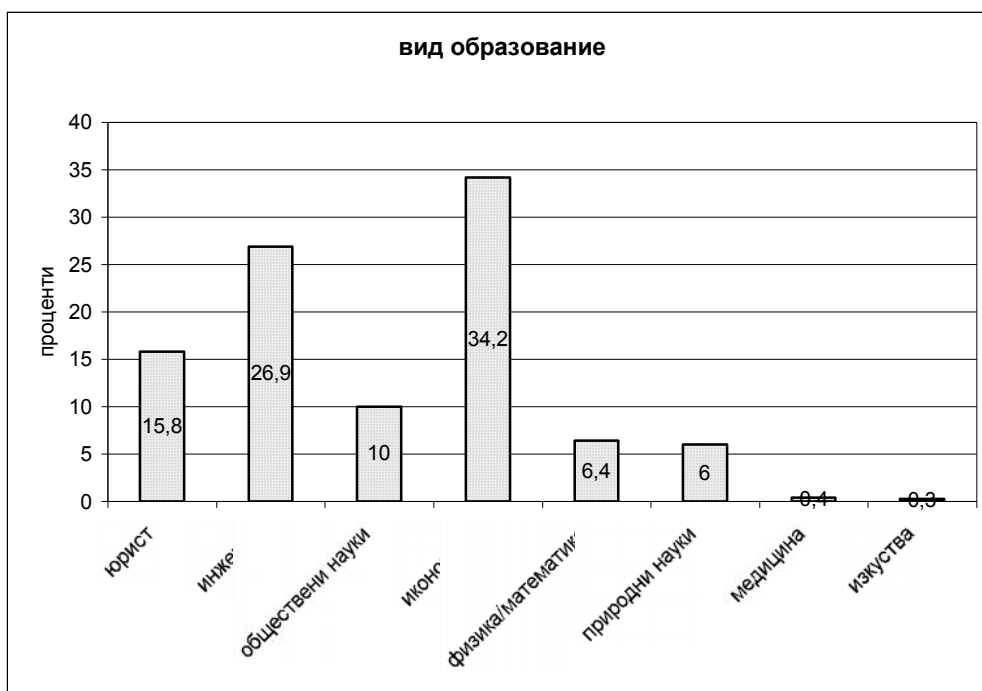
Длъжностите, които се заемат от държавни служители са нормативно определени. Те могат да бъдат ръководни и експертни. Сред респондентите най-

голям е относителният дял на експертните длъжности и по-специално на главните, младшите и старшите експертни длъжности. Заемането на тези по-ниски длъжности в администрацията е обусловено от по-малкия професионален опит на лицата, но това не означава, че има едностранна зависимост и по възрастов признак. *Разликата в процентите се получава от неотговорилите на конкретен въпрос.*

Длъжност в администрацията * Месторабота

% of Total	Месторабота						общо
	Мин.	ДА	ДК	ИА	Обл.А	общ. А	
главен секретар	,5%			,4%	,1%	,9%	2,0%
директор на дирекция	1,7%	,3%		,8%	,8%	3,3%	6,9%
началник отдел	4,9%	,9%	,8%	2,3%	,1%	3,6%	12,6%
началник сектор	1,6%	,4%		,5%		1,1%	3,6%
държавен експерт	10,0%	,7%	,1%	1,2%			12,0%
главен експерт	16,1%	2,8%	,5%	6,1%	,5%	2,1%	28,2%
старши експерт	8,7%	2,0%	,9%	3,3%	,9%	,9%	16,8%
младши експерт	11,6%	1,5%	,9%	3,3%	,4%	,1%	17,8%
общо	55,1%	8,5%	3,3%	18,0%	2,9%	12,1%	100,0%

Спецификите на работата в отделна администрация предопределят различните изисквания за заемане на конкретна длъжност. Едно от изискванията е за висше образование по определена специалност. Независимо от множеството тясно професионални дейности, в администрацията преобладават специалистите с икономическо, инженерно и юридическо образование. Разпределението за изследваната съвкупност е показано на графиката.



Известен демографски факт е, че жените преобладават сред населението на страната. Те преобладават и сред служителите в администрацията. За изследваната съвкупност жените са 66.8%, а мъжете – 33.2%. Количественото преобладаване на служителите от женски пол е възможно обяснение за честото заемане от тях на ръководни длъжности в администрацията. Друго възможно обяснение е равният достъп до ръководна длъжност или липсата на дискриминация по този признак. Единственото изключение, което се наблюдава е при заемането на длъжността главен секретар, но тази длъжност е единствена за всяка администрация и полученото разпределение е валидно само за изследваната съвкупност.

Длъжност в администрацията * Пол

% of Total		Пол		Общо
		жена	мъж	
Длъжност в администрацията	главен секретар	,7%	1,2%	1,9%
	директор на дирекция	3,9%	3,1%	7,0%
	началник отдел	6,8%	5,8%	12,6%
	началник сектор	2,4%	1,2%	3,6%
	държавен експерт	8,5%	3,6%	12,1%
	главен експерт	19,6%	8,7%	28,3%
	старши експерт	12,1%	4,8%	16,9%
	младши експерт	12,9%	4,7%	17,6%
общо		66,8%	33,2%	100,0%

От получените разпределения по възраст и месторабота може да се обобщи, че работещите в министерствата са относително “по-млади” в сравнение със заетите в общинските администрации. Друга интересна зависимост, е че част от служителите са придобили професионален опит в други сфери или други администрации, което обяснява наличието на служители от по-високите възрастови групи, но със сравнително малък стаж на настоящата си месторабота. Тази тенденция е с практическо значение за насърчаване на мобилността в рамките на администрацията.

Месторабота * възрастова група

% of Total

	възрастова група					общо
	до 25 години	от 26 до 35 години	от 36 до 45 години	от 46 до 55 години	над 55 години	
министерство	2,9%	21,3%	11,7%	12,6%	5,2%	53,7%
държавна агенция	,3%	2,9%	1,9%	2,4%	,9%	8,3%
админ. на държавна комисия	,1%	1,7%	,6%	,7%	,4%	3,6%
изпълнителна агенция	1,0%	6,9%	4,9%	4,9%	1,0%	18,6%
областна администрация		1,0%	,4%	1,6%	,1%	3,2%
общинска администрация		2,7%	3,9%	4,9%	1,1%	12,6%
общо	4,3%	36,5%	23,4%	27,1%	8,7%	100,0%



Така очертаният профил на респондентите в изследването детерминира различните статистически зависимости, които са предмет на анализ в следващите глави.

МОТИВИ ЗА РАБОТА В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Мотивацията за работа определя количеството и качеството на трудовото изпълнение на отделните служители и е съществена предпоставка за ефективността на дадена организация. Тя отразява потребностите, очакванията и желанията, които служителите се стремят да задоволят в работата си, но също така се променя под влияние на измененията в средата. В настоящето изследване се установяват доминиращите мотиви за работа в държавната администрация и различията, които съществуват в мотивите за работа на държавните служители в зависимост от техния пол, общ трудов стаж, стаж в конкретната организация, заемана длъжност, месторабота или тип администрация и възраст.

Инструментариум за изследване на мотивацията за работа в държавната администрация

Мотивите за работа бяха изследвани с въпросник, който съдържа 30 твърдения. Твърденията обхващат основните мотивационни фактори, които са установени в теориите за мотивацията и са проверени в редица емпирични изследвания. Факторите, които се разглеждат като мотивиращи по характер, се отнасят до условията на работа, съдържанието на извършваната работа, възнагражденията, взаимоотношенията с ръководството и с колегите, възможностите за повишение и развитие в кариерата. Те отговарят на заложеното във въпросника допускане, че мотивацията за работа се разглежда именно чрез пет основни фактора.

Първият се отнася до *съдържанието на самата работа*, като се отчита фактът, че характеристиките на извършваната работа имат мотивиращ ефект. Ако работата се оценява и възприема от служителите като скучна, досадна и еднообразна, не ги предизвиква да използват уменията си, то тогава тя не би създавала висока мотивация. Измерват се такива характеристики на работата като интересна, разнообразна, изискваща да се използват уменията и способностите, даваща възможност да се поема лична отговорност за изпълнението и да се постигат високи резултати. Тук се включват и мотиви, които се предполага да са

типични за работата в държавната администрация като например тя да е престижна и значима за обществото.

Вторият фактор обхваща **политиката на организацията**, която включва възможностите за повишение и израстване, заплащането и допълнителните възнаграждения и придобивки, условията на работата, сигурността за работата. Това са т.нар. *фактори за външна мотивация*, които произтичат от организационната среда и са свързани преди всичко с предоставените възнаграждения, придобивки и условия на работа, чието наличие благоприятства извършването на работата.

Третият и четвъртият фактор обхващат социалните отношения на работното място, които са различават според това дали са в хоризонтален или вертикален план. **Взаимоотношенията с колегите** включват твърдения за признанието и уважението от страна на колегите и отношенията с тях. **Взаимоотношенията с ръководството** се измерват с твърдения за степента, в която служителите са мотивирани от това, дали оценяват прекия си ръководител като компетентен специалист, като разбран и симпатичен и доколко са справедливо оценявани и признавани от ръководството.

Петият фактор включва твърдения за процеса на извършване на работата, за яснотата на изискванията при изпълнение на трудовите задачи и обратната връзка за резултатите от работата. **Обратната връзка за изпълнението** е съществен мотивиращ фактор, тъй като дава възможност да се оценят постиженията, да се поеме контрол над собственото изпълнение и да се прояви самостоятелност при планиране и извършване на задачите.

Твърденията се оценяват по пет-степенна скала, която включва следните отговори:

- напълно не ме мотивира;
- по-скоро не ме мотивира;
- нито ме мотивира, нито не ме мотивира;
- по-скоро ме мотивира;
- напълно ме мотивира.

Прилагането на пет-степенна скала дава възможност всеки аспект на работата и организационната среда да бъде оценен според степента, в която има мотивиращ ефект и в резултат на това да се очертае спецификата на мотивацията за работа на държавните служители.

Използваният въпросник притежава висока надеждност при изследване на мотивите за работа и отговаря на психометричните изисквания, като в настоящето изследване коефициентът α на Кронбах¹ е 0.94.

Структура на мотивацията за работа в държавната администрация

За да се установи структурата и спецификата на мотивацията при държавни служители, беше направен факторен анализ², в резултат на който бяха изведени пет основни фактора, които обхващат отделните мотиви за работа. Техният брой съответства на факторите, отчетени при конструирането на въпросника. Наблюдават се обаче някои различия в тяхното съдържание, които отразяват особеностите на мотивацията за работа в държавната администрация.

Първият фактор включва следните твърдения, чрез които се оценява в каква степен мотивират следните характеристики на работата:

- интересна и разнообразна работа;
- използване на уменията и способностите;
- поемане на лична отговорност за изпълнението;
- възможност да се постигнат високи резултати;
- престижна и полезна за обществото;
- възможност за работа в избраната професионална област;
- възможност за взаимодействие с хора от различни институции.

Както се вижда, в този фактор попадат характеристиките на самата работа и затова се определя като **“съдържание на работата”**. Този фактор обяснява 15.14% от дисперсията в мотивите за работа. Той разкрива т.нар. “вътрешна” мотивация за работа, която произтича от самата работа, от нейната значимост и престиж, от използването на уменията и способностите на личността. Коефициентът за вътрешна съгласуваност α на Кронбах за твърденията, които попадат в този фактор, е 0.88.

Вторият мотивиращ фактор съдържа твърдения, които се отнасят до сигурността в работата, заплащането и придобивките, възможностите за

¹ Коефициентът α на Кронбах установява вътрешната съгласуваност на метода. Въпросникът има добри психометрични показатели, ако α е над 0.70.

² Факторният анализ беше извършен по метода на главните компоненти с Варимакс ротация. Той е предназначен да установи какви са факторите или компонентите, които съставят въпросника и да се изведат съответните подскали.

повишение и развитие в кариерата. Той напълно съответства на фактора “политика на организацията”, доколкото всички тези аспекти на мотивацията се определят от външната организационна среда и разкриват т.нар. “външна” мотивация. Твърденията, които разкриват този аспект на мотивацията, се отнасят до:

- спокойствието и сигурността в работата;
- получаваните доходи и справедливост на заплащането;
- възможност за допълнителни придобивки;
- възможност за повишения и израстване;
- политика на организацията по отношение на своите служители;
- добри перспективи за професионално развитие;
- възможност за планиране и предвиждане на развитието в кариерата.

Както се вижда, в този фактор попадат различните начини и форми на възнаграждения, които личността получава за своя труд от страна на организацията, в която работи. Те включват оценка както на получавания доход, справедливото заплащане за извършената работа и допълнителните придобивки, така и на политиката на ръководството по отношение на служителите, на възможностите за професионално повишаване и израстване и за планиране и развитие на кариерата. Именно затова този фактор в случая се означава като “*възнаграждения*”. Възнагражденията, получавани в работата, обясняват 13.96 % от дисперсията в мотивите за работа. Вътрешната съгласуваност на твърденията в този фактор е висока ($\alpha = 0.80$).

Третият фактор се отнася до *взаимоотношенията с ръководството* и степента, в която те установяват доколко държавните служители са мотивирани от компетентността и личните качества на прекия си ръководител и дали получават справедлива оценка и признание от него. Той напълно съответства на фактора, отчетен при съставянето на въпросника.

Този фактор разкрива социалните мотиви на личността, произтичащи от взаимоотношенията в работата по вертикала – с ръководството, и най-вече с прекия ръководител, чиито професионални и социални умения в значителна степен повишават или намаляват мотивацията и готовността да се вложат усилия в работата. Ролята на ръководството във формирането на мотивация се потвърждава и от обяснената дисперсия, който този фактор има при разбиране

на мотивите за работа (10.58%). Коефициентът α за вътрешна съгласуваност на този фактор е 0.81.

Четвъртият фактор включва твърдения, чрез които се установява самостоятелността при определяне на начина на работата, редът и последователността при нейното извършване, яснотата и точността на изискванията, преценката за постигнатите резултати и организацията на труда.

Тези твърдения се отнасят до начина и процеса на извършване на работата, възможността за автономия и обратна връзка. Те също са свързани със самата работа, както е факторът “съдържание на работата”, но за разлика от него, тук ударението се поставя не върху характеристиките на самата работа, а върху начина, по който тя е организирана, върху яснотата на изискванията за изпълнението ѝ и обратната връзка за резултатите ѝ. Ако съдържанието на работата дава отговор по-скоро на въпроса какво се прави, то този фактор разкрива как точно се прави и каква е степента на автономия и личен контрол. Така например, дадена работа може да е интересна, разнообразна и предизвикателна за личността по своя характер, да изисква влагане на умения и способности, но да не е добре организирана, да не предоставя ясни и точни изисквания и информация за резултатите от нейното изпълнение и не създава желаната висока мотивация.

Поради това този фактор отразява друг аспект на вътрешната мотивация, произтичаща от самата работа, и се означава като “*процес на работата и обратна връзка за изпълнението*”. Обяснената дисперсия в мотивите за работа е 8.67 %, а коефициентът α за вътрешната съгласуваност на фактора е 0.80.

Обратната връзка в случая произтича от самата работа и от възможността изпълняващият я да прецени доколко добре се е справил с изпълнението и постигнати ли са очакваните резултати. Съществуват дейности, при които обратната връзка за изпълнението е слаба или отложена във времето. Там, където работата не предоставя възможност за непосредствена обратна връзка за изпълнението и за самостоятелност и свобода при нейното планиране и извършване, мотивацията е ниска. Това особено се отнася до мотивацията за постижения на личността, която директно е повлияна от обратната връзка за резултатите. Когато хората имат висока личностна потребност от постижения и работата не позволява тя да бъде задоволена, тъй като не предизвиква личността

да изпълнява повече и по-добре и не предоставя обратна връзка, тогава мотивацията в работата намалява.

Последният, пети фактор обхваща аспекти на физическата и социалната среда, в която протича работата. Очакваше се условията на работното място, работното време и редовното и гарантирано получаване на заплатата в държавната администрация да попаднат в един фактор заедно с възнагражденията, които организацията дава за свършената работа, тъй като те също са “външни” фактори за мотивация. От друга страна, се предвиждаше взаимоотношенията с колегите да се обособят в самостоятелен фактор, тъй като те отразяват друг аспект на социалните мотиви за работа – в хоризонтален план, с равните в йерархията.

Оказа се, обаче, че аспектите на физическата и социалната среда, в която се извършва работата, се включват в един и същи фактор. Твърденията в него се отнасят до физическите условия на работното място, работното време, уважението от страна на колегите, добрите отношения с тях и редовното и гарантирано получаване на заплатата.

Макар че подобен резултат е неочакван, той е в съответствие с теориите за мотивацията, според които физическата и социалната среда са взаимозависими помежду си. Установените закономерности сочат, че при липса на задоволяване на потребностите на личността от добри отношения на работното място, водещо значение придобиват условията на работата. Подобряването на условията на работа създава предпоставки за намаляване на напрежението и може да действа на свой ред благоприятно върху мотивите, свързани с взаимоотношенията с колегите. Тези мотиви на личността са взаимосвързани в мотивационната структура на държавните служители и това е една от нейните съществени особености. Поради това този фактор се определя като **“организационна среда”**. Той обяснява 8.37% от дисперсията в мотивите за работа.

Организационната среда е решаващ фактор за мотивация, като в случая може да се допусне, че условията на работа, удобното работно време и гарантираното получаване на работната заплата създават предпоставки за благоприятни отношения с колегите. От друга страна, наличието на подходящи условия на работа, удобно работно време и гарантираното заплащане са мотивиращ фактор, който може да компенсира липсата на добри отношения и

социално-психически климат. Коефициентът на вътрешна съгласуваност е по-нисък в сравнение с останалите фактори ($\alpha = 0.65$), но като цяло може да се определи за приемлив с оглед на броя твърдения.

В заключение, спецификата на мотивацията в държавната администрация се изразява в обособяването на пет фактора, които разкриват мотивационна структура, характерна за изследваната извадка. Така въпросникът за мотивация се декомпозира в пет фактора, които се обособяват като отделни подскали в по-нататъшния анализ. Те съответно дават възможност да се разграничат мотивите, свързани със самата работа, в две категории, от които едната се отнася до съдържанието на извършваната работа, а другата – до процеса на нейното изпълнение и обратната връзка за резултатите.

Аспектите, свързани с външната мотивация, отчетливо са проявяват в два фактора – възнаграждения и организационна среда, която включва както физическите, така и социалните параметри на работата на равнището на колегите в конкретната трудова група и организация.

Като самостоятелен фактор се обособяват взаимоотношенията с ръководството, което подчертава ролята на прекия ръководител в процеса на мотивиране на служителите и необходимостта от развиване на съответните мениджърски умения, които директно да са насочени към стимулиране на служителите и повишаване на тяхната мотивация.

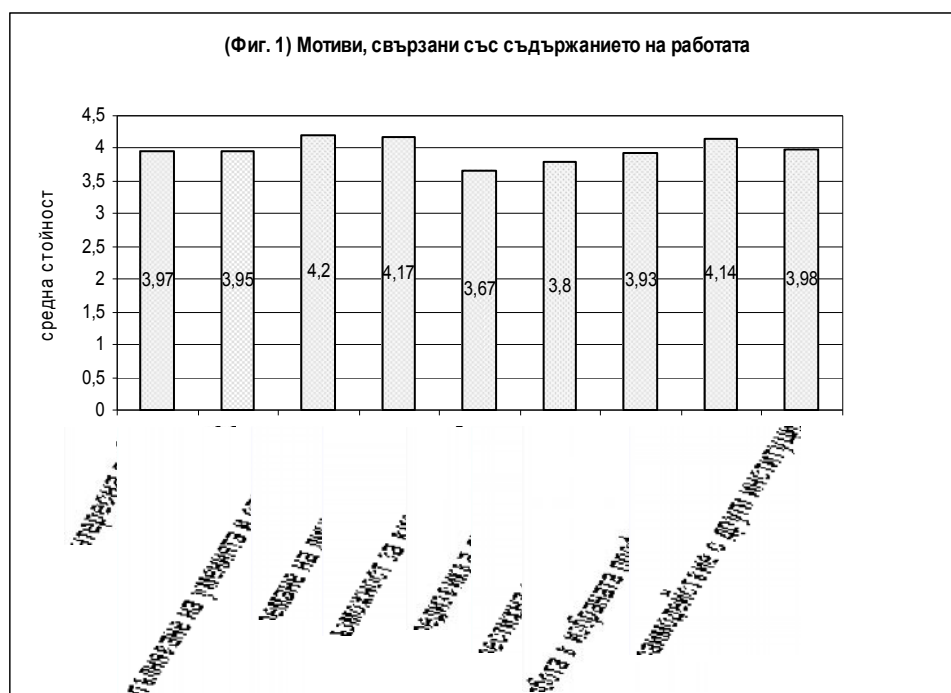
Йерархия на мотивите за работа в държавната администрация

Мотивационната структура на личността включва съвкупност от мотиви, които имат различна изразеност и мотивираща сила. Доминиращите мотиви за работа на държавните служители бяха установени с т.нар. описателна статистика, която включва средните аритметични стойности и стандартните отклонения³. Средните аритметични стойности бяха изведени за всички мотиви поотделно, които се установява, че попадат в съответните фактори и за петте фактора или подскали на мотивацията като цяло. Въз основа на получените резултати може да се установи какво е мотивационното “ядро” при работата в държавната администрация. Стойностите варират от 1 до 5, като колкото по-

³Всички данни в изследването са обработени с помощта на SPSS (Статистически пакет за социални науки).

високи са те, толкова повече даден аспект или фактор мотивира личността за извършване на работата.

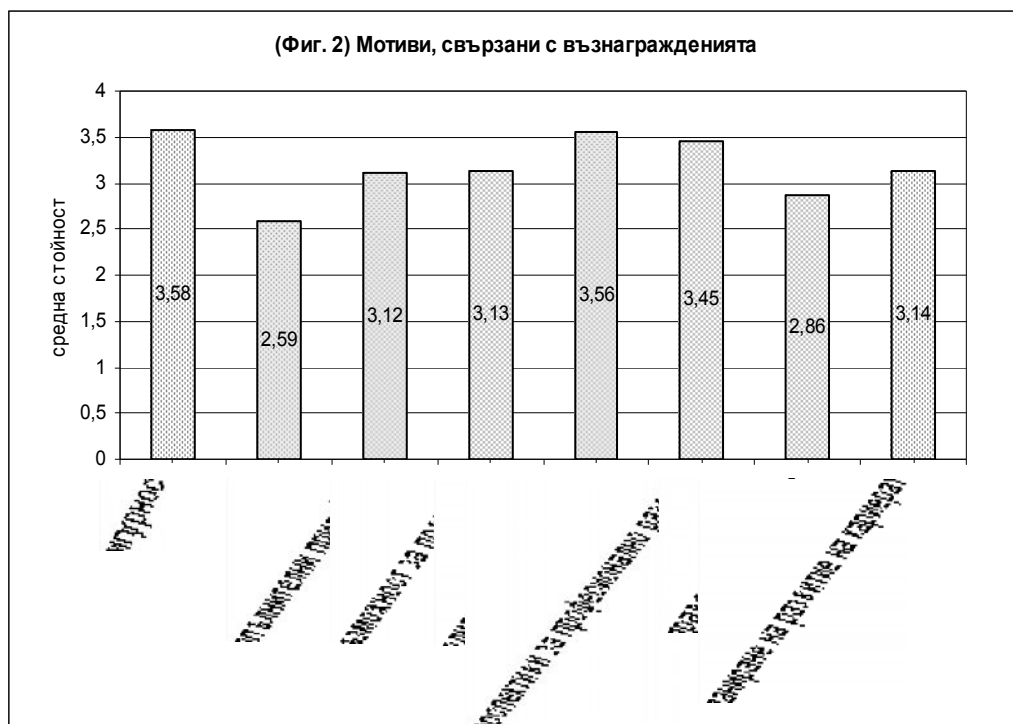
Съдържанието на работата се определя в най-висока степен от оценката за работата като даваща възможност да се използват притежаваните знания и способности, да се поема лична отговорност и да се работи в избраната професионална област. Те очертават мотивационния профил, произтичащ от особеностите и характеристиките на извършваната работа в държавната администрация. Така възможността за професионална реализация и поемането на отговорност имат доминиращо значение за мотивацията за работа и могат да бъдат определени като конкурентни предимства за работа в държавната администрация тогава, когато съществуват в работата (Вж. Фиг. 1).



На второ място от мотивите, свързани със съдържанието на работата, са възможността за взаимодействие с хора от различни институции, интересната и разнообразна работа, която е престижна и полезна за обществото. Социалната значимост на работата в държавната администрация се оценява като мотивираща в еднаква степен заедно с нейното разнообразие и интересния ѝ характер. Осъзнатата необходимост от работа в полза за обществото и нейният престиж характеризират спецификата в мотивацията на държавните служители.

Третата група се отнасят до възможността за постигане на високи резултати и до степента, в която работата се възприема като напрегната и предизвиква личността да дава повече от себе си. Напрегнатостта и постигането за високи резултати мотивират само ако са в определени рамки и дават възможност да се “издърпа напред” изпълнението, без да се създават високи равнища на стрес в работата. В противен случай, ако изискванията на работата превишават възможностите на личността за изпълнение, работата вместо да мотивира, създава предпоставки за по-висок стрес.

От мотивите, отнасящи се до **възнагражденията**, държавните служители ценят на първо място сигурността, която работата им дава. Фактът, че се придава приоритет на спокойствието и сигурността, получавано от работата, е изключително показателен. Разпространената представа за държавната служба като “оазис на спокойствието” не се потвърждава, а се подчертава задоволената потребност на хората от сигурност във и за работата. Именно гаранцията за работата е основно предимство и мотив за работа в държавната администрация, който има по-висока средна стойност от другите водещи мотиви – перспективите за професионално развитие и провежданата от ръководството на организацията политика по отношение на служителите (вж. Фиг. 2).



В приблизително еднаква степен се оценява мотивиращата сила на възможността за повишения, планирането и развитието на кариерата и ползването на допълнителни придобивки и облаги. Работата в администрацията предоставя възможност за израстване в служебната йерархия и за планиране на начините и пътищата за развитие в кариерата и личността е мотивирана поради факта, че може да поема личен контрол върху толкова важни аспекти на живота, да предвижда и насочва развитието и напредъка си в работата. От друга страна, на държавните служители се предоставят допълнителни придобивки за служителите, които са регламентирани и гарантирани в сравнение с частния сектор и съответно мотивират работещите в държавните организации.

Най-ниски стойности от възнагражденията имат оценката за справедливо заплащане и за доходи, които осигуряват добър стандарт на живот. Определено ниските стойности по финансовите измерения на възнагражденията и начина на тяхното разпределяне свидетелстват не толкова, че тяхната мотивираща сила е по-слаба в сравнение с останалите аспекти на възнагражденията, а по-скоро разкриват известен дефицит в задоволяването на тези потребности. Същевременно начините за определяне на справедливо заплащане са обективни и регламентирани, но в практиката при тяхното прилагане често съществува или се възприема наличието на субективност. Размерите на заплащането също са определени и не дават възможност да се варира и гъвкаво да се отчитат различията в индивидуалните усилия и изпълнение. Като цяло размерът на доходите, получавани от работата, не осигурява адекватен стандарт на живот и това обяснява защо този аспект мотивира в ниска степен държавните служители.

Взаимоотношенията с ръководството са мотивиращи, като в еднаква степен значение имат професионалната компетентност на прекия ръководител и неговите личностни качества, които улесняват създаването на добри отношения с подчинените (вж. Фиг. 3). Силен мотивиращ ефект има експертната власт на ръководителя, която се основава на професионализма му. Експертната власт е изключително наложителна не само заради авторитета на ръководителя, но и за изпълнението на подчинените. Възприемането на ръководителя като компетентен улеснява извършването на работата, мотивира допълнително служителите и е стимул за тяхното усъвършенстване. Притежаването на професионални знания и умения от ръководителя стимулира по-доброто

изпълнение, но не е достатъчно условие за мотивация. То би имало силен мотивиращ ефект, ако е съчетано с личните качества и социалните умения на ръководителя.



Възприемането на ръководителя като притежаващ личен чар и обаяние свидетелства за необходимостта от т.нар. харизматична власт, която е в основата на лидерството. Наличието на харизматичност и лидерски умения създава предпоставки да се повишава мотивацията на служителите, поради факта, че ръководителят ги стимулира интелектуално в изпълнението на задачите, делегира им отговорност и ги предизвиква да се справят по-добре със задълженията. Така водеща предпоставка за създаването на висока мотивация са неформалните източници на власт на ръководителя – експертната и харизматичната.

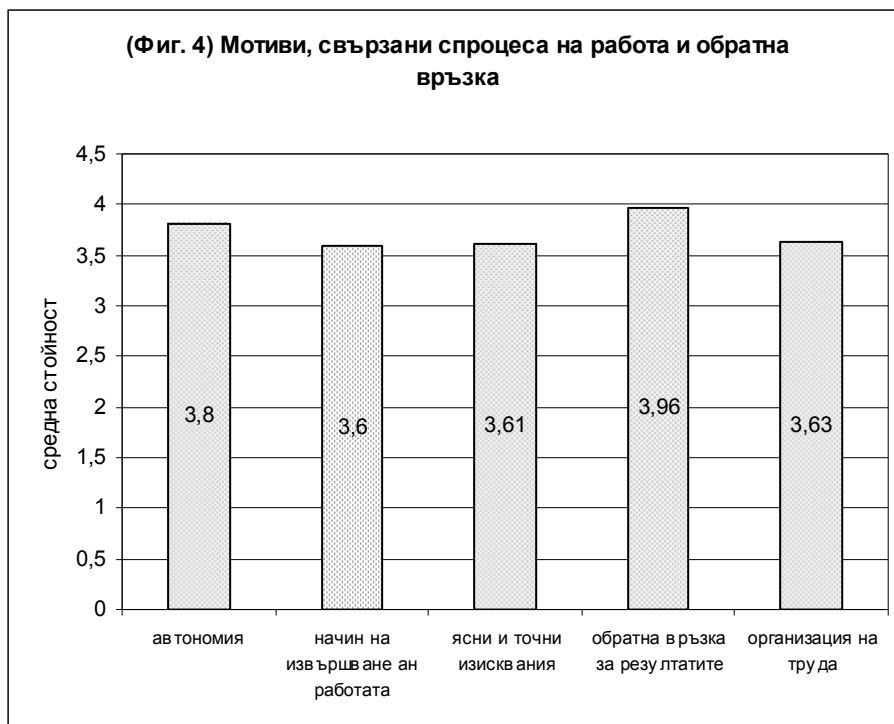
Най-ниски стойности от взаимоотношенията с ръководството имат справедливата оценка и признание, които служителите получават за добре свършена работа. Те посочват, че този аспект на взаимоотношенията с ръководството ги мотивира по-слабо в сравнение с неговите личностни и професионални качества. Оценката на изпълнението и даването на признание са в основата на възнаграждаващата, респективно наказващата власт на ръководителя. Тъй като възнагражденията и санкциите, които ръководителят

може да дава, са регламентирани и определени, той не може да проявява гъвкавост при тяхното прилагане и съответно да влияе върху мотивацията.

Същевременно възнагражденията и санкциите не са само от финансов или материален характер, а включват даването или оттеглянето на подкрепата от страна на ръководителя. От тази гледна точка, взаимоотношенията с ръководството ще повишават мотивацията, ако ръководителите съумяват да признаят постиженията и справедливо да оценят изпълнението. Това изисква от тях да изградят уменията за даване на непосредствена обратна връзка за изпълнението, за конструктивна критика при необходимост и за създаване на отношения на доверие и подкрепа с подчинените. Несправедливата оценка или липсата на каквато и да е оценка на изпълнението и отказът на признание са един от основните аспекти, които намаляват мотивацията, особено в ситуации, когато възможностите за възнаграждения са ограничени.

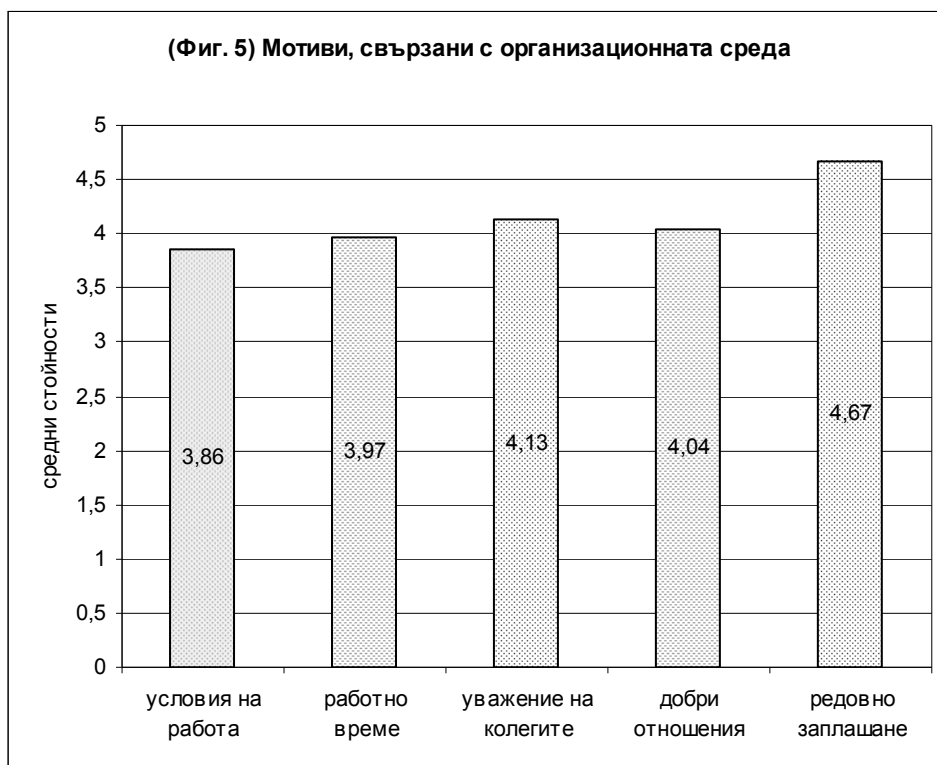
Даването на справедлива оценка за изпълнението и признанието за положените усилия произтича от формалните източници на власт на ръководителя – легитимната му власт, която се дължи на заеманата позиция, и свързаните с нея възнаграждаваща и наказваща власт. Поради ограниченията в прилагането на тези източници на власт, мотивирацията ефект от справедливото оценяване е относително слаб. Така водеща предпоставка за създаването на висока мотивация са неформалните източници на власт на ръководителя – експертната и харизматичната.

Процесът на работа и обратната връзка за изпълнението мотивират личността преди всичко с възможността за обратна връзка, която работата им предоставя за изпълнението (Фиг. 4). Там, където служителите могат да преценят какви са постигнатите от тях резултати, се създават предпоставки за висока мотивация. На второ място се поставя възможността самостоятелно да се определя начина на извършване на работата. Т.е. процесът на работа мотивира, ако служителите има определена степен на автономия при работата и получават обратна връзка за изпълнението.



Другите аспекти, свързани с процеса на работа, са еднакво важни за мотивацията на личността. Значението на ясните и точни изисквания, добрата организация на труда и определения ред и последователност при извършване на задачите са фактори, които мотивират и улесняват процеса на работа.

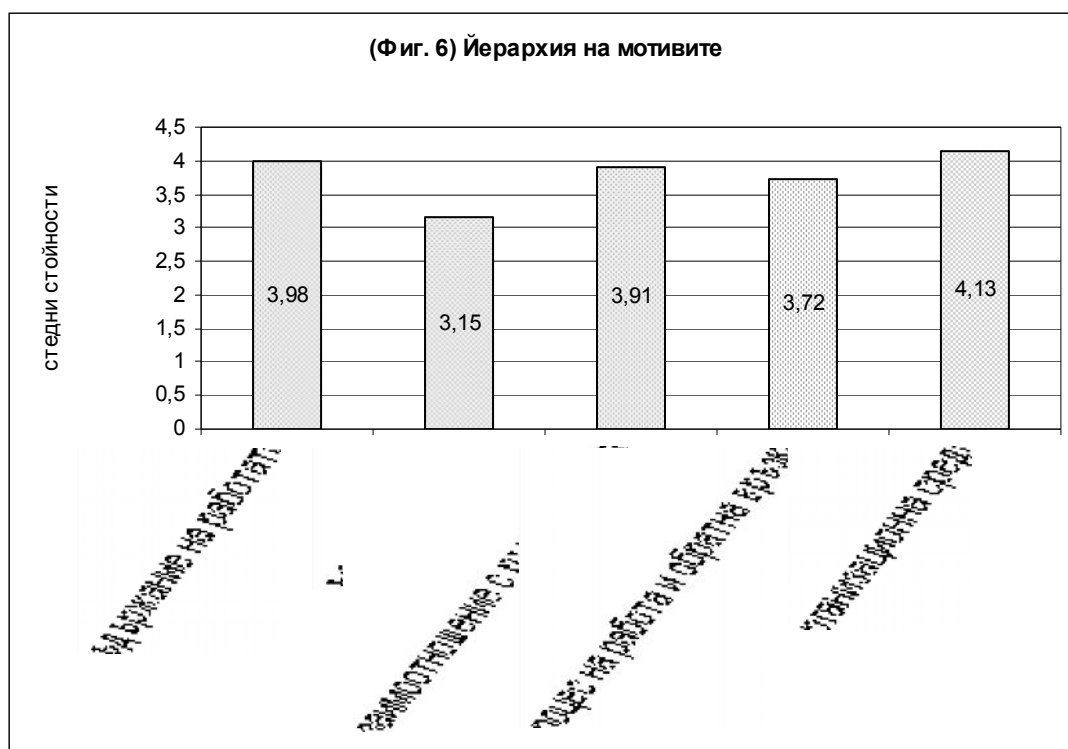
От аспектите на **организационната среда**, които мотивират държавните служители, най-високо се оценява редовното и гарантирано получаване на заплатата (Фиг. 5). На фона на ситуацията в други организации, това е предимство, което характеризира мотивацията в държавната администрация. Уважението от страна на колегите и добрите отношения с тях се ранжират съответно на второ и трето място, като те в приблизително еднаква степен имат значение за мотивацията. Работното време също се оценява като мотивиращо, но в по-ниска степен от взаимоотношенията с колегите. На последно място се поставят физическите условия на работното място. Определено от факторите на средата водещо значение имат редовното заплащане и отношенията с колегите. Ако съществува добър климат на работното място, доверие и подкрепа между колегите, то мотивацията се повлиява положително.



Физическата среда и работното време също мотивират, но не в толкова висока степен. Полученият резултат е в съответствие с теориите за мотивацията и в частност, с известната двуфакторна теория на Ф. Хърцбърг, според която липсата на подходящи условия на работа намалява мотивацията и създава неудовлетвореност. Наличието на добри условия обаче не води до по-висока мотивация и до удовлетвореност и поради това факторите на физическата среда се определят като “хигиенни”, а не като същински мотиватори. Задоволяването на потребността от добри условия на работа е важно, тъй като намалява недоволството и създава предпоставки хората да се стремят към задоволяване на потребности от по-високо равнище, които се отнасят до самата работа и до възможностите за лично и професионално израстване и развитие.

Доминиращите аспекти на мотивацията очертават спецификата в рамките на всеки фактор и дават възможност да се определи промяната в кои от тях би повишила мотивацията за работа. Наред с това е необходимо да се установи кои от факторите като цяло в по-голяма степен мотивират държавните служители. На първо място е организационната среда (Фиг. 6). Тя мотивира държавните служители във висока степен, като се подчертават ролята както на гарантираното заплащане и на условията на работа, така и на социалната среда.

Подобряването на условията на работа, създаването на доверие и подкрепа между служителите, на добър социално-психически климат на работното място и изграждането на екипи би допринесло съществено за поддържане и повишаване на мотивацията за работа. Същевременно трябва да се подчертае, че предприемането на действия за промяна в тази насока е едно от най-често прилаганите при управлението на промяната и организационното развитие, което може да се осъществи сравнително леко и в резултат да се постигне по-висока мотивация.



На второ място като мотивиращ фактор се оказва съдържанието на работата – в държавната администрация характерът на извършваната работа, възможността да се работи в избраната професионална сфера и престижът и ползата за обществото са предпоставка и условие за по-висока мотивация. Този факт подчертава ролята на вътрешна мотивация, която е свързана със самата работа и с потребността от постижения на личността. В този смисъл измененията в характеристиките на работа са начин за повишаване на мотивацията. Обикновено тези изменения включват реструктуриране на работата, познато като обогатяване на работата, чиято цел е да направи работата по-разнообразна, интересна, да изисква използване на уменията и

способностите и да създаде предпоставки за поемане на лична отговорност и възприемане на приноса и ползата ѝ за обществото.

Взаимоотношенията с ръководителя се поставят на трето място, като техните стойности са близки до тези на съдържанието на работата. Прилагането на експертна и харизматична власт от ръководителя, признанието и подкрепата на усилията на подчинените и справедливата оценка за тяхното изпълнение са фактор за повишаване на мотивацията. Мотивиращата роля на ръководителите може да се постигне от една страна чрез подбора и назначаването на високо компетентни специалисти в съответните професионални сфери, а от друга страна – чрез непрекъснато обучение както за повишаване на професионалната им квалификация, така и за изграждане на лидерски умения. Оказва, че професионалната компетентност сама по себе си мотивира, но нейното влияние нараства, когато е съчетана с личностни качества и умения за ръководене. Така че от ръководителите се очаква не само да са добри администратори, но да могат да насочват, мотивират и стимулират своите подчинени за по-добро изпълнение.

Четвърто място в йерархията на мотивите заемат процесът на работа и обратната връзка за резултата. Това, че са на по-ниска позиция, не намалява тяхната мотивираща роля, а подчертава необходимостта от условия за работа, в които да се дава възможност за самостоятелност при планиране и извършване на работата и да се получава информация за резултатите от работата. Тъй като част от дейностите в държавната администрация не предоставят непосредствена обратна връзка за резултатите, необходимо е да създадат начини за получаване на знание и информация доколко добре се е справил човек. Процесът на работа ще мотивира повече, ако се дават ясни и точни изисквания спрямо изпълнението и се определят стандартите, на които то трябва да отговаря. Автономията в работата е решаващ фактор за мотивация, установен в редица теории и изследвания на мотивацията и който може да се бъде подобрен чрез разширяване на процеса на делегиране на задължения и отговорности.

На последно място в йерархията на мотивите се поставят възнагражденията. Оказва се, че те в най-ниска степен мотивират държавните служители. Наистина спрямо другите фактори възнагражденията могат да са слаб мотиватор за работа, тъй като се отнасят до външните аспекти на мотивацията, а и дефицитът в тяхното задоволяване засилва мотивиращата роля

на организационната среда и на самата работа. В държавната администрация размерът на възнагражденията е фиксиран и предвидим, възможностите за гъвкавост са ограничени и вариациите в изпълнението не се отразяват върху заплащането.

Ниската мотивираща сила на възнагражденията се дължи на факта, че държавните служители смятат, че доходите, които получават, не им осигуряват добър стандарт на живот. Възнагражденията са важни, тъй като те имат най-бърз и непосредствен ефект върху мотивацията. Тяхното наличие не е задължително да повишава желанието за работа и размера на влаганите усилия, но тогава, когато тези потребности не са задоволени, мотивацията намалява и възниква неудовлетвореност. Именно поради това, увеличаването на размера на заплащането, въвеждането на форми на допълнителни възнаграждения като премии, бонуси и други придобивки са ефективно средство да се преодолее ниската мотивация.

За да създаде наистина оптимална мотивация за работа обаче не е достатъчно само да се увеличи размерът на възнагражденията, а и тяхното получаване да бъде обвързано с усилията, способностите и изпълнението на служителите по ясни, обективни, справедливи и измерими критерии. В противен случай увеличаването на възнагражденията би намалило причините и основанията за недоволство, но ако не следва директно от конкретното изпълнение, няма да има желаното влияние върху мотивацията.

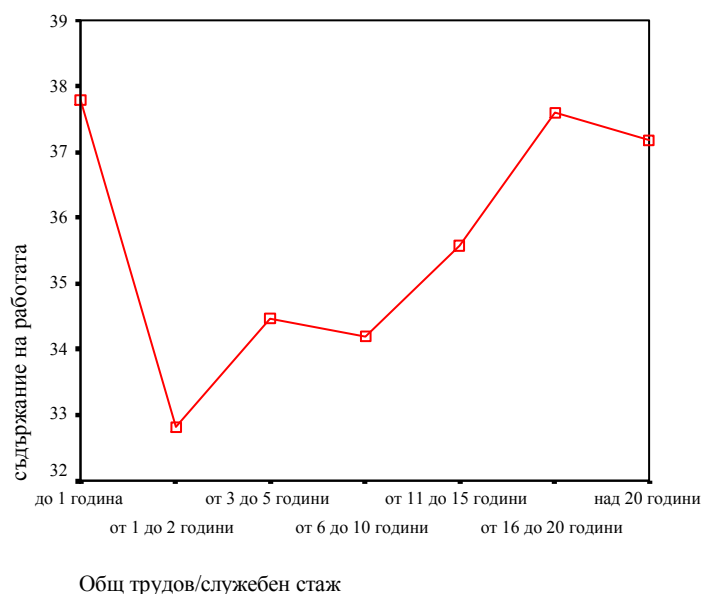
Динамика на мотивацията за работа в държавната администрация

В изследването се допуска, че мотивите за работа на държавните служители се различават в зависимост от пола, възрастта, местоработата, заеманата длъжност, общия трудов стаж и стажа в конкретната организация. Беше направен еднофакторен дисперсионен анализ, за да се установят различията в мотивацията. Получените резултати ще дадат възможност да се разкрие динамиката на мотивацията за работа на държавните служители и да се предприемат адекватни действия за нейното повишаване и поддържане в оптимални граници. Оказа се, че няма различия по пол в мотивацията за работа на държавните служители. И мъжете, и жените в държавната администрация в еднаква степен са мотивирани от отделните аспекти на работата.

Различия в мотивите за работа в зависимост от общия трудов стаж

Резултатите от дисперсионния анализ сочат, че общият трудов стаж води до значими различия в мотивите, свързани със съдържанието на работата, възнагражденията, ръководството и процеса на работа. Единствено по отношение на организационната среда не се очертават статистически значими различия – тя се оказва еднакво важна за всички изследвани групи.

Съдържанието на работата ($F=8.156$, $p<0.001$) най-силно мотивира държавните служители с общ стаж до 1 година и тези със стаж от 16 до 20г. (Граф. № 1). Служителите със стаж над 20 години също поддържат високи равнища на мотивираност от съдържанието на извършваната работа. Оказва се, че съдържанието на работата мотивира хората без почти никакъв стаж и тези, които имат продължителен трудов опит и могат да оценят характеристиките и предимствата на работата.

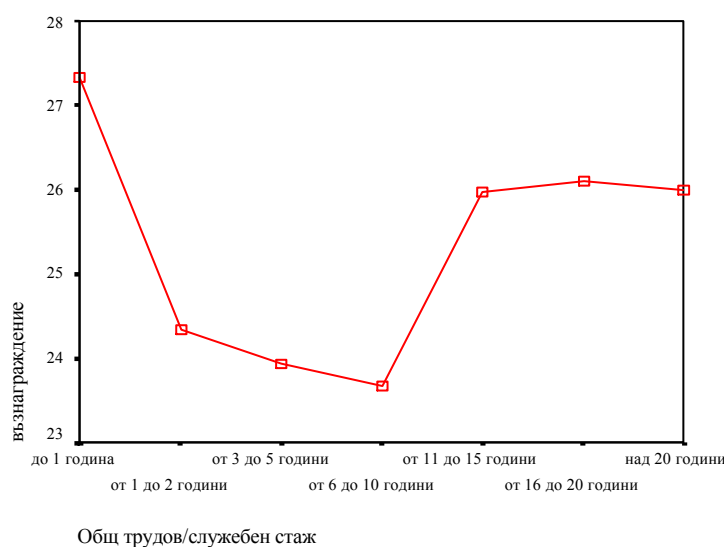


Графика № 1. Различия в съдържанието на работата според общия трудов стаж.

За новопостъпилите е характерен ентузиазъм, свързан с желанието да се работи в избраната професионална сфера, да се използват знанията и уменията, придобити по време на следването и да се търси интересната, разнообразна и

предизвикателна работа. Първоначалните очаквания не винаги се реализират и новопостъпилите се сблъскват с типичните проблеми и затруднения, които съществуват в работата и за които те не притежават съответната професионална подготовка и нагласа. Поради това, след първата година стаж мотивацията, свързана със самата работа, рязко намалява и достига най-ниските си стойности между първата и втората година. Това е периодът, през който нереалистичните очаквания за съдържанието на работата, които много често съществуват при постъпването, се преодоляват и това създава известни разочарования и своеобразна “криза на мотивацията”. След третата година обаче адаптацията към самата работа е завършен процес и с нарастване на стажа се наблюдава тенденция за постепенно покачване на мотивацията, свързана със съдържанието на самата работа.

Мотивите, произтичащи от възнагражденията ($F= 3.308, p<0.01$), също са най-високи при служителите със стаж до 1 година (Граф. 2). След това те рязко намаляват и този спад продължава, като служителите с общ стаж от 3 до 10 г. са най-слабо мотивирани от възнагражденията. С нарастване на стажа над 10 г. мотивиращият ефект на възнагражденията се засилва и достига по-високи стойности при служителите със стаж между 16 и 20 години, но те са по-ниски в сравнение с новопостъпилите. След 20 години стаж мотивите, свързани с възнагражденията, се поддържат на същото ниво, както при стаж от 11 до 15 години



Графика № 2. Различия в мотивите, свързани с възнагражденията, според общия трудов стаж.

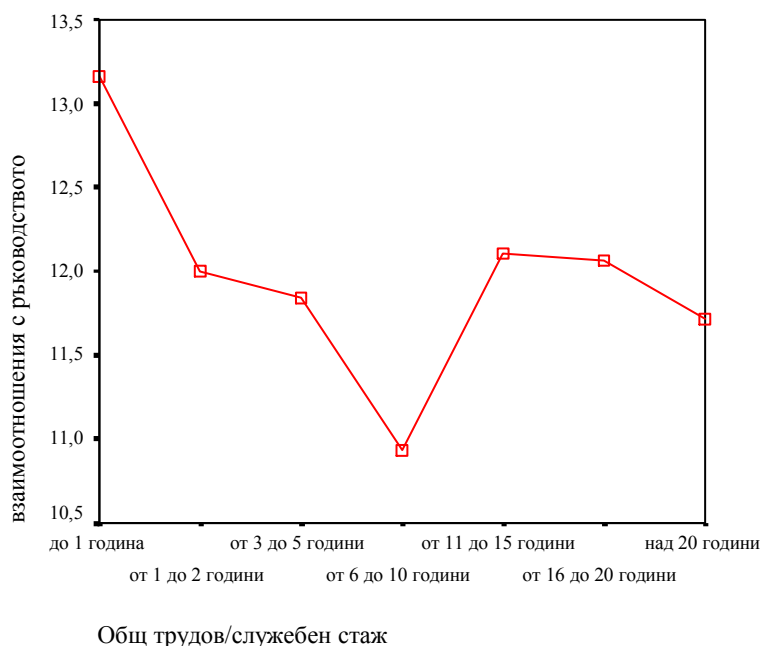
Влиянието на стажа върху мотивацията, произтичаща от възнагражденията, е показателно, тъй като се оказва, че служителите без стаж, които са в началото на трудовата си кариера, и тези с по-продължителен стаж, които в средата или на края на кариерата си, са по-мотивирани от сигурността на работата, възможностите за израстване и развитие в кариерата, заплащането и допълнителните придобивки. В първия случай те нямат професионален опит и перспективите за развитие в кариерата могат да изглеждат примамливи, а за служителите с продължителен стаж сигурността и стабилността на държавната служба и възнагражденията могат да имат водещо значение.

Фактът, че служителите с повече стаж, които се очаква да притежават по-голям житейски и професионален опит и да се справят със проблемите в работата, са сравнително силно мотивирани от възнагражденията, е благоприятен. От друга страна, с течение на стажа намаляват перспективите за намиране на работа, нараства рутинността в работата и изпълнението се поддържа на необходимите равнища, без обаче да се влагат повече усилия от очакваното. Поради това възнагражденията се смятат за мотивиращи при лицата с по-дълъг стаж, тъй като те са установили баланса между усилия и възнаграждения, т.е. очаква се те да работят толкова, колкото получават под формата на доходи и допълнителни придобивки.

Известно безпокойство буди влиянието на мотивите, свързани с възнагражденията, върху служителите със стаж от 1 до 10 години. Те са в активна трудова възраст, притежават енергичност, компетентност, готовност да използват знанията и уменията си и да допринасят за ефективността на държавната администрация и същевременно са слабо мотивирани от перспективите за развитие, заплащането и придобивките, получавани от работата. Липсата на достатъчно възможности да се задоволят тези потребности намалява размера на вложените усилия и е предпоставка за текучество. Обикновено намеренията за напускане се формират след първата година на работа и са повлияни силно от възнагражденията и перспективите за развитие. Когато възможностите за повишаване на заплащането са ограничени и строго регламентирани, служителите търсят по-добри алтернативи извън държавната администрация и това повишава текучеството.

Мотивите, свързани с ръководството, също са повлияни от трудовия стаж, макар и в по-ниска степен ($F= 2.881$, $p<0.01$) (Граф. 3). Те също имат най-

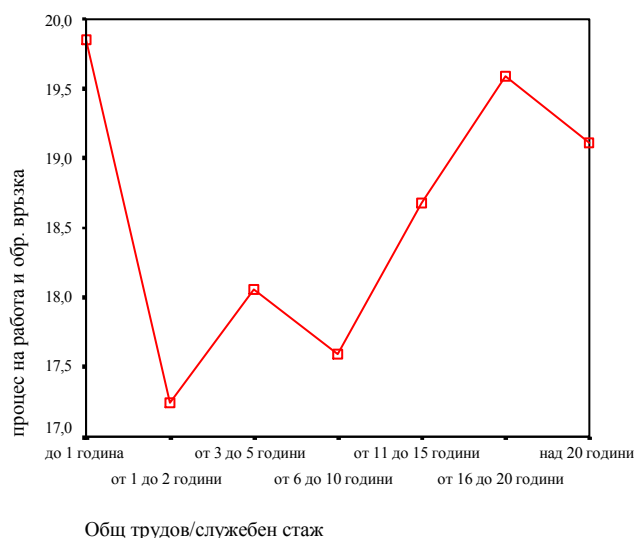
високи стойности в началото на кариерата, като постепенно намаляват, за да достигнат най-ниския си спад при служителите със стаж от 6 до 10г. Тогава очевидно разочарованията от експертните и личните качества на ръководителя и от липсата на справедлива оценка и признание от негова страна за положените усилия са най-големи и затова ръководството не е в състояние да мотивира по подходящ начин служителите. След 10 година тези мотиви нарастват и се поддържат на приблизително еднакво равнище до 20г. стаж, след което съвсем слабо намаляват. Като цяло мотивацията, произтичаща от отношенията с ръководството, се поддържа в сходни граници за всички групи по стаж, като единственото изключение са служителите със стаж от 6 до 10г. Те са придобили достатъчно професионален опит и компетентност, адаптирали са се към работата и социалните отношения, но същевременно проявяват критичност към качествата на ръководителя и очакват усилията им да бъдат признати. Когато не получат желаната обратна връзка, силно намалява възможността те да бъдат мотивирани от ръководителя.



Графика №3 . Различия във взаимоотношенията с ръководството според общия трудов стаж.

Динамиката в процеса на работата и обратната връзка отразява интересни закономерности в този аспект на мотивацията ($F= 5.206, p<0.001$) (Граф. 4). Отново постъпването на работа се характеризира с високи очаквания,

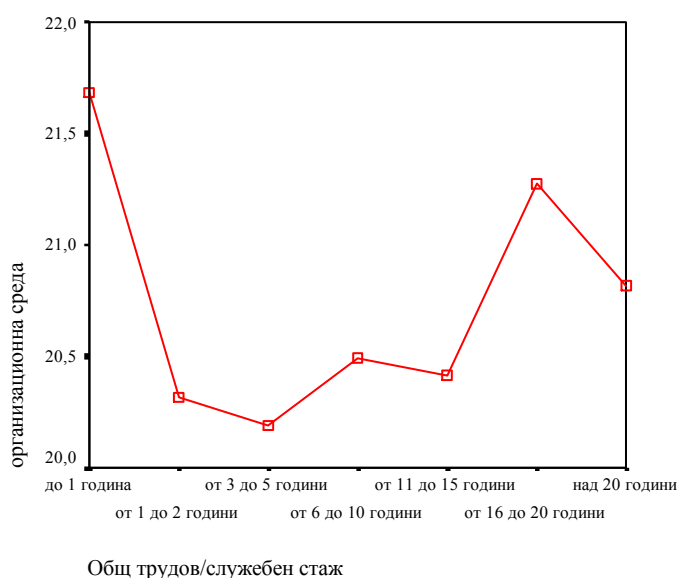
които обаче драстично намаляват след първата година. В началото на кариерата мотивите, свързани с автономията в работата и потребността работата да предоставя обратна връзка за изпълнението, са високи. Всяка организация обаче има механизми на контрол и стандарти на изпълнение, които намаляват автономията и ограничават личността. Поради това през първите три години от работата е необходимо да се намери балансът между индивидуалната свобода при планиране на работата и при определяне на нейната последователност, от една страна, и организационния контрол и изисквания за изпълнение – от друга страна. Мотивацията през този период е ниска, тъй като служителите смятат, че не получават ясни и точни изисквания за изпълнението на работата и едновременно са ограничени в иницирането на самостоятелни действия. От третата година, когато процесът на адаптация е завършен и са установени ясните изисквания и механизмите за получаване на информация за изпълнението, процесът и организацията на работата започват да мотивират повече. Това покачване на мотивацията, свързана с процеса на работа, обаче има временен ефект и отново намалява при служителите със стаж от 6 до 10 години. След това мотивите, свързани с процеса на работа, се повишават и се задържат, макар и на по-ниско ниво, при служителите със стаж над 20 години.



Граф. 5 Мотиви, свързани с процеса на работа и обратната връзка, според общия трудов стаж

Макар че няма ясно очертани статистически различия в мотивите, свързани с организационната среда, техните стойности са по-високи в началото

на кариерата, като има тенденция след първата година рязко да намалее и до 15 години стаж да останат ниски (Граф. 5). Тоест, като цяло факторите на организационната среда остават относително стабилни и не предизвикват съществени изменения в мотивацията. След повече от 20 години стаж мотивите, свързани с условията на работата, гарантираното и редовно заплащане и добрите отношения с колегите нарастват и стават водещи.



Граф. 5 Мотиви, свързани с организационната среда, според общия трудов стаж

В заключение могат да се изведат общи закономерности в мотивацията в зависимост от трудовия стаж. В началото на кариерата тя има най-високи стойности по всички аспекти. Високите изходни равнища на мотивация са показателни, тъй като се започва работа с желание за реализация и с готовност да вложат усилия. Същевременно при постъпването на работа в началото на трудовия стаж очакванията за характера, начина на извършване на работата, възнагражденията, възможностите за развитие и израстване и социалните отношения са неясни и нереалистични. В резултат на това и на разочарованията, които настъпват през първата година, мотивацията рязко намалява. Това се отнася особено до мотивите, свързани със съдържанието на работата, които от първата до третата година стаж са изключително ниски.

Мотивацията от другите аспекти на работата достига най-ниски равнища при служителите със стаж от 6 до 10 години. Тогава настъпва своеобразна “криза” на мотивацията, която се преодолява с напредване на стажа и след 15 години мотивацията се стабилизира и поддържа на относително оптимални равнища. Като цяло след 20 години стаж има тенденция за лек спад във всички аспекти на мотивацията, но тя остава по-висока, отколкото при служителите със стаж от 3 до 10 години.

Така по отношение на общия трудов стаж може да се направи констатацията, че в държавната администрация най-мотивирани са служителите в началото на кариерата си, които току-що са завършили образованието си, не притежават професионален опит и не са формирали предубеденост спрямо работата и организационната среда.

Висока е мотивацията и на служителите с продължителен трудов стаж – над 15 години, които са придобили професионални знания и умения, но също така са усвоили бюрократични модели на поведение, които могат да задържат изпълнението и да затрудняват гъвкавостта и адаптацията към новите изисквания на работата в администрацията. С увеличаване на стажа намаляват алтернативите за работа, сигурността за работата става водещ мотив и това допринася за повишаване на мотивацията. Поради това е вероятно след 15 години стаж да се ценят повече предимствата на държавната служба и да няма основания за напускане, т.е. ръстът на текучество да намалява с напредване на стажа.

Спадът в мотивацията, който започва рязко след първата година и достига критични стойности при служителите със стаж от до 10 години, отразява тревожна тенденция, която трябва да бъде отчетена. Фактът, че служителите при постъпването си и през първата година от работата си имат висока мотивация, означава, че техните желания и очаквания към работата в държавната администрация са положителни и те са готови да вложат усилия и да допринасят за постигане на целите на администрацията. “Сблъсъкът” с реалността и липсата на подходящи механизми и начини за адаптация води до разочарования и трайно намаляване на мотивацията, което трудно може да бъде променено. Очевидно през първата година съществува дефицит в управленческите практики за създаване и поддържане на мотивацията и не се

предприемат никакви действия за стимулиране и задържане на новопостъпилите.

Именно периодът на първоначалната адаптация се оказва решаващ и в тази насока трябва да бъдат предвидени действия за задържане на мотивацията на първоначалните равнища или поне да се намали драстичния спад. За целта е необходимо още в процеса на подбор и назначаване на държавни служители да се даде ясна информация за особеностите, предимствата и ограниченията на държавната служба, за да се създадат реалистични очаквания и да се предпазят служителите от бъдещи разочарования.

На второ място е необходимо въвеждане и адаптиране в работата, което да се извършва от страна на преките ръководители и по-опитните и мотивирани служители. Периодът на адаптация и социализация в организацията е по-важен дори и от процеса на подбор, тъй като в първата година се усвояват изискванията спрямо личността за изпълнение на работата, научават се модели и начини на поведение, които после трудно подлежат на промяна. Ако в началото на професионалния път се усвоят неефективни начини на работа и се работи с колеги, която не са достатъчно мотивирани, естествено е да настъпят отклонения в мотивацията.

Затова първоначалната адаптация на новопостъпилите служители трябва да се провежда в две насоки – към самата работа и нейните изисквания и към социалната среда. Необходимо е да се създадат механизми за въвеждане в естеството на работата, да се дава информация за критериите и стандартите за изпълнение на трудовите задължения и да се улесни цялостното извършване на работата. Паралелно с това трябва да се въведат управленчески практики и за социалното “вграждане” на новопостъпилите, за да започнат те да се чувстват като част от дадена работна група или екип. Оказва се, че адаптацията към социалната среда отнема повече време и усилия в началото на кариерата, отколкото усвояването на изискванията на работата. Отчитането на тази закономерност налага да се работи по изграждането на екипи и да се създава екипен дух, който стимулира високите постижения.

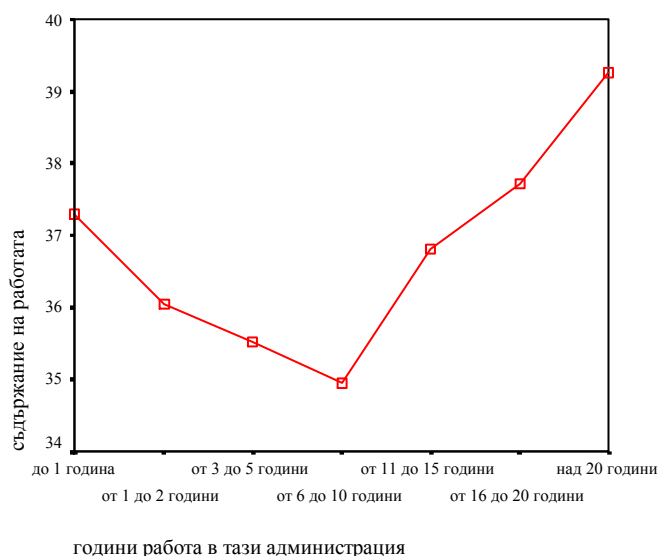
На трето място решаващо влияние върху мотивацията и нейния спад за продължителен период от време с течение на стажа има системата на възнаграждения и особено размерът на получаваните доходи от работата. Именно възнагражденията са този гъвкав механизъм, който може да поддържа

мотивацията на необходимите равнища и да постига бързо и директно въздействие върху мотивацията. Мотивите, свързани с възнагражденията, намаляват със стажа, тъй като заплащането е регламентирано в определени рамки, пътищата за израстване и развитие са строго определени и не дават възможност да се варира. Така има вероятност личните способности и усилия да не съответстват на получаваните възнаграждения и да не влияят върху повишенията и развитието в кариерата, а да бъдат обвързани със стажа. Именно това може да обясни защо мотивацията се повишава след 10 и особено след 15 години стаж.

Различия в мотивите за работа в зависимост от стажа в конкретната организация

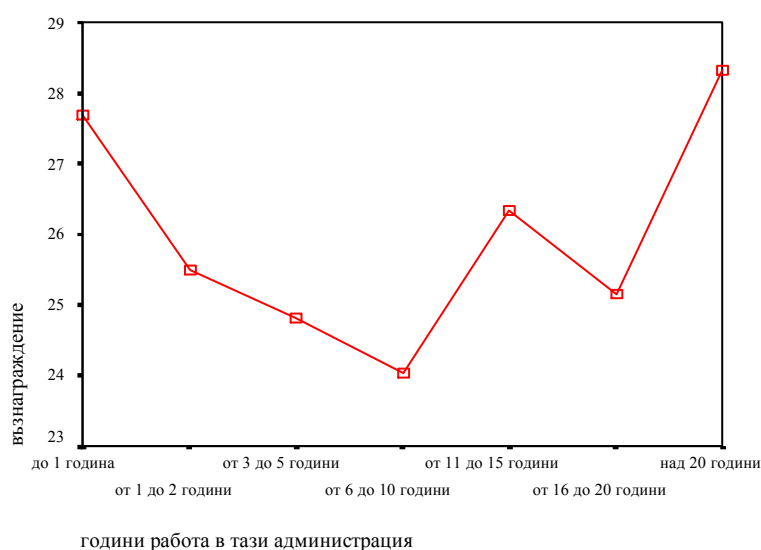
Стажът в дадена администрация също очертава специфична динамика на мотивацията за работа, като се очаква тя да е различна, отколкото при общия трудов стаж. Така например, във всяка организация съдържанието и процесът на извършване на работата варират, но различията между организациите са главно по отношение на организационната и социалната среда. Именно поради това, мотивацията се определя не само и единствено от трудовия опит на личността, а и от стажа ѝ в дадена организация.

По отношение на съдържанието на работата се оказва, че с течение на стажа в организацията мотивацията плавно намалява и достига най-ниските стойности между 6-та и 10-та година на работа, т.е. запазва се тенденцията това да е критичния период ($F= 2.358, p<0.05$) (Граф. 6). При стажа в конкретната организация обаче намаляването на мотивацията след първата година става постепенно, а не рязко. След 10 година обаче се отбелязва нарастване на мотивацията, свързана със самата работа, като то се запазва и след 20 години стаж. Очевидно продължителният стаж в дадена организация улеснява работата и като предимство се оценяват възможността да се извършва работа, която предизвиква да се дава повече и която е полезна и престижна за обществото.



Графика 6. Различия в съдържанието на работата

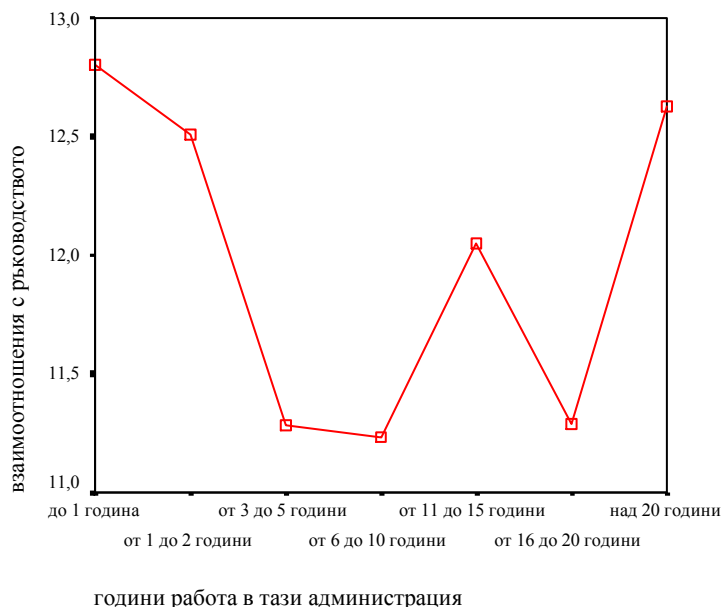
Възнагражденията също се влияят от стажа в конкретна организация ($F=2.658$, $p<0.05$). ($F=2.358$, $p<0.05$). (Граф. 7) Мотивите, свързани с възнагражденията, са най-високи при постъпването в организацията и при стаж над 20 години в нея. Служителите, които имат продължителен стаж – над 20 години, в най-голяма степен оценяват сигурността на работата, заплащането и придобивките, които получават, и възможностите за стабилна и перспективна кариера. Те са добре установени в организацията и биха понесли известни загуби и придобивки, ако я напуснат.



Граф. 7. Различия във възнагражденията според стажа в конкретната организация

Спадът в мотивите, произтичащи от възнагражденията, започва след постъпването и продължава до 10-та година на работа. Вероятно от първата до десетата година са съществували намерения за напускане в резултат на ниските доходи и ограничените възможности за развитие и професионално израстване, но след това поради липса на подходящи алтернативи и примиряване със статуквото започват да се ценят повече възможностите за получаване на възнаграждения. След 10 години работа в дадена организация служителите са чувстват свързани с нея и са мотивирани от сигурността за работата, перспективите за професионално развитие и очакваните повишения вследствие на своята лоялност и стаж. Ако очакванията им за повишение и израстване не се реализират в този период, след 15-та година работа този аспект на мотивацията отново намалява, за да се повиши рязко след 20 г. стаж, когато възможностите за избор и преместване в друга организацията са силно ограничени.

Взаимоотношенията с ръководството са мотивиращи до третата година от работата в дадена организация ($F= 5.066$, $p<0.001$) (Граф. 8). Влиянието на стажа в дадена организация е най-силно именно върху този аспект на мотивацията. В началото на работата си новопостъпилите силно се нуждаят от експертната власт на ръководителя, за да се адаптират към изискванията на работата, и от неговите лидерски умения и внимание, за да започнат да се чувстват част от организацията. Затова даването на подкрепа и признание, на справедлива обратна връзка и при необходимост на конструктивна критика от страна на прекия ръководител е решаващо условие за висока мотивация. Тази потребност намалява след първата година, но до третата година, докато протича процесът на адаптация и социализация, тя запазва водещото си значение.



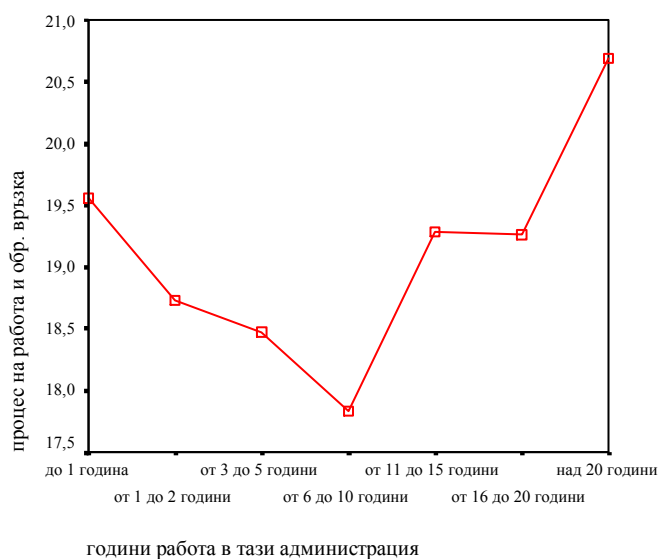
Граф. 8. Различия във взаимоотношенията с ръководството според стажа в конкретната организация

С нарастване на опита и навлизането в социалната система на организацията ролята на ръководителя намалява и от третата до десетата година той не повлиява съществено мотивацията на подчинените си. След известно повишаване на мотивиращата роля на ръководителя между 11-та и 15-та година, се установява отново намаляване на мотивацията по този аспект, която достига същите равнища както при стаж от 3 до 10 години. Продължителният стаж над 20 години в дадена организация влияе върху мотивацията, свързана с ръководството. Служителите, които са от дълго време в организацията, са склонни да приемат авторитета и компетентността на прекия си ръководител и да смятат, че той отчита и признава усилията и постиженията им.

Така взаимоотношенията с ръководството и професионалните и личните качества на прекия ръководител имат най-силно значение за служителите в процес на адаптация и за тези, които по-голямата си част от кариерата са прекарвали в тази организация.

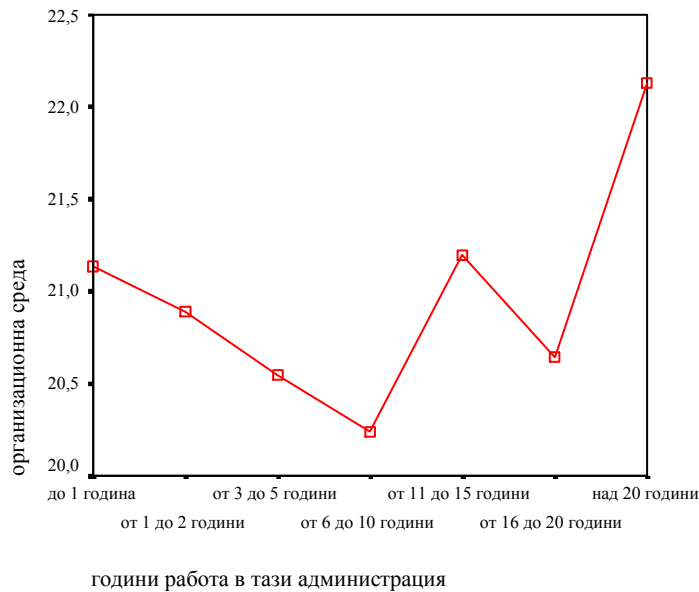
Мотивите, свързани с процеса на работа и обратната връзка от изпълнението, намаляват бавно и постепенно с течение на стажа през първите 10 години работа в дадена организация ($F= 2.994$, $p<0.01$) (Граф. 9). След 10 години на този аспект на мотивацията се придава по-голямо значение и, от една

страна, започва да се цени повече организацията на работата и последователността при нейното извършване, а от друга – нараства яснотата на изискванията и самостоятелността при изпълнението. С натрупване на опит и стаж в дадена организация процесът на работа се улеснява и мотивира личността, като същевременно се придобиват и знания за оценка на постигнатите резултати.



Граф. 9. Различия в процеса на работа и обратната връзка, според стажа в конкретната организация

Организационната среда е по-силен мотивиращ фактор за новопостъпилите, за служителите със стаж от 11 до 15 г. и особено за тези с продължителен стаж над 20 години в конкретната организация ($F=2.118$, $p<0.05$) (Граф. 10). Макар че различията в мотивите, свързани с организационна среда, са слаби, очертава се тенденция тези мотиви да са относително ниски до 10-та година на работа в организацията и да нарастват съществено при стаж над 20 години. Гарантираното и редовно заплащане, условията на работа и добрите отношения с колегите мотивират служителите с по-продължителна кариера.



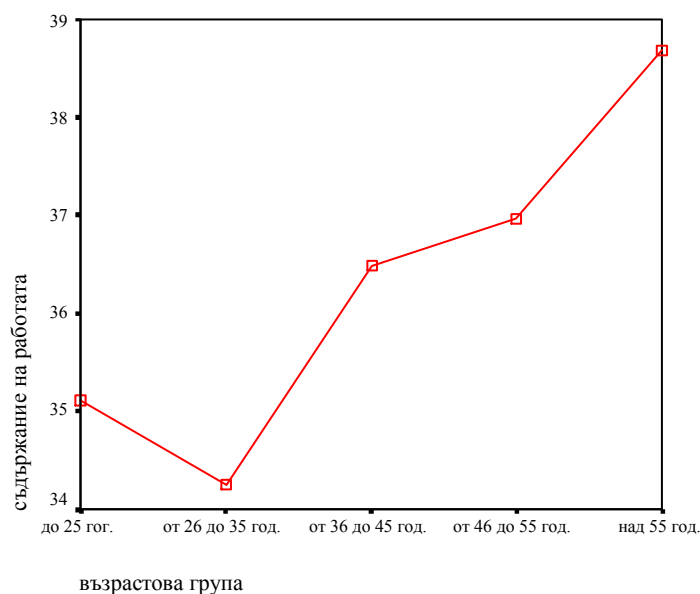
Графика 10. Различия в организационната среда, според стажа в конкретната организация

Като цяло по отношение на стажа в конкретната организация се констатира сходна тенденция, както при общия трудов стаж – от третата до десетата година мотивацията намалява и достига най-ниските си стойности след пет години стаж. Така може да се твърди, че независимо дали става въпрос за общ трудов стаж или стаж в конкретната организация, периодът от края на първата до десетата година е критичен за мотивацията на служителите. Вероятно това е времето, когато се търсят други алтернативи за работа извън държавната администрация, но поради едни или други причини служителите остават. Ниските стойности на мотивация обаче се показателни и може да се предположи, че те определят съответно и отклонения в изпълнението.

Възрастови различия в мотивите за работа

Възрастта е един от най-значими фактори, която водят до изменения в мотивацията за работа. Възрастовата динамика на мотивите за труда отразява водещите потребности на личността през различните житейски периоди и поради това се очаква по-младите и по-възрастните държавни служители да са мотивирани от различни аспекти на работата и организационната среда.

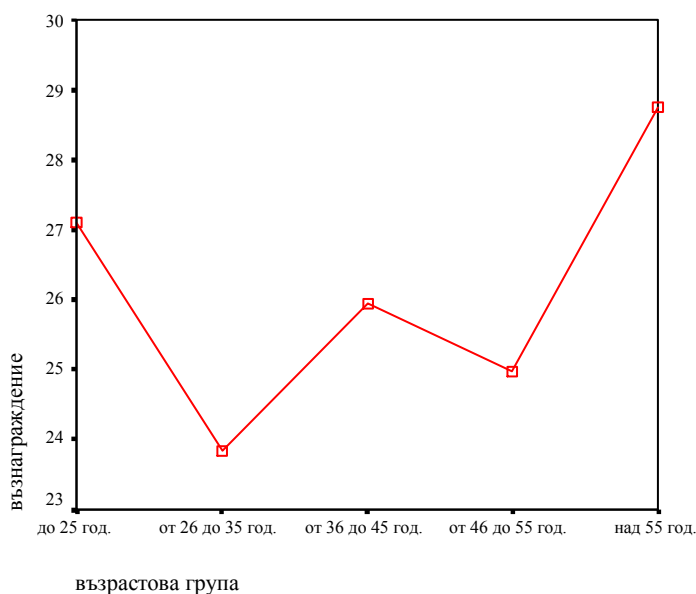
Оказва се, че мотивите, свързани със съдържанието на работата, значително са повлияни от възрастта ($F=9.719$, $p<0.001$) (Граф. 11). Съществени различия са наблюдават между по-младите служители на възраст до 35 години и по-възрастните. Определено по-младите не възприемат държавната служба като разнообразна и интересна, като възможност да използват знанията и способностите и да поемат лична отговорност. С напредване на възрастта постепенно характеристиките на работата започват по-силно да мотивират работещите в държавната администрация, като за това определено допринася натрупания житейски опит, възприемането на работата като престижна и полезна за обществото, възможността да работят в професионалната си област и да имат по-широк кръг от контакти и взаимодействие с други институции.



Графика 11. Възрастови различия в съдържанието на работата

По отношение на възнагражденията различията са от друг характер ($F=7.975$, $p<0.001$) (Граф. 12). При най-младите – до 25 години, те се оценяват сравнително високо, като вероятно те отчитат перспективите за развитие в кариерата и възможностите за повишения. При следващата възрастова група – от 26 до 35 години обаче мотивацията, произтичаща от възнагражденията, е най-ниска. Това е житейският период, пред който се реализират важните решения като напр. брак, раждане на дете, жилище и материалната осигуреност има приоритетно значение. Поради това недостатъчното задоволяване на

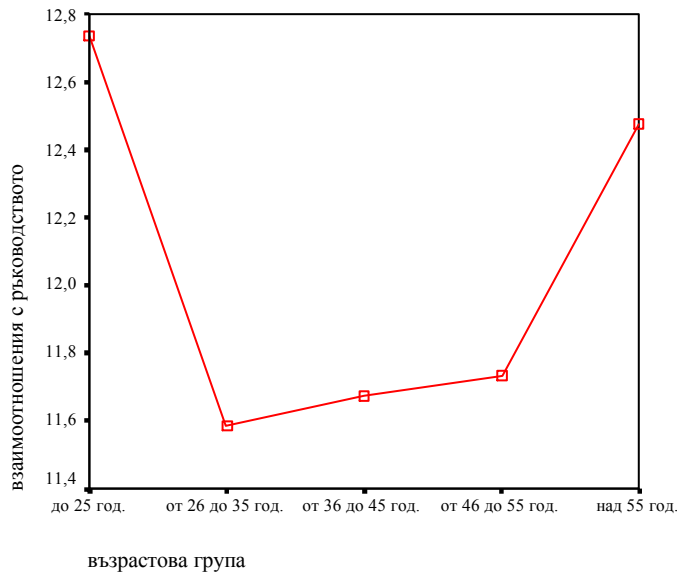
потребността от възнаграждения предизвиква силен спад в мотивацията. Въпреки леките изменения през останалите възрастови периоди, като цяло възнагражденията не мотивират силно държавните служители до навършването на 55 години. Работещите след тази възраст в администрацията обаче в значителна степен са мотивирани от възнагражденията, които получават.



Графика 12. Възрастови различия във възнагражденията

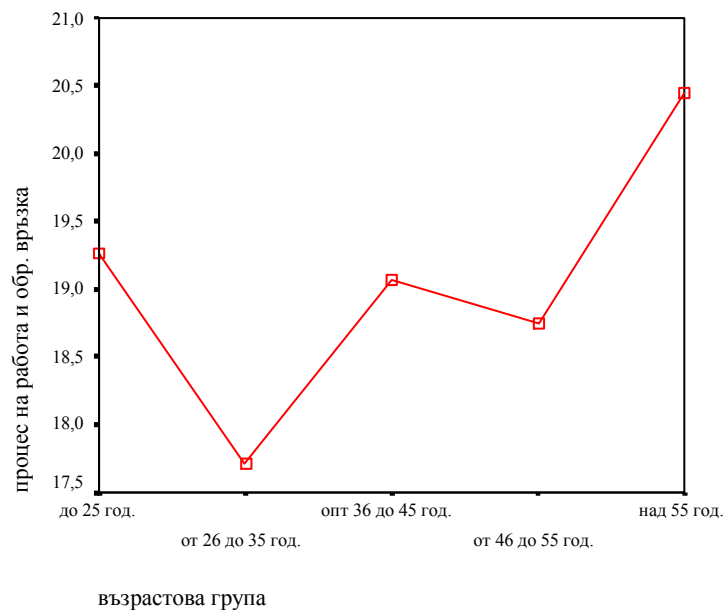
Като цяло възнагражденията мотивират малка част от работещите в държавната администрация – най-младите и най-възрастните. Служителите в активна трудова възраст и особено тези до 35 години, чиито личностен и професионален потенциал се предполага да е най-висок, са слабо мотивирани и може да се допусне, че по-скоро са демотивирани от възнагражденията, тъй като те не осигуряват адекватен стандарт на живот.

Взаимоотношенията с ръководството не се влияят статистически значимо от възрастта – те се запазват относително еднакви от 25 до 55 годишна възраст ($F=2.025$, $p=0.09$). Макар че възрастовите различия по отношение на този аспект на мотивацията не са категорично очертани, има тенденция те да мотивират повече най-младите и най-възрастните (Граф 13).



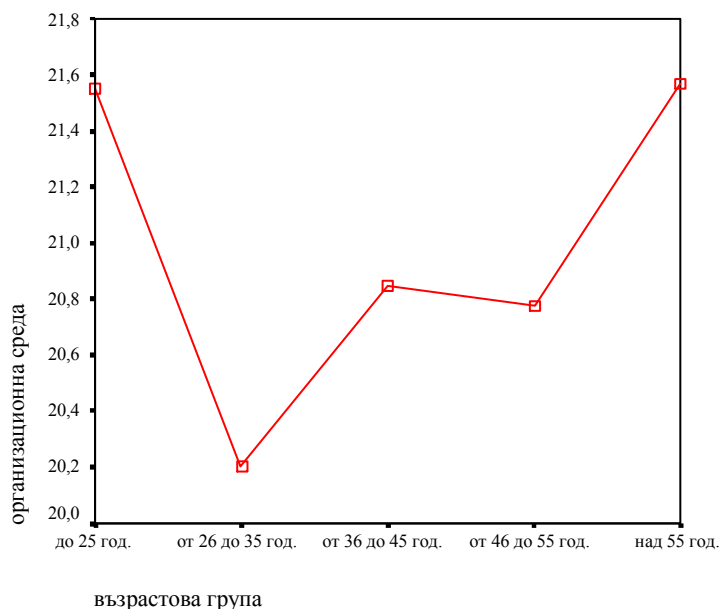
Графика 13. Възрастови различия във взаимоотношенията с ръководството

Процесът на работа и обратната връзка се различават значимо според възрастта на държавните служители ($F=7.975$, $p<0.001$) (Граф. 14). И тук се запазва тенденцията мотивацията да е най-ниска при по-младите държавни служители – от 26 до 35 година. Липсата на автономия в работата и на обратна връзка за резултатите не предоставят възможност процесът на изпълнение на работата да мотивира. Този аспект на мотивацията варира в следващите възрастови периоди, като се повишава при 36 до 45-годишните и слабо намалява след 45 годишна възраст. Държавните служители над 55 годишна възраст обаче показват високи равнища на мотивация от процеса, която вероятно се дължи на добрата организация на работата и от установените ред и последователност при нейното извършване.



Графика 14. Възрастови различия в процеса на работа и обратната връзка

Мотивите, произтичащи от условията на работа и добрите отношения с колегите, също варират според възрастта ($F=4.137$, $p<0.01$) (Граф. 15). Те са еднакво високи при най-младите и най-възрастните държавни служители, най-ниски са при тези на възраст от 26 до 35 години и остават сравнително ниски и за възрастовите групи от 36 до 55 години.



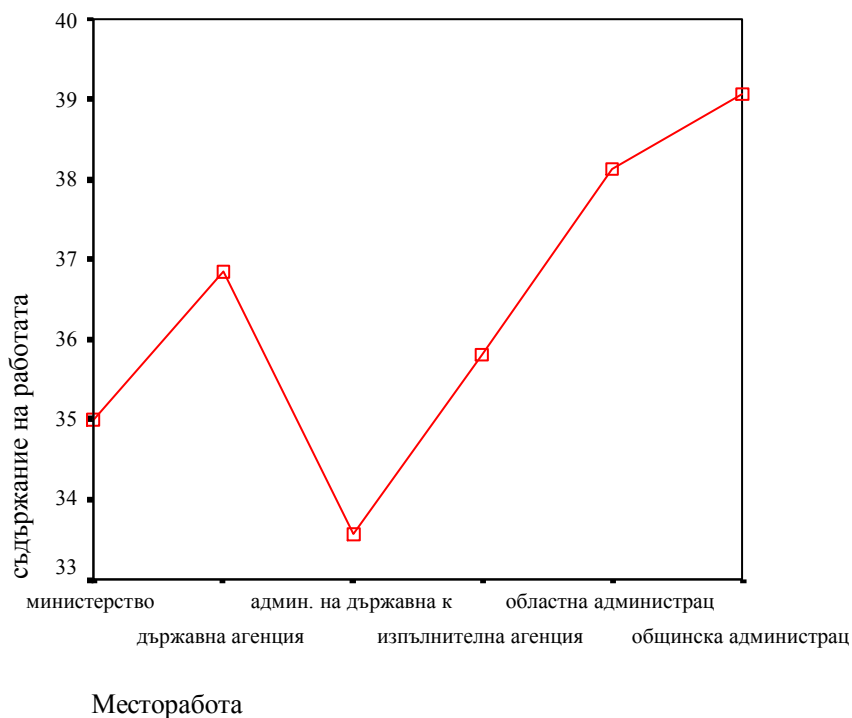
Графика 15. Възрастови различия по отношение на организационната среда

Възрастовата динамика в мотивацията за труда ясно се очертава и сочи, че по всички аспекти тя е най-ниска във възрастта 26-35 години. Тя е по-висока при най-младите – до 25 години и при най-възрастните държавни служители – над 55 години, които обаче представляват относително малък дял от заетите в държавната администрация. С течение на възрастта мотивацията, произтичаща от съдържанието на работата, се повишава. Същото не се констатира по отношение на възнагражденията, организационната среда и процеса на работа. При тях мотивацията се повишава за възрастовата група от 36 до 45 години и отново, макар и слабо, намалява или остава същата след 45-годишна възраст.

Различия в мотивите за работа в зависимост от местоработата

Очаква се едни от най-значимите различия в мотивацията да се повлияни от типа администрация или от местоработата на държавните служители. Спецификата на работата и организационната среда в администрациите на централно и териториално равнище е различна и това предполага мотивацията на държавните служители силно да варира.

Съдържанието на работата значително се различава като мотив за работа в различните администрации ($F=8.426$, $p<0.001$) (Граф. 16). Тя е най-ниска при служителите в държавни комисии, следвана от министерствата и изпълнителните агенции. Мотивите, свързани със самата работа, се повишават при служителите в държавните агенции и нарастват съществено в областната и най-вече в общинската администрация.

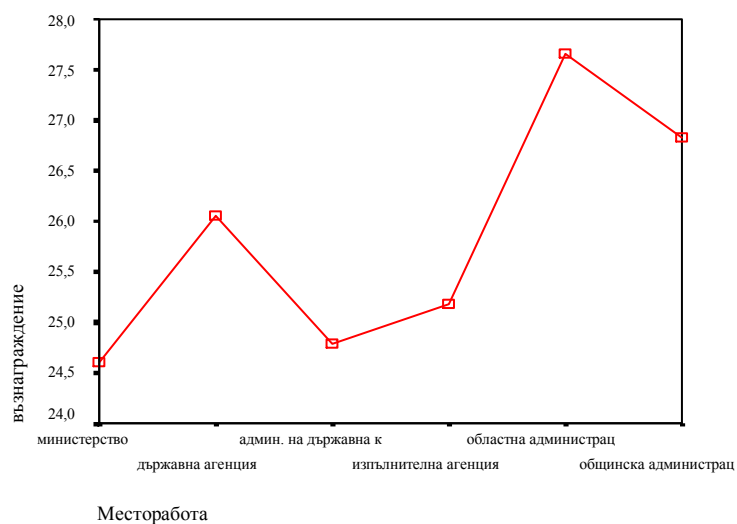


Графика 16. Различия в съдържанието на работата според местоработата

Оказва се, че в териториалната администрация работата мотивира повече, възприема се като по-интересна, разнообразна, полезна и престижна за обществото и дава възможност да се поема лична отговорност, да се използват знанията и уменията и да се взаимодейства с други институции. Вероятно характерът на работата определя тези различия, тъй като в централната администрация работата е строго диференцирана и тясно специализирана и това намалява нейния мотивационен потенциал. Възможността за поемане на лична отговорност е силно ограничена и се използват определен кръг от знания и умения. В областните и общинските администрация има по-голямо разнообразие от изпълняваните дейности и това създава условия работата да предизвиква да се влага повече от себе си, да се постигат по-високи резултати, т.е. мотивира и “издърпва” изпълнението на служителите на по-високо равнище.

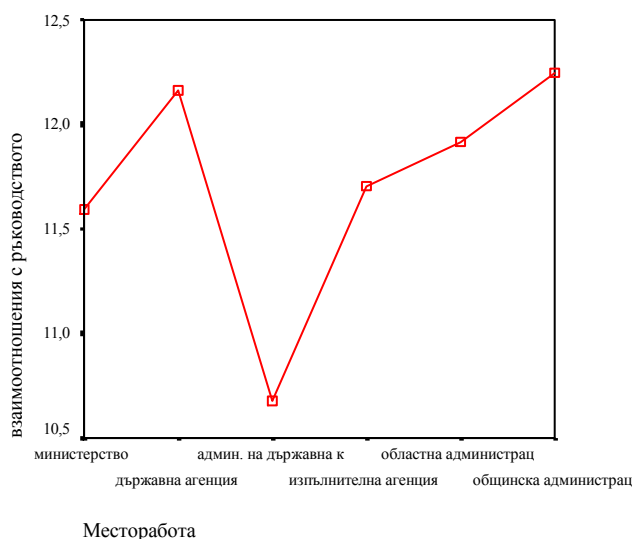
Мотивите, свързани с възнагражденията, също варират, макар и с малка статистическа значимост, в централната и териториалната администрации ($F=2.543, p<0.001$) (Граф. 17). Те са най-високи при служителите в областната администрация, следвани от общинската администрация. В централната администрация като цяло те мотивират много по-слабо в сравнение с

териториалната администрация. От този тип администрация те са най-високи при служителите в държавни агенции, намаляват в изпълнителните агенции и достигат най-ниски стойности в държавните комисии и министерствата.



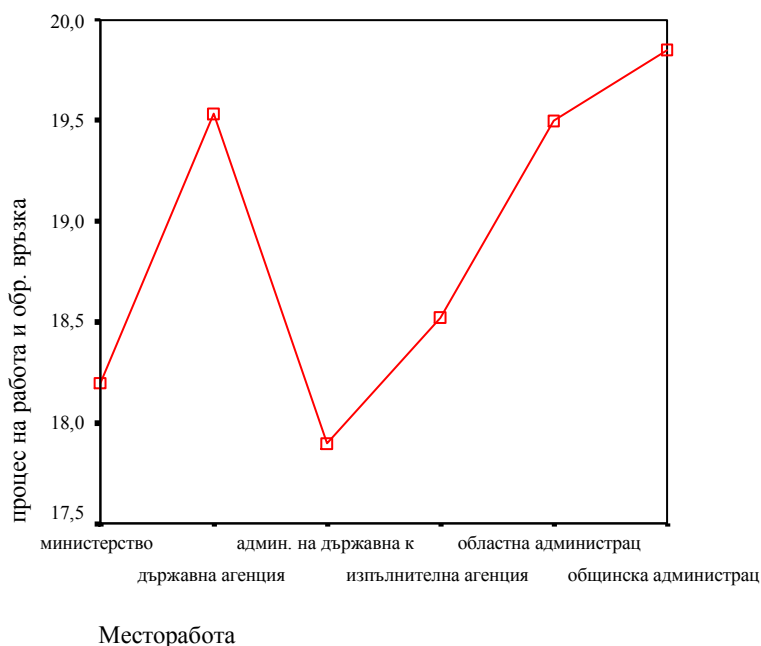
Графика 17. Различия във възнагражденията според местоработата

Взаимоотношенията с ръководството не се различават статистически значимо в различните администрации ($F=1.813$, $p=0.108$) (Граф. 18). Те са еднакво важни във всички административни структури, но стойностите им, макар и слабо, са по-високи в общинската администрация и държавните агенции, и са най-ниски в държавните комисии.



Графика 18. Мотиви, свързани с ръководството, според местоработата

Мотивите, свързани с процеса на работа и обратната връзка за изпълнението, са най-високи в общинската администрация, следвани почти в еднаква степен от служителите в държавните агенции и областната администрация ($F=4.390$, $p<0.001$) (Граф. 19). Те възприемат повече наличието на обратна връзка за резултатите от работата и възможността за самостоятелност при определяне начина и последователността на изпълнение, т.е. по-голямата степен на свобода при извършване на служебните задачи и ясните и точни изисквания имат мотивиращ ефект в тези администрации. Възможността за директен контакт с гражданите в териториалната администрация и сравнително бързата във времето информация за резултатите от работата обуславя по-високите равнища на мотивация в сравнение с централната администрация като цяло.

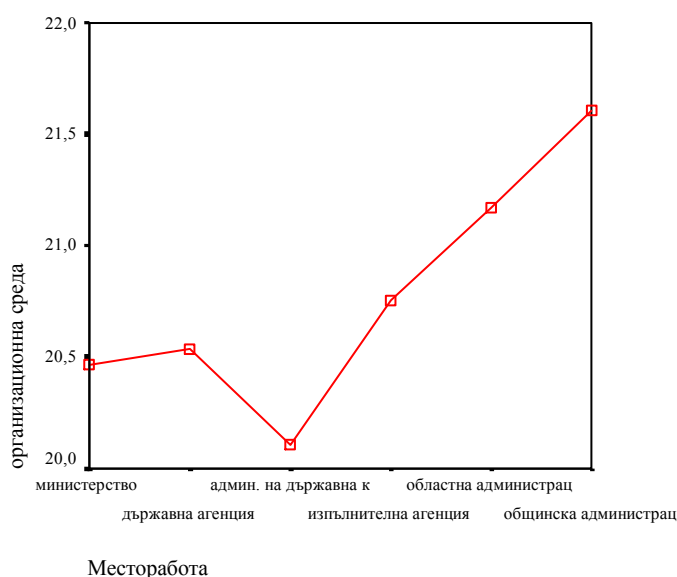


Графика 19. Различия в процеса на работа и обратната връзка според местоработата

За разлика от областната и общинската администрации и държавните агенции, работата в изпълнителните агенции, министерствата и в държавните комисии не предоставя възможност за личен контрол и автономия при

изпълнението, липсва непосредствена обратна връзка за резултатите както от самата работа, така и от потребителите на дейностите и услугите. Тези ограничения на процеса на работа вероятно произтичат от диференциацията на работата, от засиления директен контрол, от строго определената последователност на дейности и от липсата на ясни и точни изисквания за стандартите на изпълнение. Това в голяма степен произтича от бюрократичните модели и относително високата структура, която включва повече управленчески равнища, особено в министерствата.

Организационната среда се влияе от местоработата, но тук различията са по-малки ($F=2.911$, $p<0.05$) (Граф. 20). Мотивите, свързани с гарантираното и редовно заплащане, условията на работата и взаимоотношенията с колегите, са най-високи отново в териториалните администрации – общинска и областна. В централната администрация те са по-ниски, като най-ниски са в държавните комисии, следвани от министерствата и от държавните агенции и от изпълнителните агенции, в които те имат най-високи стойности.



Графика 20. Различия в процеса на работа и обратната връзка според местоработата

В заключение може да се констатира, че служителите от централната администрация са по-слабо мотивирани от служителите в териториалната администрация. От централната администрация се очертава тенденцията служителите в министерствата и държавните комисии да са най-слабо мотивирани по всички изследвани аспекти. Липсата на достъп и контакт до

потребителите на дейностите, решенията и услугите и на директна и непосредствена обратна връзка за резултатите създават своеобразно “откъсване” и психологическо оттегляне от работата, което в съчетание с по-високата степен на специализация и диференциация стеснява използваните знания и умения и намалява мотивацията от самата работа. Тъй като организационната среда и възнагражденията не се възприемат като мотивиращи в желаната степен, това допълнително намалява мотивацията на служителите в централната администрация.

Мотивацията от съдържанието и от процеса на работа, от ръководството и от организационната среда е най-висока при общинската администрация, следвана в повечето случаи от областната администрация. Единствено взаимоотношенията с ръководството в държавните агенции имат по-високи стойности, отколкото в областната администрация, но те не са статистически значими. Разнообразието в работата, използването на по-широк кръг от знания, тесният контакт с гражданите и възможността за директна обратна връзка, която не е отложена във времето, създава висока мотивация от съдържанието и процеса на работата. Оказва се, че вътрешната мотивация, която е свързана със самата работа и в най-значителна степен предсказва високото изпълнение, е характерна за териториалната администрация.

В общинската и областната администрация е налице и по-висока мотивация от външните аспекти – възнагражденията и организационната среда. Конфиденциалността и анонимността при провеждане на изследването и използваният инструментариум изключват възможността за социална желателност, така че получените резултати отразяват реалната ситуация, която съществува в администрацията. Въпреки че обективните условия на работа в общинската администрация в повечето случаи не са на подходящо равнище, те се оценяват като мотивиращи. Гарантираното и редовно заплащане, близките контакти с колегите и добрия климат на работното място допълнително повишават мотивацията от факторите на организационната среда. Същото се отнася и до възнагражденията. В общинската администрация и сигурността за работата, и размерът на възнагражденията, и перспективите за професионално израстване и повишение са по-ограничени в сравнение с централната администрация и особено с министерствата. Най-същественото различие в

мотивацията, което се установява, обаче е между общинската администрация и министерствата.

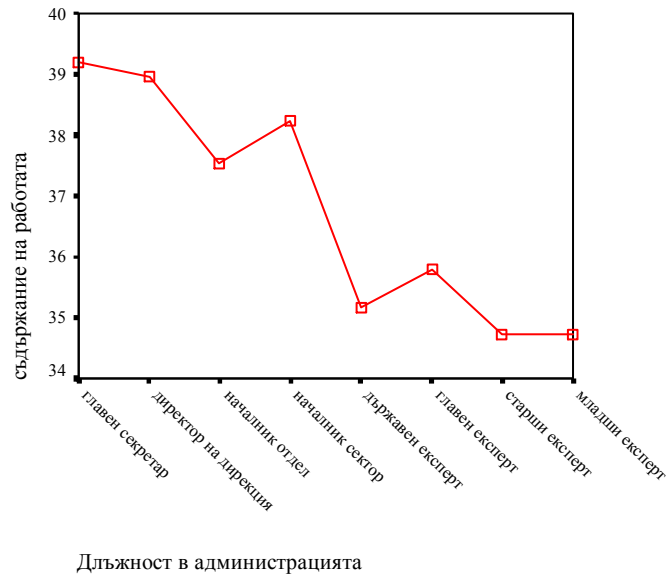
Получените резултати заслужават допълнително внимание, тъй като подкрепят възгледа, че мотивацията за работа е комплексен феномен – тя се определя както от потребностите на личността, така и от работата и от организационната среда и от по-широкия социален контекст. Очевидно служителите в общинската администрация са мотивирани от своята работа и от нейната полза и престиж за обществото, от възможността да видят резултатите от нея на практика и да поемат лична отговорност. Тъй като те имат цялостен поглед върху социално-икономическата ситуация и пазара на труда, особено в малките и средните общини, това допълнително обяснява по-високата им мотивация от възнагражденията, гарантираното заплащане и от условията на работа.

Различия в мотивите за работа в зависимост от заеманата длъжност

Характерът на работата, условията на средата и възнагражденията се определят от позицията в структурата на организацията. Теориите и изследванията на мотивацията сочат, че колкото по-висока е заеманата позиция и изискваната за нея квалификация, толкова по-силна се очаква да бъде мотивацията по различните аспекти на работа.

Резултатите за влиянието на заеманата длъжност върху мотивацията на държавните служители потвърдиха допускането за значими различия.

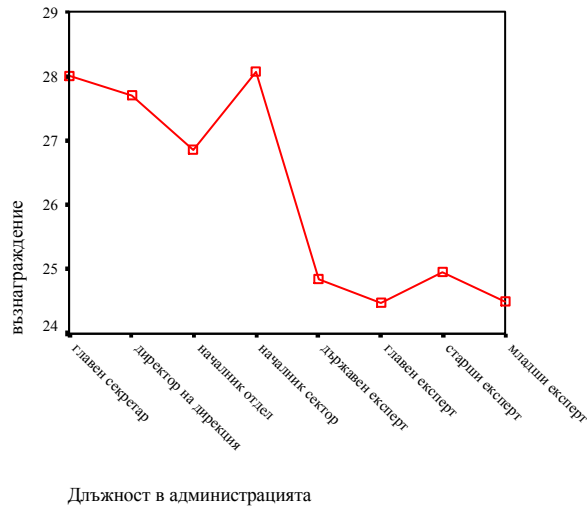
Мотивите, свързани със съдържанието на работата, се различават статистически значимо при отделните длъжности ($F=5.663$, $p<0.001$) (Граф. 21). Най-мотивирани от самата работа, от възможността да използват уменията и способностите, от поемането на лична отговорност и взаимодействието с други институции са главните секретари, следвани непосредствено от директорите на дирекции. На трето място са началниците на сектори, чиято мотивация от работата е по-висока, отколкото от началниците на отдели. Значително по-ниска е мотивацията на главните експерти. Държавните експерти са по-слабо мотивирани от главните експерти, но в сравнение със старшите и младшите експерти в по-голяма степен оценяват работата си като интересна, разнообразна и значима за обществото.



Графика 21. Различия в съдържанието на работата според заеманата длъжност

Резултатите потвърждават значителното влияние на длъжността върху съдържанието на самата работа. Като цяло мотивацията се повишава с израстването в йерархията. Единственото изключение е при началниците на сектори, които са по-мотивирани от своята работа от началниците на отдели. Мотивите на четирите ръководни позиции са съществено по-високи от тези на служителите на всички експертни позиции, като мотивацията на най-ниските позиции – старши и младши експерт, е най-ниска.

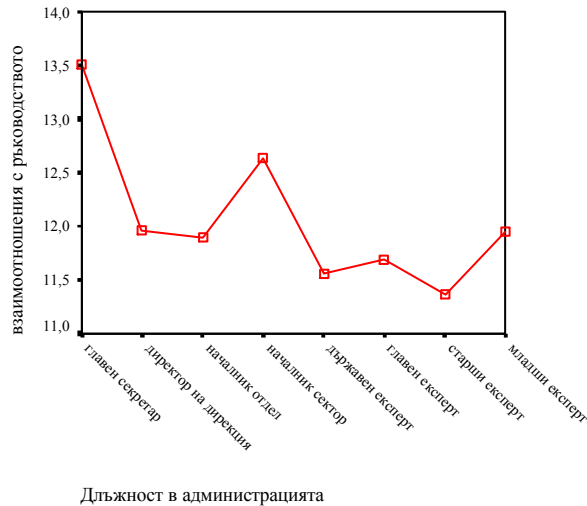
Възнагражденията се оценяват като мотивиращи в най-висока степен от главните секретари и началниците на сектори ($F=3.364$, $p<0.01$) (Граф. 22). Те възприемат наличието на перспективи за професионално развитие, доходите и допълнителните придобивки, които получават. Главните секретари са достигнали статус, който им осигурява повече възможности, в това число и за развитие и поради това мотивацията от възнагражденията е закономерна. Също толкова високите стойности на мотивите, свързани с възнагражденията, на началниците на сектори вероятно произтичат от сигурността за работата, от възможността да бъдат повишавани и от перспективите за планиране и развитие на кариерата си в държавната администрация. Директорите на дирекции следват непосредствено след главните секретари и началниците на сектори. По-ниски стойности на мотивите, свързани с възнагражденията, показват началниците на отдели.



Графика 22. Различия във възнагражденията според заеманата длъжност

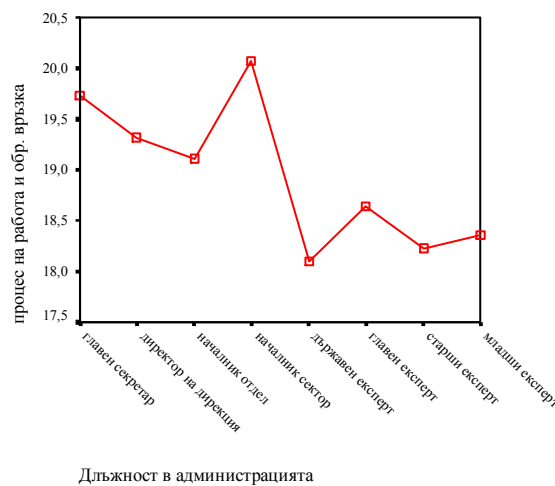
При експертните позиции мотивацията, произтичаща от заплащането и перспективите за развитие и израстване, е като цяло значително по-ниска в сравнение с ръководните позиции и варира в приблизително еднакви граници. Главните експерти и младшите експерти са най-слабо мотивирани от получаваните възнаграждения и перспективите за кариерно развитие.

Взаимоотношенията с ръководството не се влияят от заеманата длъжност, т.е. и за ръководните, и за експертните позиции професионалната компетентност, личните качества и справедливата оценка от страна на прекия ръководител са източник за повишаване на мотивацията. Въпреки че няма статистически значими различия, очертава се главните секретари в по-голяма степен да оценяват взаимоотношенията си с ръководството като мотивиращи (Граф. 23). Началник секторите също показват по-изразени стойности по този аспект на мотивацията, особено в сравнение с директорите на дирекции и началниците на отдели. Най-ниските стойности по взаимоотношенията с ръководството са на старшите експерти.



Графика 23. Мотиви, свързани с взаимоотношенията с ръководството.

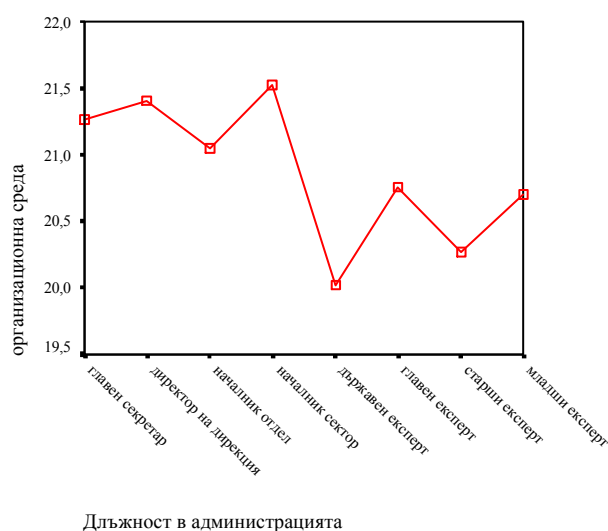
Не се установяват статистически значими различия и в мотивите, свързани с процеса на работа и обратната връзка. Началниците на сектори обаче показват най-високи стойности по този компонент на мотивацията (Граф 24). Заемащите ръководни позиции като цяло притежават повече автономия при извършване на работата и информация за резултатите от нея. От експертните позиции главните експерти показват най-високи стойности, а най-слабо мотивирани от процеса на работа са държавните експерти.



Графика 24. Мотиви, свързани с процеса на работа и обратната връзка

Организационната среда мотивира в различна степен заемащите ръководни и експертни длъжности. Макар различията да са с ниска

статистическа значимост, се установява, че началниците на сектори са най-мотивирани от гарантираното заплащане, условията на работа и взаимоотношенията с колегите ($F=2.170$, $p<0.05$) (Граф. 25). Непосредствено след тях са директорите на дирекции и главните секретари, а началниците на отдели посочват този аспект като най-слабо мотивиращ в сравнение с другите ръководни длъжности.



Графика 25. Различия в организационната среда според заеманата длъжност.

От експертните длъжности организационната среда се оценява като по-благоприятна и мотивираща от главните и младшите експерти, а държавните експерти от всички държавни служители са най-слабо мотивирани от условията на работата, социалната среда и редовното заплащане на труда.

Могат да се направят следните обобщения по отношение на различията в мотивацията в зависимост от заеманата длъжност. Съществуват различия между ръководните и експертните позиции, като всички аспекти на мотивацията, както се очакваше, се оценяват по-високо от заемащите ръководни длъжности. Най-същественото различие в мотивацията според позицията в йерархията е в съдържанието на работата. Колкото по-висока е заеманата длъжност, толкова повече работата се възприема като мотивираща сама по себе си, интересна, социално значима и изисква да се използват уменията и способностите и да се постигат високи резултати. От ръководните позиции единствено началниците на отдели са по-слабо мотивирани от спецификата и характера на работата в сравнение със заемащите по-ниска от тях позиция началник сектори.

Мотивацията от самата работа е приблизително еднаква при държавните и главните експерти, от една страна, и при старшите и младши експерти – от друга страна.

Различията в мотивите, свързани с възнагражденията, са другия аспект на мотивация, който трябва да бъде отчетен. Разликата между ръководните и експертните позиции е отчетлива, като главните секретари и началниците на сектори в най-висока степен са мотивирани от заплащането и перспективите за развитие. При всички експертни длъжности мотивацията, свързана с възнагражденията, е на приблизително еднакво равнище, т.е. сигурната работа, получаваният доход и справедливото заплащане, политиката на организацията и възможностите за израстване и повишения нямат желан мотивиращ ефект.

Прави впечатление по-високата мотивация на началниците на сектори в сравнение с останалите длъжности, която се проявява особено по отношение на възнагражденията, процеса на работа и обратната връзка и организационната среда. Очевидно началниците на сектори, които са свързващото звено между експертните и ръководните позиции, оценяват високо своя статус и това се отразява върху мотивацията. По отношение на самата работа, която разкрива вътрешната им мотивация, те са мотивирани както от съдържанието ѝ, така и от процеса на извършването ѝ. От една страна те в известна степен имат автономия при работата и получават обратна връзка за резултатите, а от друга – смятат, че могат да използват уменията и способностите си и да постигат по-добри резултати. Външната им мотивация, която се изразява по отношение на организационната среда, възнагражденията и взаимоотношенията с ръководството, също е на сравнително високо равнище.

В заключение, заеманата длъжност има силно влияние върху мотивацията на държавните служители. Различията между ръководните и експертните позиции се проявяват по отношение на всички аспекти на мотивацията. При заеманите ръководни длъжности и вътрешната мотивация, свързана със съдържанието и процеса на работа, и външната мотивация, която произтича от възнагражденията, организационната среда и взаимоотношенията с ръководството, са по-високи.

Фактът, че най-големите различия са по отношение на съдържанието на самата работа и на възнагражденията, получавани за нея, е достатъчно категоричен. При ръководните длъжности работата изисква използване на

повече знания и умения, дава възможност да се постигнат по-високи резултати и да се получи обратна връзка за тях. Свободата на действие и възможността да се поеме отговорност и личен контрол върху изпълнението действа стимулиращо и засилва вътрешната мотивация и стремежът към постижения.

При експертните длъжности има по-голяма диференциация и специализация, която изисква да се използват по-тесен кръг от професионални знания и умения и съответно се ограничават автономията и поемането на отговорност за организацията на работата и нейното извършване. Същевременно държавните служители са високо образовани и квалифицирани специалисти, които не могат да реализират в работата си своя личностен и професионален потенциал, поради ограниченията, които тя им налага. Наличието на множество правила е полезно, за да зададе стандартите на изпълнение, но ако организациите са силно бюрократизирани, правилата вместо да подпомагат, затрудняват и блокират изпълнението. Засиленият външен контрол над изпълнението също намалява мотивацията. Липсата на възможност самостоятелно да се планира работата и да се поеме лична отговорност за нейното изпълнение и резултатите от нея, намалява инициативността на служителите и е предпоставка за траен спад в мотивацията.

Диференциацията и тясната специализация намаляват мотивацията в работата, тъй като не създават предпоставки да се види завършеността на работата и крайния резултат от нея. Действията на отделните служители са част от целия процес на изпълнение на работата, но често те нямат представа за цялостната картина, за това, по какъв начин точно допринасят за крайния резултат и какъв е той и каква е социалната значимост на техните усилия. Така се губи представата за значимостта на конкретната работа, което е една от основните причини за ниска мотивация. Това не означава, че служителите не влагат усилия в работата, а че не й придават желан личностен смисъл, който би ги мотивирал в по-висока степен.

Всички тези особености на мотивацията в държавната администрация следват от организацията на работата и от ограничените възможности личността да влага повече от себе си, да се ангажира активно в начина на планиране и изпълнение на работа и да вижда резултатите от своя труд. Това е типично за бюрократичните организации, които са силно йерархизирани и съществува висока степен на специализация. При наличието на ред обективни предпоставки

за ниска мотивация, свързани със самата работа, не е изненадващ резултатът за различията според заеманата длъжност.

За да се преодолеят причините за ниската мотивация, е необходимо *цялостно реструктуриране на работата*, което да даде възможност да се поема повече инициатива и отговорност при нейното изпълнение. Това изисква да се създадат и регламентират механизми и начини, по които да се предоставя обратна връзка за резултатите от нея и за нейната роля и принос в цялостното изпълнение на дейността. *Обратната връзка от потребителите* на решенията и услугите е един от възможните начини за това, но в самия процес на работа служителите трябва да могат сами да разбират доколко добре се справят и покриват стандартите за изпълнение. *Въвеждането на ясни и точни изисквания* за изпълнение на работата и на обективни и по възможност измерими критерии за резултатите от нея е мощно средство за повишаване на мотивацията. То е и предпоставка не само за повишаване на мотивацията от съдържанието на работата, но и е основа за оценка на изпълнението и на произтичащите от него възнаграждения.

Мотивацията от съдържанието на работата се повишава и чрез процеса на *делегиране на задължения и отговорности*. Делегирането се извършва в рамките на професионалната компетентност и задължения на служителите, но дава възможност да се разшири обхвата на контрола, който те имат над своята работа. Резултатът е поемането на лична отговорност за изпълнението, а не очакване за “спускане” на решения отгоре, като по този начин се стимулира инициативността и предприемчивостта на служителите и те влагат повече от личностния си и професионален потенциал в работата.

Участието във вземането на решения на служителите от по-ниските позиции, там, където е възможно, също е силна мотивираща техника. Тя създава предпоставки за мотивация, особено от съдържанието на работата, и засилва ангажираността и включеността в работата.

Тъй като възможностите за израстване в йерархията са ограничени, даже в по-високи организационни структури, които включват повече управленчески нива, едно от възможните решения, свързани със съдържанието на работата, е *хоризонталната ротация*. Тя е възможна там, където работата изисква сходни професионални знания и умения и нейното въвеждане през интервал от няколко години би създавало разнообразие в работата, ще е предизвикателство за уменията

на служителите и ще създава чувство за личностно и професионално израстване и развитие.

Що се отнася до *възнагражденията*, те също са ограничени във всяка организация, независимо дали е държавна или частна. Заплащането ще има желан ефект върху мотивацията на държавните служители на експертни длъжности, ако е обвързано с *критериите за изпълнение* и следва директно от способностите и усилията на личността и от конкретните резултати от изпълнението. Основният проблем при ниската мотивация от заплащането не е толкова в размера му, който е фиксиран и ограничен в определени граници, а във *възприемането на справедливост при неговото разпределение*. Ако служителите възприемат, че заплащането справедливо отразява усилията и изпълнението им, тогава мотивацията им по този аспект би нараснала.

ОТНОШЕНИЕ КЪМ АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА И ВЛИЯНИЕТО Ў ВЪРХУ МОТИВАЦИЯТА НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Провеждането на административната реформа цели да предизвика изменения в поведението и мотивацията на държавните служители, да повиши тяхното изпълнение и да създаде предпоставки и условия за повишаване на капацитета и ефективността на държавната администрация.

Обективните критерии и фактори за провеждане на административната реформа и за оценка на резултатите от нея са важни, но също така решаващо за нейния успех е какво е отношението на държавните служители към нея. Държавните служители не само са тези, които са подложени на промяна и трябва да отговорят на изискванията, но те имат ключова роля в този процес. Тяхното отношение към реформата може да намали или увеличи съпротивата им и да ускори или да забави нейното въвеждане.

Административната реформа и произтичащите от нея изменения могат да бъдат възприети и оценени от служителите положително, само ако разбират нейните цели, виждат смисъла от провеждането ѝ и участват активно в процеса на нейното осъществяване. Именно поради това отношението към административната реформа е индикатор, по който може да съди доколко на настоящия етап са постигнати целите ѝ и какви са насоките за бъдеща работа.

Отношението към реформата може да бъде установено като се определят нейните водещи параметри и измененията, към които тя е насочена. Те трябва да се отнасят до конкретните прояви и последствия от реформата, които могат да бъдат разбрани, осмислени и почувствани от служителите.

Инструментарий за изследване на отношението към административната реформа

За да се установи отношението към провежданата административна реформа, беше конструиран въпросник, който съдържа 20 твърдения. Те се отнасят до основните компоненти, които съставят същността и отразяват “духа” на реформата и нейното въздействие върху поведението и изпълнението на държавните служители:

- процеса на подбор и назначаване на нови служители в държавната администрация и критериите за новите назначения;
- съответствие между професионалните знания и умения и заеманите позиции;
- критериите за повишаване и израстване в служебната йерархия;
- точно определяне на задълженията и изискванията на работата в длъжностните характеристики;
- наличието на обективни критерии и измерими стандарти за изпълнение;
- системата за оценяване на изпълнението и обективност при прилагането ѝ;
- разбиране и приемане на целите на административната реформа и свързаност на реформата с практиката;
- система за възнаграждения, основана на изпълнението;
- обучение на служителите и повишаване на квалификацията;
- стилове на управление;
- въвеждане на информационни технологии;
- престиж на работата в администрацията.

От държавните служители се очаква да изразят своето отношение към извършваните реформи и доколко те оказват влияние върху ефективността на работата и изпълнението на задачите. За целта те оценяват твърденията по пет-

степенна скала на съгласие, която варира от “напълно не съм съгласен/а” до “напълно съм съгласен/а”:

Въпросникът показва високи психометрични качества, като коефициентът за вътрешна съгласуваност на метода α на Кронбах е 0.93.

Въз основа на факторен анализ, извършен по метода на главните компоненти с Варимакс ротация, бяха извлечени четири основни фактора, които разкриват отношението към административната реформа.

В първия фактор попадат 12 твърдения, които се отнасят до критериите и процеса на подбор и назначаване в държавните администрация, повишаването и израстването в служебната йерархия, определяне на задълженията и отговорностите в длъжностните характеристики, критериите на изпълнение на работата и системата на оценка на изпълнението, целите на административната реформа и съответствието на стила на ръководство на реформата. Тези твърдения отразяват **промените в управлението на човешките ресурси** в държавната администрация и обясняват 29.69 % от дисперсията в отношението към административната реформа.

Вторият фактор включва четири твърдения, които се отнасят до **системата на възнаграждения** и измерват съотношението между резултати от работата и размер на възнагражденията, разнообразието на начини за стимулиране на изпълнението, съответствието им на усилията и компетентността на служителите. Тук попада и твърдението, което се отнася до възможностите за обучение и повишаване на квалификацията за сметка на организацията. Обяснената дисперсия на този фактор е 16.14%. Коефициентът на вътрешна съгласуваност на Кронбах е висок ($\alpha = 0.82$).

Третият фактор се означава като **престиж и стабилитет** на държавната администрация и включва две твърдения, които се отнасят до това доколко престижно е да се започне и да се остане на работа в администрацията. Този фактор обяснява 9.99% от дисперсията и има висок коефициент на вътрешна съгласуваност на Кронбах – 0.83.

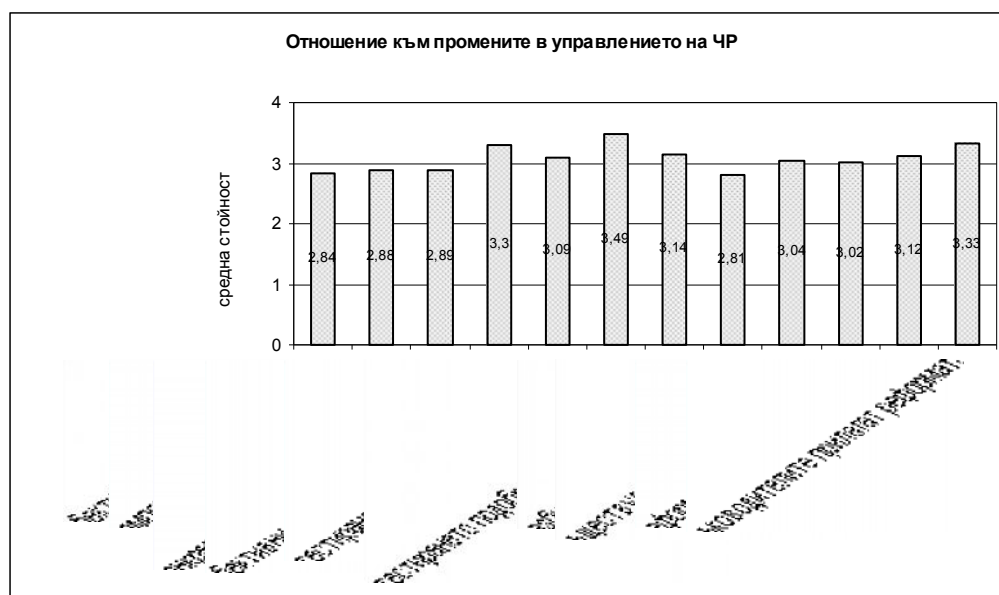
Четвъртият фактор, съдържа също само две твърдения, които обясняват 7.67% от дисперсията. Те са доста разнородни помежду си и трудно подлежат на интерпретация. Първото твърдение е: “Достъпът до интернет и въвеждането на информационни технологии подобряват качеството и количеството на работата”, а второто е “Санкциите и наказанията се прилагат само когато е

наложително или в краен случай”. Коефициентът α за вътрешна съгласуваност е нисък (0.40), но трябва да се отчита броят на твърденията. Поради значително по-високо факторно тегло на първото твърдение, то дава името на фактора и той беше означен като **“въвеждане на информационни технологии”**.

Отношение към промените в управлението на човешките ресурси

За да се установи какво е отношението към отделните компоненти на административната реформа, бяха изведени средните аритметични стойности и стандартните отклонения.

Промените в управлението на човешките ресурси се отчитат най-вече по отношение на оценяването на изпълнението (атестирането), което се извършва в съответствие със съществуващите разпоредби (Фиг. 7). На второ място се посочва, че стилът и методите на работа на преките ръководители отговарят на “духа” на административната реформа. Ролята на длъжностните характеристики, които определят точно изискванията и задълженията при изпълнението на работата, също се оценява от държавните служители.



Фиг 7. Отношение към промените в управлението на човешките ресурси

Те не са достатъчно убедени, че оценяването (атестирането) се прилага обективно и безпристрастно от ръководството и в това, че реформата е свързана с практиката. Целите на административната реформа не са достатъчно разбрани

и приети от служителите, както и има известно несъгласие за това, че критериите за изпълнение на работата са обективни и че съществуват приети и измерими стандарти за изпълнение на работата.

По-ниско изразено е отношението към критериите за повишаване и израстване и към подбора и назначаването на новопостъпили служители. Държавните служители по-скоро не са съгласни, че новите назначения се правят по обективни и ясно определени критерии и че новопостъпилите служители притежават знанията и уменията, необходими за успешно изпълнение на трудовите задачи. Изразява се и съмнение в това, че критериите за повишаване и израстване в служебната йерархия са ясни и определени. В най-малка степен те са съгласни, че въвеждането на система за атестиране подобрява качеството на работа в администрацията.

Тоест, като цяло отношението към промените в управлението на човешките ресурси е положително, макар че спрямо отделни компоненти се проявява известно несъгласие. Трябва да се отчете фактът, че тези промени са в процес на въвеждане и все още съществува съпротива и недостатъчно разбиране относно техния смисъл и цел. Освен това промяната в този компонент на административната реформа е трудна и отнема най-продължително време, тъй като се извършва в т нар. “човешка” страна на организацията.

Въвеждането на нови управленчески практики спрямо човешките ресурси е насочена към промяна в съществуващите стереотипи, убеждения и нагласи. Така например промените в стратегията и структурата се приемат много по-“безболезнено” от държавните служители, тъй като често те не ги засягат директно (освен в случаите, когато се правят с цел отстраняване на “неудобните”) и не повлияват в дълбочина техните ценности, мотиви, чувства и убеждения. Стратегическите и структурните промени се извършват на високите равнища на властта и не рефлектират пряко върху поведението и изпълнението на служителите. Измененията в стратегията и структурата обаче биха имали ефект само ако се съпровождат със съответни промени в системата за управление на човешките ресурси и намерят израз в конкретното изпълнение и поведение на служителите. Именно поради това успехът в този компонент на реформата е ключов за нейното прилагане в практиката.

Поставянето на стратегически цели, които съответстват на новите реалности в национален мащаб и от гледна точка на европейската перспектива,

изисква по-гъвкава структура в държавната администрация, която да повишава хоризонталната комуникация, координацията и съгласуваността между отделните звена и съответно да включва по-малък брой управленчески нива. Това е изключително важна предпоставка и условие за повишаване на мотивацията за работа и на изпълнението на държавните служители и за подобряване на ефективността на администрацията като цяло.

Създаването на структура, която да е адекватна на стратегията и на изискванията на външната среда е необходимо, но не и достатъчно условие, тъй като, за да “заработи” тя и да постигне поставените цели, е необходимо участието и усилието на служителите. Поради това подборът, оценяването, повишаването и развитието в кариерата на служителите са тези “гъвкави” страни от административната реформа, които привеждат в действие направените изменения и създават условия за по-висока мотивация и влагане на усилия в работата.

Резултатите от изследването обаче сочат, че на настоящия етап въвеждането на изменения в управлението на човешките ресурси е по-скоро в начална фаза. Необходимо е време и усилия, за да се “размразят” старите стереотипи и начини на работа и да се създадат положителни нагласи към новите управленчески практики.

Оказва се, че според държавните служители начините на подбор в действителност не са съществено променени, въпреки изискването назначенията да се правят по обективни и ясни определени критерии и процедури и новопостъпилите служители да притежават необходимите за работата знания и умения. Този аспект от управлението на човешките ресурси се оценява най-ниско от държавните служители, а, както се знае, подборът е изключително важен, т.е. той “пресява” кандидатите за работа на “входа” и така се предопределя служители с какви способности, умения, нагласи и мотиви спрямо работата ще влязат в администрацията. В настоящия момент процесът на подбор се определя като една от най-слабите страни на промените в управлението на човешките ресурси. Очевидно в практиката обективните критерии за подбор все още се подменят с други критерии или не се прилагат в съответствие с изискванията на длъжността.

Въпреки че съществуват ясни и определени критерии за повишаване и израстване в служебната йерархия, държавните служители не са достатъчно

убедени в тяхното прилагане на практика и не смятат, че това оказва влияние на ефективността на работата.

Отношението към системата за оценяване на изпълнението също е предпоставка за по-висока мотивация и за успех на реформата. Установява се, че според държавните служители въвеждането на система за атестиране не е подобрило съществено качеството на работата в администрацията. Това е напълно естествено до този момент, тъй като, за да се видят резултатите от действието на системата на оценяване, е необходимо повече време. Същевременно положително се оценява фактът, че оценяването се извършва в съответствие със съществуващите разпоредби, но това не пречи да се изразява известно съмнение в обективността на критериите за изпълнение и за безпристрастното им и обективно прилагане от ръководството. Очевидно в сравнение с процеса на подбор, по отношение на системата за оценяване е настъпил своеобразен “пробив” в мисленето и нагласите на държавните служители. Така може да се допусне, че основната съпротива срещу въвеждането на система за оценяване на изпълнението и за атестиране на служителите е преодоляна и оттук нататък може да се очаква тя да заработи пълноценно в практиката. За да окаже обаче желаното влияние върху мотивацията и качеството на работата е необходимо държавните служители да са убедени в по-голяма степен, че тя се извършва обективно.

Друг компонент от промените в управлението на човешките ресурси, по който според държавните служители има напредък, е въвеждането на длъжностни характеристики, които да отразяват точно изискванията и задълженията при изпълнението на работа. Длъжностните характеристики се оценяват положително, тъй като създават яснота и определеност, възможност да се установи доколко и как задачите се изпълняват, какви са взаимодействията с другите длъжности и какво се очаква от страна на държавните служители, за да изпълняват работата си добре.

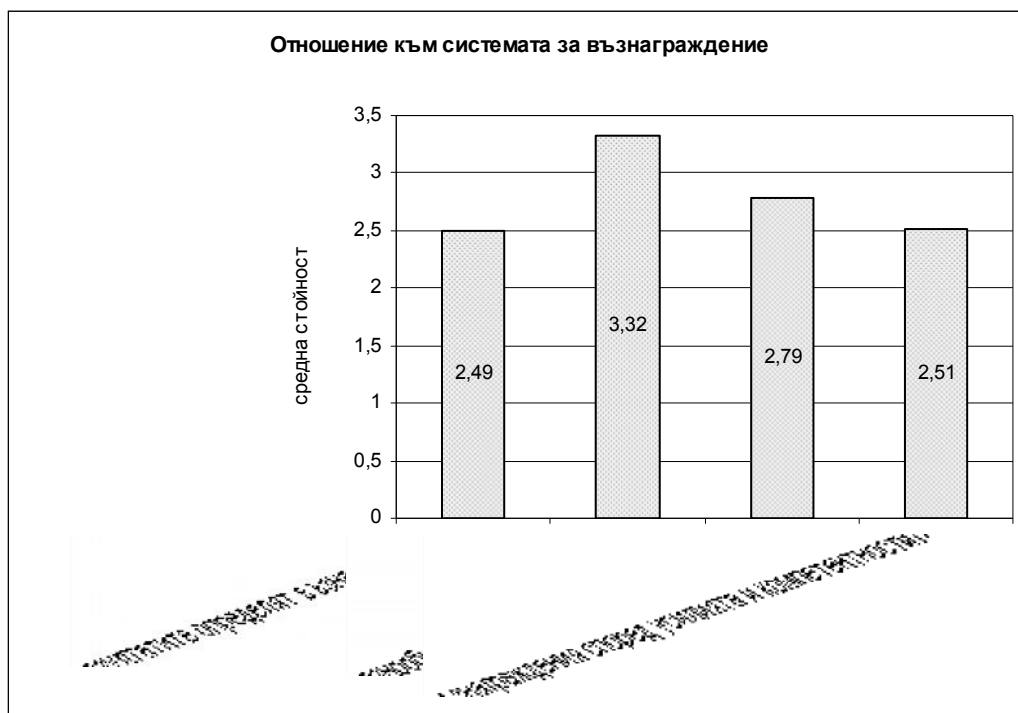
Прави впечатление фактът, че държавните служители смятат, че реформата е свързана с практиката, но също така се нуждаят от повече информация за нейните цели. На този етап целите на реформата не са напълно разбрани и приети и са необходими допълнителни действия за нейното популяризиране и разясняване, да се повиши участието и ангажираността в нея.

Благоприятен за въвеждането и ефективността на административната реформа е фактът, че държавните служители възприемат стила и методите на работа на преките си ръководители като съответстващи на нейния “дух”. Това в значителна степен е гаранция за успеха на административната реформа, ако преките ръководители съумеят да реализират в практиката нейните идеи. За тази цел те се нуждаят от обучение не само относно същността и смисъла на предприетите промени, но и на нови, по-демократични методи и форми на управление, които да включват участието на служителите и на лидерски умения.

Отношение към системата от възнаграждения

Системата за възнаграждения е един от най-значимите компоненти на административната реформа, тъй като тя изисква да се променят съществуващите дълги години начини и форми на заплащане и допълнително възнаграждение. Обвързването на изпълнението с възнаграждението е основен фактор за мотивация, който, ако бъде постигнат на практика, ще повиши и мотивацията, и качеството на работата.

На настоящия етап държавните служители все още в ниска степен смятат, че резултатите от работата определят размера на получаваните от тях възнаграждения (Фиг. 8). Почти по същия начин се оценява и съответствието между усилията и компетентността на служителите и възнагражденията. Липсата на връзка между усилията и компетентността, от една страна, и на резултатите от работата, от друга страна, с възнагражденията може да обясни равнищата на мотивация. Като цяло всички теории и изследвания за мотивацията сочат, че тя е ниска, когато връзката усилия и способности-резултат от работата - възнаграждения е прекъсната. Очевидно на този етап са необходими допълнителни усилия за усъвършенстване на системата от възнаграждения, за да има тя очаквания желан ефект върху мотивацията и изпълнението.



Фиг. 8. Отношение към системата от възнаграждения

Необходимо е да се посочи, че тук не става дума само за размера на възнагражденията, а за мотивиращия им ефект върху изпълнението на работата. Размерът на възнагражденията безспорно е важен, особено когато те не са достатъчни, за да осигурят подходящ стандарт на живот. Увеличаването на заплащането обаче няма да постигне желаните цели и влияние върху извършването на работата, ако не се възприема като справедливо и че се получава за точно определени усилия и резултати от работата. Именно поради това връзката между системата за оценяване на изпълнението и системата от възнаграждения е изключително важна. Ако служителите не са убедени в обективността на оценяването, трудно могат да възприемат заплащането като адекватно на усилията и способностите им.

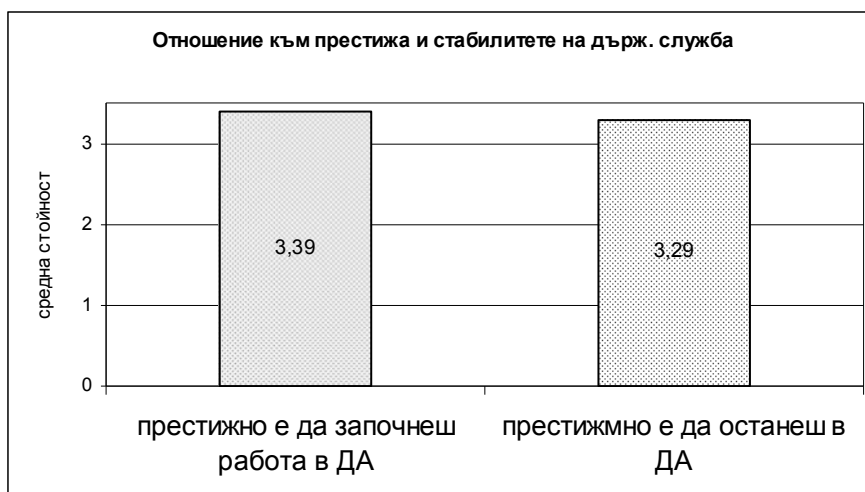
Като напредък в промяната на системата от възнаграждения се отчита фактът, че в резултат на административната реформа започват да се въвеждат разнообразни начини за стимулиране на трудовото изпълнение. Това отразява необходимостта от гъвкавост в съществуващата система на възнаграждения, като се използват допълнителни възнаграждения и придобивки за стимулиране на държавните служители.

Най-положително е отношението към възможностите за обучение и повишаване на квалификацията, които се предоставят за сметка на администрацията. Държавните служители приемат като награда възможността да усъвършенстват знанията и уменията си и смятат, че това се отразява благоприятно върху ефективността на работата.

Отношение към престижа и стабилитета на държавната служба

Провеждането на административната реформа оказва влияние върху начина, по който се възприемат възможностите за започване и оставане на работа в държавната администрация. Положителното отношение към работата в държавната администрация е по-изразено в сравнение с промените в управлението на човешките ресурси и системата от възнаграждения. Нарастването на авторитета на държавната администрация намира израз в по-високата готовност да се започне работа в нея и това означава, че тя все повече започва да се възприема като привлекателна алтернатива за работа.

Държавните служители по-високо оценяват престижа и значимостта на работата в държавната администрация, отколкото оставането в нея (Фиг. 9). Макар че като цяло има положително отношение към държавната служба, тя очевидно не се приема за окончателен и дългосрочен избор. От една страна държавните служители се чувстват горди и оценяват престижността на работата си, от друга страна може да се предполага, че част от тях остават на работа в администрацията поради липса на по-добри алтернативи. Това създава предпоставки за текучество, но по принцип то има благоприятна и оздравителна роля, стига в държавната администрация да останат на работа най-способните и мотивираните.



Фиг. 9. Отношение към престижа и стабилитета на държавната служба

Макар че доминират намеренията за оставане, създаването на стабилитет на администрацията изисква да се създадат механизми за трайно привличане и задържане на опитните и квалифицирани държавни служители. Фактът, че намеренията за напускане се очаква да са по-слабо изразени в сравнение с намеренията за оставане на работа, е показателен и е основа за осигуряване на стабилитета и престижа на работата в държавната администрация.

Отношение към въвеждането на информационните технологии

Държавните служители придават най-високо значение на информационните технологии, използвани в работата. Според тях достъпът до Интернет и въвеждането на информационните технологии в значителна степен подобряват качеството и количеството на работата. Оказва се, че този аспект на реформата има най-високи стойности в сравнение с останалите. Информационните технологии се оценяват високо, тъй като улесняват работата и същевременно са предпоставка за подобряване не само на нейното протичане, но и на условията на работа.

Както беше посочено, в този фактор, се включва и аспектът, който се отнася до прилагането на санкции и наказания в държавната администрация. Държавните служители положително оценяват факта, че те се прилагат само в крайни случаи или там, където е наложително. Това не означава, че според тях съществува безнаказаност, а се отчита, че когато наказанията са справедливи и в

краен случай, не се създава отрицателна и враждебна среда и съответно те са предпоставка за по-добро изпълнение.

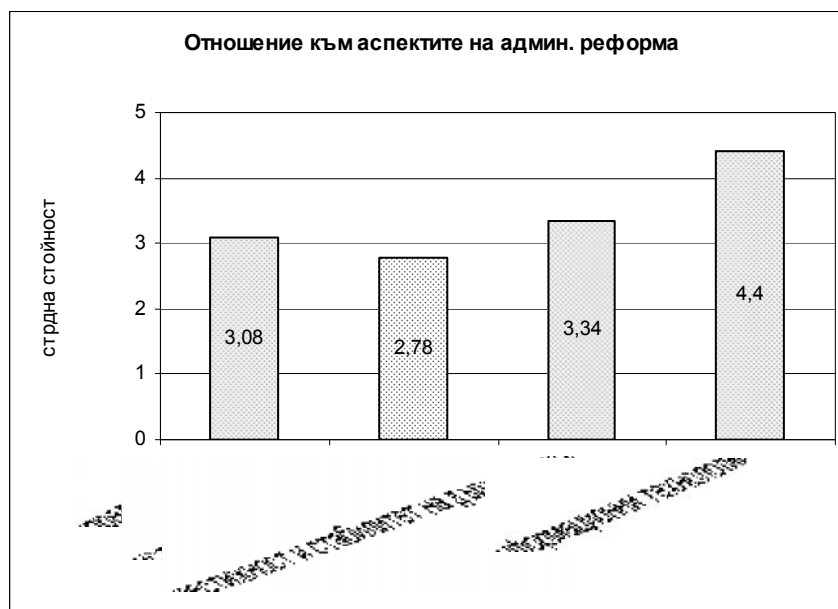
Като цяло в теоретичен и емпиричен план е установено, че наказанията и санкциите имат най-бърз ефект върху поведението, особено ако дадено неефективно изпълнение трябва да бъде преустановено. Наред с това обаче, техният ефект е краткотраен и ако се дават прекалено често и неоснователно, те водят до множество неблагоприятни последици. Установява се, че честото им прилагане създава страх и враждебност, може да предизвика агресивно поведение от страна на служителите спрямо своите колеги, да е причина за конфликти и стрес на работното място. В организационна среда, в която наказанията са редовна практика, съществува враждебен социално-психически климат, липсва доверие, създава се подозрителност и се затруднява социалното взаимодействие и съвместната работа. В резултат на това мотивацията трайно и сигурно намалява, а качеството и количеството на работата се влошават значително.

Именно по този начин може да се обясни защо държавните служители възприемат положително липсата на наказания и санкции и ги поставят паралелно с информационните технологии. Очевидно за тях това е предимство, което им дава държавната служба и то ги мотивира, създава спокойствие и сигурност и оказва положително влияние върху качеството и количеството на изпълнението.

Основни насоки в отношението към административната реформа

Сравнението на отделните аспекти на административната реформа сочи, че най-високи стойности има въвеждането на информационни технологии, следвано от престижа и стабилитета на държавната служба и управлението на човешките ресурси (Фиг. 10). Това означава, че на този етап е изградена подходяща информационна и организационна среда за работа и е постигнат престиж и стабилитет на държавната служба. Има още какво да се желае по отношение на начините за задържане на държавните служители на работа в дългосрочна перспектива, тъй като държавната администрация инвестира в тяхното професионално развитие и квалификация. Напускането на опитни, обучени и квалифицирани специалисти все още не е преодоляно и поради това

се изисква да се въведат конкретни практики не само за привличане на най-способните млади специалисти, но и да останат те и да имат дългосрочна кариера в администрацията.



Фиг. 10. Отношение към аспектите на административната реформа

Измененията в управлението на човешките ресурси изискват гъвкавост и постоянство от страна на ръководните равнища. За тази цел е необходимо подборът и назначаването да се извършват по прозрачни и обективни професионални критерии и процедури. Системата за оценяване е другият ключов компонент в управлението на човешките ресурси. Тук трябва да се отчита това, че и най-добрият подбор не е решение на проблемите, произтичащи от ниската мотивация, ако не се създадат подходящи начини за оценка и стимулиране на изпълнението и за адаптация към работата и социалната среда. Необходимо е също така да се подобрят стиловете на ръководство на преките ръководители, тъй като те имат решаваща роля както за мотивирането на държавните служители, така и за успешното осъществяване на административната реформа.

Тъй като този аспект на административната реформа изисква продължителни усилия, те трябва да се планират и направляват в желаната насока. Така ръководителите, които я осъществяват, се нуждаят от знания и умения за управление на промяната. Измененията в управлението на човешките

ресурси изискват въвеждането в практиката поне на големите администрации на качествено нова концепция за ролята и функциите на специалистите по човешки ресурси, т.е., те трябва да отговарят за подбора, оценяването, мотивирането, адаптирането и обучението на държавните служители, а не да извършват рутинни административни дейности. В огромната си степен управлението на човешките ресурси се основава на психологическа теория и практика и това изисква по-широкото привличане и използване на психолози, които са специалисти в областта на трудовата и организационна психология. Опитът на успешните държавни и частни организации показва предимствата от такава практика.

Отношението на държавните служители към системата от възнаграждения е по-скоро отрицателно. То е предизвикано от липсата на достатъчно гъвкави и разнообразни форми на възнаграждение, но в най-голяма степен се определя от прекъснатата връзка между усилия и способности на личността, резултати от работата и възнаграждения. Оказва се, че държавните служители са убедени, че каквито и усилия и способностите да вложат в работата, те няма съществено да повлияят върху резултатите от нея. Освен това, дори и да постигнат определени високи резултати, това няма да се отрази върху размера на заплащането.

От друга страна, трябва да се отчете, че трудно се преодолява традиционното мислене за заплащането в държавната администрация и има, макар и скрита, съпротива срещу диференциацията във възнагражденията. Държавните служители желаят да получават справедливо и адекватно възнаграждение за своя труд, но част от тях трудно преодоляват стереотипи, унаследени от социализма от типа “на всички по малко. “Уравниловката” се оказва най-голямата пречка за повишаване на мотивацията. Същевременно при диференциация на заплащането не само според длъжността, но и според компетентността и усилията, започват да действат механизмите на социалното сравнение и част от служителите биха възприели като несправедливо по-високото заплащане на колегите си.

Получените резултати разкриват съпротивата при въвеждане на система за възнаграждения, основана върху изпълнението, но и показват, че до този момент тя не е достатъчно добре разбрана и приложена на практика. Затова важен аспект от административната реформа са по-нататъшните действия за

подобряване на съществуващата система за възнаграждения и за създаването на гъвкави механизми в нея, чрез които да се компенсират и мотивират служителите с по-високо изпълнение.

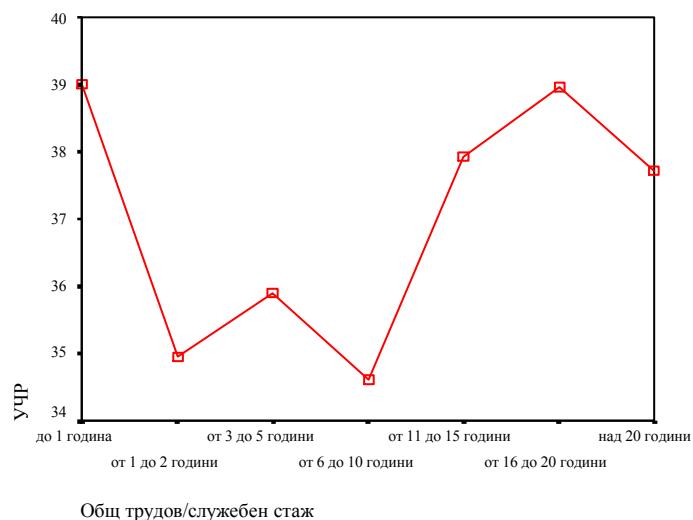
Единствено положително в отношението към възнагражденията се оценяват обучението и допълнителната квалификация, поемани от администрацията. Те се възприемат като инвестиции и награди от страна на държавните служители и имат стимулиращо влияние върху работата. Именно поради това, че обучението и повишаване на квалификацията постигат благоприятно влияние върху мотивацията и изпълнението на работата, е необходимо да се въведе гъвкава система за обучение, която да стимулира професионалното развитие и израстване на държавните служители. Тя трябва да включва не само повишаване на професионалната компетентност и умения, но и придобиване на социално-психологически умения, които подпомагат изпълнението и успеха в работата на държавните служители, като напр. комуникативни умения, умения за работа в екип, за разрешаване на конфликти, за управление на времето и справяне със стреса.

Различия в отношението към административната реформа

Различия в зависимост от общия трудов стаж

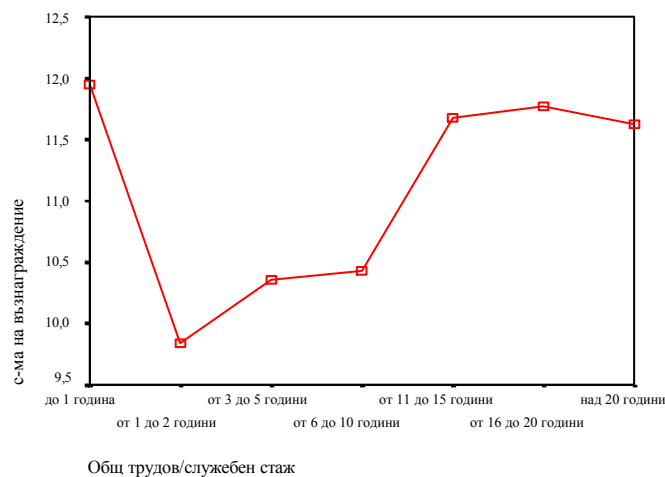
Общият трудов стаж влияе върху отношението към всички аспекти на административната реформа, като най-големите различия са по отношение на системата от възнагражденията и престижа и стабилитета на държавната служба.

Промените в управлението на човешките ресурси се възприемат благоприятно от служителите, които са в началото на своята кариера или имат достатъчно натрупан трудов опит ($F=3.238$, $p<0.01$) (Граф. №26). След първата година стаж положителното отношение към измененията в системите за подбор, оценяване и повишаване намалява и се задържа приблизително ниско за служителите със стаж от 1 до 10г. Държавните служители със стаж над 10 години се отнасят с по-голямо разбиране към осъществяваните промени и смятат, че чрез тях се подобрява изпълнението и се повишава мотивацията.



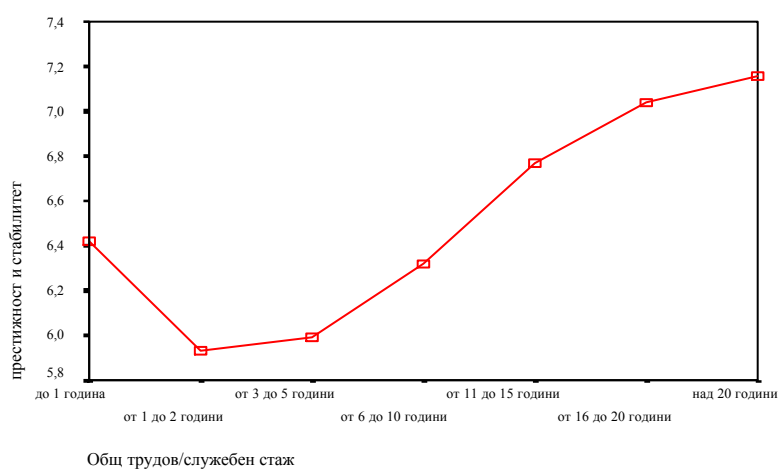
Графика 26. Различията в отношението към управлението на човешките ресурси според общия трудов стаж.

Подобна тенденция се наблюдава и в отношението към системата от възнаграждения ($F=4.957$, $p<0.001$) (Граф. № 27). Тук обаче най-критично е отношението на държавните служители, които са в процес на първоначална адаптация - със стаж от 1 до 2 години. Новопостъпилите държавни служители имат положително отношение към системата от възнагражденията, но очевидно то се дължи на нереалистични очаквания или на непознаване на начините за даване на възнаграждения и повишения. След резкия спад в началото на кариерата, с нарастване на общия стаж държавните постепенно проявяват по-добронамерено отношение към този аспект на реформата, т.е. налице е тенденция за повишаване на положителното отношение, което е най-силно изразено при служителите със стаж от 16 до 20г.



Графика 27. Различия в отношението към системата на възнаграждения според общия трудов стаж.

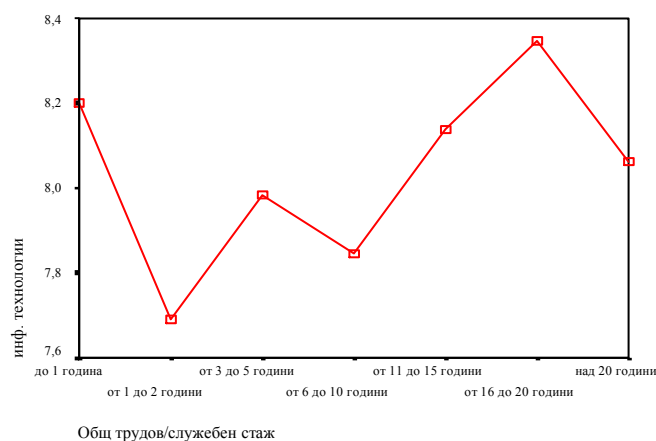
Отношението към престижа и стабилитета на държавната служба започва да нараства постепенно след третата година стаж ($F=9.620$, $p<0.001$) (Граф. № 28). Новопостъпилите са привлечени от престижа на държавната служба. Служителите с малък трудов стаж обаче, които са в процес на адаптация към работата и социалната среда, определено не се идентифицират с работата в държавната администрация и едва след третата година започва да се променя отношението към стабилитета, който предлага държавната служба и да се оценява нейния престиж. Наистина служителите с по-дълъг трудов опит са в състояние са оценят предимствата на държавната служба и да я сравнят с останалите възможности за работа. Оценяването на престижа и стабилитета от страна на по-опитните държавни служители е благоприятно, тъй като са намалява вероятността за напускане.



Графика 28. Различия в отношението към престижа и стабилитета на държавната служба според общия трудов стаж.

Отношението към въвеждането на информационните технологии също се променя, макар и слабо, с течение на стажа ($F=2.142$, $p<0.05$) (Граф. №29). Най-положително възприемат този аспект на административната реформа новопостъпилите и служителите със стаж над 10г. Те смятат, че качеството и количеството на работата им значително е повлияно от една страна, от достъпа

до Интернет и от информационните технологии, а от друга страна - от липсата на неуместни наказания. След 20 г. стаж се запазва положителното отношение към информационните технологии, но то е по-слабо изразено вероятно поради съпротивата, породена от липсата на достатъчно знания и умения за робата в новата информационна среда.



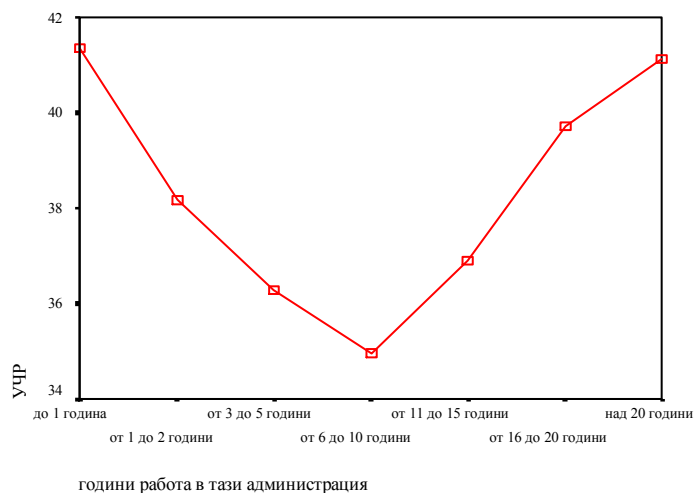
Графика 29. Различия в отношението към информационните технологии според общия трудов стаж.

В заключение може да се каже, че с течение на стажа като цяло се засилва положителното отношение към отделните аспекти на административната реформа. Най-критични към административната реформа са служителите с малък трудов стаж, които са в процес на адаптация и които същевременно все още се “оглеждат” за други алтернативи и не са се достатъчно стабилизирани в държавната администрация.

Различия в зависимост от стажа в конкретната организация

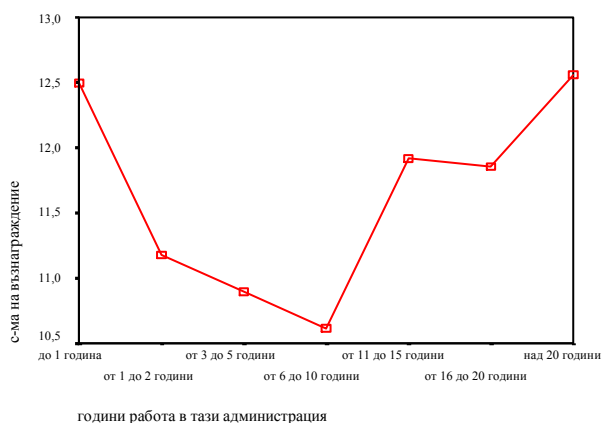
Макар че общият трудов стаж оказва влияние върху отношението към административната реформа, то е значително повлияно и от стажа в конкретната организация, тъй като в нея по своеобразен начин се реализират основните промени. Така напр., отношението към управлението на човешките ресурси има ярко изразена специфика ($F=4.185$, $p<0.001$) (Граф. №30). То е положително при новопостъпилите в организацията и намалява значително със стажа до десетата година. Така че държавните служители, които имат стаж до

10 година в дадена организация, смятат, че промените в управлението на човешките ресурси нямат очаквания ефект върху изпълнението и мотивацията. Това в определена степен може да разкрива и тяхната скрита съпротива срещу измененията или пък да е резултат от по-високите очаквания спрямо нововъведенията в управлението. Служителите с по-продължителен стаж в дадена организацията – над 10г., започват да възприемат положителното влияние на направените изменения.

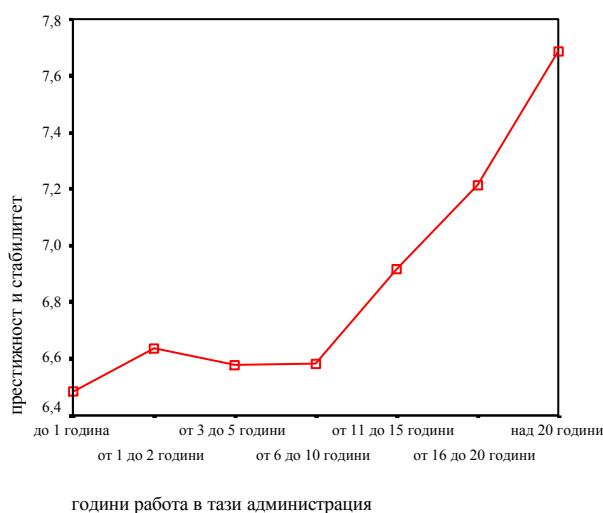


Графика 30. Различия в отношението към управлението на човешките ресурси според стажа в конкретната организация

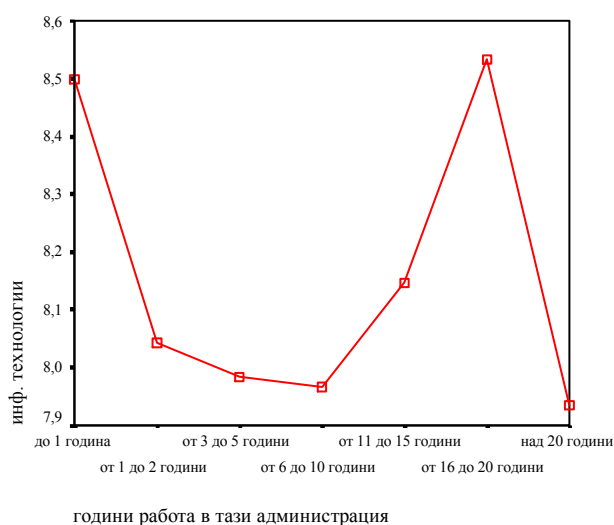
Държавните служители, които се отнасят най-критично към системата на възнагражденията, са със стаж от 3 до 10г ($F=2.851$, $p<0.01$) (Граф. №31). След десетата година в дадена организация се забелязва рязък скок и служителите в по-голяма степен започват да смятат, че размерът на възнагражденията отговаря на вложените усилия и способности и че им се предоставят подходящи възможности за обучение.



Графика 31. Различия в отношението към системата на възнаграждения според стажа в конкретната организация.



Графика 32. Различия в отношението към престижа и стабилитета според стажа в конкретната организация



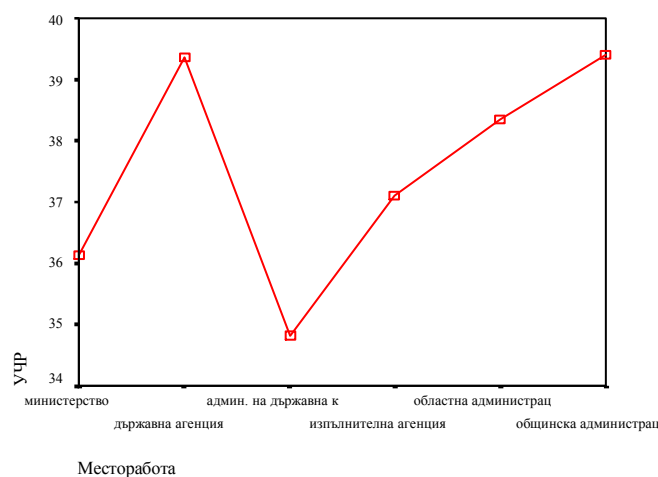
Графика 33. Различия в отношението към информационните технологии според стажа в конкретната организация

Не се установяват статистически значими различия в престижа и стабилитета на държавната служба и във въвеждането на информационните технологии според стажа в дадена организация (Граф. №32 и Граф. №33). Като цяло обаче престижът и стабилитетът се повишават със стажа, а въвеждането на

информационните технологии се ценят от новопостъпилите и служителите със стаж от 16 до 20г.

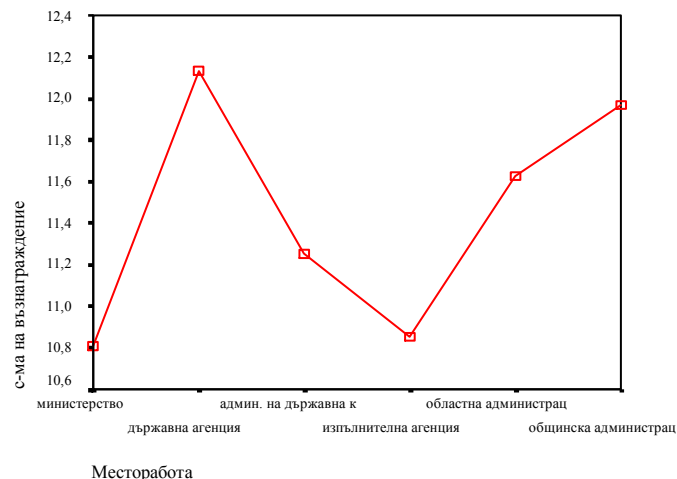
Различия в зависимост от местоработата

Местоработата определя различията в отношението към промените в управлението на човешките ресурси, които се оценяват най-ниско в държавните комисии и министерствата ($F=3.259$, $p<0.01$) (Граф. №34). Най-положително е отношението към този аспект на административната реформа в общинската администрация и държавните агенции, следвани от областната администрация.



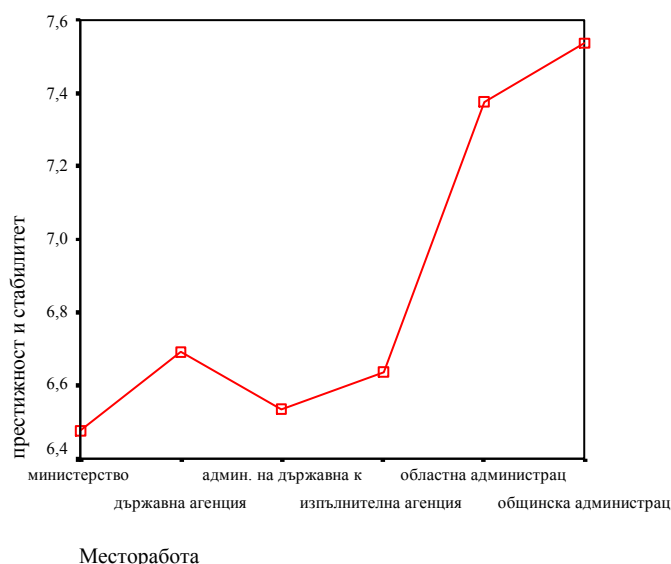
Графика 34. Различия в отношението към промените в управлението на човешките ресурси според местоработата.

Системата от възнаграждения се оценява, че има влияние върху изпълнението на работата най-вече в държавните агенции, следвани от общинската и областната администрации ($F=3.252$, $p<0.01$) (Граф. № 35). В изпълнителните агенции и министерствата отношението към системата от възнаграждения е еднакво критично.



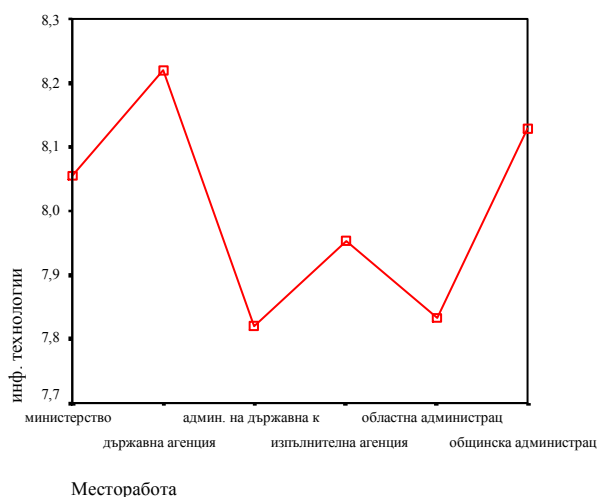
Графика 35. Различия в отношението към системата от възнаграждения според местоработата.

Най-отчетливи са различията по местоработата по отношение на престижа и стабилитета на държавната служба ($F=6.250$, $p<0.001$) (Граф. №36). Те се оценяват приблизително еднакво в държавните и изпълнителните агенции и в министерствата и държавните комисии, но значително се повишават в областната и особено в общинската администрация. Така служителите в териториалните администрации смятат, че е престижно както да се започне, така и да се остане на работа в администрацията.



Графика 36. Различия в отношението към престижа и стабилитета на държавната служба според местоработата

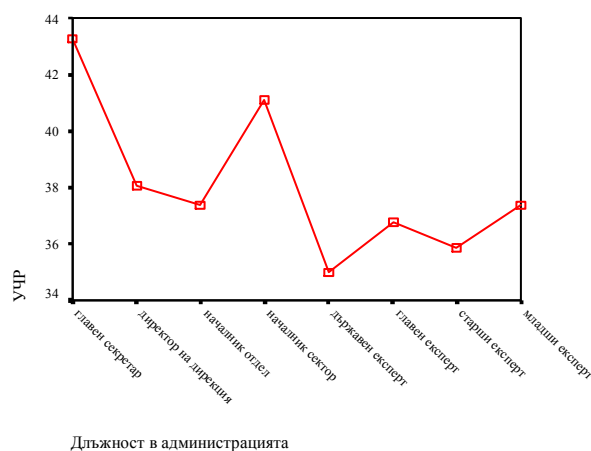
Отношението към въвеждането на информационните технологии не се различава статистически значимо, но като цяло служителите в държавните агенции, общинските администрации и министерствата смятат, че те подобряват качеството и количеството на работата им (Граф. 37).



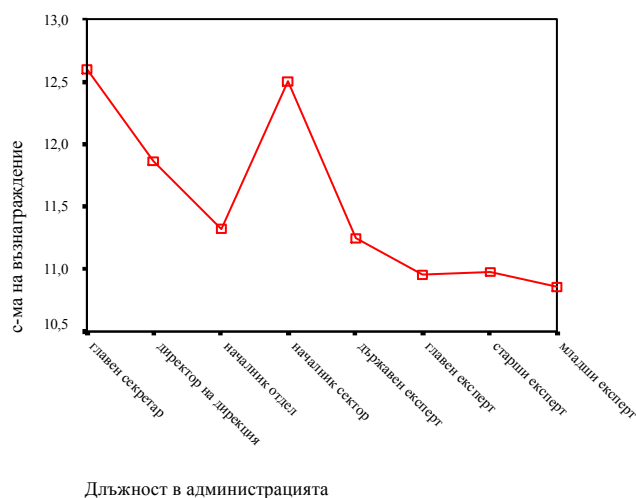
Графика 37. Различия в отношението към информационните технологии според местоработата

Различия в зависимост от длъжността

Отношението към промените в управлението на човешките ресурси се оценява най-високо от главните секретари и началниците на сектори, а най-ниско - от изпълняващите експертни длъжности ($F=2.752$, $p<0.01$) (Граф. №38). Тази тенденция се запазва и в отношението към системата от възнаграждения, макар че тук различията не са статистически значими (Граф. 39).

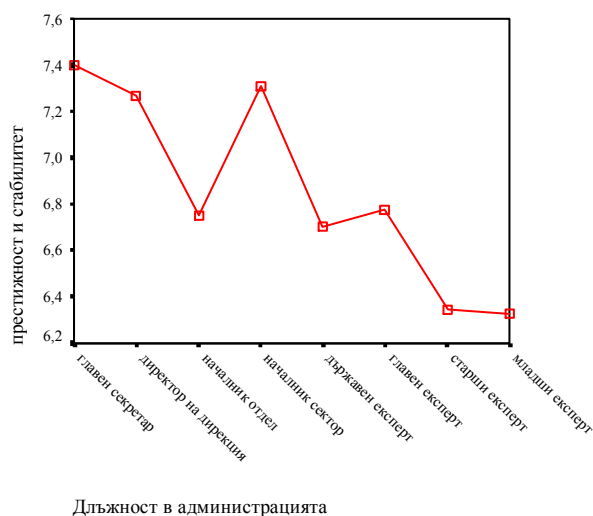


Граф 38. Различия в отношението към управлението на човешките ресурси според длъжността



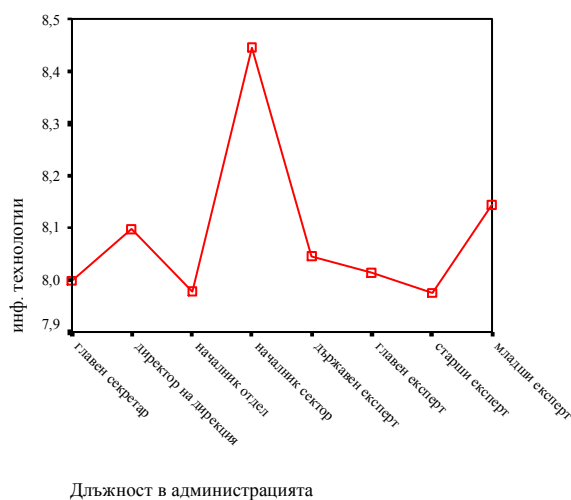
Граф 39 . Различия в отношението към системата от възнаграждения според длъжността

Престижът и стабилитета на държавната служба се цени повече от ръководните длъжности – главни секретари, директори на дирекции, началници на сектори, като единственото изключение правят началниците на отдели ($F=3.050$, $p<0.01$) (Граф. №40). Държавните и главните експерти и началниците на отдели в еднаква степен смятат, че държавната служба е престижна, старшите и младшите експерти в най-ниска степен отчитат нейния престиж и стабилитет. Т.е., заемането на ръководна позиция засилва готовността да се остане на работа в администрацията.



Граф 40 . Различия в отношението към престижа и стабилитета на държавната служба според длъжността

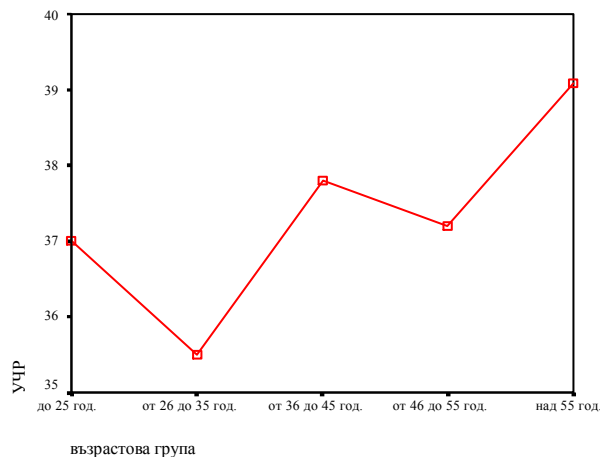
Оказва се, че независимо от заеманата длъжност, се отчита благоприятното влияние на информационните технологии върху качеството и количеството на работата (Граф. 41). Най-високо обаче това се цени от началниците на сектори.



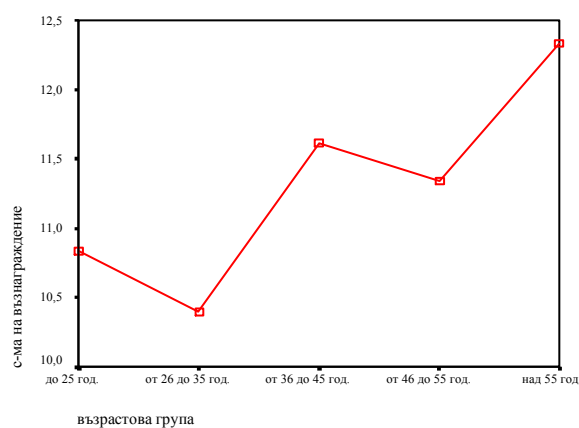
Граф 41. Различия в отношението към информационните технологии според длъжността

Различия според възрастта

Отношението към управлението на човешките ресурси се изменя, макар и слабо, във възрастов план ($F=2.672$, $p<0.05$) (Граф. №42). Най-положително се възприемат промените в системите за подбор, оценяване и повишаване от служителите над 55г., а най-отрицателно – от младите служители - от 26 до 35г. Създава се една парадоксална ситуация, при която по-възрастните, които са в края на трудовия си път, имат по-положително отношение към промените, отколкото по-младите, които се очаква да участват активно и да оценяват положително перспективите за промени. Тъй като те обаче са засегнати в най-голяма степен в сравнение с по-възрастните, на които има остават едва няколко години работа, очевидно се съпротивляват повече и са недоволни от начина и темпа на измененията. Същата тенденция се запазва и по отношение на системата от възнаграждения ($F=5.671$, $p<0.001$) (Граф. № 43).

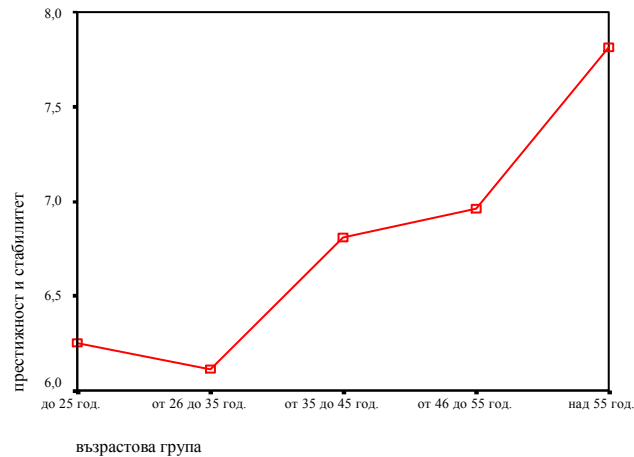


Графика 42. Различия в управлението на човешките ресурси според възрастта.



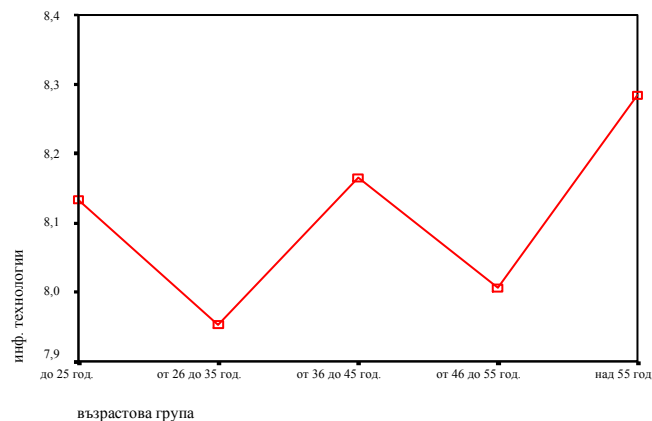
Графика 43. Различия в системата на възнаграждения според възрастта.

Възрастта предизвиква съществени различия в престижа и стабилитета на държавната служба ($F=14.994$, $p<0.001$) (Граф. №44). До 35г. възраст не се смята толкова за престижно започването и оставането на работа в държавната администрация, докато след тази възраст стабилитетът на държавната служба придобива по-голямо значение. Това се дължи вероятно както на привързаността и ангажираността към конкретните администрации, така и на ограничените възможности за избор с напредването на възрастта.



Графика 44. Различия в престижа и стабилитета на държавната служба според възрастта.

Макар че няма съществени различия в отношението към информационните технологии, то е по-слабо при 26 –35-годишните и при 46 – 55-годишните (Граф. №45). Останалите възрастови групи са по-склонни да мислят, че достъпът до Интернет и информационните технологии влияят върху качеството и количеството на тяхната работа.



Графика 45. Различия в информационните технологии според възрастта.

Влияние на отношението към административната реформа върху мотивите за работа

Провеждането на административната реформа се отразява върху мотивацията на държавните служители. Нейните аспекти влияят в различна

степен върху мотивите за работа. Така напр. се допуска, че мотивите, свързани със самата работа, а именно с нейното съдържание, процеса и обратната връзка за изпълнението ѝ, ще се повишават под въздействие на промените в управлението на човешките ресурси. Така настъпилите изменения в системата на подбор, оценяване и повишаване на служителите се очаква да имат директно влияние върху вътрешната мотивация за работа. От друга страна, отношението в измененията в системата за възнаграждения и повишаване на престижа и авторитета на държавната администрация биха оказвали създали предпоставки да се повиши мотивацията, свързана с организационна среда и с получаваните възнаграждения.

За да се установи по какъв начин отношението към различните аспекти на административната реформа влияе върху мотивацията за работа, беше направен регресионен анализ по метода на стъпковата регресия (Табл. 1). От получените резултати се оказва, че мотивите, свързани със съдържанието на работата, се влияят значително от два аспекта на административната реформа – престижа и стабилитета на държавната служба и управлението на човешките ресурси. Системата от възнаграждения и информационните технологии не повишават мотивацията от самата работа. Този факт съответства на теоретичните и емпиричните закономерности, установени досега, според които промените в системата на оценяване и на повишаване дават възможност работата да се възприема като по-интересна и богата по съдържание. От друга страна, ако в процеса на подбор, се назначават служители с адекватно равнище на способности и умения, те ще бъдат по-мотивирани от работата си, тъй като ще реализират професионалната си компетентност. Повишаването на престижа на държавната служба дава възможност да се възприема по-високата личностна и социална значимост на работата и съответно мотивацията нараства. Отношението към управлението на човешките ресурси и повишаването на престижа и стабилитета на държавната служба дават възможност да се предвидят очакваните изменения в мотивацията и обясняват значителен процент от нея (29% от обяснената вариация $-\Delta R^2$).

Таблица 1. Влияние на отношението към административната реформа върху мотивите за работа

<i>Мотиви за работа</i>	<i>Отношение към административната реформа – β</i>				
	Управлени е на човешките ресурси	Система от възна- граждения	Престиж и стабилитет	Информа- ционни технологии	ΔR^2
Съдържание на работата	0.314 ***		0.318***		0.29
Възнаграждения	0.240***	0.430***	0.156***		0.50
Взаимоотношени я с ръководството	0.593***				0.35
Процес на работа и обратна връзка	0.445***		0.238***		0.35
Организационна среда	0.258***		0.195***	0.143***	0.21

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Мотивите, свързани с възнагражденията, най-силно се влияят от отношението към административната реформа (обяснената вариация е 50%). В значителна степен мотивацията за работа, произтичаща от заплащането и възможностите за повишаване и развитие в кариерата, се предопределя от отношението към системата за възнаграждения, следвана от промените в управлението на човешките ресурси. Престижът и стабилитетът на държавната служба допринасят и за този аспект на мотивацията, но в сравнително по-малка степен.

Мотивите, свързани с взаимоотношенията с ръководството, се влияят единствено от отношението към управлението на човешките ресурси, но това въздействие е много силно. Това е така, защото прилагането на системата за оценяване, повишенията и разбирането на целите на реформата се осъществяват от прекия ръководител и ако служителите възприемат, че той се справя с тези аспекти на реформата, то мотивацията, свързана с него, нараства значително.

Процесът на работа и обратната връзка се влияят от отношението към управлението на човешките ресурси и към престижа и стабилитета на държавната служба.

Мотивите, свързани с организационната среда, се променят под въздействието най-вече на отношението към управлението на човешките ресурси е по-слабо – от престижа и стабилитета и от информационните технологии. Макар че се очакваше системата на възнаграждения да има влияние върху този аспект на мотивацията, то не се установи.

Резултатите от регресионния анализ сочат, че два са аспектите на административната реформа, чието влияние върху мотивацията е безспорно – промените в управлението на човешките ресурси и нарастването на престижа и стабилитета на държавната служба. Отношението към промените в управлението на човешките ресурси се отразява благоприятно върху всички аспекти на мотивацията, но най-силното му влияние е върху взаимоотношенията с ръководството, процеса на работа и обратната връзка от изпълнението и съдържанието на работата.

Системата от възнаграждения влияе единствено върху мотивацията, произтичаща от заплащането, сигурността на работата и политиката на организация, като върху тези мотиви обаче влияние имат и отношението към управлението на човешките ресурси и престижа на стабилитета на държавната служба.

Въвеждането на информационни технологии се отразява единствено върху мотивацията, произтичаща от организационната среда, тъй като подобрява условията на работа и е предпоставка за по-добър климат на работното място.

МОТИВИ ЗА ЧЛЕНСТВО В ПРОФЕСИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЯ

В Чл. 43 от Закона за държавния служител е регламентирано правото държавните служители да се сдружават в професионални организации и сдружения с нестопанска цел. “Държавните служители имат право свободно да образуват синдикални организации, да встъпват и да прекратяват членството си в тях, като се съобразяват само с техните устави. Синдикалните организации на държавните служители имат право да приемат свои устави и правила за работа, както и да избират свои органи и представители. Синдикалните организации представляват и защитават интересите на държавните служители пред държавните органи по въпросите на служебните и осигурителните отношения чрез предложения, искания и участие в подготовката на проекти за вътрешни правилници и наредби, които се отнасят до служебните отношения.”

Пет години след регламентирането на това право на държавните служители в настоящото изследване се прави опит да бъдат установени мотивационните фактори, влияещи върху решението за членство в професионална организация.

В настоящето изследване се отчитат доминиращите мотиви за членство в професионална организация и различията, които съществуват в мотивите за членство на държавните служители в зависимост от техния пол, общ трудов стаж, стаж в конкретната организация, заемана длъжност, месторабота или тип администрация и възраст.

При изследването бяха допуснати следните твърдения:

- Имам нужда от организация, която да защитава интересите ми;
- Бих имал/а сигурност за работата, независимо от политическите назначения;
- Искам да се чувствам част от професионална общност;
- Мога спокойно и гарантирано да изразя професионалната си позиция;
- Искам да обсъждам проблемите с другите;
- Само така могат да се подобрят условията на работа и работната заплата на държавните служители;

- Мога да оказвам влияние върху промените в държавната администрация;
- Имам възможност да споделям опит и да обменям полезна информация;
- Желая да допринасям с идеи и предложения за подобряване ефективността на държавната администрация;
- Мога да съдействам за по-доброто взаимодействие между администрация и граждани;

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от общия трудов стаж

Резултатите от извършения анализ сочат, че общият трудов стаж води до значими различия в мотивите, свързани с отношението към членство в професионална организация. Най-силно мотивирани са служителите със стаж между 3 и 5 години и 16 и 20 години- 61-62%. Държавните служители със стаж от 1 до 2 години имат най-слаб интерес към организация на държавните служители -48,7%. 55% от служителите със стаж до 1 година посочват, че биха членували в професионална организация.

Общо 57,8% от анкетиранияте държавни служители са посочили, че биха членували в професионална организация на държавните служители. Мотивите за това са различни - нужда от организация, която да защитава интересите са посочили, преобладаващо, служителите с над 20 години трудов стаж. В същата възрастова група се посочва като основен мотив за членство в професионална организация спокойното и гарантирано изразяване на професионална позиция.

Да обсъждат проблемите с другите е мотивът за членство на държавните служители с от 3 до 10 години общ трудов стаж. Чрез обединяване на усилия вярват, че ще се подобрят условията на работа и работните заплати, държавните служители от възрастовата група от 3 до 10 години и над 20 години стаж. Тази група най-силно вярва, че може да се влияе върху промените в държавната администрация. Противно на очакванията, че младите хора могат да генерират идеи и предложения, поради своята необремененост с миналото на организацията се отчита, че членството в професионална организация не би провокирало да правят предложения за подобряване на работата в държавната

администрация, служителите до 1 година и от 1 до 2 години. Същата възрастова група не вижда мястото и ролята на една професионална организация за подобряване на взаимодействието между държавните служители и гражданите. Мотивът за членство в професионална организация за да се подобри взаимодействието между гражданите и служителите рязко се повишава - от 1% при започването на работата на 17% при стаж от 3 до 5 години трудов стаж.

46,5% от анкетираните държавни служители със стаж над 20 години смятат, че членуването в професионална организация е израз на лоялност към работата на държавната администрация.

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от вида на организацията

Анкетирани са държавни служители от всички структури на държавната администрация: министерства, държавни агенции, държавни комисии, изпълнителни агенции, областни администрации и общински администрации.

Най-силно мотивирани за членство в професионална организация са групата на държавните служители от общинските администрации и администрацията на държавните комисии. В министерствата 55.7% от държавните служители са отговорили положително на въпроса „Бихте ли членували в професионална организация на държавните служители?“.

Противно на високия процент отговорили положително на същия въпрос държавни служители от държавните комисии - 70,4%, те не очакват чрез професионалната организация да защитават чисто синдикални интереси. Само 5,1% от тях считат, че защитата на интересите на държавните служители е важен мотив за членство в професионална организация. 54,9% от анкетираните държавни служители от министерствата виждат възможност чрез професионалната организация да защитават интересите си. Сигурност за работата, независимо от политическите назначения се явява основен мотив за членство в професионална организация за служителите в министерствата, докато служителите в държавните комисии това е вярно твърдение само за 3,9%. Това обстоятелство може да се обясни с по-слабото влияние на политическата власт над дейността на служителите от администрацията на държавните комисии, поради колективната форма на управление.

Обединяващият мотив сред служителите от всички нива се явява желанието да бъдат част от професионална общност. Държавните служители от министерствата посочват, че членството в професионална организация може да бъде трибуна за израз за професионална позиция. Общото очакване на държавните служители е членството в подобна организация да спомогне за споделяне на проблеми, обсъждане на професионални въпроси, обмяна на опит и споделяне на полезна информация, както и влияние върху промените в държавната администрация.

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от длъжностните нива

Най-висок е процентът на положителните отговори на въпроса „Бихте ли членували в професионална организация на държавните служители?“ на групата на главните секретари- 64,3%, следвана от групата на директорите на дирекции. Предполага се че тези групи имат висока степен на професионално самосъзнание, както и добра позиция в обществото и добра кариера, което ги мотивира да участват в обществена форма за изява на професионалните си позиции.

Групата на младшите експерти, влизайки също в администрацията, очакват да бъдат приети в професионално съсловие. 58% от новоназначените държавни служители без стаж очакват да намерят професионална подкрепа чрез професионална организация.

Независимо, че най-голям е процентът на главните секретари склонни да членуват в професионална организация, те най-малко очакват в тази организация да получат сигурност за работата си и защита на интересите си- 1,2%. Това обаче се очаква от главните и страшите експерти, като 37% от тях очакват, че по този начин могат да бъдат защитени в работата си. Именно групата на експертите в своите очаквания имат най-отчетлив елемент на професионална организация от сандикален тип. Мотивите за членство са свързани предимно със защита и подобряване на условията на труд и работна заплата.

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от пола

58,8% от жените и 55,8% от мъжете са посочили, че биха членували в професионална организация на държавните служители.

При 67,9% от държавните служителки основно очакванията от професионалната организация са свързани със сигурността в работата и защитата на професионалните интереси. За 32,1% от мъжете този мотив е важен. Най-нисък е процентът на мъжете, държавни служители, които биха използвали професионалната организация като форум за споделяне на проблеми.

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от стаж в съответната администрация

Противно на това, че служителите с над 20 години общ трудов стаж имат най-големи очаквания професионална организация да защитава техните интереси, държавните служители с над 20 години стаж в съответната администрация нямат големи очаквания от членство в професионална организация. Само 4,3% смятат, че биха имали по този начин сигурност в работата. Служителите между 3 до 10 години стаж в съответната администрация чувстват, че са част от професионална общност, като 53% смятат, че така могат спокойно да изразят професионалната си позиция. Ако прибавим към тази група и служителите със стаж до 2 години, 80% от тях смятат, че членството в професионална организация ще сподомогне за обсъждане на проблемите за изразяване на професионална позиция и за възможност да се влияе върху реформите. Същата група изразява най-голяма вяра, че чрез подобно членство могат да се променят условията на работа и работната заплата и да оказват влияние върху промените в държавната администрация.

Различия в мотивите за членство в професионална организация в зависимост от възрастта

Най-нисък е процента - 55,2% на държавните служители до 25 години, които отговарят положително на въпроса „Бихте ли членували в професионална организация на държавните служители?“. Най-висок е той, 61% на държавните служители над 55 години. Най-големи очаквания за защита на интересите и условията на труд имат служителите на възраст между 46 и 55 години. Държавните служители до 25 години не очакват професионална организация да защитава техния интерес- 1% , те смятат, че професионалната организация трябва да дава възможност за споделяне на опит и възможност за влияние върху промените в държавната организация- 30,6%.

Сигурността в работата, независимо от политически назначения, не са проблем за държавните служители до 25 години. Това се дължи на обстоятелството, че тези държавни служители са назначени в държавната администрация след провеждане на конкурси и липсата на обремененост от миналото. За новопостъпилите е характерен ентузиазъм, свързан с желанието да се работи в избраната професионална сфера, да се използват знанията и уменията, придобити по време на следването и да се търси интересната, разнообразна и предизвикателна работа..

Рязко скача процента- 29,2% на служителите от 26 до 35 години, които имат очаквания от професионалната организация, носещи белезите на сандикална защита. Това е още по отчетливо 30,94% за служителите на възраст от 46 до 55 години. Служителите, които имат продължителен стаж – над 20г., в най-голяма степен оценяват сигурността на работата, заплащането и придобивките, които получават, и възможностите за стабилна и перспективна кариера. Те са добре установени в организацията и биха понесли известни загуби и придобивки, ако я напуснат.

От анализа на получените резултати е видно, че държавните служители са осъзнали мястото и ролята си в обществото. Те имат силно чувство за професионална общност. Осезателна е нуждата от място за професионална изява, споделяне на опит и защита на интересите на държавните служители. Традиционното схващане, че служителите са склонни да членуват в професионални организации единствено когато виждат личен интерес е

променено. Много по-мотивиращ фактор се оказва възможността държавните служители да имат свой форум за изява и възможност да въздействат върху реформите в държавната администрация.

**ВЪЗМОЖНИ ПРОМЕНИ В НОРМАТИВНАТА УРЕДБА, СВЪРЗАНИ С
ПОВИШАВАНЕ МОТИВАЦИЯТА ЗА РАБОТА НА ДЪРЖАВНИТЕ
СЛУЖИТЕЛИ**

Законът за държавния служител (Обн., Дв, бр.67 от 1999 г.) и приетите въз основа на него подзаконовни нормативни актове, представляват правната рамка на статута на държавните служители. Доколкото чрез тях се регулира възникването, съдържанието, изменението и прекратяването на служебното правоотношение, тези нормативни актове представляват основният инструмент за въздействие върху мотивацията на служителите за работа в държавната администрация. Това се дължи на спецификата на държавната администрация, в която, за разлика от частния сектор, управлението на човешките ресурси е детерминирано главно от нормативни разпоредби и в много по-малка степен от добри практики.

Основните изменения в Закона за държавния служител, направени през 2003 г. (Обн., ДВ, бр.95 от 2003г.) бяха насочени към области, които са ключови по отношение на мотивацията за работа:

- въвеждане на ясни правила и процедури при назначаване въз основа на конкуренция;
- обвързване размера на индивидуалната заплата с оценяване на резултатите от работата;
- развитие на единна система за обучение и постоянна квалификация и преквалификация на служителите.

Резултатите от проведеното изследване в частта, свързана с посочване от страна на анкетирания на най-важните промени, които според тях биха довели до повишаване на мотивацията и на удовлетвореността от работата, съдържат ценни индикации. Те допълват изводите, направени във връзка с мотивацията за работа в държавната администрация и с отношението на държавните служители към провежданата административна реформа. Въз основа на тях биха могли да се правят както изводи доколко съществуващите сега нормативни решения и практики са сполучливи, така и да се очертаят бъдещи изменения в правната рамка, които биха рефлектирали положително върху мотивацията за работа на държавните служители.

На първо място като най-важна промяна 41.3% от анкетирания посочват необходимостта от повишаване на възнаграждението, което получават за

работата си. Тази промяна е най-важна за служителите между 26 и 35 години (44,7%) и тези, които имат работа в съответната администрация между 3 и 5 години (33%). Най-малък брой служители, които са поставили тази промяна на първо място, има сред възрастовата група над 55 години (4.3%) и сред служителите с дългогодишен стаж в съответната администрация – над 16 години (2.1%). По този начин се потвърждават направените вече изводи, че възнаграждението играе ниска мотивираща роля при служителите в края на професионалната им кариера. Докато нивата на заплащане имат по-сериозна мотивираща роля при по-младите служители, които все още не са направили окончателен житейски избор за трайно професионално обвързване с администрацията. Една от причините за тези резултати вероятно се дължи и на съществуващите сега нива на основните заплати, които особено за експертните длъжности, заемани предимно от служители между 26 и 35 години, не са удовлетворителни.

За 11.1% от анкетираните най-важната необходима промяна, която би ги мотивирала да работят по-добре, е гарантирането на обективно и безпристрастно оценяване. Този отговор от една страна представлява добра индикация, тъй като косвено съдържа приемане и осъзнаване важността на въведената през 2003 г. оценка на изпълнението чрез атестиране. От друга страна, това е знак за необходими изменения главно по отношение на показателите и критериите за оценяване. И тук най-висок процент от анкетираните, които считат за най-важна една такава промяна, са служителите между 26 и 35 години (46.3%) и тези, които имат работа в съответната администрация между 3 и 5 години (42.3%).

На трето място като най-важна мотивираща промяна 6.8% от анкетираните са посочили две обстоятелства:

- стабилност на статута и перспектива за кариерно развитие;
- квалификация и обучение.

Необходимостта от по-стабилен статут и перспективи за израстване в кариерата е най-важна за служителите между 46 и 55 години (43.8%), като най-ниски стойности се показват при служителите до 25 години. Това е напълно обяснимо. Натрупаният опит в администрацията, който най-често води и до професионалния избор за продължаване на работата в публичния сектор, е обвързан с очаквания за стабилност на правоотношението и напредване в

йерархията. При разпределението на анкетираните по длъжности, въпросът за стабилитета и кариерното израстване, е най-важен за началниците на отдели (25%). Тези резултати не са неочаквани, тъй като групата ръководни служители от средния ешелон не са достатъчно защитени при структурни промени, а освен това придобитият от тях управленски опит представлява сериозен потенциал, който би следвало да доведе до заемането на по-високи позиции.

Промяната в съществуващата система за квалификация и обучение е най-важна за две възрастови групи служители – от 26 до 35 години и от 46 до 55 години. Това може да се обясни с обстоятелството, че в преобладаващите случаи и двете категории са заинтересовани от промяна на заеманата позиция, което обичайно е свързано с овладяването на нови знания и умения. При разпределението на анкетираните по длъжности, най-голям брой служители, заемащи длъжността “главен експерт”, смятат, че има необходимост от промяна. Тези данни могат да се обяснят с обстоятелството, че посочената категория служители са извън обхвата на задължителното обучение, провеждано от Института по публична администрация и европейска интеграция. Освен това акцентирането върху квалификацията и обучението може да се разглежда и като мотивирано от желанието за развитие в кариерата, чрез преход от сегашната експертна позиция към ръководна.

На четвърто място като най-важна мотивираща промяна 5.1% от анкетираните посочват необходимостта от вътрешна координация между административните звена и упражняването на контрол. Този отговор поставя сериозно въпроса за нуждата от усъвършенстване на процеса на работата, който в администрацията в значителна степен е повлиян от нормативно определеното йерархично структуриране на вътрешните организационни звена. По възрастов признак най-заинтересовани от решаването на този въпрос са служителите между 26 и 45 години (37.5%), а съобразно заеманите длъжности – служителите, изпълняващи длъжността “старши експерт”. Това индикира наличие на най-много проблеми, поради лоша координация на средните експертни нива, които поради характера на своите функции, в най-висока степен са засегнати от неефективната организация на работния процес.

На пето място, като най-важна необходима промяна 3.3% от служителите посочват назначаването и работата на професионалисти в администрацията. То е особено важно за служителите между 26 и 35 години (61.5%) и за заемащите

длъжността “младши експерт” (26.7%). Явно тук влияние оказва както обстоятелството, че това са длъжностите, които най-често работят в екип, така и фактът, че по този начин се поставя изискването за професионализъм и спрямо заемащите ръководни длъжности.

На шесто място като най-важна мотивираща промяна 2.3% от анкетираните посочват ограничаване на бюрокрацията. Съществуващото сега положение демотивира най-силно служителите между 26 и 35 години (70%) и заемащите длъжностите “главен експерт” и “младши експерт”. Този резултат би могъл да се обясни с обстоятелството, че посочените възрастова група и длъжности са все още непривикнали с йерархичните процедури и реагират остро срещу тяхната неефективност.

Визираните резултати, както и анализът факторите на мотивацията за работа и отношението на държавните служители към административната реформа, могат да бъдат основа за предложения на промени в действащата нормативна уредба, които биха оказали благоприятно влияние върху мотивацията на държавните служители.

Промени, свързани с конкурсната процедура при назначаване

Въвеждането на задължителна конкурсната процедура преди постъпване на държавна служба като гаранция за подбор въз основа на професионални и делови качества оказва влияние върху мотивацията за работа на държавните служители. Чрез нея се допринася за създаване на желаната работна среда, в която взаимоотношенията както с колегите, така и с ръководителите, са много по-сполучливи, когато те са професионалисти. Освен това предимствата на статута на държавния служител, включително по-големият стабилитет, не биха могли да се проведат последователно, без спазване на ясни правила за влизане в администрацията. Макар че направените през 2003 г. промени на конкурсната процедура в Закона за държавния служител и приетата Наредба за провеждане на конкурсите за държавни служители (Обн., ДВ, бр. 6 от 2004 г.) се прилагат само от една година, би могло да се обмислят няколко изменения, които биха засилили мотивационния потенциал на нормативната уредба:

- изменение в чл.10д, ал.4 от Закона за държавния служител, с което да се предвиди задължително назначаване като държавен служител на кандидата,

който е класиран на първо място от конкурсната комисия. Сега съществуващата възможност органът по назначаването да избира кого от класирането кандидати да назначи, поставя под съмнение доколко критериите за професионализъм са определящи за назначенията в администрация.

-изменение в чл. 15 от Закона за държавния служител, с което да се прекрати използването на тази разпоредба като легален способ за заобикаляне на конкурсната процедура чрез преназначаване на безсрочно правоотношение на друга длъжност. По този начин ще се отстрани възможността за прилагане на двойни стандарти при заемането на длъжност за държавен служител.

Промени, свързани със заплащането

Показаната неудовлетвореност от нивото на заплащане, не е изненадваща, още повече като се имат предвид очакванията, които самият Закон за държавния служител създаде у служителите. Съгласно първоначалната редакция на чл. 68 от този закон (изменена през 2003 г.) размерът на основната заплата за най-ниската длъжност, предвидена за заемане от държавен служител, не може да бъде по-малък от трикратния размер на минималната работна заплата за страната. Тази минимална рамка на възнагражденията, която никога не беше реализирана, би била добър старт за общо увеличаване на размерите на заплатите на държавните служители. По този начин би се реагирало адекватно, както на увеличаващата се конкуренция от страна на частния сектор по отношение на заплатите, така и на предстоящото приемане на България в Европейския съюз, свързано с работа на български държавни служители в европейските структури. Освен това, би могло да се помисли за промени в нивата на заплатите, определени в Постановление № 48 на Министерския съвет от 2004 г., специално за експертните длъжности, предвид резултатите от изследването за силна демотивация на държавните служители със стаж между 1 и 10 години.

Би могло да се помисли за промяна към увеличаване на относителния дял, в който размерът на заплатата се повлиява от резултатите от работата. След като общите нагласи на служителите са за възприемане на диференциран подход при определяне на възнагражденията, резултатите от атестирането следва да имат по-осезателно значение. То обаче трябва да се съчетае с

внимателен преглед на показателите за оценка на изпълнението, предвидени в Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация (Обн., ДВ, бр. 54 от 2002 г.), с оглед да се минимализира субективизмът при преценката на резултатите от работата.

Промени, свързани с развитието в кариерата

Предвид сериозното мотивиращо влияние, което оказват перспективите за служебно развитие, би следвало да се направи подробен преглед доколко сегашната нормативна уредба съдържа реални гаранции, че добросъвестното и професионално изпълнение на служебните задължения води до израстване в кариерата. Тук следва да се има предвид, че по-големите възможности за кариерно развитие са сред малкото принципни различия, които могат да се констатират при едно сравнение между служителите по служебно и служителите по трудово правоотношение. Поради това, липсата на ясно очертан път в кариерата, почиващ върху обективни критерии, в значителна степен би обезсмислил самото съществуване на различен статут на работещите в администрацията.

Една промяна, която би способствала за мотивиране на служителите във връзка с тяхното кариерно развитие, може да се изрази във въвеждането на закрыта конкурсна процедура (само за служители от администрацията, в която е свободната длъжност) като задължителна предпоставка преди провеждането на открит конкурс. По този начин държавните служители биха получили една възможност да реализират своите професионални умения, като работата би се извършвала без период на адаптация към организацията, който е задължителен при външните назначения. Не би могло да се смята, че това решение крие опасност от “затваряне” на администрацията, тъй като ако след вътрешния конкурс не бъде назначен кандидат, може да се премине към откритата процедура.

Друга промяна, пряко свързана с мотивиращото влияние на възможностите за развитие в кариерата, би следвало да се съсредоточи върху някои аспекти на мобилността. Сегашната правна уредба регламентира с чл. 82 от Закона за държавния служител и с чл. 35 и следващите от Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация само промените при заемането на длъжности в рамките на една администрация.

Въпреки че, чл. 36 от закона разглежда заемането на по-висока длъжност като един от начините за повишаване в държавна служба, когато по-високата длъжност е в администрация, различна от тази, в която работи служителът, това развитие в кариерата не може да стане без прекратяване на правоотношението и явяване на конкурс. Ако правилата и стандартите на входа на държавната служба са ясни и еднакво прилагани, след като един служител е придобил статут на постоянно назначен, не би следвало да има пречка да се движи по йерархията във всички административни структури, а не само в тази, в която е постъпил за първи път.

Добре би било да се обмисли една промяна в посока мобилност по хоризонтала, но в различни администрации за определен период от време. Това би повишило вътрешната мотивация за работа, като предложи нови професионални предизвикателства и може да бъде използвано за изпълнението на определени задачи, изискващи използване на притежаваните от служителя знания и умения, но в нова среда. Подходящо е това да се осъществи на принципа на командироването, но с нормативно определена по-голяма продължителност.

Промени, свързани с работните процедури

По линия на изследването на няколко от мотивационните фактори, бе подчертана позицията на анкетираните, свързана с начина, по който е организирана тяхната работа. Свръхрегулирането на работните процедури, съчетано с тясна специализация и йерархична структура, неминуемо силно ограничава инициативата и свободата при изпълнение на служебните функции и намалява мотивацията за работа. Неслучайно, колкото по-йерархична и специализирана е една административна структура, толкова повече от нейните служители смятат, че бюрокрацията е най-важното нещо, което ако се намали, ще повлияе върху удовлетвореността от тяхната работа.

Във връзка с тези констатации би следвало да се предприемат нормативни промени, които да предвидят по-широки възможности за делегиране на компетентности. По този начин от една страна ще се облекчат вътрешнослужебните процедури по възлагане и съгласуване на работата, а от друга страна ще се мотивират отделните служители, които ще почувстват

значимостта и отговорността при изпълнението на своите функции. Тези промени могат да се осъществят с изменения в Закона за администрацията, който е общ устройствен за всички административни структури. До по-бърз ефект би могло да се стигне чрез промяна на членове 4-7 от Наредбата за прилагане на Единния класификатор на длъжностите в администрацията (Обн., ДВ, бр. 18 от 2004 г.), които са посветени на описание на функциите на основните длъжности в администрацията. Делегирането на компетентности не би следвало да се ограничи само до ръководните длъжности. То би имало смисъл и по отношение на високите експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции – съветник, държавен експерт, държавен инспектор.

Все по посока на преодоляване на бюрократизма, би било добре да се увеличат минималните нормативи за численост на персонала на вътрешните структурни звена – дирекции, отдели, сектори, посочени в чл. 12, ал. 1, т. 6 от Наредбата за прилагане на Единния класификатор на длъжностите в администрацията (Обн., ДВ, бр. 18 от 2004 г.). По този начин ще се избегне възможността за изкуствено създаване на многостепенна йерархия в административните структури.

Промени, свързани с обучението

Както кариерното развитие, така и поддържането на висока мотивация към съдържанието на работата, се обуславят от възможностите за обучение. Поради това е необходимо да се предприемат промени, гарантиращи равен достъп на всички държавни служители до обученията, свързани с повишаването на тяхната професионална квалификация. Това може да се постигне с предвиждане в чл. 35а от Закона за държавния служител на минимален брой дни обучение за една календарна година, които органът по назначаване е длъжен да осигури на всеки държавен служител.

Би могло да се обмисли вариант, предвиждащ провеждане на обучение за новоназначени държавни служители преди фактическото започване на изпълнението на техните задължения. По този начин ще се избегне ниската мотивация за работа в началото на кариерата, която в значителна степен е резултат от стреса от непознатата среда не само като хора, но и като процедури и ред на работа.

Наложително е да се увеличат средствата, отделяни за обучение. Сегашната редакция на чл. 35, ал. 6 от Закона за държавния служител, съгласно която ежегодно със Закона за държавния бюджет се определят средства за обучение на служителите в администрацията в размер до 0,8 на сто от планираните средства за работна заплата, звучи изцяло пожелателно. Отделен е въпросът, че дори и максималният предвиден размер от 0.8% е далеч под прага на средствата, които се заделят за обучение в европейските администрации.

Промени, свързани със стабилитета

Възможностите за дългосрочно планиране на кариерата и създаване на професионална нагласа за работа в администрацията, не биха могли да се разглеждат сериозно без високи гаранции за стабилитета на държаните служителите. Макар, че този въпрос е пряко предопределен и от други фактори като традиции, политическа култура, степен на зрялост на държавността, адекватността на нормативната уредба, имаща отношение към стабилитета, също не е без значение.

Преди всичко следва да се промени редакцията на чл. 106, ал. 1, т.2 от Закона за държавния служител, която предвижда като основание за прекратяване на служебното правоотношение съкращаване на длъжността. Тази формулировка на практика води до възможност за странни тълкувания, при които закриването на длъжността не се разглежда като следствие единствено и само от съкращаването на щата. Стабилитетът на служителите е застрашен, докато под прикритието на тази разпоредба чрез “фиктивни” преобразувания на вътрешни звена – дирекции, отдели и сектори, се съкращават длъжности, чиито функции продължават да съществуват.

От прецизиране се нуждае и чл. 107, ал.2 от Закона за държавния служител, който не съдържа категорично уточнение какъв е срокът, след получаването на най-ниска оценка от атестирането, в който може да бъде прекратено служебното правоотношение. Тази двусмисленост на текста би могла да доведе до неприемливи ситуации, в които държавен служител, получил една най-ниска оценка и след това две или повече по-високи оценки, да бъде освободен, въпреки че е демонстрирал подобрене на изпълнението.

