

ЗАПЛАЩАНЕТО КАТО МОТИВИРАЩО СРЕДСТВО ЗА РАБОТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В БЪЛГАРИЯ

Мария Г. Костадинова

PAYMENT AS MOTIVATION FOR THE WORK OF PEDAGOGICAL SPECIALISTS IN BULGARIA

Maria G. Kostadinova

ABSTRACT: This report provides a brief analysis of the insufficient effectiveness in the existing systems for work motivation of pedagogical specialists in educational institutions in the Republic of Bulgaria, in order to motivate employees to achieve better professional results and a desire to work in educational institutions. An example model for the motivation and stimulation of pedagogical specialists in one of the schools in the Shumen region is described. The model includes an experimental remuneration technology in which the employee's salary is linked to the results they have achieved.

KEYWORDS: remuneration, pedagogical specialist, motivation

Непрекъснатото развитие на образователните институции, на организационните условия и промяната в икономическата ситуация в страната изисква разработването и апробирането на нови начини за заплащането на труда, които да мотивират педагогическите специалисти да разгърнат своя професионален потенциал.

Към настоящия момент все още съществуват образователни институции, в които начините на заплащането на труда не оказват стимулиращо въздействие на педагогическите специалисти и не ги мотивират към по-висок професионализъм в съответната сфера.

Съществуват множество дефиниции за понятието „мотивация“. Според Уилям Макдугъл (работил през 20-те и 30-те години на XX век), „мотивацията е вродена и съвпада с вродените инстинкти на човека“ [5]. М. Армстронг посочва, че „мотивацията кара хората да постъпват или да се държат именно по възприетия от тях начин. Когато наблюдаваме определени постъпки на хората, ние се питаме: „Какви са мотивите им?“ Ако искаме от тях да направят нещо, ние се питаме: „Как можем да ги мотивираме?“ [3]. Дейвид МакКлеълнд защитава тезата, че „всички мотиви и потребности на човека без изключение се придобиват, формират се в хода на неговото развитие“ [5]. През 60-те години на XX век Олпърт обособява две нива – „мотиви за нужда“ (нисши) и „мотиви за развитието“ (висши) [5]. През различните периоди изследователите/авторите възприемат мотивацията по различен начин. Най-общо **мотивацията** (английски: *motivation*) или подбудата е движещата сила към постигането на определени цели; това, което кара хората да се държат по точно определен начин.

Всеки човек се ражда с инстинкти, които по-късно се превръщат в потребности, от които има нужда в своето развитие. Човекът е устроен така, че винаги има необходимост да задоволява своите потребности, независимо на какъв етап от своето развитие се намира. Всяка личност има както нисши потребности – напр. потребност от храна, дрехи и сън, така и висши потребности – напр. потребност от професионална реализация и растеж. За да се премине към задоволяването на висшите потребности, трябва на първо място да се задоволят потребностите от по-ниско ниво.

През 40-те г. на XX век Ейбрахам Маслоу посочва, че човек има желание да задоволява една предварително зададена схема от потребности, между които съществува йерархия. Теорията на Ейбрахам Маслоу, известна като „теория за йерархия на потребностите“ или „пирамида на потребностите“ придобива най-голямо признание в сферата на мотивацията. Пирамидата на потребностите е йерархична система на потребностите на човека. Тази система е представена за първи път в статията му от 1943 година "Теория на човешката мотивация" и

по-късно е публикувана и разширена в книгата "Toward a Psychology of Being" (по посока на психологията на битието).

Основното в тезата на Е. Маслоу е, че човекът непрекъснато желае нещо, а тези желания са подредени в някаква йерархия. Той разглежда множеството желания на личността най-общо в пет нива, които подрежда в йерархия:

- физиологични потребности;
- потребности от сигурност;
- социални потребности;
- потребности от уважение;
- потребности от съвършенство/самоактуализация.

Най-ниско в йерархията са физиологичните потребности. Те са най-важни, въпреки че изглеждат примитивни и първични, това са напр. храна, вода, подслон, облекло и др. Тези нужди трябва да са задължително задоволени, за да се мисли за задоволяване на нужди от по-високо ниво.

Потребностите от сигурност са тези, които осигуряват физическата и психическата защита на човека и му дават увереност, напр. надеждна работа, пенсионна система, добри условия за работа и др. Тези потребности се появяват, когато са задоволени физиологичните потребности.

Социалните потребности приобщават към някого или към нещо – приятелство, семейство, любов, участие в група, социални връзки, общуване, внимание към себе си и др. Ако тези потребности не са задоволени, личността няма социален живот и се затваря в себе си.

Потребности от уважение, включително и самоуважение, чрез които човек се чувства личност, която е полезна и значима за себе си и за останалите. Тук се включват увереност, статус, признание, постигане на успех и висока оценка.

Най-високо в йерархията на човешките потребности стои потребността от съвършенство, която дава възможност на човек да изяви и развие своя пълен потенциал. Както пише Маслоу „Което човек може да бъде, трябва да бъде.“ [4].

Основната идея в „теорията за йерархия на потребностите“ на Маслоу е, че във всеки конкретен момент от живота си, човек се стреми към удовлетворяване на тези потребности, които са най-важни и значими само за него. Задоволяването на една потребност поражда желание да се задоволи друга, но по-висшестояща потребност: ако по-нисшестояща потребност не е задоволена, личността няма стимул да задоволява потребности от по-високо ниво в йерархията. Когато човек задоволи една своя потребност, той започва да изпитва нужда да задоволи следващата, по-висока потребност. Така личността се изкачва нагоре в нивата на своята собствена пирамида на потребностите.

Много случаи от практиката показват, че потребността от съвършенство доминира при хора, които имат силно желание и стремеж за духовно израстване и познание. Когато хората не могат (или по някаква причина не искат) да задоволят потребност от по-висше ниво, те се насочват към потребности от по-ниско ниво.

Потребностите се появяват и задоволяват постепенно. Възможно е да има едновременно частично удовлетворяване на една и частично неудовлетворяване на друга потребност. Според Маслоу среднестатистическият човек удовлетворява своите потребности в следното съотношение:

- 85% физиологическите;
- 70% безопасност и защита;
- 50% любов и принадлежност;
- 40% самоуважение;
- 10% самоактуализация.

Маслоу смята, че потребностите от по-ниските нива са по-силни от тези на по-високите и че всяка потребност от по-ниско ниво трябва да бъде сравнително добре задоволена, преди да се появи потребност от по-високо ниво. Например човекът, чиито физиологически потребности и потребност от сигурност са задоволени, ще има мотивация да задоволи и социалните си потребности, докато гладният бездомник ще е напълно обзет от мисълта да си намери храна и подслон.

Пирамидата на Маслоу може да се отнесе към работната среда в образователните институции по следния начин:

- **физиологически потребности** – основно трудово възнаграждение; допълнително трудово възнаграждение; средства за работно облекло и др.
- **потребности от сигурност** – здравни и пенсионни осигуровки; социални придобивки;
- **социални потребности** – създаване на приятелски отношения сред педагогическите специалисти; коректни и добри отношения с ръководството на образователната институция; възможност за работа в екип;
- **потребност от уважение** – престижност на заеманата длъжност, уважение от педагогическата общност, децата, учениците и родителите;
- **потребност от съвършенство** – възможност за кариерно развитие и за творческа дейност; израстване в йерархията.

Най-високото ниво в йерархията неслучайно заема потребността от съвършенство. Това изисква от ръководителите да помислят как да дадат на служителите си чувството на смисъл, посока и по-добра цел в организацията, освен ежедневно „ходене на работа”. Необходимо е всеки служител да има нужната ангажираност и съпричастност към работата. Ейбрахам Маслоу е установил, че човек не може цял живот да работи просто за пари. Много ръководители смятат, че ако увеличат заплатите на своите служители, това ще ги направи по-мотивирани и щастливи, но това рядко се случва в по-дългосрочен план.

За да се чувства удовлетворен, мотивиран и щастлив един добър служител, не е достатъчно само да получава добра заплата. Той трябва да ходи с желание на работа, да се развива като личност – в професионален и в личен план.

Пряко отношение към мотивацията на хората на работните места и работата на ръководителите има теорията на Дейвид МакКлелънд, известна като Теория за трите потребности. Според МакКлелънд хората имат три важни висши потребности. Това са потребностите от:

- постижения;
- принадлежност;
- власт.

Според него трите потребности не са наследствено вродени. Те се придобиват и заучават, като това се случва, когато хората виждат в заобикалящата ги среда възможности да ги удовлетворят. Хората с развита потребност от постижения си поставят предизвикателни цели, поемат премерени рискове, предпочитат да работят сами. Потребността от постижения е желанието на човека да доведе нещата, с които се е захванал, до успешен край. Личностите със силно развита потребност от принадлежност не обичат рисковете и несигурността, желаят да принадлежат към определена група, искат да бъдат харесвани. Потребността от принадлежност и обвързване е потребност от установяване и поддържане на благоприятни отношения и оказване на помощ, както и съпричастие към определена група от хора. Индивидите със силно развита потребност от власт искат да имат влияние и контрол над околните, стремят се към победа, стремят се към признание от околните, обичат да печелят спорове. Потребността от власт е потребност от оказване на влияние върху други хора с цел постигане на определен резултат.

Използвайки трите потребности на Дейвид МакКлелънд, ръководителите имат възможност да управляват, да възнаграждават и да мотивират служителите си по-ефективно. По този начин могат да структурират и по-добре работата на своите екипи.

Важен момент в разбирането за мотивацията е осъзнаването на факта за наличието на външна и вътрешна мотивация [2]. **Вътрешната мотивация** – това са факторите, които са свързани с нагласата, възпитанието, генетичното наследяване, интуицията и др., които влияят на хората да следват конкретна цел или да се държат по определен начин, без нужда от външен стимул, който да мотивира подобно поведение. Най-общо казано, вътрешната мотивация, са дейностите, които се извършват заради самото удоволствие, което се получава от тях. Всеки човек си има „своите неща“, които обожава да прави. Тъй като тези действия не са зависими от нищо друго, освен от желанието и мотивацията да се вършат, човек може да се наслади на тях максимално. Под **външна мотивация** следва да се разбира системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на служителите (педагогическите специалисти) към

постигане на общите цели на организацията (образователната институция). При външната мотивация управляващият екип използва различни схеми като напр. увеличаване размера на трудовото възнаграждение, допълнителни плащания, похвали, награди, създаване на подходяща работна атмосфера, т.е. налице е задоволяване на потребностите, които са външни за служителите.

Не трябва да се пренебрегва и обстоятелството, че двете форми на мотивация – вътрешна и външна, са взаимосвързани и си въздействат една на друга. Както вътрешната, така и външната мотивация имат определящо значение за мотивирането и стимулирането на персонала в трудовия процес.

Ръководителят (управленският екип) е този, който трябва да проучва своевременно всяка една ситуация и в зависимост от конкретния случай да избере най-подходящия модел за мотивиране на своя персонал. Мотивационният процес е цикличен процес, тъй като повечето хора притежават съвкупност от потребности, които непрекъснато се обогатяват и променят в периода на тяхното развитие.

В основата на процеса на мотивация стои неудовлетворената потребност. Когато тази потребност бъде осъзната като неудовлетворена, личността започва да търси начини, за да я удовлетвори, т. е. неудовлетворената потребност мотивира личността.

В съвременната организация, персоналет е главна движеща сила и стратегически ресурс. Неговото управление е една от най-важните насоки за стратегическото управление: в условията на иновации и модернизация ролята на човека се повишава, нарастват и изискванията към неговите знания, умения и компетентности. Както на теория, така и на практика не съществуват универсални модели за мотивираща дейност, въпреки това заплащането на труда е един от най-важните стимули.

В съвременното общество, ръководителите на образователни институции се нуждаят от различни методики за мотивация и стимулиране на педагогическите специалисти, тъй като и най-съвършените технологии и благоприятни външни условия не могат да осигурят необходимата ефективност за качествено функциониране на институцията, без добре подготвени и мотивирани за постигане на общите цели персонал. В този контекст ръководителите на образователните институции следва да изградят система за мотивация на персонала не само за работа, за която той получава ежемесечно трудово възнаграждение, но и желание да работи точно в тази образователна институция за постигане на високи професионални резултати в работата си.

Основната икономическа мотивация за дейността на педагогическите специалисти в образователните институции е заплащането на труда. Когато заплащането на труда е диференцирано и е обвързано с определени критерии, разработени от образователната институция, касаещи постигнатите резултати от служителите, изчисленията са доста сложни и изискват индивидуален подход към всеки учител. Когато служителят в една институция знае как ще бъдат използвани резултатите от труда му, той ще усеща важността на своята работа и това ще го стимулира за по-бързо и по-качествено изпълнение на дейностите.

В едно от училищата, намиращи се на територията на областния град, с по-голям брой ученици и разполагащо с добър делегиран бюджет, се използват следните видове методи за мотивация и стимулиране на служителите:

I. Административни:

1. Издаване на заповеди;
2. Налагане на наказания или поощряване;
3. Утвърждаване на вътрешноучилищни документи (инструкции, правилници и др.).

II. Икономически:

1. Допълнително стимулиране със средства извън делегирания бюджет на образователната институция (напр. допълнително финансиране по програми и проекти);
2. Създаване на система от финансови поощрения (напр. допълнително възнаграждения за високи професионални резултати; допълнително възнаграждение за участие в концерти и тържества, организирани от образователната институция и др.);
3. Предоставяне на социални облаги (напр. ползване на платен отпуск в размер на два работни дни за второ дете, медицинска застраховка на всички служители, осигуряване на телефони и др.);

4. Предоставяне на възможност за друга дейност на територията на училището (напр. работа на служителите в групи за извънкласни дейности за занимания по интереси; работа по проекти; дейности по национални програми и др.).

III. Социално-психологически:

1. Обобщаване на придобития опит (напр. провеждане на изнесено обучение за обмяна на добри практики между педагогическите специалисти, финансирано със средства на училището);
2. Приобщаване към управленската дейност (напр. назначаване на главни учители за по-пълноценна комуникация с педагогическите училищни общности и по-прозрачно управление на училището);
3. Наличие на синдикална организация (напр. възможността за самостоятелен избор за членство към синдикална организация, съставяне на Колективен трудов договор за училището, в който да бъдат фиксирани допълнителни плащания и социални придобивки);
4. Ясно формулиране на задълженията;
5. Повишаване престижа на образователната институция (напр. привличане на родителите като партньори в образователния процес и в извънучилищните дейности, качествен подбор на персонала и др.);
6. Поддържане на съществуващите традиции (напр. съвместно организиране на свободното време чрез тематични вечери, карнавали, соарета и др.).

Прилагането на различна система на заплащане на труда в образователните институции позволява стимулиране на педагогическите специалисти, което от своя страна води до повишаване на ефективността на работата, премахва изравняване при заплащането, всеки получава заплата според постигнатите резултати. Всичко това прави по-обективно заплащането на труда и свежда до минимум елемента на субективизъм при оценяване на работата на учителите.

Проблемът за подобряването на системата за мотивация на труда на служителите в образователните институции е актуален и предвид обстоятелството, че в последните години се наблюдава тенденция за ръст на дефицита на квалифицираните кадри в училищата. Важна задача за повечето образователни институции е да задържат служителите с високи професионални и квалификационни характеристики. Този проблем може да се разреши само при достигане на значително ниво на мотивация на персонала. Механизмът на мотивация трябва да бъде достатъчно разнообразен от гледна точка на използваните средства [6].

Един от най-важните фактори за мотивация е заплата. Стимулиращата част на работната заплата има различие от постоянната част на заплата. Стимулиращите/мотивиращите плащания следва да не са гарантирани за всички служители: право на тези плащания трябва да имат онези педагогически специалисти, които са постигнали определени резултати в дейността си. В някои образователни институции най-привлекателна за педагогическите специалисти е позицията „сигурен доход при минимален труд“, отколкото „максимален доход при максимално положен труд“ [6].

Друг важен фактор за мотивацията на педагогическите специалисти е възможността за кариерно развитие. Практиката през последните години показва, че учителят желае да се квалифицира: чрез участие в квалификационни курсове, придобиване на професионално-квалификационна степен, обучение по магистърски програми и др. Важна предпоставка за това обстоятелство е и промяната в нормативната уредба, както и спазването на изискванията, регламентирани с Наредбата за статута и професионалното развитие на учителите, директорите и другите педагогически специалисти.

Мотивацията за учене е система от подбуди, предизвикваща учебната активност. Училището се стреми да подтиква учениците да работят системно и ефективно. Това е невъзможно да се осъществи практически без мотивацията на учителя, чрез когото посланието за учене достига до ученика. Но до нея се достига нееднозначно. За някои учители има мотиви, които ги водят към целта, а други изпитват потребност да я достигнат и да продължат да се усъвършенстват в името на това да бъдат полезни, да дадат задълбочени и завладяващо

поднесени знания на своите ученици. Мотивацията винаги е свързана с потребностите на индивида, с неговата психическа нагласа и наклонности към задоволяването им [1].

Друг стимулиращ фактор е спокойната обстановка в колектива на образователната институция. Няма нищо по-хубаво от това, всеки служител да ходи с желание на работа. Всеки служител следва да разбере, че неговият личен успех е свързан с успеха на целия колектив. В този случай от особено значение е ефективното управление на работния процес.

Всеки успешен ръководител знае, че за да се постигне дълготраен успех в образователната институция, педагогическите специалисти трябва да работят качествено и ефективно. Необходимо е да се намерят отговори на следните въпроси: Как да се мотивира и стимулира ефикасният труд на служителите? Какви условия на труд трябва да се създадат? Какво трябва да е трудовото възнаграждение на служителите?

От всичко казано до тук следва извода, че е необходима промяна на съществуващата система за заплащане на труда. По-надолу е представена примерна технология за заплащане на труда, съдържаща следните елементи:

1. не на трудовата мотивация – проучване за мотивацията на работниците, с цел установяване степента на удовлетвореност от качеството на живот при служителите и системата от техните ценности.

Работата носи удовлетворение, когато:

- е интересна, необходима, важна и престижна;
 - са налице добри взаимоотношения в колектива, възможност за общуване;
 - са налице добри условия за работа (работно място, обстановка и др.);
 - служителят е доволен от размера на трудовото си възнаграждение;
 - са налице добри отношения с ръководството на образователната институция.
2. Определяне на правилата за мотивационна политика на съответната образователна институция, както и структурата на компенсационните плащания.
 3. Формиране на постоянна работна заплата и променлива работна заплата, с цел повишаване на качеството на труда (определена като компенсационно плащане).
 4. Провеждане на ефективна социална политика на образователната институция и създаване на система от социални облаги за служителите.
 5. Изготвяне и утвърждаване на вътрешноучилищни документи, регламентиращи трудовите възнаграждения (напр. вътрешни правила за работната заплата).
 6. Запознаване на служителите с новите технологии за заплащането на труда, в т.ч. и компенсационните плащания.

Описаните по-горе елементи са примерни за разработването на нова технология за заплащането на труда. Преди да се вземе решение за промяна в системата на заплащането на труда, е необходимо да се направи проучване за мотивацията на работниците. Основната идея на това проучване е да установи дали въвеждането на новата система ще подобри мотивацията на педагогическите специалисти, за да не се окажат усилията абсолютно напрасни.

Всяка образователна институция е различна по своята същност и организация, има специфична дейност, която я отличава от всички останали, технологията за заплащането на труда трябва да е разработена от съответната институция и да е съобразена във всяко отношение със спецификата на работа: съществуват разлики в организацията и дейността на едно основно и едно средно училище; едно основно училище и една професионална гимназия; налице са дори специфични разлики в дейността между две средни училища или две професионални гимназии.

От ефективността на действащата система за мотивация на труда на педагогическите специалисти зависят трудовата, социалната и творческата активност на всеки един от служителите, които влияят положително на крайния резултат; повишаване на качеството на образование; повишаване престижа на институцията. От друга страна, управленският екип, имайки ефективна система за мотивация, има възможност да привлече и да задържи в институцията по-високо квалифицирани педагогически специалисти.

От представеното по-горе могат да се направят следните **изводи**:

- създаването на нова система на заплащане на труда на педагогическите специалисти, повишава ефективността на работата;

- прилагането на нова система на заплащане на труда води до привличането и задържането на по-висококвалифицирани педагогически специалисти;
- по-доброто заплащане на труда е предпоставка за повишаване престижа на образователната институция; налице са добри условия за работа.

Въпреки че проблемът за мотивацията на педагогическите специалисти в образователните институции остава неразрешен, направените по-горе изводи отвеждат към това, че работната заплата на служителите трябва да бъде преди всичко оценка за извършената от тях работа през съответния период, да бъде обоснована пред служителите, за да се възприема като справедлива. За да се гарантира успехът на образователната институция трябва да е налице взаимовръзка между реалните постижения на педагогическите специалисти и отговорността им за извършената работа.

Литература:

1. Вацов, С. (2010). Особенности на мотивацията на учителите, „Управление на персонала в училище“, Шумен.
2. Владимирова, К., К. Йорданов, Н. Стефанов. (1998). Управление на човешките ресурси. Организационно развитие, УИ Стопанство, София.
3. Майкъл Армстронг, М. (1993). Преуспяващият мениджър, Бургас.
4. Маслоу, Е. (2001). Мотивация и личност, София.
5. Паунов, М. (2009). Трудова мотивация, София.
6. Сосновъй А. (2002). Консултант, Заработная плата как фактор мотивации к труду, „Справочник по управлению персоналом“, №1

*Мария Георгиева Костадинова
докторант
ШУ „Епископ Константин Преславски“
Педагогически факултет
имейл за контакт: timta77_77@abv.bg*