

**“ФИРМЕНА ПОЛИТИКА В ОБЛАСТТА НА
МОТИВАЦИЯТА НА ЗАЕТИТЕ ВЪВ ВИНАРСКАТА
ПРОМИШЛЕННОСТ”**

**/на примера на предприятията от Великотърновска
област/**

[Елица Стоянова Долапчиева](#)

Докторант Икономика и управление

Катедра стопанско управление

ВТУ”Св. Св. Кирил и Методий”

Представеният материал е част от дисертационно изследване върху мотивацията на заетите от винарската промишленост, област Велико Търново. Изследвани са 492 души от винарските предприятия в съответните населени места: Караисен - 26 души, Сухиндол - 120 души, Павликени - 87 души, В. Търново - 64 души, Лясковец - 122 души и Свищов – 72 души.

Научноизследователските търсения са ориентирани към изследване мотивацията на персонала и на тази основа предлагане на научно-обоснован, усъвършенстван модел, който свързва управленската дейност с движещите индивида мотиви. Надяваме се, че чрез изследване мотивационния профил на предприятията ще се допринесе за подобряването ѝ.

Предмет на изследване е мотивацията на персонала, а **обект** на изследването са предприятията от винарската промишленост - област Велико Търново.

Теза: Просперитетът на една организация зависи право пропорционално от степента на мотивацията на персонала, която е постоянна грижа на управленските екипи на предприятията и изисква редовна оценка и постоянни инвестиции.

Целева група са предприятията в областта на винарската промишленост, като преки бенефициенти са ръководните кадри, персоналът, браншовите организации, а непреките бенефициенти – обществото, организации и институции, свързани с управлението на винарската промишленост, организации и институции, свързани с управлението на човешкия ресурс.

Цел на дисертационния труд е да се разкрие състоянието и проблемите на мотивацията на заетите във винарската промишленост (на примера на предприятията от Великотърновска област). В перспектива резултатите от изследването трябва да послужат за по-нататъшното детайлизиране и подобряване на подходите за мотивация, както и да бъдат използвани при изграждането на работеща система, контролираща тяхното спазване и прилагане.

Методика.

Набирането на информацията във връзка с изследването е осъществено чрез комбинация от изследователски методи.

Основен метод на изследването е емпирично статистическо изследване, проведено в естествени условия, сред целия наличен персонал.

Допълнителни изследователски методи

➤ Desk research - Изследването включва изясняване същността и контекста на понятието “мотивация”, видове мотивационни теории; съдържателна характеристика на използваните понятия

- Социално-демографски профил на персонала
- Дълбочинни интервюта с ръководния персонал.
- Дълбочинни интервюта с работниците и служителите.
- Анкета с ръководните кадри и персонала

➤ Изследване политиката на предприятията в областта на мотивация на персонала, от гледна точка на действащите организационно-управленски структури

➤ Анализ на удовлетвореността по отделни мотивационни фактори и връзката ѝ със социо-демографските характеристики на персонала

➤ Използвани са математико-статистически методи за обработка и анализ на резултатите от изследването и графичното им представяне. Направен е хи-квадрат анализ, даващ връзките между отделните фактори, изчислени са коефициенти на Пийърсън и коефициент на Крамер, извършена е проверка на хипотези.

Използваната методика за изучаване на мотивацията и изготвяне мотивационен профил на персонала в български условия е описана в от Йосиф Илиев в „Управление на човешките ресурси / Умението да мотивираме/”, както и в “Наръчник по управление на човешките ресурси” от Димитър Шопов и Маргарита Атанасова. Методиката е разработена в съответствие с теоретичното богатство, съдържащо се в мотивационните теории и отчитане на западноевропейския опит. Използваме методиката на Портър, за изучаване на мотивацията и удовлетвореността от работата (Porter, 1961, 45, 1-10), както и дескриптивния индекс на Смит, Кендал и Хулин (Smith, Kendall & Hulin, 1969) – JDI - за измерване на мотивацията на персонала и удовлетвореността от отделните фактори мотиватори.

Мотивационният профил се определя въз основа на анкетно проучване. В него се отразява отношението и оценката на заетите лица към значимостта на мотивационните фактори, както и към равнището на удовлетвореност на потребностите им.

Според нас мотивиращите фактори са въздействия, които мениджмънтът използва и прилага върху поведението на хората в труда. Те са сложна комбинация от икономически, организационно-

управленски, социални, психологически и психически фактори, като посоченото единство от фактори влияе върху трудовото представяне на персонала и резултатите от неговата дейност.

Емпирично изследване. Етапи на реализация

На диагностичния етап се провеждат:

- Дълбочинни интервюта с ръководния персонал.
- Дълбочинни интервюта с работниците и служителите.
- Анкета с ръководните кадри и персонала
- Изследване на политиката на предприятията в областта на мотивация на персонала, от гледна точка на действащите организационно-управленски структури

В основния етап на провеждане на изследването разглеждаме технологията за установяване на мотивационния профил на персонала

Резултати от диагностичния етап

Дълбочинни интервюта с ръководния персонал. Обект на проучване на началният етап, месец март 2005 г., са ръководните кадри от винарската промишленост, област Велико Търново. Целта е установяване на предприетата политика в областта на мотивацията, запознаване с проблема и констатиране нуждата от промяна. На този етап се използва т. нар. метод на дълбочинното интервю, в което ръководните кадри от различни нива имат възможност свободно да споделят своите виждания за начините на мотивиране на персонала и значението, което й отделят. Въпросите в интервюто се базират на разработения от Йосиф Илиев „Въвеждащ тест за мениджъри”. Открояват се отговорите на следните въпроси:

1. Защо работите във винарската промишленост?

Повечето от анкетиранияте ръководни кадри твърдят, че във винарската промишленост ги задържа интересната и привлекателна работа, реализацията по специалността и любовта към професията.

Смятат, че дейностите и задачите, които се поставят пред тях съответстват на техните нужди, желания, потребности, професионален опит. Изпитват удовлетворение от самата работа, чувстват се важни, значими, имат възможност да контактуват с различни хора.

2. Кои са вашите водещи ценности? Познавате ли водещите ценности на сътрудниците си и останалата част от персонала?

Водещите ценности за анкетиранияте са – личното здраве, здравето и просперитета на семейството, спазване на определени семейни традиции, обичаи, финансова стабилност, удовлетворението от работата.

В предприятията не са правени изследвания относно ценностите на персонала и ръководителите не могат да твърдят, че познават водещите ценности на подчинените си. В следствие лични наблюдения са запознати в по-голяма степен с ценностите на преките си сътрудници, а в по-малка с ценностите на останалата част от персонала. Изключение прави винарска кооперация Караисен. Тук са налице общи традиции и обичаи, като празнуване на лични и професионални празници, организиране на специални мероприятия за сплотяване на колектива. Самият факт, че колективът се състои от малко на брой - 26 души е предпоставка те да се позовават достатъчно добре. Положителна роля играе факта, че членовете-кооператори са лично заинтересовани от резултатите на предприятието, докато в останалите предприятия от бранша е налице установена работна заплата, която рядко се променя, освен ако не е реализирана голяма поръчка, ориентирана към чуждестранния пазар.

3. Формирайте кръг от фактори, който използвате за постигане на удовлетворяване от труда

По отношение на това какви фактори използват, ръководните кадри отговарят, че разчитат главно на: добрите взаимоотношения с персонала, признаване и морално поощряване личните качества,

признаване и морално поощряване добрата работа и постиженията на персонала, като използват похвала пред колектива, почетна грамота, организиране на спонсорирани от предприятието събирания и чествания. Смятат, че дават възможност на подчинените си да участват в процеса на вземане на решения, но по въпросите за които съответните са компетентни. Твърдят, че използват моралните инструменти за мотивация и показват приноса на конкретния индивид.

4. **Формирайте кръг от фактори, който използвате за намаляване на неудовлетворението на персонала**

За намаляване неудовлетворението на персонала ръководителите използват често личната среща с работника, допитване до мнението му, вземане под внимание конкретния проблем и съвместното му решаване, поощрява се комуникацията с персонала. Анкетираният смята, че вземат под внимание мнението на персонала за това как може да увеличи своя потенциал и да направи работата си по-продуктивна. Тук повечето ръководни кадри правят уговорката, че нови и креативни идеи и предложения рядко се срещат от страна на персонала.

5. **Адекватно ли е заплащането на положения труд във вашата организация?**

Смятат, че не ги задържа финансовия фактор във винарската индустрия, тъй като заплащането е ниско. Като ниско оценяват заплащането и на изпълнителския персонал. Повечето работници са на и около минималната работна заплата и че заплащането е важен, но нереализиран мотиватор.

6. **Как решавате проблема за справедливото третиране на персонала?**

В повечето предприятия работниците са на твърдо определена работна заплата и заплащането на труда им се определя от длъжността, която заемат. В някои от тях се раздават допълнителни

премии за производителност на труда над обичайната. При наличието на голяма поръчка от страна на клиент, за да може поръчката да се изпълни качествено и в заложените срокове в повечето предприятия на всички работници се раздават равни премии. От друга страна заплащането в предприятията е организирано съобразно квалификацията, опита, трудовия стаж и заеманата длъжност. При по-високи такива показатели, заплащането е малко по-високо.

7. Моля, посочете основните проблеми, които срещате при мотивирането на персонала и произтичащи от него. Някои от типичните проблеми, които се очертаха са:

➤ Текучество на кадрите.

Проблема е главно с висококвалифицирания персонал с висше образование и младите специалисти. Ниските заплати, както и факта, че не се осигурява възможност за растеж в кариерата, липсата на обучения и възможност за повишаване на квалификацията, според ръководния състав, карат младите хора да търсят работа извън сферата на винарска промишленост. Повечето населени места са малки, със слабо развита инфраструктура, малък брой жители, висока безработица, предлагане на ниско възнаграждение във функциониращите предприятия. Като резултат младите хора търсят работа в по-големите градове. Не така стои въпроса с нискоквалифицираната работна ръка. Лицата с ниско образование и лицата установили се и създали семейства в малките населени места предпочитат да не поемат риска да търсят работа другаде, като текучество при тях е по-слабо изразено.

➤ Несъответствие между реалното поведение на изпълнителите и очакваното от тях.

Проблемът, според ръководителите се характеризира с поставяне на битовите, лични проблеми над професионалното отношение и над интересите на предприятието, по- ниската трудова

дисциплина, нерационално поведение при изпълнението на работата, безинициативност и апатия на работниците. Тази тенденция изникна главно в малките населени места.

- Проблеми в управлението на персонала, ниска ефективност при въздействието на ръководителя върху подчинените.

Дължи се главно на слаба връзка между резултатите на труда и поощренията, неразвита организационна култура, проблеми при съгласуване работата на екипа. Това личи и при аранжирането на мотивиращите фактори и от поставяне на едни от най-ниските позиции на фактора съвместна работа и работа в екип.

- Недостатъчно внимание от страна на работниците към провеждане на обучение и стажове и повишаване на квалификацията

се наблюдава не само като количествен резултат при обработката на проведените анкети за установяване мотивацията на персонала, но и в личните срещи и интервюта. Това се дължи на слабата перспектива за ръст в кариерата и отсъствие на условия за реализация потенциала на персонала. Тенденцията е масова и обхваща цялата изследвана област.

- Цялостна криза на вътрешно-организационните форми за мотивиране на персонала.

Наличието на такава криза е вследствие на морално остарелите вътрешноорганизационни форми и ниската ефективност на ръководния персонал. В предприятията липсват съвременни норми и стандарти, при които трябва да функционира мотивационата стратегия на предприятието. При непрекъснато изменящите се условия на външната среда – икономическа, правна, социална, екологична организацията не може да работи с остарели норми, стандарти, идеи, виждания.

Дълбочинни интервюта с работниците и служителите. На база на методиката на проф. Илиев за анкетни проучвания сред персонала се оформиха се следните въпроси и техните отговори:

1. Как определяте общия микроклимат в организацията?

Над 90% от персонала са удовлетворени от взаимоотношенията в колектива. Споделят за честване на общи празници – професионални и лични, събирания по различни поводи, оказване на взаимопомощ в процеса на работата. Едновременно с това обаче споделят и за дистанцираното отношение от страна на ръководителите към тях, за липсата на информация, за ненавременността на достигането ѝ до тях, за изкривяването ѝ при преминаване през различни комуникационни канали, за липсата на допитване до мнението им.

2. Как бихте характеризирали връзката между вас и организацията – икономически, емоционално, професионално обвързан?

Интервюираните посочват, че на първо място те са икономически обвързани с предприятието в което работят. Някои от тях считат, че предвид възрастта и образованието им, това са лицата над 50 годишна възраст и основно и средно образование, нямат друга възможност за работа. 80 % от тях посочват, че са емоционално обвързани с професията си, а 67 % от тях вършат работата си с удоволствие.

Чувството за емоционална обвързаност с организацията засилва в най-голяма степен мотивиращата сила на възможността за професионално и личностно израстване. Колкото повече служителите са мотивирани от различните аспекти на средата, толкова повече възприемат организацията като голямо семейство, от което те са част.

3. Как ще характеризирате дейността по обучение на организацията?

Интервюираните посочват, че обучение от организацията не се осъществява, а ако е налице повишаване на образованието, то е за сметка на работника и служителя и с позволението на ръководителя. Посочват, че даже да имат желание за продължаване на образованието си във ВУЗ са възпрепятствани – от разстоянията между населените места, финансово, понякога и от ръководителя.

4. Как ще характеризирате дейността по израстването си в самата организация?

89 % от интервюираните са отговорили, че липсва промяна в длъжностния им статус. За целите на нашето изследване бе важно да проверим дали това е следствие от лошо персонално трудово представяне или поради липса на възможности за професионално израстване. Оказа се, че в предприятията от винарската промишленост израстването в длъжност е рядко срещано. Рядко се среща ситуация, в която работник решава да продължи образованието си и да кандидатства за повишаване в длъжност, освен във Винпром Свищов и Велико Търново.

Структурните ограничения се явяват причина за установяване на застои в кариерата и статуса на подчинените. Ако липсва възможността за растеж е необходимо тази потребност да се запълни с предоставяне на нови задачи, делегиране на правомощия, власт, оказване на сътрудничество и допълнителна помощ. В анализираните предприятия се оказва, че не се стимулира възможността за развитие и достигане на по-големи трудови резултати и рутинната еднообразна работа води до намаляване на мотивацията. Необходимо е разбиването на тази рутина с помощта на нови, различни проекти, с поощрения.

5. Оценяват ли се и ако да как и кой оценява вашите професионални резултати?

Оценката става от страна на ръководителя на звеното, отдела и по предварително зададени норми – количество произведена

продукция, качество на продукцията, производителност на труда. Едва 36 % са удовлетворени от оценката на качествата си, сравнявайки я с вложените от тях усилия и получените стимули под формата на допълнително възнаграждение или похвала. В резултат на което у тях се формира съмнение относно справедливостта на оценката. Необходимо е всяко достижение да бъде поощрявано финансово или морално пред колектива. Най-силно удовлетворени от оценката на трудовото си представяне са колективите на Винпром Лясковец – 52,03% и изба Караисен – 50 %, а най-слабо Сухиндол – 13 %, Павликени – 18%, Велико Търново – 20%, Свищов – 28%.

6. Считате ли, че заплащането и социалните придобивки, които получавате са справедливи?

Една голяма част от интервюираните, над 75% са категорично неудовлетворени от заплащането и социалните придобивки, както показват и анкетите, проведени във връзка с установяване мотивационния профил на персонала.

7. Имате ли основание да кажете, че работата, която вършите съответства на вашите мотиви и нагласи?

Интервюираните посочват, че има разминаване между първоначалните им мотиви при постъпване на работа и реализирането им, при което изчезва вътрешната им мотивация. Личните мотиви, които посочват за постъпване на работа са различни: възможност за комуникация, активна работа и постигане на съответни резултати, повишаване на квалификацията, добро заплащане от труда.

Тук изникна и проблема свързан с лицата с квалификация различна от тази, която се изисква за извършването на конкретната работа, конкретно тези, чиято квалификация е по-висока. Те не са удовлетворени от заеманата длъжност, считат че са неоценени и желаят да намерят други начини за реализиране на неизползваните си умения. Едно от решенията може да бъде даването на

допълнителна работа, временни задачи които изискват влагането на знанията и уменията на индивида и дават възможност за разгръщане на потенциала му. Това ще покаже на сътрудника, че организацията цени неговите многостранни умения и че той може да бъде полезен в редица области.

Анкета с ръководните кадри и персонала

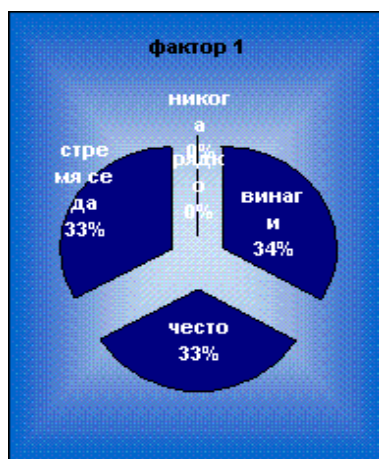
Членовете на ръководния състав и персонала бяха помолени да представят провежданата фирмена политика в областта на:

- Взаимоотношенията персонал-ръководни кадри
- Признаване и поощряване личните качества и способности на персонала
- Признаване и поощряване добрата работа и постиженията на персонала
- Делегиране на власт
- Работа в екип
- Контрол върху работата на персонала
- Осигуряване на възможности за обучение, тренинги
- Осигуряване на възможности за личен растеж и развитие на персонала
- Полагане на усилия за своето собствено развитие
- Експериментиране с нови идеи.
- Обратната връзка, комуникацията с персонала
- Атмосфера на доверие в работните групи
- Вземане предвид мнението на подчинените
- Кое е водещото изпълнението на работата, или отношенията между хората
- Поощряване самостоятелна работа

Анкетата беше зададена по един и същ начин както при ръководните кадри, така и при подчинените като тук идеята ни бе да разкрием различни гледни точки и сравним двете позиции. Отговорите могат да бъдат разделени на няколко групи:

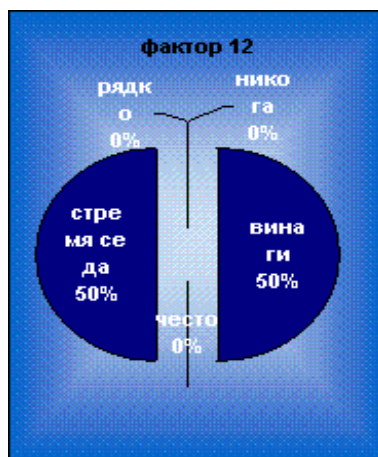
По отношение признаване на личностните качества и взаимоотношенията в колектива се дадоха следните отговори:

“Поддържам добри взаимоотношения с персонала” – с винаги са отговорили 34% от ръководните кадри, с често – 33%, със стремя се да –33%, с рядко и никога – 0%. Голяма част от персонала 49% смятат , че това е така. Въпреки това 51 % смятат, че не се насърчават достатъчно добрите взаимоотношения.



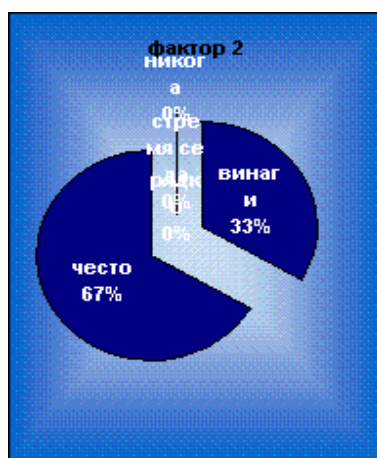
Диagr. 5

“Работя за създаване на атмосфера на откритост и доверие в работните групи” – с винаги са отговорили 50% от ръководните кадри, със стремя се да – 50%, с често, рядко и никога – 0%. Според едва 31 % от анкетирания персонал това е така. В най-голяма степен отговорите на ръководните кадри се потвърждават от персонала във Винпром Велико Търново – 86%, Караисен – 68% и Лясковец – 63 %, където персонала счита работата на ръководителя в тази насока за удовлетворителна. От анкетираните лица във Винпром Свищов 50% са удовлетворени и подкрепят казаното от ръководния персонал. Най-висока степен на неудовлетвореност показват анкетираните от Винпром Сухиндол – 83 % и Павликени – 77 %.



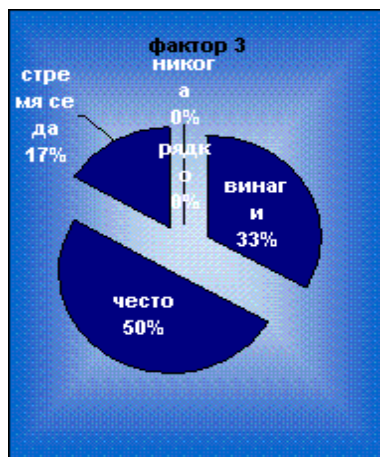
Диагр. 6

“Признавам и поощрявам личните качества и способности на персонала” – с винаги са отговорили 33% от ръководните кадри, с често – 67%, със стремя се да – 0%, с рядко и никога – 0%. 55 % от анкетирувания персонал счита, че не се прави достатъчно в тази насока.



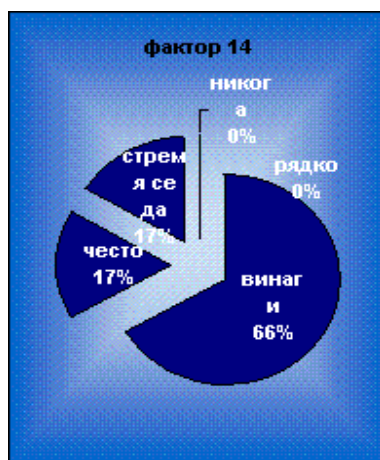
Диагр. 7

“Признавам и поощрявам добрата работа и постиженията на персонала” – с винаги са отговорили 33% от ръководните кадри, с често – 50%, със стремя се да – 17%, с рядко – 0, с никога – 0%. 55 % от анкетирувания персонал от всички предприятия счита, че не се прави достатъчно в тази насока.



Диagr. 8

“Интересувам се не само от изпълнението на работата, но и от отношенията между хората” – с винаги са отговорили 66% от ръководните кадри, с често – 17%, със стремя се да –17%, с рядко и никога – 0%. Голяма част от персонала 49% смята , че това е така. Въпреки това 51 % смятат, че не потвърждават отговорите на ръководителите.



Диagr. 9

Може да се каже, че отговорите в тази първа група от страна на персонала потвърждават в голяма степен казаното от страна на ръководителите. Забелязваме обаче, че в тази насока има неизползвани резерви. Ръководителите си служат главно с морални стимули като признание, похвала, устно одобрение от околните и ръководството, обръщане към част от персонала за съвет и консултация, изказване на колективна благодарност. За достигнати

добри производствени резултати се използват и следните финансови стимули: даване на допълнителни бонус-възнаграждения (практиката е на Винпром Свищов, Сухиндол, Павликени), участие в разпределение доходите на предприятието и участие в акционерния капитал (практиката е във винарска изба Караисен), диференцирано трудово заплащане (практиката е на Винпром Свищов, Сухиндол, Павликени).

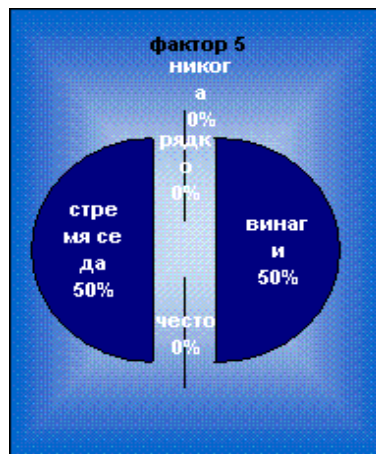
По отношение на степента на контрола и стандартите за работа:

“Делегирам права и задължения” – с винаги са отговорили 50% от ръководните кадри, с често – 0%, със стремя се да –17%, с рядко- 33, с никога – 0%. 52 % от анкетирания персонал от всички предприятия счита, че не се прави достатъчно в тази насока.



Диagr. 10

“Работя в екип. Стремя се към сътрудничество” – с винаги са отговорили 50% от ръководните кадри, с често – 0%, със стремя се да –50%, с рядко- 0, с никога – 0%. 53 % от анкетирания персонал е удовлетворен от работата на ръководителите.



Диагр.11

Според анкетираниите:

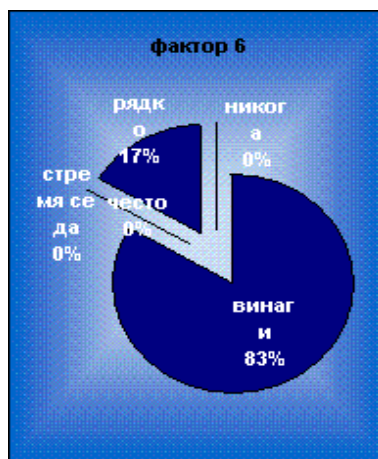
“Между различните звена и отдели съществува добра координация, взаиморазбирателство и сътрудничество.”

зам.изп. директор, Свищов

“Стимулира се работата в екип и добрите отношения между трудещите се, което е една от главните предпоставки да се работи в дух на взаимно сътрудничество и разбирателство и да се постигат по-високи производствени резултати.”

член на колектива, Карайсен

“Лично контролирам работата на персонала” – с винаги са отговорили 83% от ръководните кадри, с рядко- 17%, с често,стремя се да и никога – 0%. Изненадващо висок е процента, на лицата от персонала – 48 % които, одобряват и подкрепят такова поведение.



Диагр. 12

Забелязва се, че авторитарният подход на управление е налице в голяма част от случаите. Ръководителят съсредоточава цялата власт в свои ръце, взема сам повечето решения, не допуска обсъждане на задачите с членовете на персонала, щателно контролира дейността и поведението на членовете на персонала. Много от анкетиранияте ръководители очакват безпрекословно следване на собствените си инструкции. До голяма степен това се дължи на недоверие към способностите на подчинените, което води до създаване на напрежение и не се одобрява от персонала. В повечето предприятия се наблюдава ситуация, в която всеки е отговорен единствено за изпълнение на своите задължения и не се допуска „вмешателство“ по отношение изпълнение задълженията на останалите. Т.е. делегиране на права и задължения липсва във Винпром Сухиндол, Павликени, Велико Търново. Такова делегиране, работа в екип и стремеж към сътрудничество е налице във Винпром Свищов и винарска изба Караисен. Тези предприятия са главните даващи положителен пример по отношение използване този вид символ на статуса.

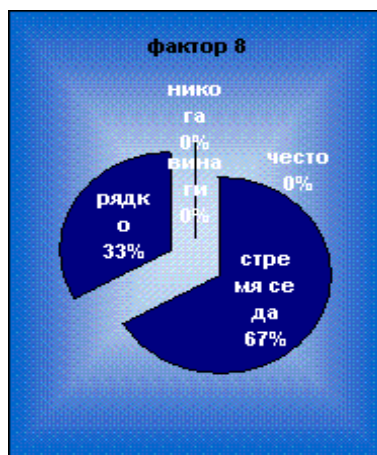
По отношение на възможностите за обучение и развитие, които се предлагат и нуждата от висококвалифицирани кадри, резултатите са следните:

“Осигурявам възможности за обучение, тренинги” – с винаги и често са отговорили 0% от ръководните кадри, със стремя се да – 33%, с рядко- 50%, с никога – 17%. Отговорите на ръководителите се потвърждават от отговорите на персонала. Интересен е факта, че 47% от персонала показва явно безразличие по този показател.



Диagr. 13

“Осигурявам възможности за личен растеж и развитие на персонала” – с винаги и често са отговорили 0% от ръководните кадри, със стремя се да –67%, с рядко- 33%, с никога – 0%. 63 % от анкетирания персонал счита, че не се прави достатъчно в тази насока.



Диagr. 14

80% от ръководителите смятат, че:

“Необходимо е да се стимулират младите хора за работа в отрасъла. Едва когато се подходи креативно би могло да се очакват по-добри резултати от производствената дейност като цяло.”

зам.изп. директор

“Необходимо е да се създадат условия за разкриване на нови работни места и привлекат млади хора , включително и специалисти по лозарство.”

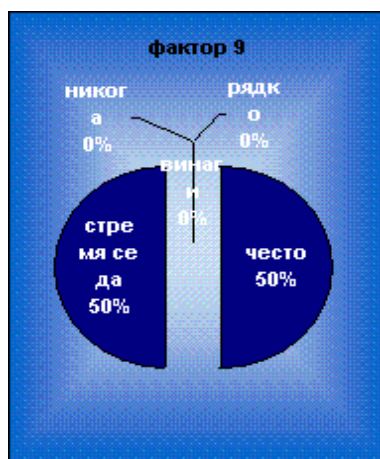
зам.изп. директор

Конкретно предприети мерки в насока на подобряване на целия производствен потенциал, включително и човешкия са налице единствено във Винпром Свищов:

“Имахме добрия шанс, че нашето предприятие беше включено в програма по договор между Министерството на земеделието и Програма ФАР, с помощта на които направихме разработки за техническото и технологично развитие на предприятието, за развитието на лозарството, маркетингово изследване на 200 фирми от целия свят, създадохме програма за опазване на околната среда, формирахме и един цялостен модел за развитие на човешкия ресурс в предприятието.”

Изп. Директор

Повечето управленски кадри се стремят да притежават адекватни на икономическата ситуация образование и знания: “Полагам значителни усилия за своето развитие и за повишаване на собствената си ефективност” – с винаги са отговорили 0% от ръководните кадри, с често – 50%, със стремя се да –50%, с рядко и никога – 0%. Проблема остава нерешен за останалата част от персонала.



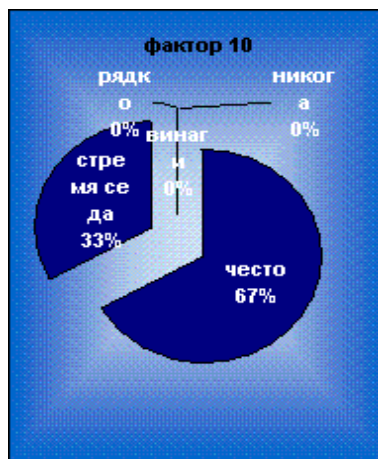
Диagr. 15

По отношение на професионалния растеж се откри използването на следните нефинансови инструменти за мотивация: обучение на младите кадри на самото работно място от експерти, работници и служители в същото предприятие, които са с повече професионален опит и стаж (практиката е във всички предприятия), повишаване на квалификацията чрез курсове (практиката е на Винпром Свищов), повишаване в службата (практиката е на Винпром Свищов, Сухиндол, Велико Търново), препоръка и положително отношение към повишаване на образователната степен – от бакалавърска към магистратура (практиката е на Винпром Свищов, Велико Търново), участие в ръководните органи на предприятието (практиката е на винарска изба Караисен).

По отношение на експериментирането с нови идеи и поощряването на новаторството в процеса на работа се установи следното:

“Експериментирам с нови идеи. Стремя към използване в работата си на най-новите достижения в сферата си на дейност” – с винаги са отговорили 0% от ръководните кадри, с често – 67%, със стремя се да – 33%, с рядко и никога – 0%. 53 % от анкетирания

персонал счита, че е налице игнориране на идеите и инициативата. Констатират, че при постъпване на работа са били предложили идеи, които обаче по-късно, в процес на работа, не са се вземали предвид.



Диagr. 16

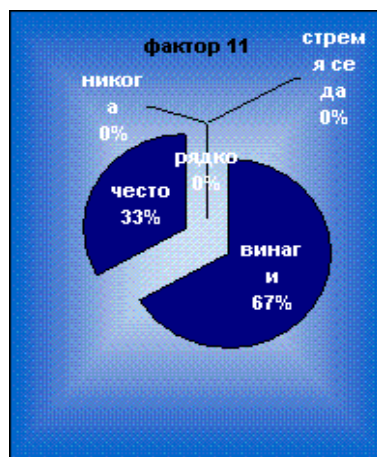
“Решихме да засилим технологичния екип като привлечем учени-специалисти в областта. Това е едно предизвикателство и в тази насока разчитаме на значим резултат.”

изп. директор, Свищов

“Бих адмирал абсолютно новостите, идеите и фантазиите на своите технолози, защото експерименти трябва да има, а не точно следване на учебникарската технология.”

ръководител, Павликени

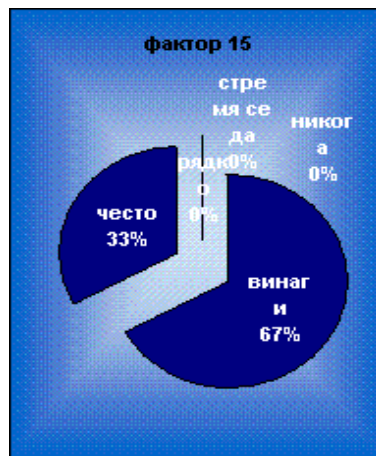
“Интересувам се от обратната връзка, от комуникацията с персонала” – с винаги са отговорили 67% от ръководните кадри, с често – 33%, със стремя се да , рядко и никога – 0%. 55 % от персонала потвърждава отговорите на ръководителите.



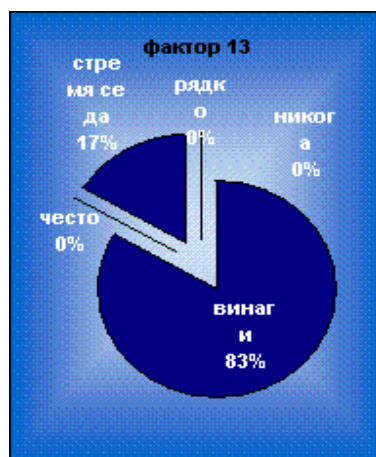
Диагр. 17

“Провеждам консултации с подчинените си и ценя тяхното мнение” – с винаги са отговорили 83% от ръководните кадри, с често – 0%, със стремя се да –17%, с рядко и никога – 0%. Отговорите на персонала показва следното – 20 % са удовлетворени от фактора, 39 % са неудовлетворени. 42 % от персонала не желаят да дадат мнение. Някои ръководители имат нагласата за такъв стил на управление, при който насърчават, стимулират обсъждането на задачите и вземането на решенията става колективно. Предимствата на подобен демократичен стил на управление в съвременната организация са безспорни, т.к. самият начин на отношение към членовете на колектива създава значителен социално-психологичен комфорт и голяма степен на удовлетвореност от дейността. Демократичният стил създава творческа атмосфера, а екипът изпълнява задачите си, чувствайки се вътрешно мотивиран за това.

Диагр. 18



“Поощрявам подчинените си да работят самостоятелно и приемам техните инициативи” – с винаги са отговорили 67% от ръководните кадри, с често – 33%, със стремя се да, рядко и никога – 0%. 53 % от анкетирания персонал счита, че не се прави достатъчно в тази насока.



Диагр. 19

Проблем, на който всички анкетиранни наблягат е, че голяма част от младите хора в малките населени места са изгубили мотивация за работа във винарската промишленост. Причината за ясно изразения недостиг на специалисти може да се търси в характера на производствената дейност. Повечето организации оценяват степента на натовареност при работа като висока. Друга причина е ниското заплащане на работещите. Според интервюираните финансовият аспект на дейността е сред най-непривлекателните. Поради спецификата на работата и ниското ѝ

заплащане, подборът на персонала е сред тежките задачи, с които се сблъскват подобни организации.

“Целта по отношение на човешкия ресурс е да се направи едно съчетание от дипломирани хора, набран опит и свежа струя от технологично мислене. Отделно да се привличат млади хора.”

зам.изп. директор, Свищов

Като цяло организациите са настроени позитивно към прилагането на механизми за стимулиране на работещите, но голяма част от тях отричат прилагането им към момента, поради недостига на финансови ресурси. В някои от предприятията финансовото състояние позволява да бъдат заделени средства за спонсориране, социални дейности, помощи към персонала, като във Винпром Павликени. Работещите в дружеството ползват като социална придобивка 20 % намаление на храната в стола.

Според ръководните кадри, въпреки тежкото финансово състояние грижата за човешкия потенциал трябва да бъде приоритет:

“С грижа към хората – да се убедят, че притежаването на лозе е богатство. Да осигурим добър многогодишен доход за всяко семейство.”

Из доклад за работата на съвета на директорите, Караисен

Сравнително неизползвани остават социалните, социално-натуралните мотиватори, символите на статуса и поощренията изхождащи от самия работен процес. По отношение на социалните мотиватори се разчита най-вече на различни общофирмени мероприятия, не касаещи пряко работата, като вътрешни празници, чествания на лични празници и професионални празници и

чествания, празници, на които персонала има възможност да присъства със своето семейство, като нова година, спортни мероприятия. Социално-натурални мотиватори не се използват поради финансови причини. Символите на статуса са достойние само на най-висше ниво на мениджърския състав, а поощренията изхождащи от самия работен процес са по скоро свързани с определено ниво на вътрешна степен на мотивация на част от персонала. В тези области именно е необходимо предприятията да насочат усилията си.

За да затвърдят позициите си на европейския пазар те следва да отчетат и западноевропейския опит в областта на мотивацията на персонала, а именно иновиране, постигане на високо качество, лоялност към организацията, спазване на стандарти за качество, работа с клиенти, отношение към персонала.

Политика на предприятията в областта на мотивация на персонала, от гледна точка на действащите организационно-управленски структури

Сравнявайки организационно-управленските структури на винарските предприятия от област Велико Търново не можем да не забележим, че самостоятелен **Отдел “Управление на човешките ресурси”** е налице единствено във “Винпром Велико Търново” АД, за който отговаря началник отдел, с преки подчинени – служители от администрацията. Действията на ръководител отдела са свързани с подбор и оценка на личните и професионални качества на персонала. Но и тук липсва писана политика по отношение на мотивацията.

Положителна практика в областта на мотивацията откриваме във “Винпром Свищов” АД, макар че и тук няма обособен самостоятелен Отдел “Управление на човешките ресурси”, а в Отдел “Счетоводство и контрол” попадат – главен счетоводител, главен специалист ТРЗ, специалист “Заплати”, специалист **“Оценка на**

персонала”, специалист “Нормиране”, специалист “Обучение”, специалист “Организация на труда” и специалист “Социална политика”. Както виждаме тук се изземват функции типични за отдел “Управление на човешките ресурси “ и попадат в отдел “Счетоводство”. Такова смесване едва ли е удачно, но от друга страна точно това е предприятието, което се доближава до европейските практики за оценка, подбор, мотивиране на персонала.

“Винпром Свищов” АД разполага и с единствения в област Велико Търново **Отдел Иновации и техническо развитие**, начело с главен специалист, на който са подчинени - специалист “Системи за качество, метрология, екология, търговски марки, патенти, лицензи и ноу-хау”и специалист “Информационен център, технологии, библиотека, електронна информация, административна локална мрежа”, което е характерно само за “Винпром Свищов” АД. Отдела работи по въвеждане на електронизация на документацията, създаване и подържане на актуална база данни за персонала, подобряване на проследимостта и контрол върху работата на персонала.

Изводи и заключение

При провеждането на дълбочинните интервюта с ръководния персонал се откриха следните проблеми:

- Текучество на кадрите.
- Несъответствие между реалното поведение на изпълнителите и очакваното от тях.
- Проблеми в управлението на персонала, ниска ефективност при въздействието на ръководителя върху подчинените.
- Недостатъчно внимание от страна на работниците към провеждане на обучение и стажове и повишаване на квалификацията

- Цялостна криза на вътрешно-организационните форми за мотивиране на персонала.

При провеждането на дълбочинните интервюта с работниците и служителите се очертаха резултатите:

- над 90% от персонала са удовлетворени от взаимоотношенията в колектива.
- на първо място анкетираните са икономически обвързани с предприятието, в което работят. 80 % от тях посочват, че са емоционално обвързани с професията си, а 67 % от тях вършат работата си с удоволствие.
- според 89 % от интервюираните липсва промяна в длъжностния им статус, като структурните ограничения се явяват причина за установяване на застой в кариерата и статуса на подчинените.
- 36 % са удовлетворени от оценката на качествата си, сравнявайки я с вложените от тях усилия и получените стимули
- над 75% са категорично неудовлетворени от заплащането и социалните придобивки

При провеждането на анкетата с ръководните кадри и персонала се очертаха следните изводи:

Сравнително неизползвани остават социалните, социално-натуралните мотиватори, символите на статуса и поощренията изхождащи от самия работен процес. По отношение на социалните мотиватори се разчита най-вече на различни общофирмени мероприятия, не касаещи пряко работата, като вътрешни празници, чествания на лични празници и професионални празници и чествания, празници, на които персонала има възможност да присъства със своето семейство, като нова година, спортни мероприятия. Социално-натурални мотиватори не се използват поради финансови причини. Символите на статуса са достойние

само на най-висше ниво на мениджърския състав, а поощренията изхождащи от самия работен процес са по скоро свързани с определено ниво на вътрешна степен на мотивация на част от персонала. В тези области именно е необходимо предприятията да насочат усилията си.

За да затвърдят позициите си на европейския пазар те следва да отчетат и западноевропейския опит в областта на мотивацията на персонала, а именно иновиране, постигане на високо качество, лоялност към организацията, спазване на стандарти за качество, работа с клиенти, отношение към персонала.