



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА
Изх. реж. № 04-00-161 ⁰⁸
Дата 28.04.2010 г.

ДОКЛАД

за работно посещение в Естония и Португалия за обмяна на опит и проучване на добрите практики за управление на човешките ресурси в подобни на Агенция по вписванията структури

Във връзка с изпълнението на проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията”, финансиран по договор № КБ-08-24-6/15.07.2009 г., с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет” (ОПАК), съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд в частност изпълнението на дейност 3 „Работно посещение на ръководители от АВ в Естония и Португалия за обмяна на опит и проучване на добрите практики за управление на човешките ресурси в подобни на АВ структури” в периода февруари – март 2010 година бяха проведени работните посещения.

Целта на посещенията бе обмяната на опит и добри европейски практики, доказали своята ефективност в сходни на АВ структури в Португалия и Естония, в рактите на които включените в работната група от АВ да получат практически опит и да проследят начина на прилагане на успешните механизми за управление на човешките ресурси.

I. Посещение в гр. Талин, Република Естония

На 06.11.2009 г. с изх. № 92-00-54 на Агенция по вписванията изпратихме писмо до директора на Центъра „Регистри и информационни системи” в гр. Талин, Естония с молба за реализиране на двудневно работно посещение в центъра, за обмяна на опит и проучване на добрите практики. Предвид получения отговор, за осъществяване на планираното посещение се съгласуваха дати 14.02.2010 г. – 17.02.2010 година.

Определен беше и предварителен график, който включваше представяне на дейностите на Агенцията по вписванията, представяне на проекта с неговите основни и специфични цели и очаквани резултати, както и презентации на четирите администрирани от нас регистри – Имотен, Търговски, БУЛСТАТ и Регистър на имуществените отношения на съпрузите, представляващи приложения към настоящия доклад. Пътуването се извърши със самолет с дестинация София-Прага-Копенхаген-Талин и Талин-Прага-София.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

По проекта, в одобрения опис на разходите за командировки в чужбина, за работното посещение на гр. Талин, Естония, за обмяна на опит и проучване на добрите практики за управление на човешките ресурси в подобни на АВ структури, бяха предвидени да участват 10 служители.

Предвид гореизложеното, бяха командировани следните служители на Агенцията - Анастас Георгиев, Даниел Петров, Евгения Колева, Весела Станкова, Боряна Теофанова, Христо Нанев, Галина Младенова, Цветелина Джонева, Нина Лазарова и Мария Дочева – Христова.

15.02. - 16.02.2010 г.

Първата среща беше с представителите на Центъра „Регистри и информационни системи” (ЦРИС) г-жа Агнес Лоот – началник на Общата администрация и г-н Алдо Рехамаа – изпълнителен директор. Г-н Рехамаа, в качеството си на директор, представи историята и дейността на ЦРИС, свързана с поддръжката и развитието на информационните системи на регистрите водени от Министерство на правосъдието, на Главна прокуратура и Управлението на затворите и други държавни администрации.

Центърът е администрация, която обслужва 3 300 служители и 48 различни информационни системи. Общата численост на персонала е 160 служители (специалисти). Те ръководят и контролират отделите, свързани с организацията - логистиката по системите, както и инфраструктурата, програмирането и развитието на системите, т.е. тяхното техническо изграждане и бъдещо развитие.

Презентацията на г-жа Лоот беше свързана с организацията и управлението на човешките ресурси. Посочено бе, че основната цел, поставена в правителствената политика на страната и за всички държавни учреждения, е свързана с изграждането на мотивация в служителите за моралната стойност на тяхната работа, като част от дейността по изграждането на модерна и просперираща европейска държава. Във връзка с постигането на основната цел, заплащането на специалистите с еднаква квалификация в държавния и частния сектор е изравнено. Така добрите специалисти се привличат в държавните учреждения и участват пряко в процесите по изграждане на електронно правителство и развитие на държавата. Центърът за регистри и информационни системи е най-голямата ИТ организация в Естония.

Особено важно значение за служителите се оказва тяхното обучение и развитие в кариерно отношение. Ежегодно се извършва проучване на персонала и се правят анализи на нуждите от обучения, направените анализи се представят на Министъра на правосъдието за одобрение и отпускане на нужните средства. На база презентацията на г-жа Лоот се оформи извода, че в ЦРИС съществуват отлични процедури, политика и практики, които са необходими, за да се извършва добре управлението на



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

човешките ресурси в една държавна институция. Целта на ЦРИС е да привлича квалифицирани специалисти, като се извършва анализ на всяка длъжност, планиране на необходимите позиции и подбор на персонал, както и изготвяне на помощни материали и програми за въвеждане на новите служители в работния процес, добри заплати и допълнителни възнаграждения.

Комуникацията между служителите и ръководните длъжности е на високо ниво – провеждат се ежеседмични срещи, на които се разискват всички възникнали проблеми, свързани с организацията и дейността на Центъра, като по този начин се изгражда съпричастност в служителите към организацията.

От друга страна, във всеки един момент, при необходимост, всеки служител може да поиска среща и да проведе разговор с изпълнителния директор на Центъра.

По-долу са изброени и някои от привилегиите, които са предоставени на служителите на ЦРИС:

1. удължен отпуск от 35 работни дни;
2. 20 дни платен учебен отпуск и 10 – неплатен;
3. предоставена е възможност за започване на работа между 7 ч. и 9 ч. и за приключване между 15 ч. и 17 ч., т.е. плаващо работно време;
4. някои от служителите (програмистите например) имат възможност да работят и от дома си.

Центърът за регистри и информационни системи организира два пъти годишно общи събирания за всички служители - един път през лятото и един път за Коледа. Тези действия водят до сплотяване на екипа и повишаване ефективността на работния процес.

Служители в ЦРИС разполагат с много добра компютърна техника, като само за изминала 2009 година е подменена по-голяма част от нея. Техниката се закупува на лизинг и всяка година се заменя с нова. По този начин не се разходват средства за сервизно обслужване, тъй като тя е в постоянен гаранционен срок и през текущата година администрацията използва чисто нова такава.

Ръководството на Центъра за регистри и информационни системи е предприело мерки за въвеждане на стройна система за подобряване на комуникацията между различните йерархични нива. Всяка седмица (вторник) се провеждат оперативни срещи с началниците, директорите на отдели и заместник изпълнителните директори. Всички протоколи от срещите на ръководството се публикуват във вътрешната информационна система още на следващия ден до 10 часа. В отделите се провеждат редовни срещи за обсъждане на проблемите, възникнали в хода на изпълнение на поставените задачи. Също така, при напускане на служител с него се провежда интервю, целта на което е да се разберат причините за напускане, за да се предприемат съответни адекватни мерки, за да не се допуска напускане и на други, вече обучени, служители.



Европейски съюз



ОПАК Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

За всяка една предстояща среща се подготвя дневен ред, като се поставят предварително задачите, които ще подлежат на обсъждане и за които следва да се вземе единно решение/становище. За разпространение на дневния ред се използва електронна поща, като всеки един служител може да се запознае с него.

Също така, 31 % от приходите на Центъра за регистри и информационни системи се предоставят за фонд „работна заплата” и за допълнително материално стимулиране на служителите. Най-важният мотивационен фактор си остава доброто заплащане на служителите. Фондът за работна заплата за 2010 г. е 56 372 488 крони (1 лев ~ 8 крони) за 160 служители. Заплатите на някои категории специалисти (програмисти, ИТ администратори) са по-високи от тези в частния сектор.

Предвид размера на получаваните заплати, беше изготвена статистика, която съдържа следните данни (статистиката е налична и в презентацията на г-жа Лоот, която прилагам):

1. За длъжност „програмист” в държавния сектор заплатата е 23 335 ЕЕК, т.е. приблизителна стойност в български лева – 3 000 лв. За същата длъжност в частния сектор се заплаща 22 903 ЕЕК - стойност в български лева 2 860 лв.;

2. За длъжност „системен анализатор” в държавния сектор заплатата е 25 817 ЕЕК, т.е. приблизителна стойност в български лева – 3 230 лв. За същата длъжност в частния сектор се заплаща 30 000 ЕЕК - стойност в български лева 3 750 лв.;

3. За длъжност „системен администратор” в държавния сектор заплатата е 22 818 ЕЕК, т.е. приблизителна стойност в български лева – 2 850 лв. За същата длъжност в частния сектор се заплаща 21 191 ЕЕК - стойност в български лева 2 650 лв.;

4. За длъжност „юрисконсулт” в държавния сектор заплатата е 23 000 ЕЕК, т.е. приблизителна стойност в български лева – 2 875 лв. За същата длъжност в частния сектор се заплаща 28 000 ЕЕК - стойност в български лева 3 500 лева.

На следващия ден срещата със служителите от ЦРИС продължи с презентация за управлението на човешките ресурси в Центъра. Запознаха ни с принципите за подбор и назначаване на служителите и тяхното обучение.

Подборът на персонала се извършва, чрез т.нар. public search /публично търсене/. При самия избор лицето представя подробно CV (автобиография), след което решава казус, пряко свързан с длъжността, която ще заеме. При успешно решаване на казуса кандидатът се явява на интервю и при одобрение за назначаване му се провеждат преговори за длъжността и това каква заплата ще получава. На всеки новоназначен служител се определя ментор, който да го въведе в процеса на работа, да го обучи и да му оказва съдействие при възникване на необходимост от такова.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

В началото на годината се изготвя план за обученията. Планът се прави на база интервю с всеки отделен служител, като се обсъжда от какво обучение той има нужда, какво иска да научи и как съответно да се подобри качеството на работата му.

Всички извършвани обученията, квалификации и преквалификации на служителите са сметка на работодателя, предвид което 10 % от получените приходи на Центъра, съгласно нормативните разпоредби, се отчисляват единствено и само за обучения на служителите.

За повишаване на квалификацията на един служител се отделят средно по 2 000 евро годишно. С оглед на направените вече разходи за обучения на персонала и за тяхното допълнително квалифициране в определена сфера, е предвидено предварително сключване на договори, с които се уговаря между работодателя (ЦРИС) и работника (съответния служител), че за определен период от време те не могат да напуснат работните си места. Това е продиктувано от обстоятелството, че за допълнителната квалификация на лицето са изразходвани финансови средства. При неспазване на уговореното от страните и напускане на служителя, сумата отпусната за неговото обучение/я се удържа от работната му заплата.

Също така е изградена и система за обучения, в която взимат участие директорът и зам. директорите на ЦРИС. Те обучават студенти, които в последствие биват привлечени на работа при тях.

Служители на Центъра направиха презентации и на част от администрираните регистри, съответстващи на водените от Агенцията по вписванията - Имотен, Търговски и И – Нотари (електронно подаване на документи от нотариусите). Всички регистри функционират изцяло на база дигитални документи, подписани с електронен подпис и са интегрирани един с друг. До всички има осигурен достъп по електронен път и могат да се извършват on-line (през интернет) справки във всеки един момент (24/7/356), като всяко едно лице може да получава информация за собствените си имоти, без да заплаща такса за тази услуга.

Имотният регистър от 2000 г. е изцяло електронен и подаването на документи от нотариусите към съответните служби се извършва по електронен път.

Още преди 2000 г. документите за самоличност на всички естонски граждани са с вграден чип, който е носител на лична информация и на личен електронен подпис.

На 16.02. бяха представени презентациите на Агенция по вписванията, по отношение на самата Агенция – история и дейности, осъществявани от нея, по отношение на проекта „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията”, по отношение на Търговския регистър, на Интегрираната информационна система за кадастър и имотен регистър, регистър БУЛСТАТ и Регистъра на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

имууществените отношения на съпрузите (приложени са към доклада копия на представените презентации).

Поради проявения интерес, подробно бяха представени справките, предоставяни on-line чрез системата на Търговския регистър и чрез приложението за отдалечен достъп на Интегрираната информационна система за кадастър и имотен регистър – One Stop Shop (Услуги на едно гише).

От направеното работно посещение, представеното от колегите в ЦРИС по отношение на тяхната администрация и от проведените разговори се констатира, че дейността им е съсредоточена в провеждането на следните реформи в процеса на управление на човешките ресурси:

- Въвеждане на стратегическо управление;
- Развитие на лидерските умения на служителите;
- Увеличаване на капацитета на администрацията чрез различни типове обучение;
- Мотивиращо заплащане;
- Качествено и ефективно изпълнение на служебните задължения от персонала;
- Доразвиване на етичните правила и подобряване на ефективността на антикорупционните мерки.

II. Посещение в гр. Лисабон, Република Португалия

На 09.11.2009 г. с изх. № 92-00-56 е изпратено писмо до директора на Института по регистри и нотариуси към Министерство на правосъдието в Република Португалия с молба за реализиране на двудневно работно посещение и за обмяна на опит и проучване на добрите практики. Във връзка с получения отговор, за осъществяване на планираното посещение бяха съгласувани датите 15.03.2010 г. – 18.03.2010 година.

Пътуването беше извършено със самолет по маршрут София-Париж-Лисабон и Лисабон-Париж-София.

По проекта, в одобрения опис на разходите за командировки в чужбина, за работното посещение на гр. Лисабон, Португалия, за обмяна на опит и проучване на добрите практики за управление на човешките ресурси в подобни на АВ структури, бяха предвидени за участие 7 служители.

Предвид гореизложеното, бяха командировани Момчил Иванов, Петър Панчев, Добриня Гаванозова – Радикова, Ива Расланова, Йорданка Мравкова, Бианка Георгиева и Симона Портокалска.

Работното посещение е протекло съгласно предварително разработена и одобрена от двете страни Програма за срещи и презентации, която прилагам към настоящия доклад.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

16.03.2010 г. и 17.03.2010 г.

Срещата е проведена в сградата на Института по регистри и нотариуси, на която са присъствали експерти от португалска страна, отговарящи за различните регистри и е открита от г-н Антонио Фигуиредо - президент на Института. Най-напред е представена историята и дейността на института, който е създаден като администрация към Министерство на правосъдието. Посочено е, че с дейността на института са заети над 6 000 държавни служители, като той поддържа и обслужва общо пет регистъра:

1. Търговски регистър;
2. Сграден (Имотен) регистър;
3. Регистър на автомобилите;
4. Регистър на личните карти – „карта на гражданина“;
5. Регистър за „наследство и разводи“ – Граждански регистър.

През 2003 г., португалското правителство е стартирала мащабна реформа в публичната администрация на страна. Осигуряването на качествени административни услуги е поставено в центъра на програмата за реформа, която насърчава държавните служители да мислят иновативно и да въвеждат нови практики за управление на персонала. Силен акцент е поставен върху обучението, кариерното развитие и системата за оценка на изпълнението. Статусът на държавния служител е все по-широко регулиран от частноправните норми на трудовото законодателство, а не от публичноправни закони.

Реформата се крепи основно на два стълба – засилено използване на новите технологии и работа с човешките ресурси. Ежегодно служителите преминават през 6-7 курса на обучение. В тази връзка има изградени центрове към Института, в които се провежда обучение, в зависимост от нуждите на съответния служител. Резултатът от тези обучения, според Президента на „Институт по регистрация и нотариуси“ е изключителен.

Отделът за управление на човешките ресурси отговоря за насърчаване, прилагане и координация на дейностите по управление на човешките ресурси, обучение на персонала и оценка на изпълнението. Освен това предлага стратегически линии на ръководството за определяне и прилагане на действия за набиране на персонал, професионално развитие и мобилност. Осигурява събирането, архивирането и обработването на информацията, необходима за управлението на персонала на Института. Отделът изработва и поддържа системи за комуникация и информация, насочени към непрекъснато повишаване квалификацията на персонала чрез въвеждащо и продължаващо професионално развитие, ориентирани към приспособяване на новите информационни технологии за нуждите на отделните служители.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Изградени са системи за кариерно развитие – типичното в тези системи е, че голяма част от държавните служители работят в рамките на държавната администрация през цялата си кариера; изградени са специфични правила за първоначално назначаване, поставен е силен акцент на кариерното развитие и старшинството, като моделът силно се отличава от начина на управление на човешките ресурси в частния сектор. Изградена е смесена система на управление на човешките ресурси. Наличието на централизирани правила за назначаване/уволнение се допълва от известна автономия при изготвянето на необходимите профили за заемането на длъжността и управлението на кариерното развитие, но по-малко влияние при определянето на заплатите. Статусът на служителите се регулира от норми на общото трудово законодателство. В тази категория попадат мнозинството от държавните служители, като условията в държавната служба се приближават до тези, в частния сектор. Наблюдава се обща тенденция за намаляване на новите назначения, като същевременно се наблюдава „отмиране“ на тенденциите за съкращения на персонала.

Посочено е, че през последните години работят изключително за подобряване на следните сфери на управление на човешките ресурси:

1. Сигурност на заеманата длъжност;
2. Непрестанно подобряване квалификацията на държавните служители;
3. Въвеждане на гъвкаво работно време;
4. Подобряване на някои аспекти, свързани със заплащането;
5. Процедурите за назначения са по-бързи и прозрачни;
6. Въвеждане на политики за управление на знанието;
7. Повишаване на отговорността и автономията на служителите спрямо задълженията им като такива;
8. Недопускане на дискриминация, поощряване на разнообразието;
9. Подобряване на обучителните процеси и промотиране на етичните норми;

Г-н Антонио Фигуиредо, е споделил, че в своя опит да се адаптират към променящите се условия на външната и вътрешна среда, Институтът по регистри и нотариуси се е насочил към по-гъвкав модел на управление на човешките ресурси, а именно управление основано върху компетенциите на служителите. Подборът на персонала се извършва с цел да се постигне съответствие между организацията и личността с оглед на развитието на организацията в дългосрочен план. В Института ясно се очертава стремежът към прилагане на системния подход. Систематично се анализират потребностите от обучение, като най-често използваните методи за анализ на потребностите от обучение и развитие са свързани с предложенията на преките ръководители, оценка на бизнес плановете, молбите на самите служители и други.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Г-н Фигуиредо е изразил мнение, че въпреки напредъка и направените реформите в управление на човешките ресурси, оценката на потребностите от обучение остават зона за усъвършенстване. Ключова за управлението на човешките ресурси се явява оценката на персонала, работещ в организацията. Тя служи за определяне на: индивидуалните и организационните потребности от обучение, потенциала за повишаване в длъжност, плановете за развитие на кариерата на служителите, индивидуалното заплащане, базирано на резултатите и за организацията на работата.

По повод на обученията ясно изразена е тенденцията за разнообразяване и обогатяването на формите и методите за обучение. Правят се предимно вътрешни обучения, като се отбелязва и все по-честото им провеждане без откъсване от работното място с нарастващо участие на преките ръководители. Тези вътрешни обучения се ориентират все повече към конкретната работна среда, търси се все по-тясно обвързване между индивидуалното развитие и организационните промени, които се разглеждат като взаимно зависими и развиващи се процеси. Като основни теми за обучение на служителите в Института по регистри и нотариуси се налагат: Управление и контрол на хората, Обслужване на клиентите, Управление на качеството, Управление на промяната. Тези приоритети показват отдалечаване от техническите проблеми и фокусиране върху хората и работата с тях. Това е още едно важно потвърждение на бързо нарастващото значение на управлението на човешките ресурси.

Критериите за избор на отделните служители са основани освен на познанията, личността и отношението, също така и на уменията, ценностите и поведението на служителите. Проведената реформата в публичния сектор с новите акценти, които тя поставя са: фокус върху клиента и ориентираност към резултатите и пазарните възможности, ориентацията при управлението на човешките ресурси на организационно ниво се измества в посока стратегическо управление на човешкия капитал. Цели се постигането на повече гъвкавост при набирането и развиването на таланти и лидерство, по-ефективното стратегическо свързване на уменията с изпълнението на целите, балансираност на знанията и уменията на всички служители.

Компетенциите, необходими за организацията, определят размера на възнаграждението. Фокусът е върху резултатите, постигнати от служителите. Размерът на възнаграждението е важен мотивационен фактор за служителите в Института. Заплатите на някои категории специалисти (длъжностни лица по регистрацията), както и в Република Естония са по-високи от тези в частния сектор. Средната заплата на служителите е 2 500 евро.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Служители на Института са направили презентации и на част от администрираните регистри, съответстващи на водените от Агенция по вписванията - Търговски регистър, Сграден (Имотен) регистър, Регистър на автомобилите, Регистър на личните карти – „карта на гражданина”, Регистър за „наследство и разводи” – Граждански регистър.

Посочено е, че реформата в процедурите по регистрации стартира през 2005 година и има за цел опростяване процеса на регистрация за всеки един от регистрите. Тази цел е постигната чрез въвеждане на модерни софтуерни продукти, като резултатът е създаването на напълно електронни регистри – Търговски и Автомобилен. В останалите регистри все още продължава обработването на информацията както по електронен път, така и на хартиен носител. За разлика от възприетата у нас процедура данните се въвеждат, а не се сканират. Чрез опростяване процесите на регистрация и административна дейност е постигнато гарантиране и подобряване качеството на живот на гражданите и намаляване на разходите за бюрократични процедури. Създадени са интегрирани бюра по информационни услуги, в които гражданите могат да осъществят всички видове регистрации.

Институцията е отличена от Европейския съюз с награда за намаляване на бюрокрацията, опростяване и ускоряване процеса на регистрация („фирма за един час”).

Следвайки предварително уточнената програма, са представени и презентациите на Агенция по вписванията, по отношение на самата Агенция – история и дейности, по отношение на проекта „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията”, по отношение на Търговския регистър, на Интегрираната информационна система за кадастър и имотен регистър, регистър БУЛСТАТ и Регистъра на имуществените отношения на съпрузите (приложени към доклада са копия на представените презентации).

На 17.03.2010 г. след като приключи частта по представяне на отделните презентации и за двете администрации, на българската делегация е предоставена възможност да посети някои от офисите на Института и да види как на практика протича работния процес. Демонстрирано е снемане на данни за изготвяне на лична карта и как се обслужват граждани, подаващи документи. Така приключва работното помещение в Лисабон, Република Португалия.

Предвид гореизложеното, това което може да се изведе като заключение от направеното посещение по отношение на слабостите в управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията е в следните направления:

1. Политики за заплащане (мотивиране на персонала чрез финансови стимули);
2. Оценка на изпълнението;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

3. Възнаграждение на персонала за отлично изпълнение;
4. Политики за кариерно развитие;
5. Наемане на потенциално талантиви кандидати;
6. Политики за „задържане“ на персонала в рамките на службата.

В заключение, на преден план излиза актуалният акцент, който касае управлението на човешките ресурси като управление на човешки капитал и заложен като основни цели на проекта за „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията”, а именно:

1. Развиване на състава, чийто брой, умения и разположение удовлетворяват нуждите на организацията;
2. Създаване на култура в служителите, ориентирана към резултати;
3. Повишаване квалификацията на служителите;
4. Подобряване на процеса на управление на човешките ресурси с цел оптимизиране на работните процеси;
5. Създаване на силна мотивационна среда;
6. Предоставяне на по-добри услуги на гражданите и бизнеса.

С уважение,

**И.Д. ИЗПЪЛНИТЕЛЕН
ДИРЕКТОР:**

АНАСТАС ГЕОРГИЕВ

