



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

**ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ  
В  
АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА  
2009 – 2014**

**Януари 2012**

**София**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## Съдържание

<b>I. Представително резюме.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Въведение .....</b>	<b>10</b>
<b>III. Контекст на политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията 2009 - 2014.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Цели на Политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията в периода 2009 - 2014 .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Основни субекти в Политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Елементи на политиката за управление на човешки ресурси....</b>	<b>17</b>
<b>3.4. Правна рамка на Политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4.1. Нормативната регламентация – стабилна основа за управлението на ЧР в Агенция по вписванията .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4.2 Вътрешни актове относно управлението на човешките ресурси .....</b>	<b>29</b>
<b>IV. Добрата управленска политика – основно средство за развитие на човешките ресурси в Агенция по вписванията .....</b>	<b>37</b>
<b>V. ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА .....</b>	<b>48</b>
<b>В ПЕРИОДА 2009 – 2014 год.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. Водещите фактори за успех на Политиката за управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията 2009 – 2014 г.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.1. Фокус върху човешкия капитал .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.2. Качествено планиране и използване на работната сила .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1.3. Лидерство .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.4. Стратегическо управление на познанията.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.6. Култура, ориентирана към резултатите от изпълнението .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1.7. Способности.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.8. Отчетност.....</b>	<b>81</b>
<b>VI. Заключение.....</b>	<b>83</b>
Проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията”, договор № КБ08-24-6/15.07.2009 г., финансиран по Оперативна програма „Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд	2



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

<b>6.1. Стратегически опции за Агенция по вписванията .....</b>	<b>84</b>
<b>6.2. Стратегически опции за регионалните структури на Агенция по вписванията .....</b>	<b>89</b>
<b>VII. Библиография.....</b>	<b>91</b>



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## I. Представително резюме

Оперативна програма „Административен капацитет“ е ориентирана към постигане на реални практически резултати при повишаване на квалификацията, адаптивността и производителността на служителите, заети в осъществяване на функциите на администрацията-бенефициент. Последователният преглед на действащите политики за управлението на човешките ресурси, открояване на възможните посоки за развитието и подобряването им, както и изследването на чуждестранния опит на администрации, натоварени с подобни функции, спомагат за набелязване на конкретни задачи и цели, както и на средства за постигането им с оглед повишаване ефективността на процесите за управление на човешките ресурси. В рамките на проекта „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията“, финансиран по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз (ЕС) чрез Европейския социален фонд експерти в управлението на човешки ресурси (ЧР) последователно анализират досега действащата в Агенцията политика – нейната формална рамка и механизми за действие. Изследват се особеностите на дейността, с която е ангажирана администрацията-бенефициент, прилаганите политики за управление на човешките ресурси и съотношението между нормативно предвиденото и реално установените практики. Важно значение за формиране на бъдещата ефективна и приложима стратегия за управление на човешките ресурси на Агенция по



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

вписванията, за създаване на компетентна и мотивирана администрация има сравнението между заложените цели и задачи за квалификационно развитие и трудово представяне на служителите и практическото им изпълнение и постигнатите резултати. За установяване на реалното положение се провеждат срещи със служители на различни управленски нива, заети с изпълнение както на общи, така и на специализирани функции в Агенция по вписванията. Оценката за провежданите политики на служителите с ръководни функции на централно и местно ниво в Агенцията, които прилагат установените политики и ежедневно упражняват ръководни функции, както и на служителите от низовите нива от централното и местните териториални поделения има съществено значение за определяне правилната посока на развитие на политиката за управление и на средствата за въздействие върху човешките ресурси в Агенцията. Анализът на действащата политика за управление на човешките ресурси създава стабилна основа за извеждане на обосновани предложения за подобряване на качеството и ефективността на работата на служителите, за тяхната мотивираност и ангажираност с функциите, изпълнявани от Агенцията, като поставя акценти върху процесите, при които са необходими усилия за подобрене и повишаване качеството на дейността. Не на последно място, особено значение за извеждане на основните насоки за развитие на политиките за управление на човешките ресурси в рамките на администрацията-бенефициент има и ползването на положителния опит в областта на администрации, натоварени със сходни функции в други държави от Европейския съюз. Анализът на постигнатото от тях, както и на методите за справяне със сходни проблеми има неопценимо значение за формиране на качествени цели, както и за избор на средствата за постигането им.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Агенция по вписванията е сравнително „млада“ администрация. Създадена едва през 2004 година, за краткия си период на съществуване тя последователно е натоварена с воденето на четири единни централизирани електронни бази данни, които стоят в основата на търговския и граждански оборот в страната – Търговски регистър, Имотен регистър, регистър БУЛСТАТ и Регистър на имуществените отношения на съпрузите. Част от регистрите са й прехвърлени от други органи (Имотен регистър, регистър БУЛСТАТ, Търговски регистър), а други – са създадени по време на самостоятелното функциониране на Агенцията (Регистър на имуществените отношения на съпрузите). Съществуващите регистри са трансформирани от хартиени и териториално разпръснати бази данни в единни и централизирани електронни системи през време на функционирането на Агенцията под активното управление на ръководството на администрацията и с дейното участие на нейните квалифицирани служители. Нормативно установените функции на Агенцията имат важно значение за осигуряване на стабилния правен мир и документооборот в Република България. Потребители на предоставяните от нея услуги са най-широк кръг субекти – български граждани и чужденци; местни и чуждестранни търговци, други юридически лица и организации; държавни органи и пр. Нормативното основание за всеки от водените регистри представлява самостоятелен клон на българската правна система. От изключително значение е сигурността и ефективността на управляваната в регистрите информация. Изброеното налага служителите в Агенция по вписванията да притежават капацитет не само да прилагат голяма по обем и сложност правна материя, да познават и да боравят свободно със значителния набор документи по съответния регистър, но и да прилагат компетентно натрупаните професионални



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

умения за работа със съвременни и сложни програмни продукти и информационни системи с оглед поддържане сигурността на съдържащата се в регистрите информация и нейното най-ефективно управление и използване. Осигуряването на непрекъснат публичен достъп на лицата и организациите до водените от Агенцията регистри изисква от служителите ѝ много добра професионална подготовка, методичност, систематизираност, коректност и умение за боравене с широк кръг документи, но и наличие и култивиране на набор от лични качества и умения едновременно за ежедневна интензивна работа с клиенти и за справяне със сложни, а понякога и стресови, ситуации.

Изложеното обосновава необходимостта от полагане на специални усилия за повишаване капацитета на служителите, работещи в Агенция по вписванията и подобряване на дейностите по управление на човешките ресурси там с цел оптимизиране на работните процеси, създаване на силна мотивационна среда в рамките на Агенцията, което да резултира в предоставяне на по-добри услуги на гражданите и бизнеса. Това са и основните цели, към които е насочен Проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията“, финансиран по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

**Специфичните цели на проекта са свързани с повишаване капацитета на служителите, заемащи ръководни длъжности в Агенцията по вписванията за изработване на политики за развитие на човешките ресурси и по-ефективното им управление, с повишаване ефективността и качеството на управлението на човешките ресурси и стимулиране на кариерното развитие на служителите, както и с гарантиране на**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

продължаващо обучение, предоставяно на служителите на Агенцията по вписванията и повишаване на капацитета им за предоставяне на по-качествени и по-прозрачни административни услуги на гражданите и бизнеса и оптимизиране на работните процеси.

Изготвената по проекта Политика за развитие на човешките ресурси в Агенция по вписванията 2009 – 2014 се основава на *Прегледа на политиките за управление на човешките ресурси в Агенцията по вписванията*, който дава представа за формалната правна рамка, но и за фактическото състояние на водената политика за управление на ЧР в Агенцията. В същото време понастоящем представената Политика се основава и на изследванията и предложенията, инкорпорирани в *Обобщен анализ и предложения за инкорпорирани на съвременните европейски стандарти за управление на човешките ресурси в политиката на Агенцията по вписванията*, който извежда водещи принципи и стандарти, характеризиращи съвременните политики, практики и концепции на развитието и управлението на човешките ресурси в рамките на ЕС. Той дефинира предложения за адаптирано приложение в конкретиката на управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията.

Създаването на обоснована, ориентирана към постигане на практически резултати и изпълнима Политика за управление на ЧР в Агенция по вписванията изисква прилагането на конкретен подход, съобразен с особеностите на областите, при които е констатирана необходимост от развитие и усъвършенстване. Необходим е и качествен анализ на приложимостта на направените предложения, формирани на база прегледа на политиките за управление на човешките ресурси в сходни администрации в рамките на страните- членки на ЕС. Поставянето





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

на стратегическите цели, както и набелязването на средствата за постигането им трябва да бъдат съобразени и с действащата нормативна рамка и с практическата възможност за постигането им с оглед конкретните параметри на водената политика за управление на ЧР в Агенцията.

Изготвената по проекта Политика се стреми да отрази и мненията и предложенията на служителите в Агенцията по вписванията на ръководни и на низови позиции по ключовите ѝ елементи. Тяхното въвеждане не само като обекти на предлаганата политика, но и като субекти по създаването и по последващото ѝ прилагане, гарантира в по-висока степен, че създадената Политика е набелязала чувствителните и проблемни елементи от управлението на ЧР в Агенцията и е предложила адекватни и приложими решения за преодоляването им. В същото време, участието в създаването на Политиката ще предпостави и по-голямата ангажираност на служителите на Агенцията в практическото ѝ прилагане.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## II. Въведение

Изработената Политика за развитие на човешките ресурси в Агенцията по вписванията за периода 2009 – 2014 е заложена като основен резултат на извършеното в рамките на *дейност 2*: Преглед на политиките за управление на човешките ресурси в Агенцията по вписванията и разработване на политика за развитие на човешките ресурси на АВ за периода 2009-2014, инкорпорираща съвременните европейски стандарти и практики за управление на човешките ресурси” на проект “Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията”, финансиран по програма ОПАК, BG 051PO002/08/2.4-02. Дейност 2 предвижда:

- Преглед на политиките за управление на човешките ресурси в Агенцията по вписванията;
- Анализиране на добрите европейски практики и тенденции за управление на човешките ресурси;
- Изготвяне на обобщен анализ и предложения за инкорпориране на съвременните европейски стандарти за управление на човешките ресурси в политиката на Агенцията.

Политиката се основава на направените констатации за настоящото положение на управлението на човешките ресурси в Агенцията и на изведените в Обобщения анализ на европейските практики *водещи принципи и стандарти*, характеризиращи съвременните политики, практики и концепции на развитието и управлението на човешките ресурси в рамките на ЕС.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### III. Контекст на политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията 2009 - 2014

Изработването на политика за бъдещото управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията, съдържаща конкретни предложения за подобряването ѝ и насоки за развитието ѝ, изисква преди всичко изясняване на времевите и пространствени параметри, на функционалните натоварености и очакваните резултати от самата Агенция. Създаването ѝ през 2004 година е свързано преди всичко с обособяване на дейността по осъществяване на някои важни за икономическия и правен режим на Република България регистърни производства извън рамките на съдебната система. Тази тенденция е свързана преди всичко с опростяване на самите производства, минимализиране на спорните им елементи с оглед по-ефективното, качествено и ефикасно управление на съдържащата се в регистрите информация. От друга страна, обособяването на Агенция по вписванията като администрация, която води и съхранява Търговския регистър, има изключително важно значение за изпълнение задълженията на България като държава-член на ЕС за опростяване на процедурите за регистриране на търговци с оглед премахване на пречките за развитие на бърз и ефективен търговски оборот. Последователното поемане на функциите по водене на Имотния от 2004 г., на Търговския регистър и регистър БУЛСТАТ от 2008 г. показва способността на Агенцията да се справи компетентно с възложените ѝ и най-широко използвани в страната единни централизирани бази данни. Високата оценка за администрирането им е и



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

натоварването ѝ с воденето на новосъздадения през 2009 г. Регистър на имуществените отношения на съпрузите.

Компетентното и ефективно изпълнение на възложените на Агенцията функции, повишаването на бързината и качеството на предоставяните от нея услуги, значителното разширяване на публичността и сигурността на съдържащата се в регистрите информация изисква както последователност при следване на законодателната и административна политика, така и полагане на усилия за повишаване компетентността, професионалната и лична подготвеност на служителите, работещи в Агенция по вписванията. Приемствеността в следваната от ръководствата политика, положените усилия за следване на най-съвременните тенденции при управлението на администрации, ангажирани с водене на регистри - единни централизирани бази данни, имат изключително важно значение за подобряване дейността на Агенция по вписванията. Част от тези усилия е и работата по спечелване на финансиране от ОПАК по настоящия проект "Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията" като важен елемент от политиката на ръководството на Агенцията за повишаване на капацитета на служителите, а оттам подобряване качеството на услугите, предоставяни на гражданите, търговците и организациите.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### **3.1. Цели на Политиката за управление на ЧР в Агенцията по вписванията в периода 2009 - 2014**

Настоящото изложение си поставя за цел въз основа на установените в изготвения доклад за състоянието на водената от Агенцията по вписвания политика за управление на ЧР възможности за развитие и усъвършенстване да вложи най-адекватните съвременни тенденции в Политиката за управление на човешките ресурси като начертае конкретни средства за въздействие, инкорпориращи модерните европейски практики в областта. Основна задача на създадената Политика е да предложи ефективни и приложими мерки, съобразени с особеностите на конкретната администрация и с правната рамка, в която тя е ситуирана. Цел на Политиката е като се очертаят съвременните тенденции при управлението на човешките ресурси да се открият подходящите и изпълними мерки за подобряване на дейността, както в рамките на настоящия проект, така и с оглед дългосрочното развитие и функциониране на Агенцията по вписванията като се набележат механизми за прилагането им в променящата се законодателна и конюнктурна рамка.

В този смисъл, основната цел на настоящата политика излиза далеч извън рамките на проекта “Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията” и се стреми да набележи основните насоки за действие в дългосрочен план.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### **3.2. Основни субекти в Политиката за управление на ЧР в Агенцията по вписванията**

Агенцията по вписванията е създадена като юридическо лице на бюджетна издръжка и второстепенен разпоредител с бюджетни кредити към министъра на правосъдието, съгласно чл. 58а, ал. 1 от Закона за кадастъра и имотния регистър и чл. 2 от Устройствения правилник на Агенцията по вписванията (УПАВ). При упражняване на своите правомощия министърът играе съществена роля за очертаване на тенденциите и насоките за развитие на Агенцията, за определяне на водената от нея политика, както и за финансовото ѝ обезпечаване. Тази финансова и структурна обусловеност от министъра определя и ключовата му роля при избора и провеждането на политиката за управление на ЧР в Агенцията. От друга страна, Устройственият правилник, с който се определят структурата, състава и числеността на персонала в Агенцията, се приема и изменя от Министерски съвет. Така този колективен орган също има значение за определяне на водещи елементи от политиката за управление на ЧР, тъй като взема решения за числеността на служителите, за териториалното и функционално им разпределение в Агенцията.

Основните субекти в политиката за управление на човешките ресурси са нейните ръководни органи, които определят и прилагат политиката, както и управляваните – човешкият ресурс, върху който тя се упражнява. Ръководен орган на Агенция по вписванията, съгласно чл. 58в от Закона за кадастъра и имотния регистър, чл. 54, ал. 4 от Закона за администрацията (ЗАДМ) и чл. 6, ал. 1 УПАВ, е изпълнителният директор.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Той е представител на работодателя по трудовите правоотношения и орган по назначаване по служебните правоотношения (чл. 6, ал. 1 и ал. 2, т. 16 и 17 УПАВ и чл. 54, ал. 7 ЗАдм). Изпълнителният директор утвърждава структурата на административните звена в Агенцията, длъжностните разписания на служителите и работните заплати, осигурява условия за повишаване на квалификацията им и ръководи атестирането им (чл. 6, ал. 2, т.т. 14, 15, 18, 19 УПАВ). При осъществяване на своите правомощия той се подпомага от заместник-изпълнителен директор, чиито функции се определят от изпълнителния директор, който може да му делегира и някои свои правомощия със заповед. С ръководни функции в политиката за управление на служителите в Агенцията е натоварен и главният ѝ секретар. Съгласно чл. 9 УПАВ той ръководи, координира и контролира функционирането на административните звена, осигурява организационна връзка между тях и създава условия за ефективната им работа. Правомощието да утвърждава длъжностните характеристики на служителите отнежда на главния секретар на Агенцията водеща роля при прилагането на политиката за управление на човешките ресурси чрез участието му в изграждането на организационната и функционална рамка на използваните човешки ресурси. Ръководни органи на ниво обща администрация са директорите на дирекции и началниците на отдели. Специализираната администрация на местно ниво се ръководи от регионалните директори на 12-те териториални поделения на Агенцията. С изменение, в сила от 29.05.2010 г., в чл. 6, ал. 6 и 7 от Устройствения правилник, на изпълнителния директор е предоставена възможност да делегира на регионалните директори част от своите правомощия, включително и да ги упълномощи да сключват, изменят и прекратяват трудовите правоотношения със служителите в службите, от състава на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

регионалните дирекции, които ръководят. Въпреки че тази възможност към настоящия момент не е използвана, регионалните директори имат своето водещо място при определяне и преди всичко при прилагане на водената политика за управление на ЧР по места.





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### 3.3. Елементи на политиката за управление на човешки ресурси

Политиката за управление на човешките ресурси няма легална дефиниция, а и такава трудно би могла да бъде дадена. С оглед целите на настоящото изложение тя може да се определи като система от организационни функции, изпълнявани от ръководството на Агенцията и отговорни специалисти, чиято цел е да се повиши ефективността на работата на служителите с помощта на икономически, информационни и управленски взаимодействия. Тя обхваща *политиките по подбор и назначаване на персонала, по провеждане на вътешни обучения и инструктажи за навлизане в работата по конкретната длъжност и по запознаване с общата политика и функции на Агенцията. Към нея се отнасят и текущите обучения, които подобряват качеството на работната сила и формират допълнителни и конкретни знания и умения у служителите. Част от политиката за управление на човешките ресурси са и прилагането на установените системи за заплащане на труда, упражняване на контрол, поставяне на периодична оценка и на дисциплинарна власт, както и на прекратяване на правоотношенията.*



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### **3.4. Правна рамка на Политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията**

Значителна част от политиката за управление на човешките ресурси формално е регламентирана. С постановените стабилни граници е необходимо да се съобразява всяка една политика за управление на ЧР в държавната администрация. Това се отнася до начина и процедурата за извършване на подбор и назначаване на персонал, правилата, определящи системите за заплащане на труда, за атестиране, за упражняване на дисциплинарна власт и за прекратяване на правоотношенията, които изискват стриктно спазване. Към настоящия момент България успешно е инкорпорирала директивите на ЕС в областта на регламентацията на отношенията по полагане на труд, а правораздавателните органи прилагат пряко първичното право на Общността.

Формалната рамка на политиката за управление на ЧР в Агенцията включва освен законови и подзаконови актове, още и вътрешнонормативни актове. За разлика от нормативните актове, приемани от Народното събрание, Министерски съвет и министрите, вътрешните актове са израз на автономна воля на работодателя сам да регулира адекватно и гъвкаво отношенията в конкретната администрация. Те са по-подробни от законовите и подзаконовите актове и се отнасят до конкретиката в отделните работни процеси. Докато законодателството представлява стабилната основа за регулиране на управлението на персонала на национално ниво, издаваните вътрешни актове са локално средство за ефективно и качествено управление на процесите в Агенцията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### **3.4.1. Нормативната регламентация – стабилна основа за управлението на ЧР в Агенция по вписванията**

Особеност на регулираните в Агенция по вписвания процеси на управление на човешките ресурси е преди всичко разнообразието от правоотношения, по които се полага труд. Част от служителите в Общата администрация полагат труд по трудови, а останалите – по служебни правоотношения. В дванадесетте регионални дирекции на главна дирекция „Регистри“ работят предимно служители по трудово правоотношение. В по-големите териториални поделения са назначени и държавни служители. Подобен правен дуализъм затруднява в известна степен управлението на ЧР в Агенцията, защото трудовите и служебните правоотношения не са регламентирани съвсем еднозначно в законодателството. Освен изискванията за компетентно прилагане на нормативни актове от различни правни отрасли, подчиняващи се на различни правни принципи, за едновременното управление на служители по трудово и по служебно правоотношение се изисква паралелно, а в някои случаи и различно решаване на идентични въпроси по подбора и назначаването им, по управлението им, по дисциплинарното им наказване и по прекратяването на правоотношенията им. Анализът на управлението на ЧР в Агенцията, база за настоящата Политика, дава основание да се заключи, че дуализмът в правоотношенията на служителите в Агенцията затруднява в известна степен управлението на персонала, тъй като изисква извършване на специализирана правна дейност за въвеждане и прилагане на ежедневните решения на органа по назначаване/работодателя. В същото време създава възможност за нееднакво третиране на служители,



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

които извършват практически една и съща работа по трудово и по служебно правоотношение. Ситуацията води и до липса на мотивираност у работниците и служителите по трудово правоотношение, тъй като реално са налице хипотези в Агенцията на извършване на идентична по съдържанието си работа по трудово правоотношение с не по-различно количество и качество от извършваната от държавните служители.

Агенция по вписванията е администрация, орган на изпълнителната власт и при управлението на човешките ѝ ресурси се прилагат всички нормативни актове, уреждащи правоотношенията в администрацията. Общите положения относно структурата, основните принципи на организацията на дейността ѝ, длъжностите в нея и изискванията за заемането им са нормативно предвидени. Общоприложими са и нормативните актове, които уреждат по идентичен начин условията на труд на работещите по трудово и по служебно правоотношение. За всички служители в Агенцията се прилага Законът за защита от дискриминацията (ЗЗДискр.), който в чл. 12 и сл. предвижда специални разпоредби за защита от дискриминация при полагане на труд – както при обявяване на свободно работно място, така и при наемане на работници или служители. Преобладаващият брой на жените сред служителите на Агенцията и най-вече сред заемащите длъжността «деловодител» към настоящия момент, не буди съмнения за дискриминация по признак «пол». Това явление може да се обоснове с характера на изпълняваната от служителите работа и с почти пълната липса на кандидати мъже за упражняването ѝ.

Разпоредбата на чл. 13, ал. 1 ЗЗДискр. изисква да се осигуряват еднакви условия на труд за всички служители, а чл. 14, ал. 1 ЗЗДискр. установява принципа да се дължи равно възнаграждение за еднакъв или равностоен труд. Чл. 20 ЗЗДискр. установява прилагането на еднакви



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

критерии при налагане на дисциплинарни наказания, а чл. 21 при едностранно прекратяване на правоотношенията.

Що се отнася до политиката за управление на ЧР в Агенцията обвързващо значение за *разпределението на работната сила* има Законът за администрацията, който предвижда в чл. 13, че наименованията на всички длъжности се определят централизирано от Единния класификатор на длъжностите в администрацията (*Класификатор на длъжностите в администрацията от 15.03.2012 г.*) и установява разпределението на длъжностите в длъжностни нива (йерархичната подчиненост), минималните изисквания за заемането на всяка длъжност, както и видът на правоотношението (трудова или служебно), по което се заема. В същото време Агенцията е обвързана от Устройствения си правилник, който определя *структурата ѝ, организацията на работа, състава, разпределението и правомощията на служителите*. Промени могат да бъдат извършвани само от органа, който го е издал – Министерски съвет. Според чл. 54, ал. 5 ЗАдм изпълнителният директор на Агенцията се назначава от министъра на правосъдието, съгласувано с министър-председателя.

Наличието на тази нормативна регулация съществено отличава правното положение на работодателя – орган на изпълнителната власт от работодателите – частноправни субекти. Последните не са обвързани в своите решения от задължителните изисквания на нормативните актове и сами определят структурата и състава на своя персонал, неговите функции и организация на дейността, изискванията за заемането на отделните длъжности. Въпреки отредената от чл. 6 УПАВ водеща роля на **изпълнителния директор** при определяне и изпълнение на политиките за управление на човешките ресурси в Агенцията, той е длъжен да



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

съобразява всяко свое решение с нормативните изисквания и разполага с ограничена свобода, в сравнение с работодател в частната сфера. Изпълнителният директор действа едновременно като **работодател** по трудовите правоотношения и като **орган по назначение** при служебните правоотношения като, според чл. 6, ал. 2, т. 13 - 19 УПАВ, има съществени функции: *по разпределение на човешките ресурси* в Агенцията като утвърждава структурата на административните звена и длъжностното разписание; *по определяне на политиката по управлението на ЧР* като определя размерите на работните заплати и на допълнителните възнаграждения към тях; назначава и освобождава държавни служители; като работодател създава, изменя и прекратява трудовите правоотношения на служителите; има водещо значение за *повишаване качеството на ЧР* в Агенцията като осигурява условия за квалифициране на служителите и *контролира* изпълнението, като ръководи атестирането на служителите и прилага дисциплинарните си правомощия.

Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията (*загл. изм. в сила от 15.03.2012 г.*) (НПКДА) също обвързва Агенцията при *разпределението на ЧР* като определя характера на длъжностите – ръководни, експертни и технически и установява кои длъжности се заемат от държавни служители и кои от служители по трудово правоотношение. Посочва основните функции на отделните категории длъжности, които имат водещо значение при определяне *съдържанието на длъжностните характеристики* на служителите в Агенцията. Длъжностните характеристики на държавните служители се създават по ред, определен в Наредба № 2 от 17 декември 2007 г. (*в сила до 15.03.2012 г.*), като в едномесечен срок от влизането в сила на 15.03.2012 г. на новата *Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители*,



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

ще е необходимо тяхната промяна съобразно актуалния нормативен акт. Нормативно се определя структурата и процедурите за разработване, утвърждаване, изменение и съхраняване на длъжностните характеристики на длъжностите, които се заемат от държавни служители. НПКДА посочва *нормативите за численост на персонала по длъжности*, както и в отделните структурни единици – минимален брой служители за дирекция, отдел и сектор. В този смисъл, въпреки широкия по обем власт, с която разполага работодателят и орган по назначение, той е обвързан в преценката си не само как да структурира човешките ресурси, които управлява, но, в известна степен, и какви да бъдат конкретните задължения на подчинените му служители като ги съобразява с изискванията на променящата се нормативна рамка.

Законът за държавния служител съдържа материалните и процесуалните разпоредби за **възникването, изменението, съдържанието и прекратяването на служебните правоотношения** с държавните служители в Агенция по вписванията. Назначаването се предхожда от задължително провеждане на конкурс за свободната длъжност. В Наредбата за провеждане на **конкурсите за държавни служители** е предвиден подробно редът за провеждането му, за определяне числеността и състава на конкурсната комисия, публичното му обявяване, реда за кандидастване и за провеждането, както и за класиране на кандидатите.

Нормативната регламентация на трудовите правоотношения, съдържаща се в Кодекса на труда (КТ) и подзаконовите актове по прилагането му, допуска по-голяма свобода за работодателя при управлението на човешките ресурси. Редът за подбор и назначаване на работниците и служителите в Агенция по вписванията е регламентиран преди всичко в КТ, а за длъжностните лица по регистрация се прилага и



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Закон за търговския регистър (ЗТР), който в чл. 20 предвижда конкурса като основание за възникване на трудовото правоотношение на последните. Правата и задълженията на работниците и служителите по трудово правоотношение са и в специалните закони – ЗТР, Закон за кадастъра и имотния регистър, Наредба № 1 от 14 февруари 2007 г. за водене, съхраняване и достъп до търговския регистър, Семейния кодекс, Наредба № 11 от 16 септември 2009 г. за реда за водене, съхраняване и достъп до регистъра на имуществените отношения на съпрузите и т.н. Подробна регламентация на задължения, предвидени за конкретната длъжност, се съдържат в длъжностните им характеристики, които, според чл. 9, ал. 2, т. 8 УПАВ и Наредбата за длъжностните характеристики на държавните служители, се утвърждават от главния секретар.

Основни насоки относно водената политика за управление на ЧР се съдържат и в **Кодекса за поведение на служителите** в държавната администрация (КПСДА). Той поставя завишени изисквания към служителите – да изпълняват служебните си задължения компетентно, обективно, добросъвестно, като се стремят непрекъснато да подобряват работата си в интерес на гражданите; да следват поведение, което не накърнява престижа на държавната служба, не само при изпълнение на служебните си задължения, но и в своя обществен и личен живот; да проявяват активност, инициативност и безпристрастност при разработването и въвеждането на държавната политика; да спазват служебната йерархия и стриктно да изпълняват актовете и заповедите на горестоящите органи и служители.

Специални разпоредби в законодателството се съдържат и за предотвратяване конфликти на интереси. Материята е развита и в нарочен Закон за предотвратяване и разкриване на конфликт на интереси





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

(ЗКИ). Всички служители на Агенция по вписванията са лица, заемащи публични длъжности, по силата на ЗКИ. Те попадат под общата забрана на закона и нямат право да имат частни интереси, които могат да повлияят на безпристрастното им и обективно изпълнение на служебните им задължения. При встъпване в длъжност, както и при всяка промяна в правното им положение, са длъжни да декларират наличие на несъвместимост или частни интереси.

Всички служители, независимо по трудово или служебно правоотношение в държавната администрация, подлежат на ежегодна *атестация*. Този правно регламентиран процес има съществено значение за управлението на човешките ресурси в Агенция по вписванията като неин основен елемент – средство за текущ контрол върху изпълнението. При атестацията се оценява периодично изпълнението на служебните и трудовите задължения на служителите в държавната администрация от преките им ръководители чрез сравнение между предвиденото в длъжностната им характеристика и изпълнението на служебните им задължения, степента на прилагане на знанията и уменията, удостоверени с документите за професионална квалификация и постигане на поставените работни цели. Регламентация на целия процес и утвърдени образци за изпълнение на процедурата се съдържат в Наредба за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация (НУРАСДА), приета от МС, като от 15.03.2012 г. ще се прилага *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация*.

ЗДСл съдържа разпоредби за основните елементи от *брутната заплата* на държавните служители. В чл. 242 и сл. КТ се регламентират правото на трудово възнаграждение, реда за изплащането му, както и



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

допълнителните трудови възнаграждения. В Наредба за структурата и организацията на работната заплата (НСОРЗ) се определят подробно видовете допълнителни трудови възнаграждения, реда за изчисляването и изплащането им, както и организацията на работната заплата, която се определя и с Вътрешните правила за работната заплата – акт на работодателя. Наредбата за договаряне на работната заплата определя принципите, обхвата и правилата на колективното договаряне на работната заплата и за определяне конкретния размер на заплатата по индивидуален трудов договор на работниците и служителите.

Постановление № 67 от 14 април 2010 г. за заплатите в бюджетните организации и дейности съдържа разпределение на минималните и максимални размери на заплатите в Агенция по вписванията за всички категории служители. Наредба № 2 от 5 ноември 2004 г. за условията и реда за начисляване и разходване на средствата за развитие на материалната база, за повишаване на квалификацията и за стимулиране на служителите от Агенцията по вписванията има съществено значение при управлението на човешките ресурси, тъй като предоставя на непосредствените ръководители механизъм за определяне на адекватно на трудовото представяне месечно **допълнително възнаграждение за материално стимулиране**. Това му значение е оценено като основен инструмент за въздействие върху трудовото представяне и от служителите на Агенцията.

ЗДСл предвижда правото на държавния служител на *професионална квалификация*. Органът по назначаването е длъжен да осигури условия за повишаване на квалификацията и преквалификацията на служителите. Предвидена е процедура за утвърждаване на годишен план за обучение, както и за предвиждане на средства за финансиране на тези обучения. Чл.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

356 ЗДСл регламентира задължителното провеждане на въстъпително обучение за всички, постъпили за първи път на държавна служба, както и за назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители. Органът по назначаването е длъжен да осигури обучението им в Института по публична администрация в 3-месечен срок от въстъпването им в длъжност. ЗДСл регламентира правото на държавния служител на почивки и отпуски и определя режима на работното време.

Договорите за придобиване на професионална квалификация на работниците и служителите са регламентирани в чл. 228а и сл. КТ. Работодателят е длъжен да осигурява условия за поддържане и повишаване на професионалната квалификация на служителите с оглед ефективното изпълнение на техните задължения по трудовото правоотношение в съответствие с изискванията на изпълняваната работа и бъдещото им професионално развитие. Предвидени са специални договори за придобиване и повишаване на квалификацията, както и сключването на договор за ученичество. КТ регламентира възможност за поставяне на условие за продължаване на правоотношението по полагане на труд в Агенцията определен брой години след завършването на финансирано от нея обучението. КТ предвижда и задължителното предоставяне на ученически отпуски за обучение във висше училище. Според наличието или липсата на съгласие за обучението от работодателя, се предоставят платени, съответно неплатени отпуски за явяване на конкурсен, семестриални и държавни изпити.

За *дисциплинарната отговорност*, като вид юридическа отговорност, са нормативно установени основанията за носенето ѝ, наказанията, реда за налагането им, както и компетентния дисциплинарно-наказващ орган в ЗДСл и КТ. Компетентен да налага



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

дисциплинарни наказания на държавните служители е изпълнителният директор на Агенцията, а за налагането на наказанията «забележка» и «порицание» може да упълномощи главния секретар. Налагането на дисциплинарни наказания представлява изключително важен инструмент за прилагане на политиката за управление на човешките ресурси от ръководителя – формално установена специализирана юридическа дейност, в която изпълнителният директор се подпомага от отдел ЧРВО и правен отдел.

Служебните и трудовите правоотношения *се прекратяват* от изпълнителния директор на изрично изброени законови основания, предвидени в чл. 103 и сл. ЗДСл., съотв. в чл. 325 и сл. КТ и при следване на установената там процедура. Неспазването на законовите разпоредби води до незаконосъобразност на прекратяването. С правомощия по прекратяване на трудовите правоотношения може да бъде натоварен и главния секретар на Агенцията, както и регионалните директори за служителите от техните териториални поделения. Към момента изпълнителният директор не е делегирал права по прекратяване на трудовите правоотношение.

На база изложеното може да се обобщи, че политиката за управление на ЧР, полагащи труд по служебни и по трудови правоотношения в Агенция по вписванията по-голямата си част е строго нормативно регламентирана. Нейното успешно развитие и оптимизиране е резултат от значителна сложна и квалифицирана управленска дейност, която изисква както знание и спазване на всички законови изисквания, така и прилагане на съвременните достижения и възможности с оглед усъвършенстването и подобряването ѝ.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### 3.4.2 Вътрешни актове относно управлението на човешките ресурси

Вътрешните актове се характеризират с някои особености, които им отреждат първостепенно значение за гъвкавото и модерно управление на ЧР в Агенция по вписванията. Основание за издаването им и процедурата за приемането им се съдържат в закона. Издават се от работодателя – локален орган на управление, но изпълнението им е скрепено с държавна принуда. Те се прилагат спрямо всички служители в Агенцията във всичките ѝ териториални поделения в страната. Вътрешните актове са израз на нормотворческата власт на работодателя, на компетентността му сам да определя насоката и съдържанието на политиката за управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията му. Докато нормативните актове представляват стабилната основа за регулиране на управлението на персонала на национално ниво, издаваните вътрешни актове са локално средство за ефективно и качествено управление на процесите и персонала в конкретната администрация. Съдържанието, действието и резултатите от прилагането им имат основно отражение върху политиката за управление и развитие на човешките ресурси в Агенция по вписванията.

**Правилникът за вътрешния трудов ред в Агенция по вписванията (ПВТР)** е издаден на основание чл. 181 КТ и е утвърден със заповед № РД-01-309 от 27.07.2007 г. на изпълнителния директор. В него се определят правата и задълженията на работниците и служителите и на работодателя и се урежда организацията на труда в Агенцията. Прилага се спрямо всички работници и служители по трудови правоотношения. Прави впечатление неговата остарялост, неконкретност и фактическа



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

неприложимост. В същото време актът не се възползва от достиженията на съвременните средства, предоставени от националното законодателство, за упражняване на разпоредителната и нормотворческа власт на работодателя. Анализът на Правилника показва съгласуваност с трудовото законодателство до степен на приповтаряне. Тъй като предназначението на този вътрешен акт е в него работодателят да доразвие държавните нормативни актове, регламентиращи трудовите правоотношения, като ги съобрази с конкретната функция, с която е заета Агенцията, особеностите на полагания труд и т.н., настоящата Политика, предлага *проект на Правилник за вътрешния трудов ред в Агенция по вписвания*, неговото обсъждане с представители на работниците и служителите на основание чл. 181, ал. 2 на КТ и утвърждаването му от изпълнителния директор. Тъй като ПВТР представлява вътрешен акт на работодателя, негово правомощие е да съобрази предложенията, направени от служителите на АВ, както и собствените си възгледи за водената политика за управление на ЧР в Агенцията. Проектът за ПВТР се съдържа в Приложение № 1 към настоящата Политика.

Във връзка с регламентацията на осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд Изпълнителният директор на Агенция по вписванията е утвърдил **Правила за осигуряване на здравословни и безопасни условия при работа с офис, отоплителна и климатична техника, Правила за безопасна работа с леки автомобили и микробуси в Агенция по вписванията и Инstrukция за общите изисквания и правила по противопожарна охрана**. Те са приложими по конкретните области, до които се отнасят, но е препоръчително тяхното систематизиране, осъвременяване и обобщаване в единен акт. Няма специално отношение към политиката за управление на човешките



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

ресурси и са свързани с осигуряване на безопасност при работа. Поради тяхната важност и недостатъчното им познаване от персонала на Агенцията е необходимо публичното им разпространение, както и представянето им на всеки новопостъпил служител.

**Вътрешните правила за работната заплата в Агенция по вписванията (ВПРЗ)** са утвърдени през 2011 г. със заповед на изпълнителния директор. Текстът им е актуален със законодателството към датата на приемането им. Регламентират организацията на работната заплата за всички служители по трудово и служебно правоотношение в Агенцията, определят условията, реда и начините за формиране на средствата за работната заплата, условията и реда за определяне и изменение на основните месечни заплати, видовете и размерите на допълнителните възнаграждения, както и условията за тяхното получаване. Съдържат подробни правила за поставяне на оценка за трудовото представяне на служителите, която се използва за определяне размера на възнаграждението за допълнително материално стимулиране. Проведените срещи със служители на ръководни и низови позиции от различни териториални звена на АВ показват, че средствата за материално стимулиране, давани на служителите като допълнително възнаграждение към основната им заплата, се възприемат като основен стимул за интензифициране на работата, респ. основание за недоволство и като такива представляват основен лост в политиката за управление на човешките ресурси. Голяма част от служителите посочват, че измерват трудовото си представяне с полученото в края на месеца допълнително възнаграждение. В този смисъл, се препоръчва по-широко представяне на системата за определяне размера на възнаграждението за допълнително материално стимулиране, която към настоящия момент се счита неясна от



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

почти всички нивови служители. Изграждането на качествена система за определяне размерите на допълнителните възнаграждения за материално стимулиране и широкото ѝ презентиране ще доведе до повишаването на мотивираността на служителите да изпълняват своевременно, съвестно и експедитивно възложените им служебни задължения, както и до повишаване качеството на работа и професионалното представяне на служителите в Агенцията.

В Агенция по вписвания се прилагат и различни други вътрешни актове без пряко въздействие върху политиката за управление на ЧР. Прави впечатление огромната разпръснатост на вътрешните актове, касаещи работата на отделните звена и трудната им достъпност за служителите, до които се отнасят. Необходимо е всички актове да се систематизират, да се актуализират от издаващите ги ръководни служители и да се доведат до знанието на служителите.

**Вътрешните правила за организация на административното обслужване в Агенция по вписванията (ВПОАО)** имат ограничено значение за управление на ЧР, свързано предимно с поставената цел за създаване на компетентна администрация, обърната «с лице към гражданите». Изпълнението ѝ е пряко свързано с подбора и съпътстващото модерно обучение на служителите в Агенцията, както и с адекватно прилагания контрол по изпълнението ѝ. Вменяват някои конкретни задължения на служителите във фронт и бекофисите и начините за взаимодействието им. Чл. 18 ВПОАО предвижда специализирано обучение, организирано по утвърден от главния секретар график за развитие на умения за работа с информационно-деловодната система, за боравене с нормативните актове в прилаганата материя, за създаване на психологически знания и умения и т.н. На места правилата са конкретни,





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

но съдържат недостатъчно средства за прилагането им, както и за осъществяване на контрол за изпълнението им. Прави впечатление, че служителите не са запознати с ВПОАО. С оглед значението им за уеднаквяване работата на всички териториални поделения на Агенцията, може да се направи препоръка за провеждане на специализирани обучения за запознаване и прилагане на правилата за служители от всички служби на Агенцията. Такива са предвидени в ВПОАО, но към момента график за провеждане на обучения не е приет.

**Етичният кодекс на служителите от Агенция по вписванията** би трябвало да има съществено значение за определяне на политиките за управление на човешките ресурси във ведомството. Неговият преглед показва почти пълно припокриване с разгледания по-горе Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация, приет с постановление на МС. Препоръчително е да се използват инструментите, предоставени на изпълнителния директор на Агенцията, за конкретизиране и доразвиване на нормативната рамка на управлението на човешките ресурси.

**Стратегията за управление на човешките ресурси в държавната администрация** представлява дългосрочна и всеобхватна програма, която определя рамките на действие в областта на управлението на човешките ресурси за постигане целите, поставени пред държавната администрация в Република България. Тя е насочена към ефективно управление на основния капитал на държавната администрация – хората в нея, обхваща периода 2006-2013 г. и предлага общи мерки за въздействие за достигане на резултат с влияние във външната среда – удовлетвореност на гражданите и бизнеса от административното обслужване. Визия на стратегията е съвременното, компетентно, прозрачно и ефективно управление на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

човешките ресурси, което създава способни, отговорни, мотивирани служители, които притежават необходимите компетентности и потенциал за успешно изпълнение на целите на управлението. Поставени са стратегически цели и са набелязани мерки за постигането им. Изготвен е и план за изпълнение на стратегията за управление на човешките ресурси 2006-2009 г., който ангажира с изпълнение на стратегията съществуващото до август 2009 г. Министерство на държавната администрация и административната реформа, както и Министерство на финансите, Министерство на труда и социалната политика, Министерство на образованието, Института за публична администрация. Предвиден е и Мониторинг на изпълнение на заложените приоритети и цели в Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006 – 2013 г., който съдържа конкретни правила за контрол на изпълнението, анализ и оценка на извършените по стратегията действия и постигането на поставените цели. Стратегията регламентира управлението и развитието на човешките ресурси в българската администрация и се прилага спрямо Агенция по вписванията. Тя съдържа програмни положения, поставя основните цели и мерки за тяхното постигане. Основава се на действащото законодателство и цели преодоляването на пречките в нормативните актове за по-рационално, съвременно и ефективно управление на човешките ресурси. С оглед набелязаните цели и конкретни мерки за постигането им Стратегията има важно значение за бъдещото развитие на политиката за управление на човешките ресурси.

Друг вътрешен акт със значение за политиката за управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията са **Правилата за провеждане на конкурс за заемане на длъжност «Длъжностно лице по регистрацията» към Агенция по вписванията.** За всеки конкурс за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

заемане на длъжност «Длъжностно лице по регистрацията» към Агенция по вписванията се утвърждават отделни **Правила за провеждането** му от председателя на комисията по допускане на кандидатите и провеждане на конкурса. Отнасят се само за отделната конкурсна процедура. Препоръчително е да се утвърдят единни правила от работодателя, а в приложение или в заповедта за провеждане да се поставят сроковете по конкретния конкурс. Влиянието им върху политиката по управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията е свързано с предназначението на конкурсната процедура – да подбере за назначаване на длъжността най-способните, компетентни и професионално подготвени кандидати. В този смисъл яснотата и конкретността на правилата е в основата за провеждането на качествената конкурсна процедура.

Такъв акт са и **Вътрешните правила за организацията и дейността на отдел „Човешки ресурси и връзки с обществеността“ в Агенция по вписванията.** Те са утвърдени със Заповед № РД-01-310 от 29.04.2011 г., а съдържанието им е съобразено с актуалните нормативни изисквания. Правилата определят основните функции и направления на дейност на отдела, натоварен с управление на човешките ресурси в Агенцията, групирани в няколко категории – общи разпоредби, назначаване на служители, оформяне, водене и съхраняване на служебните и трудовите досиета, изменения на правоотношенията, прекратяване на правоотношенията, периодични дейности по обслужване на персонала в Агенцията и т.н. При създаване на електронен регистър като резултат от реализиране на настоящия проект по Оперативна програма «Административен капацитет», в тези вътрешни правила е необходимо да



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

се регламентира реда за воденето и работата с електронния регистър, правото на достъп до него и т.н.

Ежегодният **план за задължително и специализирано обучение** се утвърждава от органа по назначаването и съдържа планираните потребности от задължително обучение на новоназначени служители на ръководни длъжности, на експертни длъжности, както и потребностите от специализирано обучение. Той се изготвя съобразно нормативните изисквания, прилага се в цялата дейност на Агенцията и от всички нейни служители като за 2012 година такъв още не е изготвен. За 2011 година план не е изготвян поради липса на финансови средства за обезпечаване на изпълнението му. Прави впечатление, че през последните 4 години обучения, независимо дали включени в Плана или не, са посещавани предимно от служители от централното управление на Агенцията.

Препоръчително е ръководството да изготвя съобразен с нуждите на служителите План за задължително и специализирано обучение, въпреки липсата на финансови средства, като се настоява пред първостепенния разпоредител за отпускане на средства за обезпечаването му. Влиянието на Плана е свързано с възможността да се планират встъпителни и текущи обучения за всички служители, за които е констатирана необходимост. Изграждането на качествена прогноза за нуждите на персонала от обучение води и до повишаването на ефективността и компетентността на служителите в Агенцията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

#### IV. Добрата управленска политика – основно средство за развитие на човешките ресурси в Агенция по вписванията

Изграждането на приложима, съвременна и качествена Политика за развитие на човешките ресурси в Агенция по вписванията в периода 2009 – 2014 год. е свързано преди всичко с изясняване на сегашното ѝ положение и открояване на основните елементи, които се нуждаят от развитие и усъвършенстване. Запознаването с достиженията в областта на администрации от държавите-членки на ЕС, натоварени с подобни функции има значение, доколкото може да бъде приложимо, ситуирано в контекста на българската законодателна рамка и в завареното положение. Основна стратегическа цел на настоящите Политики е да се поставят ясни и изпълними цели за развитие на управлението на ЧР, да се набележат основните средства за достигането им, като се посочат механизмите за внедряването и контролирането на изпълнението им.

Всяко предложение за промяна в политиката за управление на ЧР трябва да отговаря на определени изисквания. Преди всичко, основна негова характеристика е **целенасочеността му** – чрез внедряването му да се достигне по-висока ефективност и ефикасност при управлението на човешките ресурси. То трябва да бъде **част от една обща система за управление**, да не се внедрява самостоятелно, а като част от единен подход. Трябва да отговаря и на основните характеристики – **приложимост** в конкретната администрация и в установената правна рамка, адекватност на съвременните достижения, използване на **иновациите и информационните технологии**. Особено внимание



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

заслужва изискването при внедряването на предложенията да се постави акцент върху резултатите, изпълнението и удовлетвореността на нуждите и очакванията на **клиента**. Въздействието и ефектите, които конкретните прилагани подходи, решения, методи и техники водят след себе си, зависят в голяма степен от интегрирания подход към развитието и управлението на човешките ресурси в рамките на Агенцията и в общонационален план. На преден план излиза темата за стратегическото съответствие на конкретните политики и методи, реализирани на ниво организация, с мисията и задачите на останалите органи на власт в общия контекст на управлението. Актуалният акцент касае управлението на човешките ресурси като управление на човешки капитал. Тук като области на ключови предизвикателства се оформят следните теми:

- Стратегическо планиране на човешките ресурси и осигуряване на организационното съответствие – разпределение на персонала, структурно и функционално съответствие;
- Последователност в лидерството и осигуряване на приемственост – поставяне на ясни и значими стратегически цели, с чието изпълнение се ангажира всяко ръководство;
- Придобиване и развиване на персонален състав, чийто брой, умения, и компетентност удовлетворяват нуждите на Агенцията – провеждане на качествен подбор на персонала и организиране на конкурсни процедури, които да намерят най-подходящия кандидат за свободното място; провеждане на начални и текущи обучения, адекватни на нормативните и организационните изисквания; поддържане на професионалната подготвеност на високо ниво;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Създаване на култура, ориентирана към резултатите – създаване и следване на процедури за разрешаване на възникналите проблеми, вземане на адекватни решения, изпълнението им и контрол върху постигнатите резултати.

**Стратегическото управление на човешкия капитал** предполага преодоляване на дисбаланса в уменията, подобреното свързване на уменията с постигането на стратегическите цели на организацията, повишената гъвкавост за откриване, развитие и задържане на таланти и осигуряване и насърчаване на лидерство.

**Стратегическото управление на човешкия капитал** предполага фокусирани интервенции в следните области:

- **Дизайн на процесите в организацията**
  - Функционален анализ /Ре-инжинеринг на процесите/;
  - Аутсорсинг;
  - Провеждане /препоръчване на промяната.
- **Планиране на работната сила**
  - Планиране на работната сила /Конкурентни източници;
  - Развитие на мисията /Промени в технологиите;
  - Планиран ръст на дейността и печалбата.
- **Стратегическо осигуряване на необходимата компетентност**
  - Съчетаване на уменията;
  - Осигуряване на разнообразие.
- **Развитие на работната сила**
  - Развиване на уменията /компетенциите;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Развитие на лидерството /Планиране на приемственост в ръководството.
  - **Задържане на служителите**
- Заплащане, основано върху изпълнението;
- Осигуряване на подходяща мотивация за изпълнение.

Тези тенденции се откриват и в актуалната **Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация**, която отрежда съществена роля на управлението на ЧР като важна част от осъществяването на административната реформа и осигуряването на устойчиво развитие на страната в политическия, икономическия и социалния живот. Поставен е акцент върху *непрекъснатия и целенасочен* характер на процеса за подбор на най-подходящите служители, тяхното обучение, мотивиране и развитие с цел ефективно изпълнение на организационните цели. Посочена е връзката на управлението на ЧР с изпълнението на мисията на държавната администрация, обслужването на обществените интереси и стриктното и безпристрастно прилагане на законодателството. Съответно на водещите тенденции в ЕС, Стратегията се фокусира върху ефективността на управлението на ЧР, свързано с идеята, че „хората са ключов фактор за конкурентно предимство на всяка една организация“. Концепцията за ефективност на управлението на човешките ресурси в България се свързва с „дисциплина на изпълнението, оперативно съвършенство и компетентност, фокус върху обслужването на гражданите и бизнеса, и предоставянето на качествени обществени услуги при възможно най-ниски разходи и във възможно най-кратък срок.“ Открито е значението на лидерството - „ефективното управление на човешките ресурси изисква ръководители, които имат висок морал, ценности и модели на поведение, отговарящи на заявените ценности на





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

администрацията, които разбират значимия ефект от подобряването на управлението и които работят за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси, за да се постигнат по-добри резултати.” Направена е препратка към разпределението на отговорностите по отношение на управлението на ЧР като се визира основна роля тук на главните секретари на администрациите, служителите в звената по управление на човешките ресурси и ръководителите на административни звена.

Прегледът на настоящата политика за управление на ЧР, на процесите, които се нуждаят от развитие и усъвършенстване в нея в контекста на действащата нормативна регламентация и установените приложими европейски стандарти дават основание да се изгради Политика за развитие на човешките ресурси в Агенция по вписвания като стратегическа и оперативна рамка за управление на човешките ресурси за период от пет години.

### **Лидерство**

- на Субектите с водеща роля в създаването, внедряването и развитието на политиката за управление на ЧР са ръководителите в Агенцията;
- Основен акцент на Политиката се поставя върху изискването за наличие и изграждането на лидерски качества у ръководния персонал в Агенцията – не само по отношение на висшите управленски позиции, но и по отношение на регионалните директори, директорите на отдели, началниците на дирекции и пр.;
- Като предпочитан се посочва ръководителят, който вдъхновява, мотивира, насърчава останалите към постигане целите,



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

направлява, съветва и предизвиква състава; адаптира различните лидерски стилове към специфичните ситуации; моделира високи стандарти на интегритет, прозрачност и респект за тези, които защитават с поведението си тези ценности.

### **Стратегически компетенции**

- Извършване на анализ на професионалните компетентности, които са необходими за качествено функциониране на Агенцията по вписвания:

- Ръководството на Агенцията, ръководителите на централните звена и служителите от отдел ЧРВО набелязват липсващите или недостатъчните професионални компетентности в системата;

- Подпомагане на анализа с данни, представени от отдела, ангажиран с методологически функции;

- Подбор, назначаване, развитие и задържане на служители със стратегически компетенции на позициите с ключово значение за изпълнението на мисията:

- Подборът се извършва на база единни и подходящи за длъжността критерии;

- Набелязване на служители със стратегически компетенции и привличането им от закриващи се администрации, отдели, от частния сектор и пр.;

- Мотивиране на служители със стратегически компетенции. Възползване от възможностите, предвидени в законодателството за по-високо възнаграждение;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Назначаване на служители на идентични длъжности в различните териториалните поделения на Агенцията на база единни критерии и изисквания, обосновани с особеностите на трудовата функция и провеждане на качествена работа във връзка с въвеждането им в работата:

- Поставяне на изключителен акцент върху предварителната работа със служителя преди ефективното му встъпване в длъжност и поемане на функциите му в цялост с цел да не се получава неудовлетвореност у служителя още преди реалното започване на работа или пък да се допусне негативна промяна в резултатите на системата поради недоброто представяне на новоназначен, но недостатъчно обучен служител;

- Предоставяне на новоназначения служител на цялата необходима информация, включително и всички вътрешни актове, които се прилагат в Агенция по вписвания и тези, които засягат конкретно неговата трудова функция с оглед пълното му запознаване с действащата правна рамка, регламентираща съответната позиция;

- Провеждане на встъпително интерактивно обучение за задълженията на длъжността. Извършване на проверка непосредствено след провеждане на обучението и поставяне на начална оценка за наличие на професионални знания и умения за изпълнение на задълженията, които длъжността включва. При необходимост обучението се повтаря или неясните функции се обясняват от по-опитни колеги. Връща се обратна информация за резултатите от обучението с оглед и неговото усъвършенстване;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## ➤ Проверяване на нивото на развитие на

придобитите в първоначалните обучения умения чрез периодичен контрол с помощта на автоматизирани средства;

- Фокус върху ограничаване и намаляване на пропуските/липсите в компетенциите – чрез извършване на периодичен контрол върху натрупаните у служителите знания и умения, проучване на външните впечатления от извършваната работа и общите резултати от работата на екипа. Анализ на постигнатите цели и вземане на адекватни мерки при липса в компетенциите или неизпълнение на служебните задължения;

- Служителите и ръководният състав притежават необходимите компетенции – установяването им, както чрез провеждане на качествени процедури за подбор, така и чрез използване на резултатите от външно оценяване, мнения на граждани и др.;

- Изпълнението на служителите се управлява – ръководителите дават конкретни задачи на своите подчинени, които предлагат средства за разрешаване на проблемите, план за изпълнението им, а ръководителят оценява постигнатите резултати и спазването на поставените срокове. От процента поети и изпълнени задачи зависи кариерното развитие и размерът на средствата за материално стимулиране, давани на служителите;

- Служителите осъзнават как допринасят за изпълнението на задачите и мисията.

## **Стратегическо съответствие**

- Свързване на политиките към човешките ресурси с общата стратегическа рамка на организацията, нейните мисия, визия и стратегии:



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Добро познаване на стратегическата рамка от страна на ръководството;
- Приемственост в управлението.

### **Култура на изпълнението**

- Създаване и налагане на култура, която мотивира служителите за по-добро изпълнение, според приноса им към работата в организацията и споделените организационни ценности. Култура на изпълнението може да се постигне чрез изискване за изработване на план за изпълнение на всяка задача, оценяване на нивото на справяне с възникналите трудности и поставяне на оценка на база постигнатите резултати.

### **Учене (Управление на познанията)**

- Насърчаване на култура на споделяне на познанията и откритост, както и на непрекъснато обучение и подобряване. Към настоящия момент служителите в Агенцията считат, че вътрешната комуникация е недостатъчна. Новоназначените служители не се въвеждат целенасочено от колегите си в работата, в нейните практически особености, екипът не им съдейства за решаване на елементарни възникнали проблеми. Необходимо е при въвеждането на новопостъпили съответният ръководител да посочи колега, който да подпомага в първите седмици новоназначения. Получаване на съдействие и напътствия от по-опитен служител „на място“ има изключително важно значение за бързото навлизане в работата. В същото време поемането на ангажимент за подпомагане на новоназначени служители трябва да се оценява положително от ръководителя, като се отразява в оценката, определяща



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

възнаграждението за материално стимулиране, в атестационната оценка и при повишенията. Съпътстващото обучение трябва да се предшества от извършена проверка и анализ на познанията, с които разполагат служителите като се използват стандартизирани електронни тестове, създавани от служителите, заети с методологията. С тяхна помощ е възможно поставянето на адекватна и безпристрастна оценка на нивото на знанията и уменията на служителите. Ръководителите им задължително се запознават с резултатите и проблемите в работата на своите служители и на база анализа на ситуацията, им се предлагат адекватни курсове за поддържане и повишаване качеството на знанията и уменията им.

#### **Оценка на ефективността на програмите за управление на човешките ресурси**

- Процент текучество – анализът се подготвя от отдел ЧРВО;
- Удовлетвореност на служителите – на база провеждани вътрешни срещи, работни групи и пр.;
- Степен на обучение и развитие – чрез споменатите по-горе средства за електронно тестване на нивото на компетентност на служителите, на промените след провежданите курсове;
- Разнообразие на предлаганото обучение – разработени с оглед особеностите на конкретните работни процеси и осъвременени на база законодателните промени и изискванията на техническите новости.

#### **Оценка на оперативната ефективност на човешките ресурси**

- Точност/ навременност на действията – извършва се от ръководителите и от звено ЧР;
- База данни за човешките ресурси;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Стойност на услугите по управление на ЧР – извършва се от дирекция „ФСДУС“.

### **Оценка на правното съответствие**

- Оценка на степента на познаване на правната уредба, засягаща дейността на Агенцията по вписванията;
- Признаване на натрупания професионален стаж;
- Заключение от външни/вътрешни одити за законосъобразността на политиката за управление на ЧР и на възможностите за развитие.

### **Система за отчетност на ЧР**

- Идентифициране и решаване на проблемите – функция, която могат да изпълнят ръководителите и служителите със стратегически компетентности, както и служителите, заети с методология;
- Резултати от прилагането на системата – въвеждане на система за контрол на представянето, която позволява сравнителен анализ на постигнатите цели, изпълнение на поставените срокове и ниво на решение на проблемите;
- Препоръки за справяне с недостатъците.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Стабилно стъпила върху значимостта на функциите, които е натоварена да упражнява, поставена в рамките на нормативните изисквания, на Агенция по вписванията е необходима съвременна **Политика за развитие на човешките ресурси в Агенцията по вписванията**, адаптираната и съответна на водещите европейски стандарти и приложимите българските стратегически изисквания.

## V. ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В АГЕНЦИЯ ПО ВПИСВАНИЯТА В ПЕРИОДА 2009 – 2014 год.

Представената политика за управлението и развитието на човешкия капитал, създадена по Проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията“, финансиран по Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, се стреми да отговори на всички гореизложени цели и задачи, свързани с най-съвременните постижения на науката и практиката в областта на управлението на човешките ресурси и в частност с особеностите в управлението на персонала в държавната служба. Тя се свързва и съответства на мисията, на функциите, с които е натоварена Агенция по вписванията, с нейните цели и организационни задачи. Съдържанието и предложенията в нея са съобразени със съвременните икономически показатели на страната, които, въпреки





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

ефективното управление и добрите финансови резултати на Агенцията, поставят ограничения върху възможностите на ръководството ѝ да реализира в пълнота всички набелязани иновативни предложения, обучения и инициативи. В този смисъл, спечелените по проекта средства, инвестирани в подобряване капацитета на човешкия ресурс на Агенция по вписванията, предоставят изключителната възможност за провеждане на политика за развитие и усъвършенстване на човешкия капитал, **интегрирала стратегическите планове и цели** в условията на негативното влияние на икономическите условия и поставените финансови ограничения спрямо всички администрации в рамките на Европейския съюз.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 5.1. Водещите фактори за успех на Политиката за управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията 2009 – 2014 г.

### 5.1.1. Фокус върху човешкия капитал

Основна цел на настоящата Политика е да открои ролята на отделния служител като движещ елемент при изпълнението на функциите, с които Агенция по вписванията е натоварена. Анализът на качествата на всеки служител, на необходимостта от повишаване на неговия капацитет, намиране на най-подходящото му място в системата и адекватно оценяване на постигнатите от него резултати, е в основата на всяка добра политика за управление на ЧР. Средствата за практическото въвеждане и прилагане на тези базисни идеи са инкорпорирани и в жалоните на тук предлаганата политика.

- **Сътрудничество между човешкия капитал** – всеки служител на Агенцията има своята неизменна роля в прилагането на политиката за управление на човешките ресурси, но няколко са категориите на ключовите играчи, които определят нейните основни параметри, въвеждат я в практиката и отговарят за прилагането ѝ. Това са преди всичко изпълнителният директор и главният секретар на Агенцията, ръководителите на териториалните поделения и на отделните звена, служителите, ангажирани с управление на човешките ресурси и методология и служителите със стратегически компетентности. Ръководителите, със своите управленски качества и умения, експертите със своите професионални знания и умения, методолозите, с качествено изготвените от тях анализи заедно допринасят за изграждане на идеята за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

бъдещото развитие на човешките ресурси. Те неизменно си сътрудничат като в екип и всеки със своята водеща или спомагателна роля участват в процесите по стратегическо планиране на управлението на човешките ресурси в организацията. Експертите по управление на ЧР предоставят информация за правната рамка за разработването, въвеждането, прилагането и оценката на политиките и практиките по управлението на човешкия капитал, за практическите предизвикателства, пред които може да се изправи внедряването на всяка политика с оглед собствените си опит и познания. Те съветват и подпомагат ръководителите на отделните звена при разработването на конкретната политика за ръководената от тях единица с оглед правилно разбиране на набелязаните цели и задачи и постигане на единна визия и въвеждане на уеднаквени практики във всяко териториално поделение на Агенцията, във всеки отдел и дирекция. При констатирани проблеми ръководните служители заедно с експертите взимат обосновани разрешения.

- **Инвестиране в човешкия капитал** – тази Политика се основава на позицията, че инвестицията в отделния служител, в човешкия капитал, представлява инвестиция в цялата система. Необходимо е провеждане на ефективна политика за поддържане и повишаване на професионалната квалификация на служителите:

- Провеждане на периодични проверки на компетентностите с оглед избягване на установили се в работата порочни практики и с цел да се констатира и отстрани, ако е налице, недостиг в знанията и уменията на отделни служители. Създаване и провеждане на специално насочени с оглед недостига и установили се порочни практики обучения;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- Поддържане и повишаване на компетентностите на всички категории служители;
- Своевременно планиране и провеждане на обучения при въвеждане на новости в използваните информационни системи, в законодателството и пр.

Съществено значение за провеждане на качествено и ефективно обучение има и внедряването на продуктите, получени при реализиране на настоящия Проект на ОПАК – на създадените електронни модулни обучения, провеждане на финансираните обучения по чужди езици, по придобиване на нови знания и умения за работа със софтуерни продукти и т.н. Основен фактор за успех е и извършването на компетентен анализ и нарастване на инвестициите в обучението, като целта е постигане на размер до 3 - 5% от планираните средства за заплати в администрацията на годишна база.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 5.1.2. Качествено планиране и използване на работната сила

Основно значение за качествено изпълнение на възложените на Агенцията функции има компетентното планиране на използваната работна сила. Както вече бе посочено, количеството на работната сила е нормативно установено в УПАВ, както като щатни бройки, така и като разпределение по подразделения и дирекции, а законодателството определя и минималния брой служители в отделните административни звена. Въпреки наличието на правна рамка в правомощията на изпълнителния директор е да утвърди конкретния брой на служителите в отделните отдели и звена и длъжностите, които да заемат. Значение за адекватното планиране на използваната работна сила от страна на изпълнителния директор имат и предложенията и сигналите на ръководителите на териториалните подразделения на Агенцията с оглед адекватна реакция на възникнали практически затруднения в отделните региони на страната и с оглед преодоляване на специфични ситуации. Значение има и експертното мнение на ръководителите на отделните административни звена, както и на експертите в областта на ЧР, на методолозите и на служителите със стратегически компетентности.

- **Планиране на работната сила**

Политиката за развитие на ЧР в Агенцията се основава на извършения предварителен качествен анализ на настоящите и бъдещите нужди от ресурси, включително оптимизиране на заварения персонален състав с оглед нуждите на гражданите, организациите и пазара. Въпреки бюджетните ограничения е необходимо при всяко ново присвояване на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

допълнителни функции на Агенцията по вписванията от законодателството, да се настоява за нормативни промени в числеността на персонала, определена в УПАВ. Да се проявява гъвкавост при вътрешното планиране на работната сила като се обсъждат предложения на ръководителите на съответните звена, както и на експертите от отдел ЧРВО и от правен отдел. Анализът, на който се базира тази Политика, не е открил съществени несъответствия между настоящото разпределение на човешките ресурси в отделните административни звена и функциите, които изпълняват. Единствената препоръка е да се увеличи числеността на служителите, ангажирани с ЧР. Към настоящия момент тя не е достатъчна, както с оглед нормалното функциониране на звеното, така и за справяне при инцидентни техни отсъствия – поради болест и др. Жизнено необходимо е и да се попълни състава на отдел ЧРВО, особено с ръководител на звеното, занимаващо се с управление на човешките ресурси. Трябва да се има предвид, че числеността на персонала в Агенцията и разпръснатостта му в 113 града на страната, затруднява осъществяването на функциите на служителите в отдел ЧРВО. Извършването и на елементарни функции изисква повече от нормалното време за изпълнение. В този смисъл, незаетите щатни бройки за служители, ангажирани с ръководство и изпълнение на функциите по управление на ЧР, съществено затрудняват работата на отдела и трябва да се предприемат навременни действия за преодоляването на тази липса. Трябва да се има предвид, че ръководителя на отдел ЧРВО може да се определи освен като служител с ръководни функции, още и като служител със стратегически компетентности, за назначаването на когото е необходимо специално планиране, качествен подбор и предприемане на мерки за подпомагането и за задържането му



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

на работното място, ако отговаря на поставените критерии и се справя със служебните си функции.

Настоящата политика се основава и на предложението да се предприемат мерки за унифициране статуса на служителите, които изпълняват еднакви функции, както в съответните на местно ниво, така и на централно равнище. Необходимо е да се планира така необходимостта от работна сила, че разделението на служители, назначени по трудови и по служебни правоотношения да е свързано с конкретна необходимост от специални знания, умения, тежест, по-голям опит и професионализъм при изпълнение на задълженията от страна на държавните служители, които не могат да се упражняват от служителите по трудови правоотношения. Негативна е констатацията, че служители по трудово и по служебно правоотношение едновременно, в едно административно звено, изпълняват еднакви функции. Това демотивира работещите по трудово правоотношение. Запазването на дуализма е възможно чрез диференциация в длъжностните характеристики с оглед подчертаване на експертните функции на държавните служители. Изпълнението на едни и същи функции, а третирането според различните нормативни актове, приложими към трудовите, съотв. към служебните правоотношения, оказват неблагоприятен ефект върху мотивацията за извършване на качествена работа. Тъй като към настоящия момент са налице такива несъответствия, е необходимо специално планиране на работната сила, ангажирана по държавна служба чрез прибавяне на допълнителни, специфични за служебното правоотношение, задължения, например воденето на общи за звеното функции, изпълнението на по-важни задачи, с което да се подчертае експертните качества на държавния служител за сметка на спомагателните функции на специалистите, назначени по



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

трудови правоотношения. Така разликите във функциите и в компетентностите, ще изпълнят със смисъл различието в нормативното третиране на правоотношенията, по които работят служителите по служебни и по трудови правоотношения. Необходимо е да се открие разликата в подготвеността и компетентността на държавните служители и на служителите по трудови правоотношения.

От друга страна, е необходимо да се проведе и определяне на необходимите компетентности, както и оценка на прилагането на знанията и уменията, които са удостоверени от дипломите и сертификатите, които служителите на Агенцията са приложили към документите, с които са кандидатствали за работа. Първоначалното предназначение на рамката с компетентностите, дефинирана през 2001/2002 г. за българската публична администрация, беше да се постигне известно сходство за всяка от категориите „Експерт“, „Техническа длъжност“ и „Ръководна длъжност“, като междуременно на Оценяващия ръководител се дава възможност да „вписва допълнително“ компетентности, които според ръководителя и служителя не са включени във формуляра. Целта е за всяка длъжност или йерархична позиция в държавната администрация да има еднакво приложима рамка с компетентности, с оглед на интегриране на стандартите за изпълнение с останалите системи в сферата на ЧР, като наемане и подбор на кадрите, кариерно развитие и обучение, както и планове за лично развитие. Тази задача е от средно сročна до дългосрочна и следва да бъде изпълнена по подходящ начин от Агенцията.

- **Използване на работната сила** – работната сила е ситуирана съобразно изпълняваните от Агенция по вписванията функции. Персоналът е разпределен в Обща администрация, разположена в София





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

и в специализирана администрация в териториални поделения и звена в София и в още 112 града в Република България. Регионални дирекции се намират в 12 областни града. Отдалечеността на служителите в тях от централното управление и от звената, натоварени с общи за Агенцията функции, вкл. и отдел ЧРВО, затрудняват значително прилагането на идентична обща политика за управление на ЧР. Дори ежедневното взаимодействие със служителите от звено ЧР изискват дистанционни контакти – комуникацията се провежда по телефона, чрез електронна поща, документите се изпращат по куриер. Трябва да се има предвид, че в сила от 01.07.2011 г. е нов ред за регистриране на издадените от органите на експертиза на работоспособността болнични листове. Те се вписват от лекаря, установяващ състоянието на временна неработоспособност, в регистъра по чл. 6 от Инstrukция № 1 от 20 май 2011 г. за работата и отчетността с болничните листове за временна неработоспособност, воден от Националния осигурителен институт. Този нов ред не изключва или облекчава необходимостта да се предоставят всички издадени болнични листи на осигурителя, като в чл. 36, ал. 2 от Инstrukция № 1 е посочено, че при писмено заявление от болния, че не може да предостави болничния лист на осигурителя, документът се изпраща служебно от лекаря или от ЛКК на осигурителя. Тъй като не се въведе електронен регистър на болничните листи, който би облекчил работата на отдел ЧРВО с оглед отдалечеността на териториалните поделения на Агенцията, то разстоянието затруднява предаването на болничните листи на специалистите по ЧР и при планиране на работната сила в отдела трябва да се има предвид и тази особеност.

Друго затруднение в ефективното използване на работната сила, предизвикано от разпръснатостта на служителите в различните краища на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

България, възниква при ползване на отпуск, болничен или отсъствие по друг повод на единствения служител в звеното в съответния град. Това налага командироване на заместващ служител от друг град, извършването на допълнителни разходи и т.н., вземане на управленско решение за изпращане на подходящ служител от географска гледна точка, както и съобразяване с вътрешно организационния план. Трябва да се има предвид, че към настоящия момент ръководството, регионалните директори, съвместно с отдел ЧРВО успешно се справят с подобни ситуации и качествено планират временната необходимост от допълнителен персонал. Тези функции могат да бъдат разпределени и предложенията за заместници, както и разрешаването на отпуски да се извършва от териториалните директори с оглед близостта им до възникналата ситуация. Разрешените отпуски, обаче, трябва да се отбелязват своевременно в централизираната система на Агенцията, както останалите, разрешени от изпълнителния директор, което налага да се предостави на регионалните директори дистанционен достъп в реално време до системата за отразяването им.

- **Подобряване капацитета на звеното по управление на човешките ресурси в Агенцията и превръщането му в стратегически партньор в управлението на администрацията**

Политиката за развитие на ЧР в петгодишен план предполага повишаване капацитета на служителите в звеното за управлението на ЧР чрез провеждане на специализирани обучения. Необходимо е да се въведат актуални и отговарящи на стратегията на Агенцията стандарти, регулиращи дейността на звеното по управление на човешките ресурси. Действащите понастоящем Вътрешните правила за организацията и дейността на отдел „Човешки ресурси и връзки с обществеността“ в



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Агенция по вписванията са актуализирани и подробно описват голяма част от работата на служителите като в този смисъл са полезни, но не са изчерпателни. Необходимо е актуализиране на правилата при всяко законодателно изменение, което би ги поставило в противоречие със законодателството, както и опростяването им с оглед засилване на функцията им да подпомагат, а не да обвързват работата на служителите от отдела. Трябва да се подчертае положителната тенденция в тях да се изброяват необходимите документи за заемане на длъжност в Агенцията, което освен че улеснява служителите от звеното, още и уеднаквява процеса по наемане на персонал. При създаване на електронен регистър като резултат от реализиране на настоящия проект по Оперативна програма «Административен капацитет» в тях е необходимо да се регламентира редът за воденето и работата с електронния регистър, правото на достъп до него и т.н., както и процедурата за използване на останалите продукти, създадени по дейности 6, 7, 8 и 9 от проекта – разработените електронни обучения за служителите, он-лайн обученията за новопостъпили служители и пр.

С оглед препоръките в изготвените по настоящия проект доклади, Правилата могат да бъдат актуализирани и адаптирани, като бъдат инкорпорирани достиженията на експертната работа по Проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията“. Документът няма програмно значение, но дава възможност за систематизиране и организиране на работните процеси в отдела, натоварен с изпълнение на политиките за управление на човешките ресурси в Агенция по вписванията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### 5.1.3. Лидерство

Ръководството на Агенцията ефективно управлява персонала, с който разполага, осигурява непрекъснатост на лидерството и поддържа среда за обучение, която води до последователно подобрене на изпълнението. Самото ръководство, обаче, е изключително затруднено в прилагането на единна и последователна политика в Агенцията, включително и по управление на човешките ресурси, поради поставянето му в твърде динамична откъм законодателна рамка, твърде неблагоприятна откъм социални очаквания и твърде нестабилна откъм управленски виждания среда. За България в преход от повече от 20 години, за Европа във финансова криза и в криза на институциите тази среда не е неочаквана. В страната ни с постоянство се предприемат само непрекъснатите реформи. Не може да се отрече положителният заряд на всяка промяна, но функционирането в непрекъснато променяща се среда, затруднява изключително управленската дейност. Както вече бе посочено, Агенцията е млада администрация, със съвременна структура и актуално на законодателството и на нуждите на клиентите си функционално и териториално разпределение. Независимо от постиженията при воденето на всеки от четирите единни и централизирани регистъра, от достъпността и качеството на услугите, които предоставя, Агенцията е непрекъснато изправена пред необходимостта да се оптимизира. Това неминуемо изправя лидерите ѝ пред необходимостта да разполагат с изключителни мениджърски качества и с умение да вземат гъвкави и съобразени с обстоятелствата адекватни управленски решения.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- **Планиране на лидерството и прилагане на лидерски подход.** То е ориентирано преди всичко към висшите ръководни служители. Необходимо е да се открият ясно правомощията на лидерите на отделните звена като висшестоящите ръководители им възлагат за изпълнение конкретни задачи, но в същото време им дават свобода да участват в изграждането на стратегиите за управление като ги ангажират с даване на предложения и възможност за внедряването им в практиката, така че да ги присвоят и изпълняват като свои стратегии и решения.

- **Управление на промяната**

Както и по-горе бе посочено, Агенцията разполага с лидери, които разбират добре параметрите на управлението на промяната. Тези качества са им необходими, за да взимат управленски решения в динамичната среда, за да осигурят постигане на единна и непроменена цел за подобряване управленските процеси в Агенцията чрез предприемане на важни и устойчиви промени, както и да осигурят постоянство в преследването им.

- **Интегритет и ангажираност, която увелича персонала**

Лидерите демонстрират високи стандарти на честност и интегритет като служат за ролеви модел за цялата организация. Тук е мястото да се подчертае нуждата от промотиране и създаване на положително отношение в обществеността към работата на Агенцията и към нейното ръководство. Към момента не са достатъчно обяснени на широката публика големия брой функции, които изпълнява Агенцията по вписвания, не е подчертана специално важноста им за гражданския и търговския оборот в страната и не е изтъкнато проявеното до настоящия момент качество на Агенцията, на нейното ръководство и служители, да се справи с всички законодателни промени, предизвикателства и



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

затруднения, без да предизвиква външни сътресения. Не е подчертано достатъчно, че Агенцията единствена изпълнява изискването за въвеждане на електронното правителство в Република България като предоставя на всички свои потребители електронен достъп до регистрите и възможност за заявяване и предоставяне на услугите по тях по електронен път. Настоящата политика препоръчва да се интензифицират участията на представители на Агенцията по електронни и печатни медии, както и в други форуми, особено промотиране на лидера ѝ с оглед подобряване на отношението на гражданите към институцията и към ръководителя ѝ, а от там и допълнително мотивиране на служителите в Агенцията да изпълняват качествено и съвестно своите задължения като се гордеят, че са част от тази администрация, подържат високи стандарти на етика и интегритет.

В същото време, е необходимо лидерите да насърчават работата в екип и да комуникират визията на организацията до всички нива, като търсят обратна информация от служителите.

- **Подчертаване ролята на лидерите за утвърждаване престижа на държавната служба**

- Необходимо е да се подчертае и ролята на отделния лидер за утвърждаване престижа не само на администрацията, която ръководи, но и на цялата държавна служба. За целта е наложително да се провеждат периодично специално насочени обучения към ръководителите в държавната администрация за утвърждаване и толериране на единно поведение, адекватно на ценностите и принципите, залегнали в Стратегията за развитие на държавната



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

администрация и в Етичния кодекс на служителите в държавната администрация;

- засилване на ролята на висшите държавни служители за превенция на корупцията;
- запознаване с нормативните и практически възможности с цел използване на цялостния потенциал на човешките ресурси в администрацията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 5.1.4. Стратегическо управление на познанията

Необходимо е качествено планиране на мерките за подобряване знанията и уменията на служителите чрез прилагане на системен подход на основата на анализ на нуждите им от обучение и на грешките и пропуските в работата им с цел преодоляването им и усъвършенстване при изпълнение на възложените функции. С оглед изпълнението на начертаните задачи, Агенцията системно осигурява ресурсите, програмите и инструментите за обмяна на опит и практики в организацията с цел постигането на мисията. Ефектът от проведените обучения и ползите за организацията се оценяват периодично с цел повишаване на ефективността и ефикасността на процеса. Оценката се извършва на база приета методика, като резултатите се анализират и докладват на ръководството на Агенцията.

- **Непрекъснато обучение и подобрене**

Тъй като към настоящия момент провеждането на обучения и непрекъснатото осъвременяване и актуализиране на познанията се счита от част от служителите за недостатъчно, е необходимо да се насърчава културата на учене, която осигурява възможности за непрекъснато развитие и гарантира участието на служителите. За отдели, които прилагат нормативна рамка, която подлежи на чести промени, като ФСДУС, ЧРВО и пр., е необходимо планиране на подходящи обучения извън рамките на Агенцията, с оглед своевременно актуализиране на познанията и прилагане на нормативната уредба.

Лидерите (ръководителите) инвестират в образование, обучение, и други възможности за развитие, за да помогнат на себе си и на





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

служителите да изградят и развият компетенции, критични за постигането на мисията. Необходимо е и повишаване на професионализма и ефективността в дейността на висшите държавни служители.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

### 5.1.6. Култура, ориентирана към резултатите от изпълнението

Агенцията притежава разнообразна по структура и състав работна сила. Структурата ѝ е изградена на база предвиденото в Устройствения ѝ правилник и отговаря на нормативните изисквания за минимален брой служители в отделните дирекции и отдели. Анализът на процесите на управление на изпълнението в Агенцията констатира дефицит при ръководството на изпълнението на по-нисшо управленско ниво. Необходимо е да се упражнява ръководство, ориентирано към изпълнението и неговите резултати на всички управленски нива. На този етап се наблюдава съсредоточаване на процесите на управление на изпълнението предимно във фигурата на изпълнителния директор и ръководителите от обща администрация. Липсва достатъчна инициативност и се констатира общо абдикиране на останалите ръководители от процесите на управление и решаване на възникналите проблеми. **Основни насоки за въздействие за подобряване на настоящото положение са:**

- **Управление на изпълнението**

Препоръка, която може да бъде направена към ръководството на Агенция по вписванията е да се въведе и поддържа **Система за измерване на изпълнението**, която ефективно разграничава качеството на изпълнението и свързва изпълнението на отделните служители (екипи) и отдели с организационните цели и очакваните резултати. Системата трябва да се ориентира към представянето, да оценява качеството и своевременността на взетите управленски решения и направените



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

предложения и да търси отговорност за постигнатите резултати от страна на съответните ръководители. Често ръководителите на средно управленско ниво в Агенцията не са достатъчно ангажирани с решаване на възникналите в работата проблеми и очакват развитие, търсене на разрешение на проблема, набелязване на срокове за изпълнение и контрол върху изпълнението от висшите ръководители. Изключително важно е въвеждането на *разпределение и засилена автономност* при решаване на възникнали проблеми от ръководители от средно управленско ниво *чрез въвеждане на такава Система, която да оценява културата на изпълнението, ориентирана към резултатите и постигнатите цели.* Системата трябва да осигурява на всеки ръководител възможност и задължение сам да формулира възможностите за разрешение на проблема, да представи план за решаването му на изпълнителния директор, заедно с конкретни етапи и срокове за изпълнение.

Всяко предложение за разрешение трябва да се основава на направен от ръководителя анализ на възникналата ситуация, за който той се подпомага от експертите в съответното звено и от отделите от централното управление. Предложението съдържа план за внедряване на решението, който не се изготвя, а само подлежи на проверка от страна на изпълнителния директор. Той поставя началото на изпълнението му с оглед съобразяване с общата политика на Агенцията. Отговаря за изпълнението на плана този ръководител, който е предложил разрешението. Ако не е в неговия ресор, а се отнася до свързана с него работа като проблемната ситуация е възникнала в друг отдел, на ръководителя, посочил проблема, се дава възможност да даде становище по внедряване на решението му. За изпълнението отговаря този ръководител, на когото е възложен въпросът за разрешаване. Системата за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

управление на изпълнението задължително трябва да включва и провеждане на преглед на резултатите. Качественият процес на оценка предполага и по-висока мотивираност за разрешаване на възникналите резултати. Прегледът на изпълнението се провежда от органа, възложил изпълнението. Контролът трябва да бъде както съпътстващ, така и последващ. Ако се констатира несправяне или несвоевременно изпълнение на етапите, е възможно да се смени човекът, който отговаря за изпълнението.

Още при поставянето на задачите за изпълнение е необходимо да се посочат критерии – кое изпълнение е минимално, кое средно и т.н. С въвеждането на тази Система се постига основната цел – да се засили ролята на ръководителите в агенцията. Те да наблюдават и отговарят за работата на служителите и отдела си и за постигнатите резултати. Ръководителите е необходимо да систематизират проблемите и да предлагат решения, като отговарят за изпълнението им. При обсъждане на различните варианти за разрешаване на проблема, при възникнали конфликти и спорове, решава ръководният орган.

В същото време, Системата за управление на изпълнението трябва да включва и действия, насочени към стимулиране на непосредствените изпълнители на дейностите по водене и поддържане регистрите на агенцията (от специализирана и обща администрация) за изготвяне на предложения за оптимизацията на конкретни дейности и процеси. Непосредствените изпълнители са най-добре запознатите с реално възникващите проблеми в работата на информационните системи, поддържани от Агенцията, както и с проблемите, поставяни от клиентите на регистрите. Понастоящем служителите в Агенцията по никакъв начин не са стимулирани да описват и представят за обсъждане проблемите, с



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

които ежедневно се сблъскват. Дори в случаите, когато проблемът води до реална невъзможност за извършване на съответната дейност, те се ограничават до кратко устно описание на проблема евентуално пред прекия им ръководител, което в много малка степен помага за разрешаването му в глобален мащаб. Като краен резултат дейността на Агенцията не се подобрява вследствие на направените устни констатации. От служителите на ръководни длъжности се очаква обобщаване на възникналите проблеми и предложения за разрешаването им. Конкретни мерки в тази насока биха могли да се предприемат като се организират периодични обсъждания на най-често възникващите и най-притеснителните проблеми, като се определят и конкретни служители, които ще извършват съответното обобщаване на проблемите и предложенията за разрешаването им в писмен вид, в случаите, когато съответният служител на ръководна длъжност не може да извърши тази дейност или пряко заетите служители биха допринесли повече за разрешаването му. Инициативата да се дават предложения, да се участва в процеса на разрешаване на възникналите проблеми, както и качеството на направените предложения, заедно със създаване на план за изпълнението им и постигнатите резултати трябва да се оценяват от горестоящите ръководители, а оценката да има значение за атестацията на служителите и за определяне размерите на допълнителните им възнаграждения. Тъй като експертната работа по целия проект се натъкна на извода, че служителите приемат като мерило за професионалното си представяне размерите на месечните възнаграждения за допълнително материално стимулиране, то е от изключителна важност тези размери да отразяват и насърчават инициативите за разрешаване на възникналите в работата проблеми.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Важен елемент от политиката за управление на ЧР в Агенцията е въвеждането на *ориентираност на служителите към резултатите и към изпълнението*. Необходимо е да се отграничава изпълнението на нормалната рутинна дейност на служителите в Агенцията, която влиза в ежедневните им задължения, от работата по разрешаване на възникнали проблеми. Като самостоятелен елемент от решението за определяне на атестационна оценка, от причините за повишаване в служебната йерархия да се отчита и оценява не само ежедневната рутинна работа на звеното, а и резултатите и участието във въведената Система за управление на изпълнението при възникнали инцидентни проблеми, в разрешаване на сложни и извънредни въпроси.

Що се отнася до управление изпълнението на рутинната работа при проведените работни групи със служителите последните споделиха, че не намират зависимост между размера на допълнителното заплащане и повишаването в длъжност с обективно извършваната работа, когато цялата или част от нея не подлежи на количествена оценка. По тази причина въведената Система за управление на изпълнението трябва да включва като критерий освен чистата бройка обработени заявления, вписани актове, издадени откази, още и качеството на престираната работа според удовлетвореността на потребителите, според сигналите, които достигат до ръководителите, според справките за допуснатите грешки, за съдебните обжалвания и за потвърдените и непотвърдените откази. Измерването на качеството на работата на служителите във фронтофисите изисква непременно и отчитане на мнението на гражданите за работата на служителите на гишетата, като тази информация се използва за вътрешни цели. Възможно е да се извършват случайни проверки по места с цел да се събира информация за впечатленията и мненията на гражданите за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

работата на служителите, да се отчитат мненията, получени по всички канали – електронни съобщения, писмени сигнали и пр. Препоръчително е информацията да се използва при определяне размера на допълнителното възнаграждение, при атестиране и налагане на дисциплинарни наказания, при повишение. Такава процедура би подпомогнала създаването и налагането на единна тактика в работата на агенцията, общо лице пред гражданите и бизнеса.

Тъй като проведените работни срещи показаха недостатъчно познаване на нормативната уредба относно начина на определяне на размера на възнаграждението за допълнително материално стимулиране, за определяне на астетационната оценка, като заключителен етап на Системата за управление на изпълнението и като стимул за изпълнение на поставените задачи, е необходимо изрично представяне на нормативните актове по материята на всички служители, както и конкретното посочване на критериите за определяне на възнаграждението и за атестационната оценка с оглед избягване на неясноти.

Управлението на изпълнението се базира на установените очаквания на ръководството и на отделните служители за изпълнението, оценява постигнатите резултати, държи служителите отговорни и осигурява признание за изпълнението и подходящи стимули, като всички горепосочени параметри са свързани с ключовите цели на организацията, очакваните резултати и мисията на Агенция по вписванията. То включва прилагане на механизми за заплащане срещу изпълнение и обвързване на оценката от атестацията на служителите с постигнатото от тях при изпълнението; въвеждане и прилагане на стандарти за оценка на изпълнението на ръководните служители; обвързване на политиката по заплащането с резултатите от дейността на звеното и на администрацията



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

като цяло; разширяване на възможностите за прилагане на гъвкаво работно време. Усъвършенстването на системата за атестиране включва обвързване на атестирането с обратната връзка от вътрешните и външни клиенти на администрацията за постигане на максимална обективност на оценката на изпълнението на длъжността. Мотивирането на служителите за постигане на необходимите качество и ефективност на вложения труд се осъществява посредством стимулиране на участието на всеки служител в процеса на решаване на възникналите проблеми в работата на администрацията, постигане на социален статус на държавните служители, съответстващ на определените отговорности и ограничения, подобряване работата в екип и на вътрешната и междуведомствена комуникация.

- **Разнообразие**

Ръководството на Агенцията се придържа към политика на уважаване на индивидуалните различия и респект към потребностите на различни групи от служители. От друга страна, в изпълнение на нормативните изисквания наема и включва в редиците си като пълноправни служители лица в неравностойно положение, преминали през изискуемата конкурсна процедура.

- **Прилагане на съвременните концепции за управление на качеството в областта на управлението на човешките ресурси в държавната администрация**

Необходимо е въвеждане на системите за управление на качеството и на инструментите за постигане на организационно съвършенство чрез усъвършенстване и актуализиране на вътрешните актове на работодателя, чрез въвеждане на Система за управление на изпълнението. За целта е необходимо периодично идентифициране и прилагане на добрите





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

практики в областта на управлението на човешките ресурси в държавната администрация, включително и предложените в настоящата Политика.

- **Отношения между служители и ръководен състав**

Активното взаимодействие между служителите и ръководството подобрява ефективността и ефикасността в организацията, ограничава и намалява броя на споровете, свързани с работата и подобрява общата работна среда, като всички елементи по-горе допринасят към подобреното изпълнение и резултати. Трябва да се има предвид териториалната отдалеченост на част от службите от ръководещите ги регионални директори. Не винаги е възможен директен контакт и осъществяване на непрекъснатата връзка. По тази причина е необходимо да се поощрява незабавното сигнализиране при възникнали проблеми, осигуряване на достъп на регионалните директори до показателите в системата за свършената работа на ръководените от тях служители, тъй като недостатъчната комуникация между отделните управленски нива води до затормозяване на целия управленски процес и намалява ефективността на работата.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 5.1.7. Способности

Агенцията показва способност своевременно и компетентно да идентифицира необходимостта от ЧР, включително и в конкретни критични области за изпълнение на функциите си. Набавя необходимата компетентност, умения и познания и показва значим напредък в преодоляване на пропуските.

- **Анализ на работната сила**

Чрез прилагането на систематизиран подход Агенцията адекватно идентифицира ключовите позиции за реализиране на мисията и компетенциите си, необходими за настоящите или бъдещи нужди на работната сила и разработва стратегии, за да покрие пропуските. Периодично анализира нуждите си от работна ръка съобразно нормативните промени и изискванията на пазара на услуги. Включва процедури за функционален анализ и ре-инжинеринг на процесите, използва по подходящ начин възможностите за използване на информационните технологии и приложения, както и на опциите за преразпределение на функциите с оглед намаляване на разходите и постигане на достатъчна ефективност при изпълнението им.

- **Съревнование за таланти**

Необходимо е Агенцията да разработи краткосрочни и дългосрочни планове и да инвестира в хората за създаването на качествена работна среда, с цел да привлече, придобие и задържи качествените хора. Този процес изисква на първо място да се изберат качествени и способни ръководители, които да съумеят да оценят необходимостта им от по-способни служители, да ги идентифицират правилно, но и да ги запазят за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

съответното звено. Освен това е необходимо при наемане на персонал да се търсят способностите, което налага критериите за подбор и оценка приложими при процедурите за провеждане на конкурси, за подбор и назначаване на служители, да са съобразени и с изискванията, посочени от преките ръководители на вакантната длъжност, както и да са ориентирани към търсене на конкретните компетентности, а не да се използват общи и непроменени материали за подготовка на различните конкурсни процедури. Необходимо е Агенцията да се възползва от възможността за набиране на млади и образовани кандидати по програмите за назначаване на млади служители, от възможностите, които предоставят програмите за провеждане на стажове в администрацията като там се търсят и набелязват служители със способности и потенциал.

- **Привличане на добри специалисти**

Проблемът с относително ниското заплащане в държавната администрация, в съпоставка с частния сектор и сериозното текучество в българската държавна администрация поставя публичния сектор в неблагоприятно положение като работодател. В същото време, се задълбочава тенденцията в европейски мащаб да се ограничават някои привилегии, достъпни за държавните служители и изобщо за служителите в държавната администрация като: по-голям размер на платения годишен отпуск, получаването на допълнително заплащане за материално стимулиране, заплащане на осигурителните вноски на държавните служители за сметка на държавния бюджет, осигуряване на възможности и по-лесен достъп до образование без откъсване от трудовия процес и т.н. Отнемането на всяка следваща привилегия, която е била част от пакет права, с които са привличани таланти, способни, млади служители, намалява възможността на Агенцията да бъде конкурентноспособна на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

трудовия пазар, особено що се отнася до големите градове, където средните нива на заплащане са по-високи. Постепенно, работата в администрацията става привлекателна предимно защото осигурява стабилност, сигурност и по-слаба реактивност на неблагоприятните икономически процеси. Така се култивира персонал, несклонен да се реформира, модернизира и развива. Ситуацията поставя ръководството пред особеното предизвикателство да направи работата в Агенцията привлекателна, интересна, полезна за кариерното развитие и изобщо конкурентна на трудовия пазар за компетентни служители. В тази връзка, са налице няколко възможно подхода:

- *възможности за доквалифициране*

Става дума за използване на всички възможности, предоставяни от законодателството и/или финансирани от фондовете на Европейския съюз и други програми за повишаване на квалификацията на наеманите служители. Възможностите за доквалифициране имат изключително важно значение за младите и за инициативните служители, които имат амбицията, желанието и способностите да се развиват, да получават нови знания и умения в рамките на своята работа;

- *Длъжности, оградени „с червена линия“*

Това се отнася до редките случаи, когато организацията съзнателно плаща на даден служител възнаграждение, по-високо от максималната основна заплата в съответния диапазон. Този подход има много ограничено приложение в Агенцията поради наличието на минимални и максимални прагове на заплащане на служителите в администрацията, но е допустим от българското законодателство, стига първостепенният разпоредител с бюджетни кредити да осигури средства в съответната бюджетна година;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

○ *Заплащане в паралелни диапазони*

Това е алтернатива на „ограждането с червена линия“. Този случай визира решение на организацията да обособи структура на основните заплати паралелно с действащата такава. В тази паралелна структура диапазоните на заплащане са процентно по-високи, за да може да бъде привлечен и задържан малък брой служители с ключова важност. Ползата от този вариант отново е, че диапазоните на заплащане остават непроменени и че индивидуалното заплащане на служителя до голяма степен е съпоставимо със заплатите извън администрацията, а изключителният характер на това възнаграждение подлежи на преразглеждане. Към настоящия момент такова изключение се позволява от законодателството за длъжности в държавната администрация, които са ангажирани с усвояване на средства по Европейските фондове. В Агенция по вписвания такива длъжности не са специално обособени. Все пак предложение за нормативна промяна в този смисъл може да се направи, особено за длъжностите, ангажирани с поддръжка на сложния софтуер, който осигурява сигурността и нормалното функциониране на регистрите, които Агенцията поддържа.

На второ място, има някои допълнителни възможности да се привлекат и задържат специалистите с високо качество:

○ *Проучванията на заплащането*, предприети от самата държавна администрация, ако все още не са направени извън нея, са един от начините да се съберат данни за заплащането и условията в останалите организации и фирми. Тези данни могат да подпомогнат държавната администрация да разбере каква е „разликата в заплащането“ и после да реши в кой сегмент от пазара да установи своите заплати съобразно



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

данните, събрани за останалите организации и фирми. Тази практика е позната като намиране на “линията на най-добро съответствие”;

○ *Интервюта на изхода*, провеждани от звената по ЧР с лицата, които напускат държавната администрация, също могат да се окажат полезни в събирането на данни за мотивите на хората да напуснат. Заплащането понякога се сочи като причина, когато в действителност има други фактори, като например естеството на работата, отношенията с началника или колегите. Към настоящия момент такива проучвания не се провеждат в Агенцията. Според служителите от звено ЧР те могат да спомогнат за по-добрата ориентация на ръководството за нагласите за работа и за проблемите в отделните звена. Понастоящем информация при напускане се споделя, но неофициално. Тя не може да послужи за официална инициатива за предприемане на мерки за подобрене на работата или на атмосферата в конкретни отдели. Попълването на въпросник с предварително зададени въпроси от всеки напускащ би могло да даде поглед върху работата и проблемите в отделните звена. В същото време, тази информация може да послужи и като обратна връзка за корекции в поведението на ръководителите на отделните звена;

• *Проучванията на нагласите* са друг инструмент за набиране на данни както за положителните, така за отрицателните нагласи на хората към работата и организацията. Няколко са възможните подходи за извършване на проучванията. Периодичното попълване на въпросници от служителите относно работата, най-честите проблеми и предложения за евентуалното им разрешаване могат да спомогнат за установяване на най-често срещаните затруднения, но и за общата нагласа за работа в отделните звена в Агенцията. Както по-горе бе споменато, е препоръчително периодичното провеждане на проучвания на външните



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

нагласи на потребителите на услугите, предоставяни от Агенцията. Анализът на получените резултати способства за подобряване на работните процеси, за отстраняване на често повтаряни грешки и установени порочни практики.

Макар привличането на добре подготвени специалисти да се извършва предимно с по-добро заплащане, налице са и други фактори, които привличат и задържат персонала. Тук влизат възможността за по-лесно разрешаване на отпуск, преодоляване на предизвикателства в сравнение с опита си навън, съпътстващо обучение като мотивационен фактор и като признание за индивидуалните потребности на служителя от лично и професионално развитие, качество на управлението в организацията, добрите условия на работа, служебния микроклимат, офис оборудването, IT-ресурсите, поощренията в кариерното израстване, командировките извън България, участие на семинари, членство в работни групи и комитети, включване в проекти (допълнително заплащане за работа по проекти). В този контекст възможностите за кариерно развитие и обучение, развитие на професионални познания и умения и повишенията са сред набора от възможностите на Агенцията да мотивира своите служители.

- **Развиване на професионалната държавна служба**

Агенцията прилага нормативните правила и създава вътрешни актове, които гарантират неутралност при подбора, назначението и освобождаването на служители на държавна служба и намаляване на политическото влияние върху управлението на човешките ресурси в администрацията. Трябва да се има предвид, че Агенция по вписванията е нова и модерна администрация със служители, които в голяма степен притежават професионален капацитет за справяне с функциите на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Агенцията. Въпреки това, макар и в по-малка степен от средното за българската администрация, и в нея могат да се установят известни неблагоприятни политически влияния, смяна на ръководителите със смяната на правителството и пр. Тази тенденция не влияе благоприятно върху възможността за провеждане на единна и последователна управленска политика. И все пак, изпълнението на възложените на Агенция по вписванията функции не е било възпрепятствано от смените в ръководствата и в този смисъл политическите влияния върху управлението на ЧР в Агенцията могат да се оценят като минимални. Препоръки за ограничаване на подобни процеси, което би изиграло положителна роля за мотивиране на служителите и за по-доброто им представяне, са от една страна развиване на системата за мобилност на служителите, а от друга изграждане на ефективна и прозрачна система за управление на кариерата посредством осигуряване на равнопоставеност на възможностите за развитие в кариерата и планиране на приемствеността. Без да има претенции да предлага законодателни промени, тази Политика препоръчва въвеждането на мандат за изпълнителния директор на Агенцията, което би способствало за развиване и прилагане на управленската политика за един достатъчен период от време, необходим за набелязване на целите, за определяне на средствата за достигането им, както и за отчитане на резултатите от водената политика, включително и по управлението на човешките ресурси.





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 5.1.8. Отчетност

Решенията на Агенцията относно човешкия капитал са основават върху планиране, базирано върху фактите и анализите и върху създаването на подходящи процедури на отчетност.

- **Система за осигуряване на отчетност**

Необходимо е да се усъвършенства въведената система за отчетност за резултатите от управлението на човешките ресурси в Агенцията чрез провеждане на входящи, текущи и инцидентни тестувания на притежаваните и придобитите професионални знания и умения, особено след проведени обучения; въвеждане на проверка на способностите за справяне с най-често възникващите проблеми; провеждане на контрол за изпълнение на възложените функции след внедрени промени в системите, в законодателството и пр. Чрез подобни дистанционни интерактивни проверки, предвидени за разработване като резултат по настоящия проект, може да се получи безпристрастна и качествена информация, основа за предприемане на необходимите и подходящи мерки спрямо ЧР в Агенцията.

- Представяне на **периодични адекватни на показаните от служителите резултати доклади**, изготвени от служителите, ангажирани с методология в Агенцията относно справянето на служителите в службите с възложените им функции и справка за често допускани грешки, както и създаване и предоставяне на обобщени данни от ръководителите за справянето на служителите с възложените им извънредни задачи. Необходимо е тези анализи да послужат освен за взимане на адекватни и



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

мотивирани управленски решения, още и за взимане на персонални решения. На тяхна база могат да се определят служителите, които се нуждаят от допълнителни обучения, от специално съдействие, а ако последните не дават резултат и до предприемане на мерки за прекратяване на правоотношенията им. Естествено, доброто представяне, съдействието на ръководителите за внедряване на новостите, на новите управленски решения и за компетентно решаване на възникналите проблеми трябва да бъде поощрявано с допустимите от законодателството средства.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## VI. Заключение

В заключение може да се обобщи, че политиката за управление на ЧР в Агенция по вписванията се води качествено и професионално и почива на съвременните изисквания и достижения. Стратегическите цели пред ръководството могат да бъдат обобщени в две отделни групи. Първите се поставят за изпълнение пред централното ръководство на Агенцията. Те са свързани с разрешаването на общите въпроси и проблеми пред управлението на ЧР. Втората категория са ориентирани предимно към стратегическите задачи за изпълнение от ръководителите на регионалните структури.

Последователното въвеждане на съвременни практики и следването на поставените стратегически цели е решаващо за изграждане на стабилна и организирана Политика за управление на ЧР в Агенция по вписванията, която ще подобри значително качеството на работа на служителите и ще гарантира стабилно развитие на компетентностите и предимствата на човешкия капитал, ангажиран с изпълнение функциите на организацията. Като млада и изключително ангажирана администрация, Агенция по вписванията притежава значителен потенциал за прилагане на Политика за управление на човешките ресурси 2009 – 2014 год. и достигане на най-високи равнища на професионализъм и качество в работата.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 6.1. Стратегически опции за Агенция по вписванията

Основните насоки за развитие на политиката за управление на ЧР в централното управление на Агенция по вписванията могат да бъдат обобщени, както следва:

- **Стратегическо планиране на човешките ресурси и осигуряване на структурно и функционално съответствие – разпределението на човешките ресурси** съобразно нормативните изисквания, въвеждане „на практика“ на **идентичност в съдържанието на упражняваните длъжности**. Препоръчва се ролята на държавния служител да се преосмисли не като привилегия, давана на някои лица, а като възлагане на по-отговорна и експертна работа от тази на работниците и служителите, като това разделение се проведе реално и служителите по трудови и по служебни правоотношения не извършват изцяло идентична работа;

- **Засилена прозрачност при подбора и назначаването на служителите** – чрез участие на служителите от звено ЧР в подбора на работници и служители по трудово правоотношение в териториалните подразделения, както и чрез участие на регионалните директори в конкурсните комисии за назначаване на държавни служители в съответната дирекция. Необходимо е въвеждането на единни критерии при назначаване на служители по трудови правоотношения, които да се проверяват на провежданите интервюта. Препоръчително да се въведат тестове за добра грамотност на деловодителите, с оглед изпълняваните от тях функции;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- **Фокус върху качествена работна сила** – въвеждане на периодични оценки на новонаетите служители чрез обективни средства за проверка на знанията и уменията. Такива е необходимо да се предприемат както в началния етап на навлизане в работата, така и задължително преди изтичане на изпитателния им срок с оглед оценка на навлизането им в работата – преди изтичане на 6 м. от заемането ѝ за служителите по трудово правоотношение и преди изтичане на 12 м. от заемането на длъжността за държавните служители;
- **Управление на познанието** – придобиване и развиване на състав, чийто брой, умения, и компетентност удовлетворяват нуждите на организацията – провеждане на начални и текущи обучения, поддържане на професионалната подготвеност на високо ниво;
- **Адекватно планиране на нуждите от начални, периодични и съпътстващи процеса на работа професионални обучения** – добре планираните средства за обучение на служителите дават многократно мултиплициран резултат при изпълнението на работата им;
- **Лидерство** – изискването за наличие и изграждането на лидерски качества у ръководния персонал в Агенцията – не само по отношение на висшите управленски позиции, но и за регионалните директори, директорите на дирекции, началниците на отдели и пр. Необходима е последователност в лидерството и осигуряване на приемственост – поставяне на ясни и значими стратегически цели, с чието изпълнение се ангажира всяко ръководство;
- **Култура, ориентирана към резултатите** – създаване на Система за управление на изпълнението, която включва всички служители, най-вече на ръководни позиции, в идентифицирането на проблемите и рисковете в съответните звена, в представянето на предложения за



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

разрешаването им, придружени от съответните срокове, както и в отчитане на постигнатите резултати и спазване на поставените срокове;

- **Зависимост между резултатите, представянето на служителите, оценката от външното оценяване и размера на предоставяните средства за допълнително материално стимулиране, атестационната оценка и повишаването в длъжност** - тази препоръка изисква въвеждане на обективно оценяване на професионалното представяне на служителите, което към настоящия момент не е силно застъпено. Необходимо е и популяризиране на нормативните документи в областта на оценяване на трудовото представяне на служителите - законовите критерии за поставяне на атестационна оценка и нейните правни последици, за повишение и пр. Препоръчва се и въвеждане на по-добра и адекватна система и засиленото ѝ презентирание, тъй като действащата към настоящия момент система за оценяване на трудовото представяне и определяне на възнаграждението за допълнително материално стимулиране се счита неясна от почти всички низови служители.

- **Популяризиране на правилата за поведение на служителите в държавната администрация и завишен контрол за изпълнението им** - необходимо е повдигане на авторитета на служителите в Агенцията чрез участие в PR-мероприятия за повдигане авторитета на самата Агенция по вписванията, промотиране на важността на функциите, които изпълнява и на компетентността на служителите, които ги осъществяват. В същото време, е необходимо въвеждане на единни правила за облекло, за етично отношение с клиенти и колеги, както и следене за тяхното стриктно спазване. Трябва да се има предвид, че неподходящото облекло на служителите във фронт офисите, неподходящото поведение към клиентите, неграмотното изписване на текстове от страна на служители на



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

Агенцията, дори и да представлява единично представяне, влияе изключително негативно върху имиджа на цялата администрация. По тази причина трябва строго да се ограничават подобни прояви, за което е необходимо да следи всеки ръководител в Агенцията.

- **Подобряване на комуникацията между отделните звена и между служителите в Агенцията.** Препоръчва се да се организират общи работни срещи и семинари между колеги, заети с идентични длъжности в различните териториални поделения. Дори и в неформална среда, те допринасят за подобряване организацията и качеството на работа. Освен обсъждането на общи проблеми и възникнали казуси, се подобрява и атмосферата в работата и се засилва екипността, чувството за съобщност дори и при служители от териториално отдалечени поделения на Агенцията.

- **Упражняване на контрол и налагане на дисциплинарни наказания** - съществена част от политиката за управление на човешките ресурси е упражняването на контрол върху извършваната от служителите работа и постигнатите от тях резултати. При всяко констатиране на неизпълнение на трудовите или служебните правоотношения се препоръчва да се извърши навременно проучване на възникналата ситуация, а когато поведението на нарушителя налага, да се предприемат предвидените в закона дисциплинарни мерки. Необходимо да се въведе процедура за периодичното информиране на преките ръководители за допуснатите пропуски и неточности в работата на ръководените от тях служители от служителите, ангажирани с методология. Ръководителите трябва да предоставят отчет за предприетите мерки на изпълнителния директор;



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- **Качествен процес на атестиране на служителите в Агенцията** – активизиране на ролята на оценяващия ръководител чрез поставяне на изисквания за обективни, по-конкретни, измерими и ориентирани към резултатите цели в работния план на атестираните служители; посочване на конкретни средства за подобряване работата на служителя, на предложения за промяна в професионалното му и лично поведение; отчитане при оценяването на докладите от служителите, ангажирани с методология и външното оценяване на всеки служител, както и съобразяване на оценката с мнението на потребителите на услугите – неговите колеги и клиенти за изпълняваната от него работа.
- **Актуализиране на вътрешни актове** – осъвременяване на Правилника за вътрешния трудов ред в Агенция по вписванията;
- **Засилване ролята на служителите в звено ЧР** – повишаване капацитета на служителите, ангажирането им с предложения за подходящи професионални обучения за служителите, с проучване на външно мнение, провеждане на интервюта на изхода и др.





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## 6.2. Стратегически опции за регионалните структури на Агенция по вписванията

- **Засилване лидерската роля на местните ръководители** – предоставяне на по-голяма управленска свобода и засилване на отговорността за качеството на работата на подчинените им служители, за общото представяне на регионалната дирекция и за резултатите от външното оценяване;
- **Изпълнение на общата стратегия за управление на ЧР, водена от Агенция по вписванията** – добро познаване на всички вътрешни актове, изискване за строгото им спазване от подчинените им служители и недопускане на различни практики в отделните териториални дирекции;
- **Акцент върху въвеждането в работата на новопостъпили служители** – чрез задължително провеждане на ползотворни встъпителни инициативи и подпомагане от по-опитни техни колеги;
- **Качествен контрол върху изпълнението на трудовите задължения от подчинените служители** – предоставяне на правомощия за самостоятелно налагане на някои дисциплинарни наказания със съдействието на юристите и специалистите от звеното по ЧР; задължително участие на териториалните директори в дисциплинарните процедури;
- **Подобряване на комуникацията между служителите** – чрез организиране на работни срещи, семинари за обсъждане на възникнали проблеми, организиране на неформални срещи за подобряване атмосферата в звената;



Европейски съюз

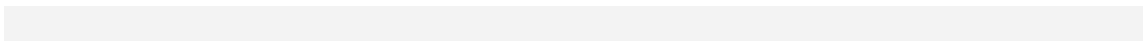


ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

- **Ежегоден план за провеждане на текущи обучения** – териториалните директори ежегодно представят план за провеждане на обучения на подчинените им служители според конкретните нужди и дефицити в поделението.





Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

## VII. Библиография

**Мръчков, В.** Трудово право. VII изд. С.: Сиби, 2010;

**Мръчков, В., Кр. Средкова, Ат. Василев.** Коментар на Кодекса на труда. X изд. С.: Сиби, 2009;

**Мръчков, В. (съставител).** България в международния трудов ред. С.: Труд и право, 2007;

**Средкова, Кр.** Трудово право. Специална част. Дял I - Индивидуално трудовото право. С., УИ «Св. Кл. Охридски», 2011;

**Борисова, Ир. Н. Кънева, Ч. Христов.** Коментар на Закона за държавния служител. С.: Труд и право, 2008;

**Гевренова, Н.** Правилникът за вътрешния трудов ред. С.: Сиби, 2007;

**Blanpain, Roger.** European Labour Law. VI ed. Kluwer Law International, 1999.

**Гибсън, П., Л. Стефанов.** Система за заплащане съобразно изпълнението в държавната администрация, 2007.

**Блекбърн, Д.** Ръководство за управление на персонала в държавната администрация в Обединеното Кралство, 2007.

**Михов, Д.** Европейски политики и практики по обучение и развитие на персонала,

**Андреева, М.,** Управление на персонала, С., Галактика, 1995.

**Бояджиев, Д.,** Мениджмънт на човешките ресурси, С., Диагностик прес, 1994.

**Владиминова, К., и др.,** Управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство“, 1999.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

**Дамянов, А.,** П. Горанова и Г. Захариева, Управление на персонала (национални и интернационални измерения), Свищов, АИ „Ценов“, 1999.

**Захариева, Г.,** Оценка на източниците при подбора на кадри, Бизнес управление, 1995, кн. 1.

**Йегерс, П.,** А. Александров, В. Кънчев, Ефективно управление на персонала, Информаинтелект, С., 1996.

**Шопов, Д.,** и др, Управление на човешките ресурси, С., Тракия М, 1998.

U.S. Office of Personnel Management, “Human Capital Assessment and Accountability Framework

**Brewester, C.,** A. Hageswich, Policy and practice in European Human Resource Management, Routledge, 1998.

HRM - an important factor for European Integration, Varna, Bulgaria, International Conference handout, 17-19 May, 2000.

The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management, **International executive report**, 1997.

The Role of HRM in the Unified Europe, European Congress on PM, Conference handout, 22-25 June, 1999.

**Nunes, Fr.,** Luis Martins, Henrique Duarte, December, 2007, *Competency management in EU public administrations*,

**F leishman, E.,** Wetrogan, L. Hulman, C. and Marshall-Mies, J. (1995). *Development of prototype occupational information network content model, vol 1.* Utah: Utah Department of Employment Security.

**Gratton, L.** and Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17, 3, 74-86.

**Green, P.** (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies.* San Francisco: Jossey-Bass.

Проект „Повишаване на квалификацията на служителите, развитие и подобряване на 92  
управлението на човешките ресурси в Агенцията по вписванията”, договор № КБ08-  
24-6/15.07.2009 г., финансиран по Оперативна програма „Административен  
капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд  
Инвестиции в хората

**Hondeghem, A. and Vandemeulen, F. (2000).** Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 342-353.

**Horton, S. (2000).** Competency management in the British civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 354-368.

**Lawler, E. (1994).** From job-based to competency based organizations. *Journal of Organizational behaviour*, 15, 1, 3-15.

**Mirabile, R. (1997).** Everything you want to know about competency modelling. *Training and Development*, 73-77.

National Academy of Public Administration (1996). *Competency models for human resources professionals*. NAPA: Washington DC.

**Pfeffer, J. (1999).** Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

**Ulrich, D. (1997).** *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School.

United Nations (2005). *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance-World Public Sector Report*.