



ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛТЕТ ПО ХИМИЧНО И СИСТЕМНО ИНЖЕНЕРСТВО

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ“

Докторант Лиляна Валериева Вълкова- Петрова

ТЕМА

**Усъвършенстване на оценяването и възнаграждението в
публичният сектор**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация

за придобиване на образователната и научна степен „доктор“
в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално
направление 3.8 Икономика, научна специалност “Икономика и управление”

Научен ръководител: доц. д-р Теменужка Халачева

Научно жури:

1. проф. д-р инж. Димитър Тенчев - председател
2. проф. д-р инж. Руси Гуров- рецензент
3. проф. д-р Марияна Илиева- рецензент
4. доц. д-р Теменужка Халачева
5. доц. д-р Елмира Банчева

София, 2019

Дисертационният труд е написан на 157 страници, съдържа 14 фигури и 4 таблици. Цитирани са 74 източника.

Представеният дисертационен труд е обсъден и приет за защита на заседание на катедрен съвет научен съвет на научното звено на катедра „Икономика и стопанско управление”, състояло се на 08.05.2019 г. с протокол 8.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на 07.10.2019 г. от 14.00 часа в заседателна зала 210, етаж 2, сграда „А” на ХТМУ.

Материалите са на разположение на интересуващите се на интернет страницата на ХТМУ и в отдел „Научни дейности”, стая 406, етаж 4, сграда „А” на ХТМУ.

УВОД

Актуалност на темата

Изследването на връзката между вложения труд, неговата оценка и получаваното възнаграждение, съществува повече от сто години, но не е загубила своята актуалност. В началото на 20 век Ф.Тейлър формулира основните принципи на научната организация на труда, с което се поставя началото на управлението на човешките ресурси. В двете си книги: „Управление на предприятието“/1910 г./ и по-специално в „Принципи на научното управление“/1911 г./ той описва научните си възгледи относно връзката между вложен труд, оценка на труда и възнаграждението като предпоставка за максимална производителност на труда.

Основните тези в теорията на Ф.Тейлър за научното управление се свеждат до строг анализ на вложеното, полученото и неговата стойност. За да се осъществи това е необходимо да се мине през 5 етапа по подготовката и използването на хората в трудовия процес: подбор на най-подходящите, избор на най-добрия възможен начин за работа, конструиране на най-подходящи инструменти и помощни приспособления обучение на персонала, мотивиране поведението на персонала. Специално внимание той обръща на мотивите. Те според него се свеждат до работната заплата и по-точно до създаване на пряка връзка между вложения труд и полученото възнаграждение. Целта е задоволяване на материалните икономически интереси на изпълнителите и изграждането на рационалния човек, т.е. изпълнител, който преследва по-високо възнаграждение чрез повече труд. Тези възгледи имат много последователи и формират школата на рационалистите. Изследванията са насочени към нарастване производителността на труда в материалното производство, но тази възгледи са приложими и за труда в извън производствената сфера, включително и в публичния сектор.

В началото на 20 век Анри Файол наблюдава труда на администрацията в предприятията. Той определя неговата важност и формулира принципи на администрирането: ясно разделение на труда, авторитет и отговорност на ръководителя, дисциплина, единство на разпореждането, приоритет на общия интерес пред личния, възнаграждението на труда, централизация и децентрализация на властта, яснота в йерархията, ред, справедливост, устойчивост на ръководния персонал, инициативност и единство на персонала. Тези принципи не са загубили своята актуалност и сега, а този за възнаграждението е свързан с темата на доктората, защото разкрива как големината на възнаграждението трябва да отразява връзката между цената на извършваната услуга,

справедливостта и удовлетвореността на всички, включени в трудовия процес - изпълнители и работодатели.

През последните години интересът към труда в обществения сектор е обект на внимание в няколко насоки - научен, законови разпоредби и практически действия. Това се отнася за всички страни от ЕС, включително и нашата страна. По време на председателството на Испания в Европейския съюз през 2010 г. един от въпросите, на който е обърнато специално внимание, е оценката на изпълнението и заплащането на труда в държавната администрация. Изработеният доклад слага началото на много изследвания, нови законови актове и нормативни документи за служителите в публичният сектор. Институтът за публична администрация /ИПА/ прави няколко изследвания с подкрепата на ЕС. Получените резултатите са публикува в няколко доклади: Аналитичен доклад за прилагането на системата за оценка на изпълнението, 2010 г., Алтернативи на формалното обучение на публичната администрация, 2014 г., Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015. В заключението и направените предложения в доклада от 2015 г. изрично е подчертана актуалността на въпросите, свързани с оценката на кадрите в публичния сектор и необходимостта от извършване на конкретни изследвания в различни институции. Специално внимание трябва да се обърне на приложението на нормативните актове при оценката на кадрите и връзката с трудовото възнаграждение. Всичко това прави разглежданата тема актуална и дава основание за формулиране на конкретната научна теза на доктората.

Научна теза, хипотеза, цел и задачи на доктората

Научната теза на доктората произтича от връзката между съществуващата система за заплащане в публичния сектор и усъвършенстване на системата за оценка изпълнението на дейността на служителите. Реализацията на формулираната теза се базира на научната хипотеза, че съществуващите инструменти за оценка на труда не се възприемат като обективен критерий за оценка на вложения труд, на базата на съществуващите закони и нормативни документи.

Цел на доктората не е промяна на съществуващите нормативни документи, а даване на насоки за по-доброто им практическо приложение. Реализацията ѝ включва изпълнението на следните задачи:

1. Разкриване същността и формите на работната заплата;
2. Анализ на системата за оценка на изпълнението на служителите в публичната администрация в страните от ЕС;

3. Състояние на оценката на изпълнението на държавните служители в Република България;

4. Изследване на системата за оценка на персонала в конкретна институция от публичния сектор, което включва:

- Проучване на документи, които се използват в конкретна институция при оценка на труда и изпълнението на дейностите на служителите й;

- Изследване мнението на служителите от конкретно звено за прилаганата система за оценка;

- Изследване мнението на служителите от конкретното звено относно формулираните предложения за промени в признаците от формуляра за оценка на индивидуалното изпълнение на длъжността;

- Препоръки за подобряване на системата за оценка на експерти с аналитични и контролни функции в изследваната институция и създаване на нов формуляр за оценяване на дейността им.

Обект на изследване

Оценката на изпълнението на държавните служители е от съществено значение за ефекта от техния труд. Насочването към дирекция в конкретна институция има за цел да създаде:

- Технология на изследване на състоянието.
- Предлагане на нови критерии за оценка на изпълнението.
- Проучване мнението на служителите за предложените критерии.
- Формулиране на изводи и препоръки за оценка на изпълнението на служителите, които биха били от полза за това министерство, но и за други подобни институции.

Практиката показва, че в колективите на държавните служители съществува определено напрежение относно обективността на оценката за изпълнението. Цел на изследването е промени във формулярите за оценка на изпълнението на държавни служители и даване на насоки за по-доброто им практическо приложение в конкретна институция. Същевременно оценката трябва да се преборят със субективната нагласа, че оценяването отразява повече предпочитанието на прекия ръководител, отколкото конкретните действия на служителите. Следователно оценяването на изпълнението на служителите изисква не само конкретни критерии и показатели, които да разкриват

извършваните дейности, но и подход който да отхвърля преднамерения субективизъм. Установяването на коректни взаимоотношения, междуличностна гъвкавост, премерено поведение, съобразено с правилата при общуване помага за преодоляване на проблемите и изграждане на позитивни взаимоотношения, включително и при оценка изпълнението на служителите. Съществена роля в този процес има и обучението на ръководителите. Вложените средства се възвръщат не само във вид на по-добри резултати, но и на лоялност между ръководител и изпълнители и към организацията.

Актуалността на темата и непрестанното ѝ развитие определят като **обект на изследване извършваните дейности на държавните служители в дирекция на министерство**. Служителите в тази дирекция са база за извършване на емпирични изследвания, провеждане на експеримент и контрол на предложените промени.

Предмет на изследването

Професията се избира и упражнява за дълъг период от време и трябва да носи удовлетворение, а не да се превръща в бремe. Липсата на обективни показатели и субективизма на ръководителите при оценяването са предпоставка за неудовлетвореност на държавните служители и до слаба ефективност на техния труд.

Предвид горното, оценката на изпълнението предполага наличие на:

- страни, между които се осъществяват взаимоотношения;
- нещо, което се обменя - информация, позиции, емоции, опит, решения и др.;
- начин, технология за осъществяване на този обмен - в писмена или устна форма и чрез различни канали за комуникация.

В горния аспект се формулира **предметът на изследването - спецификата на извършваните дейности и обективна оценка на тяхното изпълнение от страна на прекия ръководител**.

Методика на изследването

Тя включва:

1. Проучване съществуващите системи за оценка на кадрите в публичния сектор в Европейския съюз;
2. Анализ на опита в България за оценка на кадрите в публичния сектор през последните десет години;

3. Изследване мнението на служители за обективността на оценката чрез използваните нормативни форми;

4. Усъвършенстване на използваните образци /формуляри/ за оценка на кадрите в конкретна администрация от публичния сектор;

5. Провеждане на изследване сред служители относно мнението им за предложените промени при оценката на техния труд и формулиране на изводи относно какви са възможностите за оптимизиране на съществуващата система за оценка на служителите.

Реализацията на задачите ще се осъществи в следната последователност:

1. Теоретичен анализ на същността на работната заплата и връзката и с оценката на вложения труд;

2. Проучване на научна литература, правни и нормативни документи, резултати от проведени изследвания и други източници с цел набиране на информация за оценката на кадрите в публичния сектор в границите на Европейския съюз /ЕС/;

3. Анализ на съществуващата документация, която определя статута, изискванията към заеманата длъжност и използването средства за набиране на информация за оценка на служителите в конкретно звено от публичния сектор;

4. Провеждане на изследване сред служители в конкретно звено за обективността на оценката на техния труд;

5. Анализ на получените резултати и формулиране на нови изисквания с цел оптимизиране на системата за оценка на служителите в конкретното звено;

6. Изследване мнението на служителите относно направените предложения за оптимизиране системата за оценка на труда им;

7. Формулиране на изводи относно защитата на научната хипотеза и предложения за оптимизиране на системата за оценка в конкретно звено.

За изследване мнението на служителите се използват **методите на емпиричното наблюдение:** анкетиране, интервю, директна комуникация и наблюдение. То е насочено към служители в определена дирекция на определено министерство, т.е това е изследователското гнездо.

Като източник за информация са използвани анкетни въпросници. Изборът е във връзка с това, че "анкетните методи, поради специфичността на познавателните процедури за набиране на емпирична информация, обособяват специален клас от количествени методи. Традиционните анкетни методи са обогатени с възможностите на съвременните комуникационни технологии, но въпреки това в същината си остават анкетни методи, при които изследваните лица сами попълват предложения им инструмент /анкетен въпросник/. Поради това методите, с които се извършват електронни и уеб-базирани изследвания се отнасят към класа на анкетните методи със само попълване."¹.

Взет е предвид и фактът, че "методическите експерименти показват, че сравнително голяма част от хората предпочитат сами да попълват въпросника, като интервюерът им помага в случай на неясни и трудни въпроси. Така например, по данни на методическото изследване от 1995 г., 44,3% от анкетираните са помолили сами да попълват въпросниците си. Приведеният процент е много висок, като се има предвид, че използваният метод е интервю. Обяснението може да се търси в това, че посоченият вариант на провеждане на изследването „спестява“ на респондентите неудобствата на несиметричното междуличностно общуване с интервюера и най-вече премахва елемента на неравност в отношенията им (интервюерът само задава въпроси, а респондентът - през цялото време да отговаря). Този процент говори вероятно и за склонността и предпочитанията на хората към метода на индивидуалната анкета със само попълване."²

Анкетният въпросник е създаден конкретно за целите на настоящата разработка. Въпросникът е изготвен на български език и предоставен за попълване на лица, които работят в определеното звено. Не е използвана контролна група. Периодът на провеждане е през месеците ноември и декември 2016 г. Емпиричната информация е обобщена по начин, който представя преобладаващото мнение на анкетираните. Целта на това е да се изведат обобщения и се формират някои препоръки.

Емпиричното изследване включва три етапа:

Първият етап е свързан с проучване на теоретичните основи на въпроса. На този етап, въз основа на теоретичните постановки се разработва въпросника. Той съдържа шест основни въпроса, от които № 3 и № 4 с по девет под въпроса. Всички въпроси и под въпроси имат посочени отговори. Последният въпрос е свободен, т.е. без посочени варианти на отговор. Въпросите са предоставени на хартиен носител и в електронен вариант.

¹ Ченгелова, Е., Интервюто в социалните науки. Изд. "ОМДА", София, 2016, с. 23-29;

² Пак там., с. 310;

Вторият етап цели действителното проучване на състоянието. Това е много важен етап от изследването и изисква предоставяне на условия за получаване на достоверна и представителна информация. Попълването е анонимно, за да може да се намали изкривяването на резултатите, тъй като се предполага, че повечето анкетирани биха били неискрени, защото се опасяват от санкции. Директното комуникиране обаче не е анонимно, за да може да се прецени и личното отношение на анкетираните. Взима се предвид и сложността за реална оценка на процеса на общуване в подобни напрегнати ситуации изискващи добро лично представяне и предполагащи напрежение, поради голямата доза лични фактори, които го предопределят.

Третият етап от изследването е свързан с обработка и анализа на получените данни, сравнения с проведеното наблюдение и неформалните разговори с анкетираните.

Накрая, първичната информация, т.е. резултатите от изследването се групират, анализират и се стига до съответните изводи, доказващи или отхвърлящи поставените изследователски въпроси. Надеждност и достоверност на данните се осигурява чрез анонимност на допитването и мнението на анкетираните, които нямат обективната възможност пряко да си взаимодействат.

Съдържанието на доктората включва три глави: „Същност и форми на работната заплата”, „Оценка на изпълнението на служителите в държавната администрация в страните от ЕС” и „Изследване на системата за оценка на персонала в конкретна институция от публичния сектор”.

Същност и форми на работната заплата

Работната заплата е възнаграждението за труда на работниците и служителите, което отразява съдържанието, характера, количеството и качеството на вложения труд и се влияе от постигнатите резултати.³ За работника или служителя работната заплата представлява отплата за положения от тях труд. Същността на работната заплата е пряко свързана с нейните основни функции: възмездяваща (възпроизводствена), стабилизираща и мотивираща. Елементите на работната заплата са обособени части от нея. Определят се по различен начин и имат строго определено предназначение при конкретното изпълнение на нейните функции. Те се регламентират със закон, нормативни актове на Министерския съвет и колективни трудови договори.

³ Гонева, А., Микова В., Тодорова Л., Василева М., Работна заплата, допълнителни трудови възнаграждения и обезщетения по кодекса на труда, ИК Труд и право, 2014, с. 18;

Основните фактори, от които се ръководят работодателите при определяне на работната заплата и са пряко свързани с трудовото възнаграждение, са: съотношението между търсенето и предлагането на работна сила, издръжката на живота, допълнителни изгоди, законови и подзаконови нормативни актове, естеството на работата или длъжността, продължителността на работното време, интензивността на труда, равнището и динамиката на производителността на труда, съществуващата договореност, възможността на работодателя да плаща, стабилността на организацията. Всички те влияят върху динамиката и равнището на работната заплата и трябва да се разглеждат взаимно и подценяването на един или друг фактор може да внесе съществена деформация във възнаграждението.

За определяне размера на работната заплата се прилагат различни системи на работна заплата. Трудовото законодателство и подзаконови нормативни актове, свързани с неговото приложение в България определят, че работната заплата може да бъде парична и непарична. Основните елементи на паричната работна заплата в страната са: основна работна заплата за отработено време, заплата над основната, целеви награди за постигнати резултати, заплата за постигнати годишни резултати, добавка за компенсиране на инфлацията, заплата за нощен труд, заплата при вредни условия на труд и др.

Съвременните форми на работна заплата биват два вида: сделна и повременна. При сделна система на работната заплата заплащането се определя от количеството продукция, произведено от работника.

Служителите в публичния сектор получават повременна работна заплата. Тя се определя чрез отработеното време и се използва, когато отчитането на индивидуалните разходи на труд е затруднено, установяването на норма на време или норма на изработка е нецелесъобразно и оценката на труда се извършва в зависимост от продължителността на отработеното време. Повременната работна заплата е свързана с определена индивидуална производителност на труда и се прилага, когато се цели постигане на високо качество на труда, докато количеството произведена продукция или извършена работа не са от съществено значение. Прилага се в следните три случая: когато работещият не може да влияе върху произведеното количество; когато произведеното количество не подлежи на измерване или преброяване (при чести изменения в съдържанието на труда); когато трудовият процес нееднократно трябва да бъде прекъсван, което е характерно за квалифицирания умствен труд.

По въпросите за работна заплата са писали много автори, но за формиране на възнаграждението на служителите в държавния сектор има малко публикации. Въпреки, че теоретичните възгледи за работна заплата покриват част от тези на публичния сектор

има специфики, които трябва да бъдат разгледани. Това налага да се анализира по-подробно работната заплата в общественния сектор, но това е извън темата на този докторат.

Като изводи от първа глава могат да се формират следните обобщения:

Въпросите за работна заплата се разглеждат от различни автори още от края на 18 век;

Трудовите възнаграждения се разглеждат по установени норми в държавата;

Определянето размера на работната заплата зависи от невидими пазарни сили. Именно те подтикват работещите в неефективните отрасли и организации да преминат на работа в по-прогресивни такива, които да им предложат по-висока заплата;

В трудово законодателство са регламентирани два механизма на определяне на работната заплата - заплащане според времетраенето на работата и заплащане според изработеното.

В Република България работната заплата е основен вид доход, за това тя е толкова важна за трудоспособното население на страната. Поради това проблемите на механизмите за формиране на работната заплата са актуални.

При служителите в публичната администрация използваната форма на работна заплата е повременна и обхваща и двете системи: проста повременна и повременно премиална, като приоритетно се използва втората.

В глава втора са разгледани теоретичната същност и състоянието на оценката на изпълнението в страните от Европейския съюз.

Управление на изпълнението е понятие, въведено от Обри Даниелс в края на 70 години на 20 век. Според него това е техника за едновременно управление на поведение и резултати, т.е. двата определящи елементи на изпълнението. Оценяването на изпълнението като съставна част от управление на изпълнението, означава оценка на ефективността и ефикасността, с които служителят е изпълнил предварително определени задачи спрямо зададени критерии и постигнати цели. Като основни характеристики на оценката на изпълнението, които са в основата на управление на човешките ресурси, могат да се посочат: обратна връзка със служителите за подобряване на изпълнението, определяне на необходимостта от повишаване на квалификацията и обучение за постигане на нови цели, определяне и документиране на критерии за връзката между оценка и получавано възнаграждение, основание за решения, свързани с управлението на кадрите, възможност за определяне на проблемите и развитието на организациите.

В края на 80-те години на 20 век М. Армстронг обвързва управлението на човешките ресурси със съвършенство на изпълнението, което според него означава мотивация и развитие за постигане целите на организацията. Това може да се постигне чрез създаване на система за управление на качеството на изпълнението, което започва с оценка на това как хората изпълняват работата си.⁴

Оценяването има три цели: да определи /идентифицира/ силните и слабите страни в изпълнението, да определи тези изпълнители, които имат потенциал за по-големи отговорности и какво да се направи, за да се реализира този потенциал и да обвърже нивото на заплащане с нивото на изпълнението.

Според М. Армстронг качеството на изпълнение дава отговор на три въпроса:

1. Какво действително е постигнато през периода, в сравнение с очакваното;
2. Как личните усилия и способности, и външните фактори, които не могат да бъдат контролирани, влияят на резултатите.
3. Какво трябва да се направи, за да се подобри качеството на изпълнение.

Процедурата по оценяването изисква ръководителят и неговият подчинен да провеждат съвместни дискусии с цел постигане на разбирателство за: общата цел на работата; главните задачи; целите /стандарт и специализирани проекти/, които трябва да се постигнат за определен период от време; постигнатите резултати и мерките, които трябва да се предприемат за подобряване на изпълнението и ревизиране на целите за следващия период.

Процедурата по оценяването трябва да се проведе по възможно най-неформален начин чрез използване на минимум писмена работа. Управлението на изпълнението според М. Армстронг трябва да бъде свързано със заплащане според резултатите.

Съществуват редица определения на понятието управление на изпълнението, но почти всичките съдържат следните елементи: процес, който системно е насочен към подобряване ефективността на организацията за постигане на нейните цели и мисия; планиране на работата на служителите и определяне на очакванията, непрекъснато наблюдение на изпълнението на служителите, създаване на капацитет на служителите за изпълнение на планираните задачи, периодично оценяване на изпълнението и

⁴ Армстронг, М., Наръчник за управление на човешките ресурси, Делфин прес, Бургас, 1993, с.178-182;

стимулиране на постиженията. Управлението на изпълнението трябва да бъде ефективно, стратегическо и интегрирано.

Оценяването на персонала е дейност по набиране и анализиране на информация за трудовото представяне на служителя и изготвяне на становище за неговата работа, като се отчитат изискванията и целите на организацията. Оценяването на персонала, както и получените оценки служат за постигането на следните цели: подобряване на работата и постигане на по-високо качество на изпълнение на поставените задачи; установяването на кои служители може да се възлагат по-големи отговорности и имат потенциал за развитие в професията; подобряване на професионално-квалификационната подготовка на служителите; определянето, кои служители си заслужава да се задържат и кои могат да бъдат освободени; материално поощряване на служителите, които притежават висока квалификационна подготовка, реализират своите възможности и изпълняват съвестно и много стриктно своите задължения; наблюдение на новопостъпили служители по време на изпитателния срок.

Поставянето на правилна оценка на персонала е важен стимул за подобряване на неговата работа, докато всички грешки, допуснати по време на оценяването се приемат много тежко и болезнено от служителите. Те пораждаят неудоволствие и противоречия, които се отразяват отрицателно върху трудовата дейност и постигането на високи резултати.

Всеки служител извършва своите задължения въз основа на длъжността, която заема. Тя е първично структурно звено на организацията и определя мястото на служителя в нея, неговия социален статус и престиж. Длъжността е предпоставка за оценяване на персонала. Без нейната характеристика и яснотата по изискванията, които трябва да притежава служителя, който я заема не може да бъде оценен правилно. Затова може да се каже, че оценяването на персонала е невъзможно без оценяване на длъжностите. Оценяването на длъжностите най-общо включва: точно описание на дейностите, които се извършват; начина за тяхното осъществяване; връзките и зависимостите с другите длъжности; и факторите, които допринасят или пречат за успеха.

В публичния сектор има изградена система за оценяване на квалификацията на персонала, т.е. тяхното изпълнение на служебните задължения. Тази система е създадена с цел да се следи изпълнението на заеманите длъжности от държавните служители, както и за повишаването им в държавна служба.

Основните цели на оценяването са: създаване на условия за ефективно управление на изпълнението за по-лесно постигане целите на съответната административна структура; оценяване приноса за изпълнението на целите на структурата на отделния

служител; справедливо определяне на възнагражденията на служителите спрямо техните постижения; определяне на нуждите от развитие и повишаване в квалификация на всеки служител и подобряване на неговите компетентности; създаване на условия за осъществяване на честни, справедливи и прозрачни процедури за професионално развитие и кариерно израстване.

Важността на процесите, свързани с оценка на държавните служители в границите на ЕС, става изключително актуална в началото на века. Това дава основание по време на председателството на Испания на ЕС през 2010 г. да бъде изработен доклад „Устойчивост на човешките ресурси в централната публична администрация на страни членки на ЕС“. В него са направени следните основни заключения:

- Съществуват опасения, че прякото и безусловно обвързване на получената индивидуална оценка с нарастването на заплатата би довело до неконтролирано нарастване на нивата на заплащане;

- Този подход допринася за мотивация на служителите в краткосрочен план;

- Препоръчва се индивидуалното възнаграждение да отчита не само индивидуалното изпълнение, но и работата на групите или екипите, към които принадлежат служителите. До същото заключение стигат и изследователи на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие /ОИСР/.

В друго изследване се констатира, че в повечето страни от ЕС заплащането според изпълнението се основава на следните принципи: възнаграждение, основано на индивидуалното изпълнение; диференциране на възнаграждението според степента на изпълнение /принцип на справедливостта/; гъвкаво заплащане с цел засилване привлекателността на работата в публичната администрация; допълнително мотивиране на най-добрите служители с цел тяхното запазване; фокусиране върху качеството и начина на изпълнение и получените резултати; обвързване на заплащането с мотивацията; заплащането според изпълнението трябва да повлияе на организационната структура.⁵

Успоредно с научните наблюдения и провежданите изследвания в почти всички страни, членки на ЕС се извършват промени в системите на заплащане, свързани с оценката на изпълнението.

Оценката на държавните служители във **Франция** се използва при вземане на решения, свързани с управлението на човешките ресурси. Системата за оценка е децентрализирана, т.е. всяко министерство има собствен метод и форма. Съществуващата

⁵ Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States. Dr Christoph Demmke, European Institute of Public Administration Maastricht /NL/, Maastricht, June 2007;

система за оценка е елемент от възможностите за повишаване в длъжност, която реално зависи от възрастта и старшинството. Оценката се извършва веднъж в годината чрез пряк разговор и в писмена форма чрез използване на формуляри.

Като предимства могат да се посочат: при оценяване изпълнението на служителите от решаващо значение е личното изпълнение, а не заеманата длъжност. Това стимулира личната отговорност при изпълнение на задачите и мотивира добро и качествено изпълнение на задълженията; въведен е бонус за екип; израстването на служителите в йерархията е обвързано с възнаграждението, което е стимул за добро изпълнение.

Като слаба страна на съществуващата система за оценка е нейната многокомпонентност - клас, ранг, корпус, което е предпоставка за повече бюрократизъм и силен субективизъм.

Държавните служители в **Германия** се делят на федерални, федеративни и магистрати. Служителите в публичната администрация са на срочен договор до две години. Оценката на изпълнението се извършва на две години от прекия ръководител с обратна писмена връзка и формуляри. Използваните критерии за оценка на изпълнението са в две направления. Първите са свързани с изпълнение на задълженията, а вторите разкриват потенциала на оценяваните. Оценката има по-голямо значение за кариерното израстване, отколкото за величината на работната заплата. Предвидена е допълнителна добавка от 2%, 4 %, 6 % и 8 % в зависимост от оценката. Като плюсове на системата могат да се посочат: многокомпонентността ѝ; приложимостта ѝ за всички нива – администрации на федерацията, провинцията и местната власт; фиксираната работна заплата дава равен старт и стимулира развитието. Като слаби страни могат да се посочат: много дългия период на оценяване - на две години и фиксираните разлики /5%/ в бедните и богати провинции.

Системата за оценяване във **Великобритания** е децентрализирана. На практика всяка организация може да разработи своя система за бонуси към работната заплата.⁶ Единственото ограничение са средствата, които получава от държавния бюджет. Индивидуалната оценка се извършва един път в годината от прекия ръководител на базата на сключени договори за целите и оценката на компетентността.

Чрез прилагане на специална рамка се определят компетентността и критериите. Британската администрация редовно прилага и екипни бонуси. Натрупаният опит отчита като плюс на тези бонуси смъкването на напрежението между служителите, намаляване на съперничеството и егоизма, но и отрицателните им страни - слаба индивидуалност,

⁶ Георгиева, Т., Проучване опыта на Великобритания в прилагането на системата за оценка на трудовото изпълнение, сп. „Икономически алтернативи“, №2, 2011;

мотивация и намалена продуктивност в работата. Като положителна страна в оценяването на държавните служители във Великобритания може да се посочи: цялостно изградената концепция за връзката между оценката и възнаграждението и използването на колективен бонус при оценката и възнаграждението. Недостатък на съществуващата система е децентрализацията. Всяко ведомство изработва свои критерии., което прави държавните служители слабо мобилни.

В **Ирландия** съществува Комитет по назначаване в публичния сектор /TLAC/. Оценяването е задължително за почти всички наети лица в него.⁷ То се извършва веднъж на 6 месеца от прекия ръководител чрез лична среща, обратна връзка, в писмена форма и използване на формуляри. Оценката включва широк кръг от критерии. Получената оценка влияе най-силно на кариерното развитие на служителя и по-слабо върху получаваното парично възнаграждение. То е под формата на еднократен бонус до 20 % от основната работна заплата и предимно засяга по-високо поставени служители.

От месец май 2002 г. е въведена система за оценка и управление на държавните служители /УИРС/, която се определя като важна за модернизацията на административната система. Използват се унифицирани формуляри.

През 2004 г. УИРС обвързва оценката с ръста на работната заплата, повишаването в длъжност, промени в ранговата система и други, чрез въвеждане на точкова рейтингова система от 5 до 1, като 1 е максималната величина. Зависимостта изпълнение-оценка-заплащане се засилва след въвеждането на проекта „Устойчив прогрес“ през 2003 г., чрез който се създават групи за такава зависимост.

Основни преимущества на съществуващата система за формиране на работната заплата в Ирландия са: ежегодното преразглеждане на работната заплата, което е фактор за справедливо отчитане на извършваните действия; краткия период на оценяване /6 месеца/, което е предпоставка за обективност, защото по-точно се наблюдават служителите.; работната заплата при назначаване отчита досегашния опит, което създава възможност за мобилност на кадрите и тяхното устойчиво развитие.

Като недостатък на системата може да се посочи зависимостта между ръста на работната заплата и съдържанието на работата и професионалния опит. Това не стимулира индивидуалното изпълнение и качеството на действията.

В **Португалия** държавните служители се назначават съгласно съществуващ закон.⁸ Заеманата длъжност става след полагане на теоретичен изпит и психологическа оценка. Оценката е задължителна и се провежда чрез предварително определени качествени цели

⁷ Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015, с.30;

⁸ Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015, с.36;

и количествени показатели. Тя се използва за управление на човешките ресурси. Създадена е Интегрирана система за оценка на изпълнението /SIADAR/, която съдържа три подсистеми: за оценка на изпълнението на услугите в публичната администрация /SIADAR1/; за оценка на дейността на мениджърите в публичната администрация /SIADAR2/ и за оценка на изпълнението на служителите в публичната администрация /SIADAR3/.

Интегрираната система е централизирана и се прилага в цялата страна. Използват се показатели за измерване на резултатите и други фактори. Оценяването е ежегодно. Всяка организация осъществява мониторинг и контрол на кадрите си. След оценката те представят доклад пред компетентен държавен орган – Инспекторат на държавната администрация.

Преимущества на системата са: единната система позволява по-лесна адаптивност и мобилност на служителите от държавната администрация; разработената скала за единно заплащане е предпоставка за обективност на оценката; чрез съществуващата система се оценява качеството на работата; равенство при оценката при наличие на обща скала за заплащане.

Като слабост в системата може да се посочи използваните индикатори, които не отчитат бъдещите промени.

В **Чехия** Министерството на вътрешните работи отговаря и за публичната администрация и управлението на държавните служители, което е децентрализирано.⁹ Назначаването на държавните служители е чрез конкурс. През 2002 г. е приет Закон за държавния служител, който след няколко промени не се използва пълноценно. Затова през 2015 г. е приет нов вариант, но и той няма съществена роля. Управлението на държавните служители на практика се осъществява чрез Кодекса на труда.

Оценката на държавните служители е слабо застъпена в практиката. Осъществява се чрез годишна среща на държавния служител с прекия ръководител, със слаба обратна връзка. Оценката се осъществява децентрализирано, без обща процедура за страната и национални формуляри. Обратната връзка не е строго регламентирана, не винаги има повторна среща или попълнен документ. Оценката се използва при определяне бонусите на държавните служители, чиято величина е между 10 - 20 % от основната работна заплата и при подновяване и удължаване на договорите.

Подборът на кадрите в **Словения** е децентрализиран.¹⁰ Най-висшите длъжности се заемат с конкурс. Оценката на кадрите е на базата на изпълнение на длъжността. Тя е

⁹ Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015, с. 20;

¹⁰ . Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015, с. 22;

задължителна и се осъществява веднъж на годината на среща между прекия ръководител и служителя с писмена обратна връзка. Възнаграждението има връзка с индивидуалния принос в дейността на администрацията. Оценката на изпълнението е четиристепенна: „отлично“, „добро“, „задоволително“ и „незадоволително“. Съществува връзка между оценката, повишаване в длъжност и заплащане, която е нормативно защитена в Закона за държавния служител и специализиран Каталог.

Работната заплата на държавните служители се определя от обща скала на работната заплата, която има 65 раздела, като минималния и максималния разред са посочени в каталога. Работната заплата се определя сложно, посредством коефициенти за всеки от 65-те раздели, по групи и подгрупи, в зависимост от заеманата позиция. Допълнителният бонус е до 30 % от основната работна заплата.

Основните предимства на системата за оценка са: конкретизация и яснота при определяне на критериите за оценка на длъжността, законовата рамка и приложението ѝ в практиката.

Като слабост може да се посочи: слаба обратна връзка, комуникация и диалог при прекия контакт ръководител и служител; субективност на оценката от страна на прекия ръководител.

Оценката на кадрите в държавната администрация на **Дания** се отнася за министерствата, децентрализираните местни органи, агенциите и ръководителите. Те автономно регламентират основните компоненти на заплащането. На практика това означава, че се фиксира само основната работна заплата чрез колективния трудов договор. Отделните организации в рамките на своите бюджети могат да изплащат добавки, основани на изпълнението на работата, до 20 % и заеманата позиция. Няма закон, който да обвързва заплащането с изпълнението на работата. Това се регламентира чрез колективните трудови договори на организациите.

Финландия въвежда система за заплащане според изпълнението в началото на 90-те години на 20-ти век, като се подготвя продължително време. Тази система сега обхваща почти всички служители и агенции в публичната администрация, но първоначално тя не е срещала сериозна подкрепа. За да се преодолее това отношение Министерството на финансите работи в две направления. Първото е насочено към служителите с цел много доброто им информиране за нейното приложение и последиците от това. Като за това са наети дори психолози за обучение на персонала. Второто направление е насочено към пробно прилагане на системата за всички служители и те участват активно с коментари и критики за функционирането ѝ. Сега е приета много добре от всички служители.

Финландската система е децентрализирана и слабо законово стандартизирана. Всяка организация разполага със собствена процедура за оценка на изпълнението на работата. На централно ниво се определя само принципа за оценяване на функциите и длъжностната характеристика. Тя е основана на възнаграждението. Цел на системата е отхвърляне принципа на автоматична актуализация на заплатата по старшинство и въвеждане на индивидуално заплащане според представянето на работното място и компетентността, т.е. оценка на изпълнението. Извършва се веднъж в годината като се използват от три до пет основни показатели: компетентност, ефективност, сътрудничество/ и много под критерии. Специфична особеност на системата е, че висшите държавни служители подлежат също на оценяване, но не се предвижда промяна в заплащането в зависимост от изпълнението.

Като достойнства на финландската система за оценка и заплащане може да се посочат: изграденото положително отношение на служителите към използваната система за оценка на изпълнението; индивидуалния подход към използваните критерии за оценка на изпълнението и компетентностите, с което се отчита спецификата на извършваните дейности; определянето на задължителен минимум 5% за оценка на изпълнението като фактор за заплащане.

Като недостатък на системата може да се посочи голямата децентрализация, което пречи на мобилността на служителите.

Оценката на изпълнението на държавните служители в Република България

България, след като става член на Европейския съюз, извършва много действия, насочени към уеднаквяване законовите изисквания в страната с тези на съюза, включително и по отношение дейността на кадрите в публичния сектор.

В края на 90-те години на 20-ти век са приети редица нормативни документи: Закон за държавния служител /ЗДС/, обнародван в ДВ, бр.67 от 27.07.1999 г.; Класификатор на длъжностите в администрацията, Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация, Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, Наредба за условията и реда на оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация /в сила от 01.01.2012 г./, приета с постановление на Министерския съвет № 314 от 23.11.2011 г., обнародвана в Държавен вестник, бр.95, от 02.12.2011 г.

Съгласно закона „държавен служител е лице, което по силата на административен акт за назначаване, заема платена щатна длъжност в държавната администрация и подпомага орган на държавната власт при осъществяване на неговите правомощия“ /ЗДС, чл.2/. Държавните служители заемат длъжността с конкурс. Съществуват два вида служители: ръководни служители и експерти. Задълженията на държавния служител се

определят в неговата длъжностна характеристика /ЗДС, чл.21, ал.2/. Длъжностната характеристика е децентрализирана, т.е. утвърждава се от съответната администрация, но структурата и процедурите за тяхното разработване и изменение са централизирани и се определят с наредба на Министерския съвет /ЗДС, чл.2, ал.4/.

Професионалната квалификация на държавния служител, като сбор от знания и умения, които са необходими за качественото изпълнение на длъжността, се определя в рангове. Те се разделят на две групи: младши и старши ранг и всеки има по пет степени. /ЗДС, чл.73/ Повишаването в ранг се извършва въз основа на годишната оценка на изпълнението на длъжността /ЗДС, чл.75/.

- Състояние на системата за оценка на персонала

- ежегодност

Оценката на изпълнението е всяка година и се извършва от прекия ръководител, който попълва съответния формуляр и го предава на контролиращия ръководител. При необходимост може да има и междинна оценка.

- по два критерии

Оценката е по два основни критерии /ЗДС, чл.76/: постигнати предварително определени цели и показаните компетентности и отчита как са осъществени планираните цели в индивидуалния работен план.

- Отчита изпълнението на планираните цели

Планът се изготвя съвместно от оценявания и прекия ръководител на служителя, като се отчитат основната цел, преките задължения, управляваните ресурси, съобразени с компетентностите на държавния служител, които са посочени в длъжностната им характеристика. Броят на планираните цели не трябва да надвишава седем.

- Използва стандартни писмени форми /формуляри/

Изготвянето и съгласуването на индивидуалния план е съпроводено с попълването на формуляр. Заключителната среща по изпълнението на индивидуалния план и оценка на изпълнението може да съдържа подходящи действия за развитие на служителя и завършва с попълване на съответните раздели на формуляра за оценка. Недоволният служител може да обжалва, т.е. има обратна връзка. Получената оценка осигурява мобилност на служителите, ако постъпят в друга администрация.

- Оценката на изпълнението има количествена и характеристика

Оценяващият ръководител определя годишната оценка въз основа на степента, в която са постигнати изискванията на индивидуалния план и компетентностите

/Приложение № 1 към чл.15/, използвайки точкова система в пет степени: „Исключително изпълнение“, „Изпълнението надвишава изискванията“, „Изпълнението напълно отговаря на изискванията“, „Изпълнението отговора не напълно на изискванията“, „Неприемливо изпълнение“, /чл.16.от Наредба за УРОИСДА/.¹¹

Прекият ръководител изработва своята оценка въз основа на обективно установени факти и обстоятелства, обосновавайки писмено своето мнение. При формулиране на оценката той може да вземе под внимание мнението за оценявания от други служители, с които той работи и на външни потребители.

Като положителни страни в съществуващата система за оценка на дейността държавните служители в Република България могат да се посочат:

Сериозната законова и нормативна база по отношение оценката на държавните служители.

Предложените писмени формуляри, които създават централизиран подход и правят използваната система мобилна по отношение движението на държавните служители между различните министерства и други организации.

Служителите се конкурират по между си, за да имат по добро оценяване от прекия си ръководител въпреки, тяхното мнение, че оценяването е субективно. По този начин се развиват, както организацията така и самите служители.

Оценката на изпълнението все още има помощен характер, а не основен при определяне на възнаграждението и израстването в ранг и длъжност.

Системата за оценка е все още кариерна, а не длъжностно ориентирана. В границите на ЕС има тенденция към длъжностно ориентиране и обвързване на личното възнаграждение с дейността и постиженията на административната структура /екипа/.

Системата за оценяване в България се доближава до разпоредбите в Европейския съюз, но се нуждае от усъвършенстване по отношение практическата ѝ приложимост. Тази констатация потвърждава актуалността на доктората, предмета и обекта на изследване.

Изследване на системата за оценка на персонала в конкретна институция от публичния сектор

В трета глава са описани методите на изследване, извършено анкетно изследване под формата на интервю, направен е анализ на получените резултати и са направени предложения за усъвършенстване системата на оценка на персонала в държавната администрация.

¹¹ Ефективност на новата система за заплащане и оценка на изпълнението, ИПА, 2015, с. 45;

Изследването на системата за оценка на персонала в публичния сектор от конкретна институция се извърши в Дирекция на министерство и обхвана всички работещи служители там. Не използваме конкретното наименование на обекта на изследване по две основни причини: анонимност на получените резултати и конфедиционалност. Хората, включени в изследването бяха запознати с целите на изследването, което засили неговата обективност, защото ги направи съпричастни и по-отговорни. Методите за набиране на информация са : проучване и анализ на документи, анкетно изследване под формата на интервю и лични наблюдения.

Изследваната дирекция има следната структура: директор, началник отдел, държавен експерт, главни експерти, старши експерти и младши експерти. Обект на изследване са експертите.

Анализът на документи включва: длъжностна характеристика, индивидуален план и форми за оценка /формуляри/.

- Длъжностна характеристика

За всяка заемана длъжност експерт има изработен нормативен документ - длъжностна характеристика. Съгласно Закона за държавния служител, чл. 2, ал .4. в длъжностната характеристика са посочени:

- Основна цел на заеманата длъжност;
- Областите на дейности, които са в две насоки: изпълнителна и управленческа;
- Преки задължения на експертите.

Съгласно длъжностната характеристика те са в четири направления: конкретно изпълнителски и информационни дейности, дейности по съхранение на документи, контролни дейности и управленчески дейности.

Анализът на длъжностната характеристика дава основание да се направят следните изводи:

1. Описаните задължения са конкретни, което позволява количеството на извършваната работа да бъде оценявана чрез използването на показатели, които обективно да показват изпълнението на възложения труд;

2. Наред с дейности, които имат количествено изражение /изпълнителски, информационни, контролни/, съществуват и такива, които разкриват качествена характеристика на труда. Това са управленческите дейности. Те освен конкретни действия, включват творчески елемент и тяхното оценяване е значително по-трудно в сравнение с процедурните.

- Индивидуален работен план

Всеки експерт при оценяване на дейността му попълва индивидуален работен план за оценка на изпълнението на длъжността. Индивидуалният работен план описва дейностите, които извършват служителите за период от една година /01.01.- 31.12./

Ако се анализират три примерни работни плана /за младши експерти, старши експерти и главни експерти/ се установява следното състояние:

1. Работните планове съдържат действия, които са пряко свързани с трудовата характеристика на експерт.
2. В работните планове се съдържат групи дейности посочени като описание на целите.

Таблица 3.1. Сравнение на дейности от работни планове по длъжности

Описание на целите	Младши експерт	Старши експерт	Главен експерт
1. Информационни, изпълнителни и контролни дейности:			
1.1. Регистриране движения по банкови сметки, касови и безкасови операции;	Да	Да	Да
1.2. Проверка на тримесечни оборотни ведомости;	Да	Да	Да
1.3. Изготвяне на три месечни оборотни ведомости на дирекцията;	Да	Да	Да
1.4. Изготвяне на консолидирани тримесечни ведомости;	Да	Да	Да
1.5. Изготвяне на сборен /годишен баланс/ финансов отчет на дирекцията;	Да	Да	Да
1.6. Проверка на месечни и тримесечни касови отчети, представени по ОП и др.;	Да	Да	Да
1.7. Проверка и предоставяне на информация за сертификати и заявки за плащания, изпращани до ЕК;	Да	Да	Да
1.8. Изготвяне на месечни и три месечни касови отчети на дирекцията;	Да	Да	Да
1.9. Участие в подготовка и извършване на проверки на място по ОП и други програми;	Да	Да	Да

1.10. Изготвяне на регулярни справки и извършване на всички проверки и равнения;	Да	Да	Да
1.11. Проверка и предоставяне на информация за сертификати и заявки за плащане, изпращани до ЕК;	Не	Да	Да
1.12. Приключване на счетоводната година и изготвяне на документи.	Да	Да	Да
2. Управленчески дейности:			
2.1. Участие в подготовка на нови процедури указания;	Не	Да	Да
2.2. Изготвяне или участие в изготвяне на становища по констатирани пропуски при извършвани одити;	Не	Да	Да
2.3. Участие в подготовка на нови процедури и указания на отдела по ОП и други проекти;	Не	Да	Да
2.4. Анализ и изготвяне на предложения за коригиране на пропуски с цел оптимизиране и подобряване качеството на работа;	Не	Да	Да
2.5. Участие в разписването на нови процедури или предложения за промени в процедурни наръчници.	Не	Не	Да
3. Методични дейности:			
3.1 Разработване на методични указания свързани с управление и изразходване на средствата по ОП и други	Не	Не	Да

Описаните цели /дейности/ разкриват единството и различията на изпълняваните действия от различните групи експерти. Единството на извършваните дейности се отнасят до изпълнителните, информационните и контролните действия и за трите нива на квалификация. Различията са изключително в областта на управленческите дейности и се отнасят за младшите експерти спрямо останалите две групи. Това дава основание по отношение на значителна част от работата на служителите да се оценява с еднакви

показатели - една част за цялата група експерти, а за управленческите дейности само за тези, които са с по-висок ранг, а следователно имат и по-големи права и отговорности.

- Форми /формуляри/ за оценка на индивидуалното изпълнение

на длъжността

Използват се два формуляра за оценка на експертите:

- формуляр за оценка на индивидуалното изпълнение на длъжността за служители, заемащи експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности;
- формуляр за оценка на индивидуалното изпълнение на длъжността за служители, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции;

Анализът на документите дава основание да се направят следните констатации:

- Използваните показатели, наречени „признаци за оценяване“ са с еднакво смислено значение и в двата формуляра.

- И в двата формуляра се използват еднакви количествени показатели за оценка 3, 2, 1 и 0.

- Коефициентите на тежест са еднакви, но във формуляр 4 има нулеви показатели.

- Максимално възможните точки във формуляр 3 са 57, а във формуляр 4 са 45.

Разликата се определя от наличието на повече признаци с нулева тежест във втория формуляр.

- Заключителната оценка и за двата вида служители е еднаква и има комплексно значение. Количествено се изразява в проценти, а качествено като стандартна оценка и по-конкретно:

„изключително изпълнение“ - от 85%;

„много добро изпълнение“ – от 51 до 84,99%;

„задоволително изпълнение“ – от 30,01 до 50,99%;

„незадоволително“ – 30 и по-малко %.

-В посочените признаци има такива, които са с коефициент нула /0/. За първата група експерти те са шест и по-конкретно: иновативен подход към решаването на проблемите; планиране и координация на работата; умения за вземане на решения; умения за изграждане на екип и работа като част от него; ефективно справяне с конфликтите; организационни и управленчески умения.

За втората група специалисти те са два: умения за изграждане на екип и работа като част от него и организационни и управленчески умения.

Изводите, които могат да се направят относно използваните формуляри за оценка на труда на експертите са следните:

1. Използването на един формуляр за два типа дейности е удобен за оценяване, но не е най-точно за оценяването. Наличието на нулеви признаци, дори за втората група експерти е поради това, че се използват стандартен формуляр. Разбира се, те могат да се използват и за други специалисти или по-точно дейности, както е използвана терминологията в двата формуляра;

2. Посочените нулеви признаци разкриват липса на такъв тип дейности, съгласно оценката, нещо което влиза в сериозно различие със съществуващите длъжностни характеристики.;

3. Признаци с нулева тежест показват, че те не са нужни за отчитане и оценяване на тази дейност. Ако е така, може би е по-правилно, те да бъдат премахнати като признаци. Но дали това е вярно. Може да се оспори нулевата тежест на някои признаци, както за първата, така и за втората група експерти. Например, работа в екип, ефективно справяне с конфликти и особено организационни умения на работното място;

4. Нулевата тежест има и психологическо въздействие върху оценявания и не действа положително върху поведението му. Това може да доведе до недоверие в предложените признаци и съмнение относно тяхната обективност;

5. Не съществува добра връзка между трудовата характеристика и използваните признаци във формулярите. Например признак №2 е много общ, а длъжностната характеристика е детайлизирана дейност. Ако във формуляра се въведат няколко под признака на №2 или се направят нови признаци, това ще засили тяхната обективност и точност на оценка на извършваните дейности от оценяваните. Същото се отнася и за признаци №5 и №14;

6. Признаци №7, №11, №12 и №13 също се нуждаят от детайлизиране. Например, самостоятелно планиране на работата - коя работа, аналитичната, контролната или тази, която е конкретизирана в трудовата характеристика или индивидуалния план;

7. Неяснотата на използваните признаци е предпоставка за формиране на мнение в оценяваните, че техният труд не се отчита обективно.

В заключение може да се направи констатацията, че оценката на експертите е подчинена на възгледа тип бюрократична фирмена култура. Липсват признаци от така наречените „меки форми“ на управление: социален климат на работното място, ценностна ориентация на целите, вярност към организацията и др. Дори формулярите са наречени така „оценка на индивидуалното изпълнение на длъжността за служители, заемащи експертни...“, а не за служителите, заемащи длъжността.

Успоредно с анализа на документите бе извършено изследване, което имаше за цел да определи мнението на служителите от изследваната дирекция относно използваните документи, като база за тяхното оценяване. С това се търсеше отговор на хипотезата дали използваната система за оценка е подчинена на субективността или е обективна.

С цел получаване обективна представа за мнението на служителите относно съществуващата връзка между длъжностната характеристика, индивидуалния работен план и оценката на техния труд се проведе интервю със стандартни въпроси под формата на анкетна карта, т.е. на всички анкетирани бяха зададени едни и същи въпроси. Получената информация разкри следното състояние /анализът е направен за всеки въпрос поотделно/:

1. Всички анкетирани служители /100%/ са посочили, че имат и са запознати с длъжностната си характеристика.

2. Почти всички /91 %/ са посочили, че това е станало при назначаването им, а само един от тях е посочил, че това е станало по друг повод, а именно при последното изменение на изискванията на длъжността.

3. На въпроса „Колко често изпълнявате посочените дейности“ се получиха следните отговори.

3.1. Регистриране на движение по банкови сметки, касови и безкасови операции: всеки ден - 46 %; няколко дни в седмицата - 18 %; не ги извършват - 36%

3.2. Изготвяне на тримесечни оборотни ведомости: няколко пъти в годината - 46%; не ги извършват - 36 %; без отговор – 18 %

3.3. Проверка на тримесечни оборотни ведомости, представени от други ведомства: всеки месец - 9%; няколко пъти в годината - 36 %; не ги извършват - 46 %; без отговор - 9 %

3.4. Проверка на месечни и тримесечни касови отчети: всеки месец - 18 %; няколко пъти в годината – 27 %; не ги извършват - 46 %; без отговор - 9%

3.5. Проверка и предоставяне на информация до други ведомства: всеки ден - 9%; няколко дни в седмицата - 46 %; всеки месец – 27 %; не ги извършват – 18 %

3.6. Приключване на счетоводната година и изготвяне на съпътстващи документи: няколко дни в седмицата - 9%; всеки месец - 9 %; няколко пъти в годината – 36 %; не ги извършват - 46 %.

3.7. Подготовка и извършване на проверки на място: няколко пъти в годината - 27 %; не ги извършват - 64 %; без отговор – 9 %.

3.8. Изготвяне на регулярни справки и извършване на всички стандартни проверки: няколко дни от седмицата – 27 %; всеки месец - 9 %; няколко пъти в годината - 18 %; не ги извършвам – 37 %; без отговор – 9 %

3.9. Участие в подготовка на нови процедури и указания: няколко пъти в годината - 91%; без отговор – 9 %

Получената информация от проведеното изследване е представителна /включва 100% от работещите в отдела/ и достоверна /чрез осигурени условия за провеждане на интервюто - без присъствия на ръководител и поставяне на засичащи въпроси/. Това дава основание да се направят следните изводи:

Първо. Въз основа на получената информация могат да се направи следните обобщения относно честотата на всички извършвани дейности от експертите в отдела:

Всекидневно или няколко дни в седмицата се извършват следните дейности: Регистриране на движението по банкови сметки, касови и без касови операции 64 % (46 % +18%); Проверка и предоставяне на информация от други ведомства 54 % (9%+46%);Изготвяне на регулярни справки и извършване на всички стандартни проверки 27 %.

Всеки месец експертите извършват следните дейности: Проверка и предоставяне на информация от други ведомства 27 %; Проверка на месечни и тримесечни касови отчети - 18 %; Проверка на тримесечни оборотни ведомости, предоставени от други ведомства – 9 %; Приключване на счетоводната година и изготвяне на съпътстващи документи - 9 %; Изготвяне на регулярни справки и извършване на всички стандартни проверки – 9 %;

Няколко пъти в годината експертите извършват следните дейности: Участие в подготовката на нови процедури и указания - 91 %; Изготвяне на тримесечни оборотни ведомости - 46 %; Проверка на тримесечни оборотни ведомости, предоставени от други ведомства - 36%; Приключване на счетоводната година и изготвяне на съпътстващи документи- 36 %; Проверка на месечни и тримесечни касови отчети - 27 %; Подготовка и извършване на проверки на място – 27 %; Изготвяне на регулярни справки и извършване на всички стандартни проверки – 18 %.

Изводите, които могат да се направят са:

1. Най - често се извършват стандартни /процедурни/ изпълнителски действия, свързани с основните цели на отдела: следене на банкови сметки, касови и безкасови плащания, проверка на касови отчети, проверка на информация от други ведомства, изготвяне на справки и извършване на стандартни проверки и др.

Това отговаря на естеството на извършваната работа и показва много добра връзка между трудовата ангажираност на експертите и трудовата им характеристика.

2. През годината наред с изпълнителските, информационни и контролни действия експертите извършват и управленчески дейности като вземат пряко участие и подготовката и изработването на нови процедури и указания.

3. Експертите имат комплексен труд: изпълнение на рутинни задачи, предоставяне на всякакъв вид информация за наши и чуждестранни институции, контролни функции и съдействие при вземане на управленчески решения. Това дава основание някои от анкетирания да посочат като проблем липсата на специализация в конкретна област.

4. Общото впечатление е, че няма точни критерии за оценка на конкретното участие, което създава впечатление в експертите, че при оценката на техния труд решаваща роля има личното отношение на ръководителя.

Второ: Относно **съдържанието, спецификата на извършваните дейности** при изпълнение на конкретните възложени задачи. Ежедневието на изпълнителите включва следните групи дейности: процедурни за 91% от анкетирания; съхранение на документи - 82%; информационни – 73%; вземане на решения – 73%; контролни - 27%; методологически -18%; съдействие при извършване на управленчески дейности – 18%; изработване на становища, указания, наръчници и други форми за подобряване на организацията и управлението – 18%.

Изводите, които могат да се направят относно спецификата на извършваните дейности са:

1. Действията, които извършват експертите са синтез от изпълнителни, информационни, контролни и управленчески дейности.

2. Въпреки, че значителна част от експертите по тяхна преценка не извършват управленчески дейности, значителна част се занимават и с такъв вид действия дори без да го осъзнават. Погледнато в широк смисъл управлението е част от техния труд. Постоянно в своята работа те вземат решения, съдействат или пряко участват в изработването на материали насочени към управлението: указания, становища, наръчници и др.

Трето: Определяне на **факторите, които пряко влияят при оценката на техния труд**.

На въпроса „По ваша преценка кой фактор преобладава при оценката на кадрите?“ са получени следните отговори:

- Субективна преценка на ръководителя – 64%.
- Двата фактора /обективни критерии и субективна преценка/ по равно – 36 %.

Нито един от експертите не е посочил, че преобладаващо се използват обективни критерии за оценка. Факт, който заслужава сериозно внимание, чиято причина и

значимост са обект и в другите форми на изследване, които са осъществени. Това потвърждава и докторантската хипотеза, че оценките са субективни и са нужни критерии за засилване на тяхната обективности, конкретни предложения насочени към приноси в дисертацията.

Детайлизиране на признаците за оценяване на експерти с аналитични и контролни функции

Проведените изследвания и констатираните изводи от получената информация дават основание да направим няколко предложения за усъвършенстване системата на оценяване за експертните с аналитични и контролни функции. Те се отнасят за използваните „Признаци на оценяване“. Нашата цел е да се засили обективния характер на оценката. Така използваните признаци, макар и да са подчинени на стремежа за максимална обективност, създават впечатлението, че липсват обективни критерии. Както бе посочено значителна част от служителите са изразили мнение, че оценките са в резултат на личното мнение на ръководителите, а не на реалната им изява. Предвид факта, че използваните форми са нормативно определени, ще насочим нашето внимание към подобряване на съществуващите нормативи, а не на тяхното отхвърляне като форма на оценка.

Признак „Степен на реализация на целите от работния план“

Така, както се използва работния план, той по своята същност е разделен на отделен вид дейности. Подходящо е този подход да се отрази и във формуляра. Така хората, които са оценявани ще разберат къде имат пропуски и къде са се справили така, че да покрият максимално възможните изисквания.

Детайлизираните признаци на „Степен на реализация на целите от работния план“ по наша преценка трябва да отразяват честотата и важността на извършваните дейности в работния план и по-конкретно:

1.1. Дейности, свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия на експертите - тежест /0,9/;

1.2. Дейности, свързани с извършване на управленчески действия - тежест 1,1.

Даването на по-голяма тежест на управленческата дейност е предвид нейния творчески характер, отговорност и значимост за дейността на дирекцията. Извършването на първата група действия е от строго процедурен характер, а управленческите действия изискват не само познания и информираност, но умение да се борави с информация, да се правят анализи и да се формулират конкретни предложения за усъвършенстване на работата в дирекцията.

Признак „Степен на изпълнение на задълженията, определени в

длъжностната характеристика“

Както бе отбелязано съществува много голяма връзка между работния план и длъжностната характеристика. Така формулиран този признак до голяма степен се припокрива с първия. Ако трябва да се подчертае обективния подход в нужно да се детайлизират дейностите, които трябва да извършва служителят съгласно длъжностната характеристика. Отделните дейности трябва да се групират и да се отрази тяхната честота, значимост и отговорност.

Групирането на дейностите по тяхната честота, съгласно проведеното анкетно изследване, включва:

Процедурни /изпълнителски/ дейност – предоставяне на счетоводна информация и съхранение на документи. Те са отразени в длъжностната характеристика в пети раздел: т. 1, т. 2, т. 10, т. 11 и т. 17.

Информационни дейности: т. 5, т. 6 и т. 7 в пети раздел на длъжностната характеристика

Контролни дейности: т. 3, т. 4, т. 8, т. 14, т. 15 и т. 16 от пети раздел на длъжностната характеристика.

Управленчески дейности: т. 9, т. 12 и т. 13 от пети раздел и осми раздел от длъжностната характеристика.

Дейности с отдели, звена и ведомства в рамките на министерството и извън него: раздел девети т. А и т. Б.

При детайлизирането на признака това трябва да се отрази, като се въведат различни разновидности /под признаци/ на признака. Нашето предложение се свежда до следното „Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика“:

Степен на изпълнение на задълженията в процедурните дейности - 0,4 тежест;

Степен на изпълнение на задълженията в информационните дейности - 0,4 тежест;

Степен на изпълнение на задълженията в контролните дейности – 0,4 тежест;

Степен на изпълнение на дейностите в управленческите дейности - 0,4 тежест;

Степен на изпълнение на дейностите при работа с други звена и организации - 0,4 тежест.

Предлагането на еднакви дефинирани показатели и продиктувано от факта, че всички дейности за залегнали в трудовите задължения на експертите са еднакво значими

за тяхната работа.

Признак „Познаване на нормативната база“

Предложение е за коефициент $/p/ = 1$, защото това е изискване за необходими компетентности в длъжностната характеристика /раздел единадесети от длъжностната характеристика/. Експертът е длъжен да използва в своите действия познания по финансово управление и одит на програми, финансирани от ЕС, познания по законодателството и всички нормативни документи, свързани и управлението на СКФ на ЕС и познания по счетоводство.

Признак „Разбиране на задачите и тяхната функция“

Той е с коефициент на тежест 2, което по мнение на докторанта е леко преувеличено, защото това е дейност, обвързваща и двете страни. От едната страна е ръководителят, който възлага задачите, а от другата страна е изпълнителят на задачите. Ако ръководителят не е поставил достатъчно ясни, конкретни и точно определени задачи, в които не е отразена тяхната функционална роля, те не биха били правилно разбрани от другата страна – изпълнителите. Затова нашето предложение е признак „Разбиране на задачите и тяхната функция“ да има тежест $/P/ = 1$.

Признак „Умение за вземане на решение“

Той е свързан с дейности, които експертите извършват постоянно /73% от анкетираните/. От друга страна в този вид дейност има аналитични, контролни и донякъде управленчески функции на експертите. Затова нашето предложение е признак „Умение за вземане на решение“ да има тежест $/p/ = 2$.

Признак „Умение за изграждане на екип и работа като част от него“ е с тежест = 0 при експертите, не трябва да има нулеви признаци. Затова предлагаме на негово място да се постави като подпризнак „Отношение към работата в екипа“, който да се обвърже с трудовия стаж и коефициент 3 = от 11 до 15 и повече години трудов стаж, коефициент 2 = от 6 до 10 години трудов стаж и 1 до 5 години трудов стаж. Коефициентът на тежест е = 1. Продължителността на работата в дадено звено е проява не само на професионална квалификация, но и на ценностна ориентация и вяроност към фирмата. Тези качества на експертите не са предвидени никъде в признаците за оценяване на дейността им.

Признак „Работа в екип“ по наша преценка е с по-голяма тежест от нужното. Служителите неизбежно работят в екип и така поставен въпроса не е ясен, за какво оценката е 3 и за какво 1. Нашето предложение е за тежест $/p/ = 1$.

Признак „Ефективно обслужване на заинтересовани страни и/или граждани“ е подходящо да се раздели на два подпризнака:

❖ Контакти и обслужване на заинтересовани страни с тежест 0,5;

❖ Обслужване на граждани с тежест 0,5;

Признак „Възможности за комуникации“ не е ясен. По точния израз е може би умение за комуникации. Това е необходима компетентност за експертите, затова предлагаме коефициент на тежест $/p/ = 1$.

Признак „Организационни и управленски умения“ е с тежест нула. Според възгледите на ръководителите, които извършват оценяването тези дейности не се извършват от експертите и не са в тяхното трудово задължение. Този възглед противоречи на нормативната база - трудовата характеристика и действителността. В трудовата характеристика, както вече отбелязахме са посочени дейности, които имат контролно, методологическо и управленческо действие. Дори вземането на решения, което е ежедневна практика за експертите, е свързано с управленческите функции на отдела, дирекцията и ведомството. Затова предложението на докторанта е този признак „Организационни и управленски умения“ да е с тежест $/p/ = 2$.

В резултат от получените резултати от анкетното проучване, предлагаме нови признаци за оценка с различна степен на тежест за експерти с аналитични и контролни функции.

Таблица 3.2. Нови признаци на оценка

Първи признак: Степен на реализация на целите от работния план :		Коефициенти на тежест				Нови предложения	
		Количествени показатели					
Дейности, свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия	с и	3	2	1	0	0.90	2.70
Дейности, свързани с извършване на управленчески действия	с на	3	2	1	0	1.10	3.30
Втори признак: Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната							

характеристика:						
<i>Степен на изпълнение на задълженията в процедурните дейности</i>	3	2	1	0	0.40	1.20
<i>Степен на изпълнение на задълженията в информационните дейности</i>	3	2	1	0	0.40	1.20
<i>Степен на изпълнение на задълженията в контролните дейности</i>	3	2	1	0	0.40	1.20
<i>Степен на изпълнение на дейностите в управленческите дейности</i>	3	2	1	0	0.40	1.20
<i>Степен на изпълнение на дейностите при работа с организации</i>	3	2	1	0	0.40	1.20
Трети признак: Познаване на нормативната база	3	2	1	0	1.00	3.00
Четвърти признак: Разбиране на задачите и тяхната функция	3	2	1	0	1.00	3.00
Пети признак: Иновативен подход към решаването на проблемите	3	2	1	0	1.00	3.00
Шести признак: Планиране и координация на работата	3	2	1	0	1.00	3.00
Седми признак: Умение за вземане на решение	3	2	1	0	2.00	6.00
Осми признак: Отношение към екипа /трудов стаж/	3	2	1	0	1.00	3.00

<i>Девети признак: Работа в екип</i>	3	2	1	0	1.00	3.00
<i>Десети признак: Ефективно справяне с конфликти</i>	3	2	1	0	1.00	3.00
<i>Единадесети признак: Самостоятелно планиране на работата</i>	3	2	1	0	2.00	6.00
<i>Дванадесети признак: Ефективно обслужване на заинтересовани страни и гражданите:</i>						
<i>Контакти и обслужване на заинтересовани страни</i>	3	2	1	0	0.50	1.50
<i>Обслужване на граждани</i>	3	2	1	0	0.50	1.50
<i>Тринадесети признак: Възможности/умение/ за комуникации</i>	3	2	1	0	1.00	3.00
<i>Четиринадесети признак: Организационни и управленски умения</i>	3	2	1	0	2.00	6.00
ОБЩО:						57.00

Мнение на експертите за предложените промени в признаците от формуляра за оценка на индивидуалното изпълнение на длъжността

С цел да се провери мнението на експертите за направените предложените в оценяването им се проведе проучване. На експертите бяха предложените предвидените промени в признаците за оценяване, като те трябваше да приемат или отхвърлят направените предложения.

Първият признак „Степен на реализация на целите от работния план“, беше диференциран на два под признака.

Получиха се следните резултати:

Таблица 3.3. Резултати от проведено проучване

Признаци на оценката	Процент на отговорили от анкетираните			
	Да	Не	Без отговор	Общо
Първи признак:				
<i>Степен на реализация на целите от работния план:</i>				
Дейности, свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия	100.00			100
Дейности, свързани с извършване на управленчески действия		100.00		100
<i>Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика:</i>				
Изпълнение на задължения по обслужване на счетоводната система	66.70	33.30		100
Изпълнение на информационни дейности	66.70	33.30		100
Изпълнение на контролни дейности	66.70	33.30		100
Изпълнение на управленчески дейности	22.20	77.80		100
Изпълнение на дейностите при работа с други организации	77.80	22.20		100
Втори признак: Познаване на нормативната база	100.00			100
Трети признак: Разбиране на задачите и тяхната функция	100.00			100
Четвърти признак: Иновативен подход към решаването на проблемите	77.80	22.20		100
Пети признак: Планиране и координация на работата	100.00			100
Шести признак: Умение за вземане на решение	77.80	22.20		100
Седми признак: Отношение към екипа	77.80	11.10	11.10	100

/трудова стаж/				
Осми признак: Работа в екип	88.90	11.10		100
Девети признак: Ефективно справяне с конфликти	88.90	11.10		100
Десети признак: Самостоятелно планиране на работата	77.80	22.20		100
Единадесети признак: Ефективно обслужване на заинтересовани страни и гражданите:				
Контакти и обслужване на заинтересовани страни	77.80	22.20		100
Обслужване на граждани	22.20	77.80		100
Дванадесети признак:				
Тринадесети признак: Умение за комуникации	77.80	22.20		100
Четиринадесети признак: Организационни и управленски умения	88.90	11.10		100

Получените резултати дават основание да се направят следните **изводи**:

1. Само три от предложените промени не са приети от анкетирания експерти. Два от признаците са свързани с управленческите дейности и един с дейности, свързани с обслужване на гражданите.

2. Експертите не приемат разделянето на под признаци първия признак „Степен на реализация на целите от работния план“ и по-конкретно не приемат под признака „Дейности, свързани с извършване на управленчески действия“.

3. В диференцирането на признака „Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика“ експертите не приемат под показателя „Изпълнение на управленчески дейности“.

4. Експертите не приемат диференцирането на показателя „Ефективно обслужване на заинтересовани страни и гражданите“ и по-конкретно обслужването на гражданите.

5. Всички останали промени са приети.

Предложения за подобряване на системата за оценка на експерти с аналитични и контролни функции

При изработването на предложенията за подобряване на системата за оценка на

експертите с аналитични и контролни функции се съобразихме със следните ограничения.

Усъвършенстваме методиката за оценка без да отричаме нейното съществуване. Съображенията за това са следните:

- Не може да изменим изцяло действащата методика, защото тя отговаря на действащата нормативната уредба. Нашите правомощия не позволяват да премахнем нормативно-законовото статукво, защото то е в правомощията на други институции.
- Действащата нормативна база, както вече отбелязахме не пречи на процеса за оценяване на кадрите. По-скоро тя се нуждае от усъвършенстване по отношение обективния характер на оценяването, защото в служителите преобладава мнението, че тя е подчертано субективна.
- Ние насочваме нашите действия към създаването на показатели, които обективно оценяват в детайли извършваните дейности в системата на съществуваща нормативна база за оценяване на експертите с аналитични и контролни дейности.

Предложенията се изразяват в следното:

1.Предлагаме формуляра да съдържа оценка на служителите, а не на длъжността, т. е старият текст формуляр за оценка на изпълнението на длъжността от висшите държавни служители, заемащи ръководни длъжности и експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, да бъде променен на формуляр за оценка на висши държавни служители, заемащи длъжността експерти с аналитични и контролни функции.

ФОРМУЛЯР

за оценка на висшите държавни служители, заемащи ръководни длъжности и експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции

На:	
(име, презиме, фамилия)	
Длъжност:	Дирекция/главна дирекция:
Отдел:	Сектор:
Период за оценяване от:	до:
Годишна оценка на изпълнението на длъжността от последното оценяване:	

2.Оценката на индивидуалния работен план „Описание на целите“ да бъде съобразена с длъжностната характеристика. За целта тя трябва да се диференцира на групи дейности: изпълнителни, информационни, контролни, методични и управленчески дейности.

Описание на целите	Период за изпълнение	Изисквания/критерии за изпълнението
1.Изпълнителски дейности в т. ч.:		
1.1.		
1.2.и т.н.		
2. Информационни дейности в т.ч.:		
2.1.		
3 Контролни дейности		
3.1. и т.н.		
4. Методични дейности		
4.1. и т.н.		
5. Управленчески дейности		
5.1.		
5.2 и т .н.		

3.Годишната оценка на изпълнението задължително трябва да съдържа показатели за количествена оценка на извършваните дейности. За целта предлагаме следните признаци и количественото им отчитане:

Таблица 3.4. Количествени признаци

1. Степен на реализация на целите от работния план :	Нови приложения за коефициенти на тежест					
Дейности,свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия	3	2	1	0	1.00	3.00
Дейности, свързани с извършване на управленчески действия	3	2	1	0	1.00	3.00

2. Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика:						
Степен на изпълнение на задълженията в изпълнителските дейности	3	2	1	0	0.40	1.20
Степен на изпълнение на задълженията в информационните дейности	3	2	1	0	0.40	1.20
Степен на изпълнение на задълженията в контролните дейности	3	2	1	0	0.40	1.20
Степен на изпълнение на дейностите в управленческите дейности	3	2	1	0	0.40	1.20
Степен на изпълнение на дейностите при работа с организации	3	2	1	0	0.40	1.20

2. Годишната оценка на изпълнението има следните признаци и количественото им измерение

Таблица 3.5. Годишна оценка

Степен на реализация на целите от работния план:					Дейности, свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия на експертите	Дейности, свързани с извършване на управленчески действия
Дейности, свързани с изпълнителски, информационни и контролни действия	3	2	1	0	1,0	3,0
Дейности, свързани с извършване на управленчески действия	3	2	1	0	1,0	3,0
Степен на изпълнение на задълженията, определени в длъжностната характеристика:						

Степен на изпълнение на задълженията в изпълнителските дейности	3	2	1	0	0,4	1,2
Степен на изпълнение на задълженията в информационните дейности	3	2	1	0	0,4	1,2
Степен на изпълнение на задълженията в контролните дейности	3	2	1	0	0,4	1,2
Степен на изпълнение на задълженията в управленческите дейности	3	2	1	0	0,4	1,2
Степен на изпълнение на задълженията в дейностите при работа с организации	3	2	1	0	0,4	1,2
Познаване на нормативната база	3	2	1	0	1,0	3,0
Разбиране на задачите и тяхната функция	3	2	1	0	1,0	3,0
Иновативен подход към решаването на проблемите	3	2	1	0	1,0	3,0
Планиране и координация на работата	3	2	1	0	1,0	3,0
Умение за вземане на решение	3	2	1	0	2,0	6,0
Отношение към екипа /трудова стаж/	3	2	1	0	1,0	3,0
Работа в екип	3	2	1	0	1,0	3,0
Ефективно справяне с конфликти	3	2	1	0	1,0	3,0
Самостоятелно планиране на работата	3	2	1	0	2,0	6,0
Ефективно обслужване на заинтересовани страни и гражданите:						
Контакти и обслужване на заинтересовани страни	3	2	1	0	0,5	1.5

Обслужване на граждани	3	2	1	0	0,5	1.5
Възможности/умение/ комуникации за	3	2	1	0	1,0	3,0
Организационни и управленски умения	3	2	1	0	2,0	6,0
ОБЩО						57,0

Годишна оценка на изпълнението, определена от оценяващия ръководител (изписва се с думи):

Годишната оценка на изпълнението се определя при стриктно спазване на чл. 16 от наредбата!

Мотиви на оценяващия ръководител за определената годишна оценка на изпълнението:

Полето се попълва задължително!

Бъдещ потенциал за развитие на служителя (попълва се от оценяващия ръководител):

Коментар на оценявания:

Полето се попълва задължително, ако оценяваният желае да подаде възражение!

Дата:

ПОДПИС НА ОЦЕНЯВАЩИЯ РЪКОВОДИТЕЛ: ПОДПИС НА ОЦЕНЯВАНИЯ:

Коментар на контролиращия ръководител:

--

Полето се попълва задължително, ако контролиращият ръководител изиска от оценяващите ръководители допълнителна информация и аргументация за оценките и поиска допълнително мнение на други служители за работата на оценявания.

Дата:

ПОДПИС НА КОНТРОЛИРАЩИЯ РЪКОВОДИТЕЛ:

ПОДПИС НА ОЦЕНЯВАЩИЯ РЪКОВОДИТЕЛ И ДАТА:

ПОДПИС НА ОЦЕНЯВАНИЯ И ДАТА:

Качествената оценка на оценяващите ръководители ще се базира на нормативно определените Рамки на компетентностите, посочени в ПМС №314 и съдържащата се в него Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация и Приложение № 1 към чл.15. за служители, заемачи експертни длъжности и/или контролни функции това са:аналитична компетентност; ориентация към резултати; работа в екип; комуникативна компетентност; фокус към клиента; професионална компетентност.

Заклучение

Работодателите се интересуват от хората не само като работна сила със своите физически, квалификационни и интелектуални умения, но и като човешки същества с интереси, настроения, стремежи и амбиции. Тази нова страна разкрива неизчерпаем източник от форми и възможности за засилване творческата активност на хората. От началото на 90-те години започва изграждането на нов вид труд – синтез между информация и действие, чрез компютъризацията на производствените, административните и управленческите дейности. Това води след себе си промени в обекта на управлението и по-конкретно, то се насочва към процесите. Информацията е съществувала винаги, но вече не е ресурс, а и предмет на труда. Ако в индустриалните общества най-ценният капитал са финансовите средства и печалбата е основна цел на производството. В съвременното информационно общество стратегически ресурс са информацията, знанията и творческата активност. Следователно източник на богатство са хората в организацията, защото те са носители на този ресурс. Новото отношение към информацията води и до промени в ценностната система на ръководители и изпълнители, независимо къде се трудят в предприятията или в администрацията. За пръв път на изпълнителите се предоставя възможността да проявяват творчество, сами да определят задачите си и да ги контролират. Това се отнася и за заетите в публичния сектор в това число и държавните служители. Но за тези нови функции на работната сила се налага изграждането на такива организационни форми, в които да се освободи творческата инициатива и да се използват неизчерпаемите възможности на хората независимо какво и къде работят. Тези възгледи формират и ново отношение към работната заплата като средство за оценка на трудовото участие и активизиране на хората в трудовия процес. Самата оценка изисква детайлни показатели за определяне съдържанието на труда и конкретни количествени измерители на отделните дейности.

Реализацията на формулираната теза се базира на научната хипотеза, че съществуващите инструменти за оценка на труда не се възприемат като обективен критерий за оценка на вложения труд, на базата на съществуващите закони и нормативни документи. При анализа бе констатирано, че оценката на експертите е подчинена на възгледа тип бюрократична фирмена култура. Липсват признаци от така наречените „меки форми“ на управление: социален климат на работното място, ценностна ориентация на целите, вярност към организацията и др. След проведеното изследване бяха направени констатации, които доведоха докторанта до извода, че формулираната хипотеза се потвърждава и съществуващата оценка е подчинена повече на субективизма отколкото на

обективни критерии. Във връзка с реализация на формулираната цел, докторанта предлага да се усъвършенства системата на оценяване за експертните с аналитични и контролни функции. Те се отнасят до промяна на използваните „Признаци на оценяване“ в съществуващите нормативни документи. Мнението на служителите относно направените промени дават основание на докторанта да направи следните конкретни предложения:

1. Формулярът да е предназначен за оценка на служителите, а не на длъжността, т. е старият текст Формуляр за оценка на изпълнението на длъжността от висшите държавни служители, заемащи ръководни длъжности и експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции да бъде променен на Формуляр за оценка на висши държавни служители, заемащи длъжността експерти с аналитични и контролни функции. Така се дава приоритет на хората като фактор на труда, а не на заемащата длъжност.

2. При изработването и отчитането на Индивидуалния работен план „Описание на целите“ да бъде съобразен с длъжностната характеристика. За целта индивидуалния план трябва да се диференцира на групи дейности: изпълнителни, информационни, контролни, методични и управленчески дейности.

3. В годишната оценка на изпълнението признаците да се групират в зависимост от длъжностната характеристика и да отразяват основните задължения и как се изпълняват.

4. Докторанта предлага нови количествени измерители на признаците, чрез които се осъществява оценката на изпълнението.

Списък с публикации:

1. М. Симова, Н. Стойнева, Л. Петрова, „Роля на фирмената култура в управлението на човешките ресурси в „Актавис България“, сборник доклади на Международна научна конференция Унитех, Габрово, 2012;
2. Т. Халачева, Л. Вълкова-Петрова, „Проблеми при прилагане на съвременни форми на възнаграждения“, Сборник доклади на Юбилейна международна научна конференция – 50 години катедра „Икономика и стопанско управление“, София, 2013;
3. М. Симова, Л. Вълкова-Петрова, „Роля на фирмената култура при управлението на човешкия фактор“, Сборник доклади на Юбилейна международна научна конференция – 50 години катедра „Икономика и стопанско управление“, София, 2013;
4. Т. Халачева, Л. Вълкова-Петрова, „Труд и социална защита –предизвикателство пред хората с увреждания“, доклад на научна конференция на тема „Икономика и общество: глобални и регионални предизвикателства пред България“, УНСС, гр. София 31.10.2013
5. T. Halacheva, L.Valkova, Minimum wage and remuneration forming systems, Machines, Technologies, Materials-International Jurnal. Sofiya, 2/2015;
6. T. Halacheva, L.Valkova, Cloud Technologies and modern software solution for managing and rewarding of staff Machines, Technologies, Materials-International Jurnal. Sofiya, 5/2015;
7. Л. Вълкова, „Аспекти при оценяване на служителите в бюджетния сектор“, сборник доклади на Международна научна конференция Унитех, Габрово, 2018;
8. Л. Вълкова, „Съвременни софтуерни решения при управлението на човешки ресурси“, Сборник доклади на Международна научна конференция Унитех, Габрово, 2018;

Приноси в дисертацията:

1. Създаване на методика за изследване състоянието на съществуващата система за оценка на държавни служители в конкретен отдел на държавната администрация. Проведените изследвания ни дават основание да твърдим, че тя е приложима за други служители в държавната администрация.

2. Въвеждане на количествени измерители на признаците за оценка на изпълнението на индивидуалните планове с цел по-добри обективни критерии за самооценка и оценка на експертите с аналитични и контролни функции в държавната администрация.

3. Усъвършенстване на формуляра за оценка на експертите с аналитични и контролни функции в държавната администрация.

4. Обвързване оценката на експертите с аналитични и контролни функции в държавната администрация с длъжностната им характеристика.