

## Актуални проблеми и предизвикателства пред управлението на възнагражденията на служителите в държавната администрация

Автор: доцент Любомир Стефанов, доктор по икономика, катедра „Човешки ресурси и социална защита“ при Университета за национално и световно стопанство – София

София, 11 май 2010 г.

Обнародването на 27 април в бр. 32 на Държавен вестник Постановление на Министерския съвет № 67 за заплатите в бюджетните организации и дейности, както и взетото решение от правителството на 5 май 2010 г. за корекции на бюджета за 2010 г. (намаляване на разходите на администрациите с до 20%), поставят редица сериозни проблеми пред управлението на възнагражденията на заетите в държавната администрация. Най-съществените от тях, според мен са в следните основни направления:

1. ограничаването на разходите на възнаграждения (до 90% от определените в бюджета към момента, а след приемането на корекциите в бюджета за 2010 г. – до 80%) най-вероятно няма да може да бъде компенсирано със съкращаване на незаети бройки и ще трябва да се премине към реални съкращения на служители;
2. запазването на минималните и максимални размери на основните месечни заплати (приложения от 2 до 7 към ПМС № 67 от 2010 г.) на досегашните нива (на практика това са нивата от 1 юли 2008 г.) е недвусмислено послание, че масово увеличаване на основните месечни заплати не трябва да има;
3. възможностите за увеличаване на възнагражденията са свързани преди всичко с допълнителни възнаграждения за постигнати резултати (т.н. „бонуси“), ако администрациите разполагат с необходимите средства.

Разбира се, тези проблеми трябва да се разглеждат в контекста на приетите от правителството антикризисни мерки (след дълги и трудни дискусии със социалните партньори!) и поради това са напълно разбираеми, защото основната мярка е именно ограничаването на бюджетните разходи.

От друга страна обаче, не трябва да се забравя, че именно на работещите в държавната администрация се разчита в голяма степен за реализацията на най-значимите антикризисни мерки – увеличаване събираемостта на приходите в бюджета (включително и чрез пресичане на контрабандата и ограничаване на „сивата“ икономика) и ускоряване използването на средствата от финансовата помощ на Европейския съюз.

В този контекст, бих формулирал **основното предизвикателство** пред управлението на структурите от държавната администрация – да бъдат мотивирани компетентните служители за повишаване ефективността и ефикасността от тяхната работа при по-нисък общ размер на средствата за възнаграждения. Значимостта на това предизвикателство се увеличава и поради още няколко обстоятелства:

- на всички специалисти е ясно, че съкращенията на персонал в краткосрочен план увеличават разходите на администрацията поради необходимостта от изплащането на значителни обезщетения на съкратените (например за неизползван платен отпуск);
- най-ефикасният начин за съкращаване на персонал от администрацията е свързан с отпадане на нейни функции или прехвърлянето на функции към външни изпълнители (т.н. „аутсорсинг“), но това не може да стане бързо, най-малкото защото са необходими промени в множество нормативни актове, включително кодекси и закони;
- страхът от загуба на работно място, особено в условия на криза и значителна безработица само на пръв поглед изглежда като водещ фактор, който ще мотивира служителите за по-ефективна работа, като често се получава обратния ефект по отношение на най-компетентните служители – те започват активно да си търсят друга работа и защото са компетентни могат относително лесно да я намерят;
- използването на съвременни бонусни схеми изисква наличието на система от показатели за оценяване дейността на администрациите като цяло, на звената/екипите в тях и на отделните служители, които показатели за съжаление липсват в повечето администрации – като доказателство мога да посоча програмните бюджети, в които много рядко могат да се открият подобни показатели;
- формираното обществено мнение (не без участието на медиите, различни „анализатори“ и политици!), че в администрацията работят „чиновници“ (в тази дума се влага определено негативно съдържание и отношение!), които по цял ден се чудят как да симулират работа и се отнасят по неприемлив начин с гражданите (за съжаление не може да се отрече, че има такива случаи!) безспорно създава допълнителен стрес у служителите и намалява привлекателността на администрацията като работодател;
- тежкото наследство от предишното правителство по отношение на различни злоупотреби и корупционни практики (за които почти ежедневно излиза информация!) често предизвикват нежелание за работа у служителите, защото те се страхуват, че могат да бъдат обвинени в неприемливи действия – това може би най-ясно проличава в сложните бюрократични процедури по усвояване на средствата от финансовата помощ на Европейския съюз, чиято главна цел не е да се усвояват тези средства бързо и в съответствие с правилата на съюза, а да се „обезопасят“ съответните служители от обвинения в недопустими практики или престъпления.

Посочените до тук проблеми и предизвикателства (а и много други!) изискват бързи и адекватни действия на всички нива на управление в държавната администрация, най-важните от които, според мен са в следните основни направления:

**На първо място**, бързо, но добре обмислено (въз основа на резултатите от проведен хоризонтален функционален анализ) определяне на функции на държавната администрация, които могат да отпаднат, като бъдат закрити административните структури и/или звена, които ги изпълняват;

**На второ място**, бързо, но добре обмислено (въз основа на резултатите от проведен функционален анализ) определяне на функции на държавната администрация, които могат да бъдат възложени на външни изпълнители или трансформиране на административни структури (най-вече изпълнителни агенции) в търговски дружества.

**На трето място**, оптимизиране на функциите на звената в администрациите и съответно – на работните процеси в тях въз основа на задълбочени функционални анализи, анализи и моделиране на работните процеси и работното натоварване на служителите. Това е най-ефикасният начин за определяне на излишния брой служители (а не на конкретните лица!).

**На четвърто място**, преглед на нивото на компетентност на служителите с оглед запазване на служителите, притежаващи най-висока компетентност и потенциал за бъдещо професионално и кариерно развитие – за съжаление в много малко администрации до момента се извършва планиране на приемствеността, но това трябва да бъде направено бързо.

**На пето място**, максимално бързо разработване или актуализиране на бонусни схеми за постигнати резултати, базирани на система от показатели за оценяване на постигнатите резултати от администрациите като цяло, от звената/екипите в тях и от отделните служители (за щастие в някои администрации се прилагат доказали ефективността си подобни схеми и те могат да бъдат използвани като модел).

**На шесто място**, приемане на нормативен акт, уреждащ начина за възлагане на задачи и изплащане на възнаграждения на служители, които участват в управлението или изпълнението на програми и проекти, финансирани със средства от финансовата помощ на Европейския съюз – това е особено важно, защото по-голямата част от средствата за възнаграждения не са от бюджета (като крачка напред в тази посока могат да се определят текстовете в ПМС № 67 от 2010 г. – чл. 6 и чл. 7).

**На седмо място**, своевременно актуализиране на ПМС № 67 от 2010 г. след приемане на промените в бюджета за 2010 г. и най-вече по отношение регламентирането на ясни правила за изменение на основните заплати.

**На осмо място**, използване в максимална степен на възможностите на немонетарните възнаграждения за мотивиране на служителите с най-високи постижения, както и провеждане на кампания за разясняване на обществеността, спецификата на работата и постиженията на служителите в държавната администрация.

Давам си ясна сметка, че посочените действия (без да претендирам за изчерпателност), които трябва да се предприемат са много трудни, изискват мобилизация и висока компетентност, но искрено се надявам, че те ще бъдат изпълнени успешно от правителството, ръководителите и служителите в държавната администрация. Защото от това ще спечели основният „клиент“ на държавната администрация – българските граждани.