

КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ТЕРИТОРИАЛНИТЕ СТАТИСТИЧЕСКИ БЮРА В УСЛОВИЯТА НА НОВАТА ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ

*Светла Иванова**



Въведение

Националният статистически институт (НСИ) е единна система, включваща регионални структури, чието успешно функциониране зависи от това как институцията ще отговори на предизвикателствата, произтичащи от динамиката на глобалните социално-икономически и политически процеси чрез адекватни за целта собствени ресурси. Могат да се идентифицират три основни показателя за успех:

- Колко надеждна е системата от гледна точка на качеството на произведената от нея статистическа информация и професионалната независимост? От значение е как се прилагат на всяко едно функционално ниво Кодексът на европейската статистическа практика и Регламент (ЕО) № 223/2009 относно европейската статистика, изменен с Регламент (ЕС) 2015/759 на Европейския парламент и на Съвета от 29 април 2015 година.

- Колко ефективно системата отговаря на изискванията на потребителите към произведената и предоставена информация? И тъй като тези изисквания не са статични, съответно как системата ще адаптира произвежданата информация в отговор на променящите се нужди на потребителите?

- Колко ефективна е системата при експлоатация на съществуващите ресурси, за да отговори на потребностите на потребителите от навременна и с необходимото качество информация?

През 2015 г. териториалната структура на НСИ премина през период на структурна реорганизация, в резултат на което съществуващите към 31.03.2015 г. 28

* Началник на отдел „Статистически изследвания - Софийска област“, ТСБ - Югозапад, НСИ; e-mail: sivanova@nsi.bg.

териториални статистически бюра (ТСБ) бяха консолидирани и влязоха в състава на 6 нови ТСБ, обособени съгласно границите на териториалните единици в Република България от второ ниво (NUTS 2) от Класификацията на териториалните единици за статистически цели в България (NUTS). Сега пред новосъздадените регионални структури стои предизвикателството да съумеят да отговорят на посочените показатели за успех, като едновременно с това адаптират организацията на работата и наличните ресурси съобразно новата структура.

Приоритетите на новите ТСБ следва да бъдат насочени не само към производството и разпространението на качествена статистическа информация на териториално ниво и ефективно използване на наличните ресурси, но и към запазване на висока степен на обществено доверие. Затова е необходимо ръководителите на ТСБ да фокусират своето внимание върху бъдещото развитие на поверените им структури съобразно възможностите за прилагане на европейските изисквания за модернизация на статистическите организации, съвременните изисквания за мениджмънт в публичния сектор, системи за управление на качеството в него и развитие на човешките ресурси в посока на повишаване на мотивацията и професионалния капацитет. Важни предпоставки за успешно бъдещо развитие са наличието на ясен стремеж за извличане на максимална полза от използването на нови методи и форми на комуникация, събиране и обработка на данни, необходими за производството на качествена статистическа информация, от обмен на добри практики между ръководителите и експертите в ТСБ и от прилагането на европейската и националната нормативна уредба в областта на статистиката и в областта на държавната служба.

Състояние на ТСБ към 31 декември 2015 година

С Постановление № 272 на МС от 8.10.2015 г. (обн., ДВ, бр. 79 от 13.10.2015 г., в сила от 1.10.2015 г.) се определя окончателната регионална структура на НСИ, като се обособяват 6 ТСБ според териториалния обхват на NUTS 2 за България. Съгласно чл. 6, ал. 1 от Закона за статистиката НСИ е със статут на държавна агенция със седалище гр. София. Следователно административното функциониране на НСИ е подчинено на нормативната уредба за държавната служба и публичните финанси в Р България.

Ръководството на НСИ организира като цяло и установява стабилни правила за единна политика на управление. Въпреки това единната политика не е твърда система от правила, а по-скоро очертава начин на действие за ТСБ, съгласно който трябва да се реагира при настъпване на различни външни и вътрешни събития и те да се оценяват според значимостта им за мотивацията и ангажираността на персонала. Заинтересованите страни във и извън Националната статистическа система (НСС), които имат претенции по отношение на произведената информация и ресурсите или са засегнати от резултатите от дейността, определят успеха или неуспеха на ТСБ в зависимост от това дали са удовлетворени от работата им.

Функционална среда на ТСБ - SWOT анализ

Преди да се набележат приоритетите за по-нататъшното успешно развитие на ТСБ, трябва да се погледне на дейността им от два ъгъла - структура и функция. А за да е ефективно работеща една организация, трябва да се имат предвид и още две изисквания към дейността ѝ:

- Изискването, че събирането на данни трябва да се организира възможно най-ефективно, за да се сведе до минимум тежестта за респондентите и в същото време да се подобри навременността.

- Изискването статистическата информация да се разпространява по начин, осигуряващ достъпност на всички потребители до нея, и да е потребителски фокусирана, а не въз основа единствено на статистически източници и процеси.

Съществуват някои характерни функционални особености на ТСБ:

- Отсъствие на конкуренция, което означава, че не съществуват пазарни механизми, оказващи натиск за намаляване на разходите и постигане на ефективност

- Финансовият потенциал на ТСБ зависи от публичните финанси, респективно от тези на НСИ, а не от качеството на услугите, които предоставят

- Дейностите на ТСБ не генерират печалба, но трябва да бъдат предоставяни поради тяхното обществено значение.

SWOT анализ на ТСБ

| | Положителни фактори | Отрицателни фактори |
|-------------------------|---|---|
| Вътрешни фактори | <p style="text-align: center;">Силни страни</p> <ul style="list-style-type: none"> • Много добра екипност в отделите от специализираната администрация, дължаща се на дългогодишната съвместна работа • Възможност за взаимозаменяемост на служителите в отделите от специализираната администрация в кризисни ситуации • Осигурена достъпност на всички служители до статистически информационни системи • Географска близост на специализираната администрация с респондентите и потребителите на статистическата информация • Традиции в предаването на опита от дългогодишни на новоназначени служители | <p style="text-align: center;">Слаби страни</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слаба мотивация на служителите за самообучение в области извън необходимата професионална компетентност • Липса на програма за кариерно развитие на служителите • Бюрократични нагласи за управление на различните ръководни служители • Негативно отношение на респондентите към задълженията им съгласно Националната статистическа програма (НСП) • Липса на практики и стандарти за управление на качеството, за самооценка и оценка на структурите в ТСБ • Липса на система от индикатори за измерване на изпълнението |
| Външни фактори | <p style="text-align: center;">Възможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внедряване на нови форми за събиране на данни, ориентирани към намаляване на натовареността на респондентите • Въвеждане на европейската Обща рамка за оценка (CAF) • Въвеждане на система от индикатори за измерване на изпълнението • Развитие на уменията на ръководните служители за използване на показатели, целеви стойности и анализ „разходи - ползи” като средство за планиране и управление • Използване на бенчмаркинг практики между отделите в структурата на ТСБ и между тях и отделите на другите ТСБ • Използване на коучинг подход на ръководните служители към подчинените им | <p style="text-align: center;">Заплахи</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неразпознаване от потребителите на официалните статистически данни от тези на другите източници на информация • Непознаване от потребителите на възможностите за предоставяне на статистическа информация • Недоверие към официалните статистически данни • Намаляване на бюджета • Нисък публичен профил • Неразбиране и трудно възприемане на новости, свързани с организацията и управлението на ТСБ |

Оперативна среда на ТСБ - диагностика по модела 7-S на Маккинси

За да се начертаят посоките за развитие на ТСБ и да се предприемат съответните адекватни действия, не е достатъчно само да бъде анализирана средата, в която функционира то, но и да се потърси отговор на въпросите:

- Допринасят ли посоката на развитие и основните ценности на ТСБ за постигането на неговите стратегически цели и тези на НСИ?

- Кое е по-важно - да се придържаме към ценностите и културата на организацията или да се възползваме от възможността да се поеме друга посока на развитие?

Анализът на ТСБ по модела 7-S на Маккинси показва и помага да се гарантират координацията и балансирането на вътрешните оперативни дейности, необходими за успешното изпълнение на стратегическите приоритети. Независимо какви са промените в едно ТСБ - реструктуриране, въвеждане на нови процеси, сливане, нови системи, промени в ръководството, моделът 7-S може да се използва, за да се провери целостта и независимостта на различните организационни елементи, гарантирайки, че промените, които стават на определено място, са взети предвид на всички нива в ТСБ. Направеният анализ на взаимното съответствие на седемте фактора на оперативната среда (стратегия, структура, системи, стил, персонал, умения и споделени ценности) посочва областите, в които следва да бъдат предприети действия за постигане на необходимия баланс за успешното развитие на ТСБ.

Матрица 7-S за ТСБ

| Противоречие между факторите за успех/необходими действия | | | | | | |
|---|-------------------|---|--|---|--|---------------------------|
| Стратегия | Структура | Системи | Стил | Персонал | Умения | Споделени ценности |
| Стратегия | Няма противоречие | <ul style="list-style-type: none"> Внедряване на Общата рамка за оценка (CAF) | Няма противоречие | Няма противоречие | Няма противоречие | Няма противоречие |
| | Структура | <ul style="list-style-type: none"> Приспособяване и внедряване на генеричен модел на бизнес процеси за целите на ТСБ | Няма противоречие | Няма противоречие | Няма противоречие | Няма противоречие |
| | | Системи | <ul style="list-style-type: none"> Внедряване на система от индикатори за измерване на изпълнението | <ul style="list-style-type: none"> Внедряване на система за кариерно развитие | Няма противоречие | Няма противоречие |
| | | | Стил | <ul style="list-style-type: none"> Въвеждане на методика за ежегодна оценка на качеството на управление на ръководните длъжности от пряко подчинените им служители | <ul style="list-style-type: none"> Прилагане на управленски подход за нематериално мотивиране на служителите | Няма противоречие |
| | | | | Персонал | <ul style="list-style-type: none"> Изготвяне на анализ на текущите и бъдещите организационни и индивидуални потребности от компетентности на служителите Разработване на план за развитие на компетентностите на служителите Разработване на план за обучение и квалификация на служителите | Няма противоречие |
| | | | | | Умения | Няма противоречие |
| | | | | | | Споделени ценности |

Концептуална рамка на статистическата дейност в ТСБ

Концептуалната рамка, която определя дейността на ТСБ, включва четири основни компонента: планиране и координация, структуриране на статистически изследвания на териториален принцип, дейности по производство и разпространение на статистически продукти, развитие на човешките ресурси и схематично изглежда по следния начин:



А. Планиране и координация. Осъществява се посредством създаването на институционални връзки и прилагането на инструменти за координирането на статистическата дейност на ТСБ. Планирането и координацията гарантират рационалното разпределение на информационните ресурси и ефективното планиране и мониторинг на статистическата дейност на регионално ниво.

Б. Структуриране на статистически изследвания на териториален принцип. Данните за статистическите изследвания, които се събират от ТСБ, са за съответните административни области в състава на териториалния му обхват и това позволява

генериране на информация за задълбочен анализ както за регионалните икономически, демографски и социални показатели на статистическия район, така и за по-малките административни единици. Статистиката за малки териториални единици дава визия за проблемите в съответните области и позволява планирането на регионално ниво. За да се гарантира качеството на предоставената статистическа информация на регионално ниво, е необходима ефективна система за мониторинг и оценка на произведената статистическа информация и на предоставените статистически продукти и услуги, целяща предотвратяването на производство и разпространение на некоректна информация, пропуски в данните, дублиране, ненадеждност, липса на навременност и несъответствие на данните.

В. Дейности по производство и разпространение на статистическа информация. Те включват техники, процедури и методи за събиране, обработка, съхранение и разпространение на статистически данни в ТСБ. От една страна, националните статистическите изследвания, съгласувани с изискванията на Евростат, определят и данните, които се събират и обработват. От друга страна обаче, адаптирането на дейностите по събиране и обработка на статистическа информация към повишените изисквания на съвременния респондент и потребител на статистическа информация ще позволи по-ефективно планиране и осъществяване на по-ефикасна политика на разпространение на статистическата информация.

Г. Развитие на човешките ресурси. Провеждането на семинари и краткосрочни курсове за обучение на служителите в ТСБ, насочени към новостите в методологията за производство и разпространение на информация и съвременните информационни и комуникационни технологии, допринася за повишаване на квалификацията им и в резултат на това и за повишаване на качеството на работата им. Изграждането на система за кариерно развитие ще допринесе за повишаване на мотивацията на служителите за продължаващо и непрекъснато самоусъвършенстване и инициативност за самообучение.

Процеси в бизнес модела на ТСБ

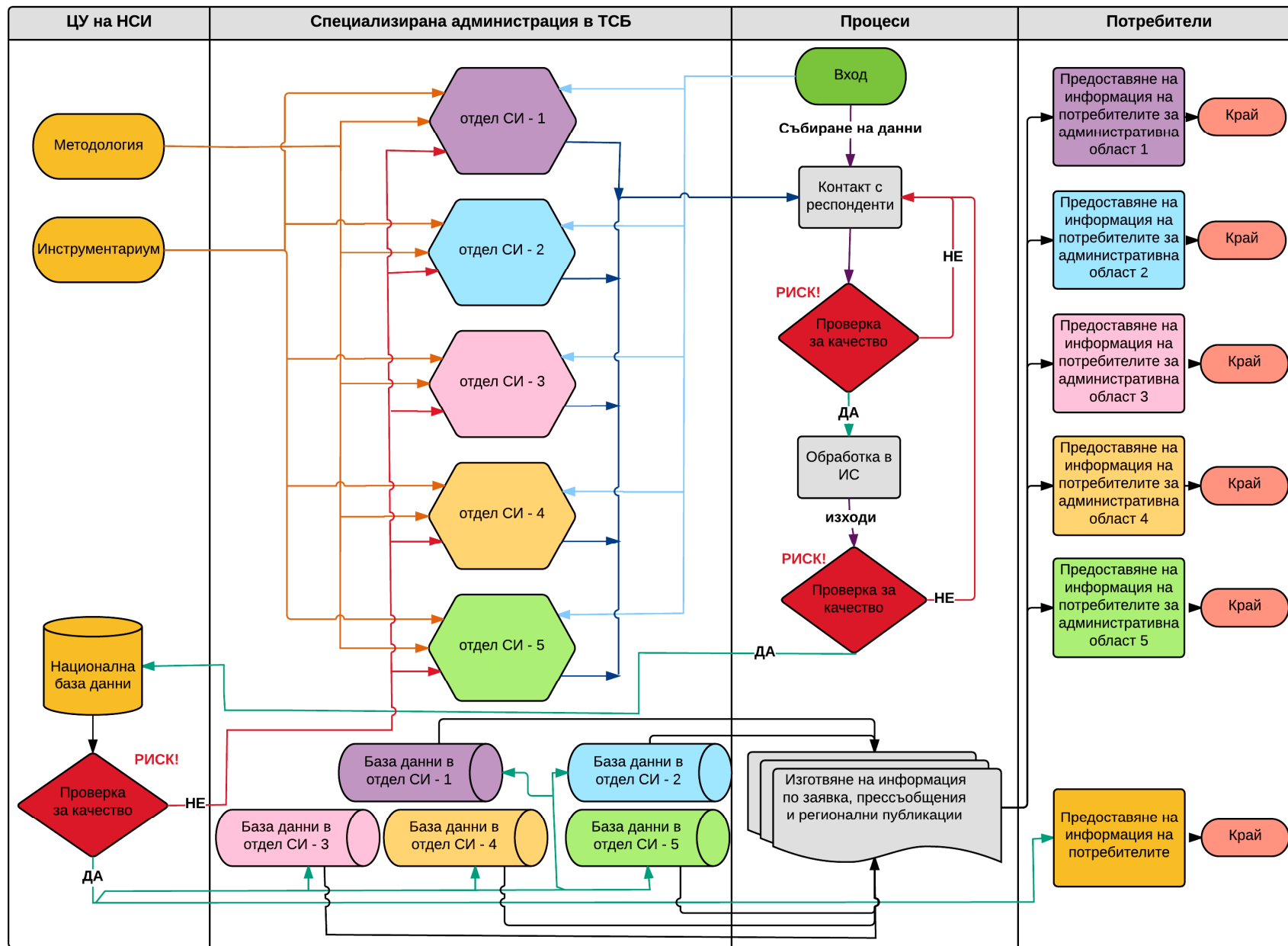
Процесите в бизнес модела на ТСБ могат да бъдат описани в съответствие с четири всеобхватни позиции:

1. Процеси, свързани с респондентите, изискващи възможно най-малка намеса върху предоставените от тях данни и съобразени с най-удобните за тях начини за събиране на основна информация.
2. Процеси, необходими да се гарантира, че статистическата информация отговаря на стандартите за качество (това изисква способност да се разграничава минималният праг на стандартите за качество за всяко едно статистическо изследване).
3. Процеси, даващи увереност и гарантиращи, че са изпълнени изискванията на потребителите (това означава непрекъснат диалог с тези, които са или биха могли да бъдат заинтересовани от статистическата информация).
4. Процеси, които позволяват на служителите да преразгледат резултатите и да извлекат поуки от собствените си практики.

Слабост на сега съществуващия бизнес модел на ТСБ е дивизионният подход на управление на процесите - в аналогични структури се наблюдават едни и същи процеси. А това е неефективно както по отношение на вложения ресурс, така и по

отношение на мероприятията за подобряване на качеството на произведената статистическа информация. Колкото повече са точките с висок риск за качеството в процесите в рамките на един статистически отдел, толкова по-голяма е опасността за компрометиране на качеството на произведената от ТСБ статистическа информация.

Схематично процесите в бизнес модела на ТСБ към момента изглеждат по следния начин:



Изводи:

Развитието на ТСБ в условията на новата организационна структура е всъщност управление на промяната. А то е от изключителна важност, защото въпреки че промяната ще доведе до положителни събития и резултати, не бива да се пренебрегва фактът, че повечето инициативи за промени се провалят. Например изследвания на Британския институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD) показват, че по-малко от 60% от реорганизациите са постигнали предварително заложените цели, които обикновено са подобряване на крайния резултат. Тези изводи са в съответствие с други публикувани научни изследвания.

Организационната промяна в ТСБ се случва вследствие на развитието на организационните форми и следователно управлението им ще трябва да бъде адаптирано. Традиционните организационни модели на териториалната структура на НСИ трябва сега да бъдат заменени от нови модели, които разчитат на проектни екипи, на мрежи и виртуални структури. Управлението на промяната в ТСБ ще му осигури конкурентно предимство, позволявайки тя да се осъществи бързо и ефективно, за да отговори своевременно на изискванията за производство на качествена статистическа информация в условията на ефективно управление на ресурсите и ефикасност на разходите.

Ако управлението на промяната се приложи правилно и структурирано, хората ще се чувстват ангажирани в процеса и ще са мотивирани да работят заедно за постигане на общата цел, осъзнавайки ползите и личната си отговорност за постигане на резултатите. От друга страна, на ТСБ ще се наложи да промени организацията на производствения процес на статистическата информация и предоставянето на услуги на потребителите, за да постигне оптимален работен процес и продуктивност.

Следователно действията на ръководителите на ТСБ трябва да бъдат насочени към подобряване на качеството на статистическата информация, свързано с организационни структурни промени, чрез мотивиран персонал.

Бъдещи приоритети на ТСБ и действия за постигането им

Визията за ТСБ е модерна и ефективна администрация, основаваща се на иновативна сила, компетентност и фокус към изискванията за качество на произведената статистическа информация.

ТСБ би следвало да се стреми към високо обществено доверие на базата на следните **принципи**: законност, равнопоставеност, отговорност, прозрачност, ефективност, ефикасност, достъпност, надеждност.

Ценностите на ТСБ са: екипно начало, корпоративен дух, коректност, мотивация и развитие на човешкия потенциал, качествени статистически продукти и услуги.

Приоритетните цели за развитие на ТСБ могат да се групират в няколко области - качество, институционално развитие, персонал, партньорство и ефективност на разходите. Те са определени в съответствие със стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС на Република България, 2013 - 2017 година, като са съотнесени към някои от приоритетите към тях.

Качество

Съответствие с приоритетите към стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС, 2013 - 2017 година:

Приоритет 1.1. Осигуряване на статистически показатели за разработване, наблюдение и оценка на европейски, национални и регионални политики

Приоритет 1.3. Разширяване на обхвата на предоставяните статистически продукти и услуги и активизиране на комуникацията с потребителите

Приоритет 2.3. Внедряване на системен подход за управление и контрол на качеството в НСС

Приоритетни цели за развитие на ТСБ:

1. Високо качество на валидността на данните по време на целия процес на производство на статистическа информация

2. Високо качество на информацията, предоставена на потребителите

3. Съгласуваност между резултати и използвани методи, понятия и дефиниции

4. Гарантирана поверителност и пълнота на данни

5. Подобрена достъпност и разбираемост на информацията за потребителите.

Необходими действия за постигането на приоритетните цели:

- Разработване на рамка за качество на статистическата информация в ТСБ по примера на Рамката за оценка на качеството на данните (DQAF¹)

- Внедряване на система за „статистически одит“, която да следи за спазването на рамката за качество

- Внедряване на Общата рамка за оценка (CAF²)

- Изграждане на система за адаптиране и ползване на чужд опит и добри практики („банка на опита“)

- Въвеждане на контрол, осъществяван чрез мобилни екипи.

Институционално развитие

Съответствие с приоритетите към стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС, 2013 - 2017 година:

Приоритет 3.1. Създаване на мотивираща работна среда и развитие на професионалния капацитет на служителите в НСС

¹ Data Quality Assessment Framework (DQAF) е разработен от МВФ като методология за оценка, която има за цел да осигури общи правила за оценка на качеството на данните.

² Common Assessment Framework (CAF) предоставя рамка за самооценка, която е концептуално подобна на модела на Европейската фондация по управление на качеството (EFQM), но е разработена специално за организациите от публичния сектор.

Приоритет 4.3. Повишаване на ефективността и разпределението на ресурсите в центъра за данни чрез внедряване на най-добрите практики и технологии за управление на инфраструктурата

Приоритетни цели за развитие на ТСБ:

1. Разработена и внедрена система за управление на бизнес процесите на ТСБ в съответствие с генеричния модел на статистическите бизнес процеси (GSBPM³)
2. Управление посредством съвременни методи и системи
3. Повишена организационна ефективност
4. Превенция на корупцията.

Необходими действия за постигането на приоритетните цели:

- Разработване, внедряване и поддържане на актуален модел на бизнес процесите на ТСБ
- Прилагане на единна методика за разработване на процедури, инструкции и образци на документи и въвеждане на стандарти за качество
- Постоянно събиране на информация и анализ на извършващите се бизнес процеси с цел идентифициране на възможности за тяхната оптимизация и внедряването им в практиката
- Прилагане на прозрачна система за планиране, възлагане, отчитане, контрол и оценка на дейността на ТСБ
- Активно участие във форуми и дискусии за развитието и управлението на публичната администрация
- Формиране на организационна култура, подкрепяща принципите на ТСБ
- Усъвършенстване на процедурите и правилата за работа на общата администрация
- Изграждане на капацитета на ТСБ за управление на промените (предвидимост и управление на промените, ангажиране и мотивиране на хората относно промяната, прозрачност, яснота за последствията за всички страни)
- Въвеждане и развитие на система от ключови показатели за измерване на резултатите от дейността на ТСБ
- Актуализиране и утвърждаване на етичните норми на поведение на служителите в ТСБ, в т.ч. в съответствие със статута на държавния служител.

³ Generic Statistical Business Process Model (GSBPM) определя набор от бизнес процеси, необходими за производството на официалните статистически данни, и осигурява стандартна рамка в помощ на модернизацията на статистическите организации.

Персонал

Съответствие с приоритетите към стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС, 2013 - 2017 година:

Приоритет 3.1. Създаване на мотивираща работна среда и развитие на професионалния капацитет на служителите в НСС

Приоритет 3.2. Адаптиране на организацията на работа в НСС към новите информационни и комуникационни технологии

Приоритетни цели за развитие на ТСБ:

1. Подобрена привлекателност на ТСБ като място за работа
2. Съвместно участие в процесите на промяна и модернизирание на ТСБ на ръководния и експертния персонал
3. Подобрена компетентност на служителите от всички нива
4. Повишена мотивация на служителите.

Необходими действия за постигането на приоритетните цели:

- Планиране на персонала с цел ефективно и ефикасно изразходване на бюджетни средства, изграждане на система за приемственост, обвързана с кариерното развитие
 - Изграждане на стимулиращи условия и среда за повишаване на конкурентността при набиране и подбор на служители в ТСБ
 - Продължаващо професионално обучение за всички при равен достъп и равни условия
 - Подобряване на системата за мобилност и развитие в кариерата
 - Прилагане на коучинг подход към служителите от всички нива съобразно професионалните им умения и потенциал
 - Усъвършенстване на системата за проучване на нагласите и мотивацията на служителите и прилагане на адекватни мерки за подобряване
 - Разработване на индивидуални мотивационни програми за задържане и развитие на млади служители
 - Разработване и въвеждане на модули за електронно обучение за новопостъпили служители
 - Прилагане на бенчмъринг между отделите от специализираната администрация в ТСБ и между самите ТСБ.

Партньорства

Съответствие с приоритетите към стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС, 2013 - 2017 година:

Приоритет 1.3. Разширяване на обхвата на предоставяните статистически продукти и услуги и активизиране на комуникацията с потребителите

Приоритет 3.3. Взаимодействие и партньорство между институциите от НСС и потребителите

Приоритет 3.5. Активно взаимодействие с академичната общност при разработването на нови статистически методи, продукти и услуги

Приоритетни цели за развитие на ТСБ

1. Участие в социалния и научния диалог в статистическия район на базата на компетентността на служителите и обективна, и безпристрастна статистическа информация

2. Повишена готовност на респондентите за участие в статистическите изследвания.

Необходими действия за постигането на приоритетните цели:

- Участие в работни групи съвместно с представители на органите на местната изпълнителна власт, регионални структури на други държавни институции и образователни структури

- Участие в подбора и определянето на показатели и предоставянето на данни по тях, необходими за наблюдение на напредъка, постигнат в областта на устойчивото развитие в района

- Проучване на очакванията на потребителите за подобряване на обслужването

- Оказване на методологична помощ на респонденти, съобразена с техния обществен статус и възможности за разбиране на статистическите въпросници и формуляри

- Поддържане на гъвкав пакет от методи за събиране на статистическа информация, в който се съчетават възможностите, предлагани от съвременните технологии, и традиционните начини за това

- Повишаване на отговорността на служителите за спазване на принципите на обслужване, ориентирано към клиента.

Ефективност на разходите

Съответствие с приоритетите към стратегическите цели от Стратегията за развитие на НСС, 2013 - 2017 година:

Приоритет 2.2. Използване на иновативни ИКТ и средства за събиране на първични данни

Приоритет 2.3. Внедряване на системен подход за управление и контрол на качеството в НСС

Приоритетни цели за развитие на ТСБ:

1. Гъвкавост на дейностите от производствения процес на информация чрез модифициране на използваните методи, процедури и структури за събиране и обработка на данни

2. Усъвършенствани процеси в посока оптимизиране на разходите за осъществяване на дейностите

3. Единен подход за управление на риска в статистическите отдели, осигуряващ ефективност при идентифицирането, анализа и третирането на рисковете от неспазване на разпоредбите на Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС)

4. Повишаване на ефикасността на процеса по управление на риска и предприемане на мерки за оптимизирането му.

Необходими действия за постигането на приоритетните цели:

- Рационализиране на поддържащите процеси на базата на показатели за сравнимост
 - Изготвяне на „пътни карти“ или инструкции за процеси с по-голяма повтораемост на някои действия в тях и с голям разход на ресурси и време
 - Създаване на система за периодично докладване на групата за управление на риска по някои от рисковете в рискрегистъра на ТСБ.

Необходими условия за успешното развитие на ТСБ като съвременна регионална структура на НСИ

Стратегията за развитие на НСС, от една страна, дава насоки за развитие и на регионалната структура на НСИ. Но съответствието на приоритетните цели за развитие на ТСБ с нея не е достатъчно, за да е налице успех в един бъдещ момент. Затова предпоставките за постигането на така определените цели са съобразени с препоръките в Доклада от партньорската проверка от януари 2015 г. за спазване на Кодекса на европейската статистическа практика и координиращата роля на НСИ. Тези препоръки предполагат да се направят известни промени и нововъведения и да бъдат използвани нови управленски методи в ТСБ. И всички те следва да бъдат насочени към най-уязвимите и рискови дейности - управлението на качеството, институционалната стабилност и човешките ресурси. Затова описаните по-нататък предпоставки следват логическата последователност: нов бизнес модел - подобряване на качеството - мотивиран персонал - стабилна организация.

Преминаване от дивизионен към процесен подход на управление на бизнес модела на ТСБ

Процесният подход е подход за управление, който разглежда дейността на ТСБ като съвкупност от процеси, необходими за постигане на организационните цели, а не като съвкупност от административни структури, в които се извършва един и същ набор от дейности. При процесния подход на управление процесите са структуриран набор от дейности, насочени към качеството на произвежданата статистическа продукция и предоставяните услуги и ефективност на разходите. Основните принципи, които следва да залегнат при преминаването към процесния подход на управление на ТСБ, са:

1. ТСБ не е множество от отдели, сектори и неформални звена, а съвкупност от бизнес процеси и дейността трябва да обслужва тези бизнес процеси.
2. Не крайният резултат, а процесите по неговото създаване носят на ТСБ дългосрочен ефект.
3. Ключовите показатели за ТСБ (качество, издръжка, бърза реакция, гъвкавост) зависят от усъвършенстването на бизнес процесите, преодоляването на тяхната фрагментарност и разпокъсаност (технологична, информационна, организационна).
4. Обратната връзка със засегнатите от дейността на ТСБ страни е особено важна, тъй като тя ще помогне да се коригират или сведат до минимум грешките при изпълнение на определени дейности.

Процесите в бизнес модела на ТСБ в процесния подход условно ще могат да се разделят в 3 групи:

- Стратегически и управленски процеси - чрез тях ръководството на ТСБ самостоятелно или съвместно с Централното управление (ЦУ) на НСИ организира,

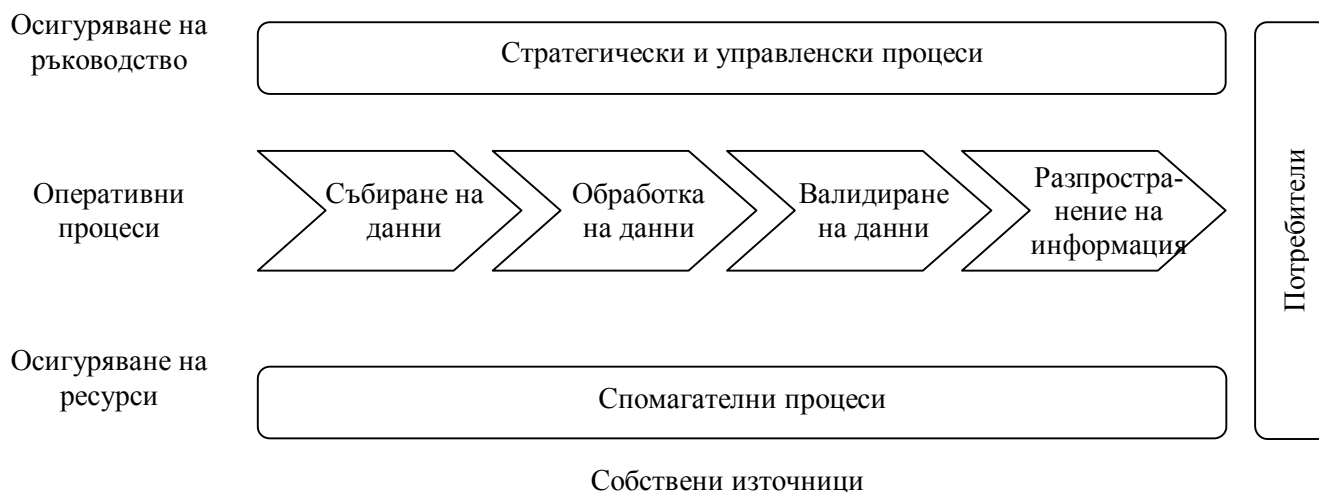
ръководи и контролира ресурсите, за да се насочат другите процеси към мисията и визията.

- Оперативни процеси - те влияят пряко върху крайния резултат от дейността на ТСБ, насочени са към мисията му и представляват основните дейности в производствената статистическа верига стойност (по аналогия на стойностна верига на Портър⁴).

- Спомагателни процеси - те са съвкупност от вътрешноориентирани дейности, които служат като инфраструктура за ключовите бизнес процеси. В ТСБ това са административните дейности.

В доклада от партньорската проверка за спазване на Кодекса на европейската статистическа практика и координиращата роля на НСИ като препоръка № 13 е посочена необходимостта от извършване на организационен преглед, който да се фокусира върху ползите от по-централизирана структура на базата на статистическа верига стойност: статистически проект - събиране на данни - компилация и оценка на данните - обработка, анализ и разпространение. Целта на един такъв преглед е не само постигането на икономическа ефективност чрез ефективна организационна структура, но и разрешаване на проблемите с ресурсите и подобряване на качеството на произвежданата статистическа информация. В този контекст преминаването от дивизионен към процесен подход на управление на бизнес модела ще позволи на ТСБ да се синхронизира с критериите на Евростат за съвременна организация на работата.

Най-общо хоризонталната архитектура на процесния подход в ТСБ би изглеждала схематично по следния начин:



⁴ Стойностната верига, описана за първи път през 1985 г. от Майкъл Портър в неговия труд „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, се състои от поредица от действия, които създават и изграждат стойност. Според него дейностите, извършвани вътре в организацията, добавят стойност към услугата и продуктите, произведени от нея, и всички дейности трябва да се управляват оптимално, ако организацията иска реално да получи конкурентно предимство.

Ползи, които би донесъл процесният подход за развитието на ТСБ:

1. Надмощие на процесите над структурата - при процесния подход структурата на ТСБ се разглежда като инфраструктура, подчинена на идеята структурата да следва процесите, а процесите да следват стратегията.

2. Мултидисциплинарност на ТСБ и процесите за управление - изпълнението на задачи няма да се ограничава в рамките на отдела (сектори, функционални неформални звена), а ще се основава на специализация на позиции и хора в конкретна работа.

3. Ориентация към генерирането на полза от процесите - вместо да се търси оптимална комбинация от фактори или решения, насочени към вътрешното подобряване на използването на ресурси, ТСБ чрез процесния подход ще се ориентира към стойността на произведената статистическа информация, като тази ориентация ще е основният критерий за процедури за конфигурация.

Изисквания към прилагането на процесния подход в управлението на ТСБ:

- Бизнес моделът на ТСБ при процесния подход на управление трябва да може да отговори на въпросите: „Какво се прави?“ и „С какви ресурси се прави?“.

- Всяка стъпка следва да е разписана в инструкция, която отговаря на въпроса: „Как се извършва съответното действие?“.

- Да се определи правилно кое събитие стартира процеса и какъв е крайният резултат от този процес.

- Да се изберат отговорните лица на всяка стъпка от процеса.

- Да се дефинират правилно отговорностите и задълженията на отговорниците в процесите, изискванията и необходимите компетентности за заемане на всяка позиция.

Предимствата на процесния подход пред дивизионния подход на управление на ТСБ се заключават в следното: Установеният строг дизайн на всеки процес ще доведе до подобряване на показателите за изпълнение, тъй като ресурсите и времето не се разхищават с безполезна усилия. Този подход ще осигури рамка за реинженеринг на структурата на ТСБ. По този начин успехът му в крайна сметка ще зависи от правилното изпълнение на собствени добре проектирани процеси. Служителите ще работят в екипи, които не са в границите на отделите, а ръководните служители няма да оказват надзор, а ще оказват помощ на своите подчинени. Благодарение на своята мултидисциплинарност процесният подход на управление ще гарантира качествена статистическа продукция, която отговаря на изискванията на потребителите. Това е така, защото всички функции ще са оптимизирани, за да се постигне максимална съвместимост.

Прилагане на генеричен модел на статистическите бизнес процеси в ТСБ по примера на GMSO и GSBPM

В доклада от януари 2015 г. от партньорската проверка за спазване на Кодекса на европейската статистическа практика и координиращата роля на НСИ препоръка № 8 е да се използва **генеричен модел на статистическите бизнес процеси (GSBPM)** или друг еквивалентен модел, като определеният срок е четвъртото тримесечие на 2017 година. Ползата от това ще бъде по-стратегически подход към изискванията на Европейската статистическа система (Кодекс на европейската статистическа практика, показатели 8.1 - 8.8). Статистическите изследвания, за които се използват статистически информационни системи, донякъде следват бизнес процес, подобен на GSBPM, тъй като

системите обхващат целия процес на набиране на първична информация, правила за кодиране, обработка и валидиране и получаване на изходни данни.

В случая за ТСБ е избран генеричен модел за дейността на статистическите организации по примера на GAMSО⁵, тъй като GAMSО описва и определя дейностите, които се извършват в рамките на една типична статистическа организация, като разширява и допълва GSBPM чрез включване на допълнителни дейности, необходими за подпомагане на производството на статистическа информация. Ако се цели успешно развитие на ТСБ, вертикалната архитектура на бизнес модела му следва да бъде разгледана като съвкупност от четириструктурирани основни области на дейност: „Стратегия и лидерство“, „Управление на способностите“, „Корпоративна поддръжка“ и „Производство“. Всяка от областите на дейност включва дейности със съответните поддейности, като тези в област „Производство“ съответстват на описаните в GSBPM процеси. Дейностите в областите „Стратегия и лидерство“, „Управление на способностите“ и „Корпоративна поддръжка“ са в подкрепа на основната дейност на ТСБ - производството на статистическа информация, и са необходими за функционирането на всяка една организация в публичния сектор. Затова в концепцията са представени само схематично.

Дейностите по производство на статистическа информация, ако се приложи философията на GSBPM в ТСБ, ще обхващат всички необходими стъпки за управление, проектиране и изпълнение на статистическите производствени процеси или цикли. Те ще осигурят краен продукт в съответствие с изискванията на стратегията, използващи възможностите и ресурсите, изградени и управлявани чрез възможностите за управление на способностите и корпоративната поддръжка. Така ще се осигури преминаване към процесен подход на управление на бизнес модела на ТСБ съобразно изискванията за модернизация на статистическите организации, дефинирани в генеричните модели на Икономическата комисия за Европа на ООН.

⁵ Взета е предвид последната версия на GAMSО от март 2015 година.

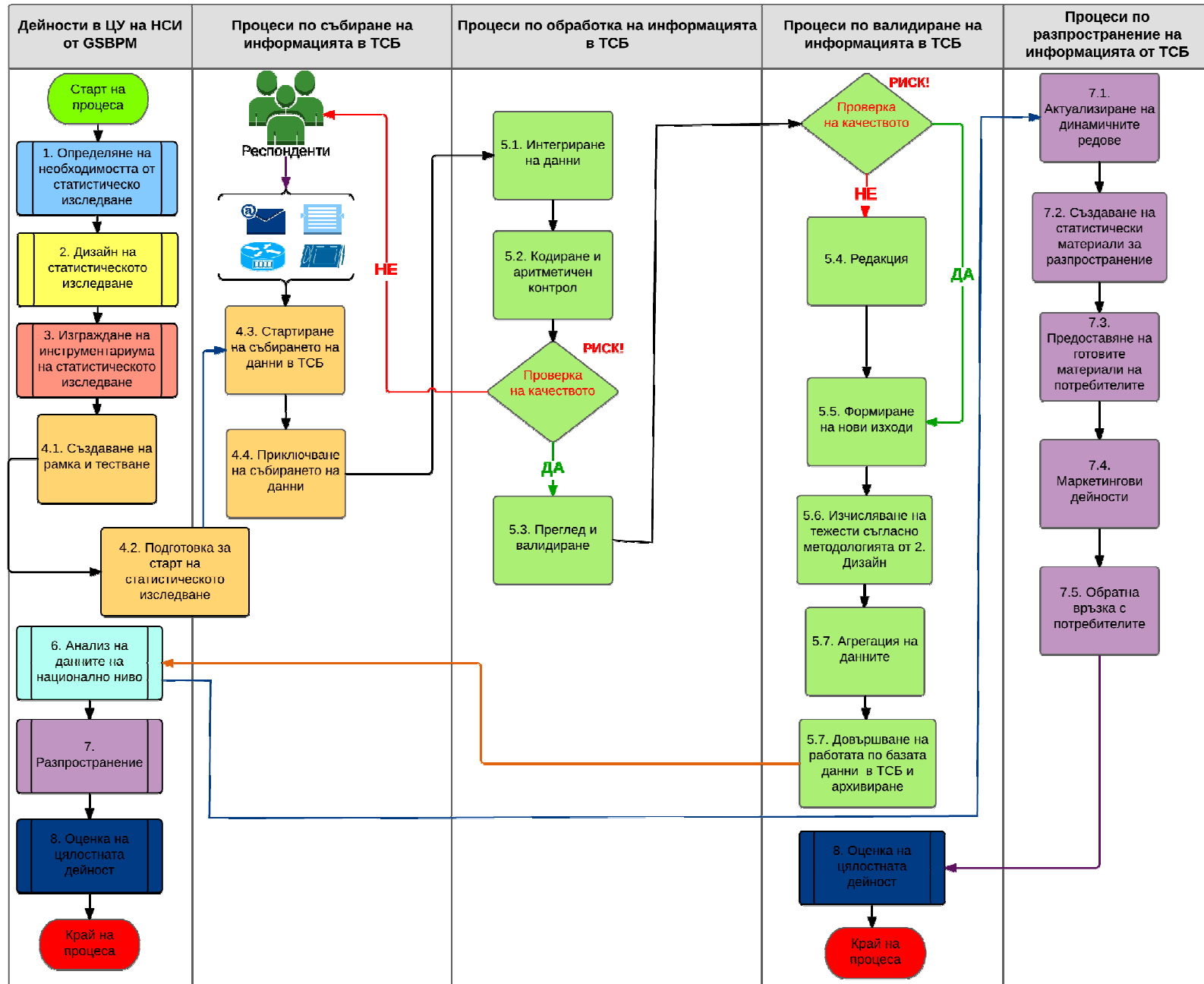
| Стратегия и лидерство | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--|--|-------------------------|---------------------------------|------------------|---|---------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------|--------------------------|
| Дефиниране на визия | | | | Управление и лидерство | | | | | | Управление на стратегическото сътрудничество и взаимодействие | | | |
| Управление на способностите ⁶ | | | | Корпоративна поддръжка | | | | | | | | | |
| Планиране на подобрение на способностите | Развитие на подобрените способности | Мониторинг на способностите | Дейности, спомагащи за подобрение на способностите | Управление на бизнеса и производителността | Управление на финансите | Управление на човешките ресурси | Управление на ИТ | Управление на статистическата методология | Управление на информацията и знанията | Управление на потребителите | Управление на респондентите | Управление на ДМА | Управление на качеството |
| Производство | | | | | | | | | | | | | |
| Дейностите по производство в GAMSО са тези, включени във версия 5.0 на GSBPM. Това означава, че GAMSО е в пълно съответствие с GSBPM. | | | | | | | | | | | | | |

Ползите за НСИ от внедряването на организационна структура в ТСБ, придържаща се към принципа на генеричния модел, са:

1. Ще има основа за планиране на ресурсите в рамките на ТСБ и респективно на НСИ.
2. Ще има основа за измерване на разходите за производство на официални статистически данни по начин, който може да се сравнява между шестте ТСБ.
3. Ще предостави средство и отправна точка за разработване на пътна карта за непрекъсната модернизация на ТСБ.
4. Ще бъде в подкрепа на системите за управление на риска.
5. Ще помогне да бъде измерена статистическата верига стойност в цялата структура на НСИ.

На фигурата на с. 20 е показан бизнес моделът на ТСБ в областта на производството, ако бъдат приложени принципите на GSBPM. Необходимо е да се уточни, че не всички дейности и поддейности от него са приложими в ТСБ, тъй като се изпълняват само в ЦУ на НСИ.

⁶ The Open Group Architecture Framework (TOGAF) определя като способности „Уменията, които една организация или система притежава. Способностите обикновено се изразяват в генералната гледна точка на най-високо ниво и обикновено изискват комбинация от организация, хора, процеси и технологии, за да се постигнат”.



Реализирането на цялостна система за управление на бизнес процеси е необходимо, за да се подобри качеството на процеса по производство на статистическа информация в ТСБ, да се стандартизират процесите на производство и да се осигури по-ефективно статистическо производство като цяло. В помощ на процеса по внедряване на такава система могат да са бенчмаркингът между отделите, идентификацията и трансферът на добри практики, в резултат на което ще бъдат определени и стандартите.

При внедряването на генеричния модел на бизнес процесите ръководството на ТСБ следва да се води от хипотезата, че по принцип производствените процеси са сходни и следователно сравними. А точно това стои в основата на идеята за създаването на GSBPM. Досега статистиците развиваха собствени процеси и процедури на работа, но ако се комбинират техните знания и умения в структуриран формат, ще бъде възможно да се направят сравнения, да се идентифицират добри практики, да се трансферират и в крайна сметка да се определят стандарти за цялото ТСБ. Така ще се използва потенциалът на висококвалифицираните статистици не само като идеи за добри практики, но и за последващи подобрения в процесите. Поощряването на конкурентните предимства на тези служители чрез вътрешен бенчмаркинг, който се основава на GSBPM, ще доведе до непрекъснато подобряване на процесите и подпроцесите от GSBPM.

Разбира се, съвсем не се изключват и проблеми при внедряването на GSBPM в ТСБ - ненавременно идентифициране на лошите практики, невъзможност да се осигури най-доброто решение от първия път, негативна реакция от страна на статистиците и други.

Статистически служби на други страни, които имат опит с внедряването на GSBPM, са констатирали, че най-голям е ефектът в поддейностите на дейности 4, 5 и 7. А това е логично, тъй като тези дейности са най-подходящи за бенчмаркинг и стандартизация. В НСИ дейността на ТСБ по производство и разпространение на статистическа информация обхваща точно дейности 4, 5 и 7 от GSBPM и затова може да се очаква положителен ефект от внедряването на модела.

В потвърждение на необходимостта и ползите от внедряването на процесния подход на управление и GSBPM е резултатът от опита на Федералната статистическа служба на Германия. Чрез прилагането му е създадена всеобхватна и последователна база данни за процесите на производство като отправна точка на дейностите по планиране и за целите на контрола. Подобрени са и са стандартизирани статистическите процеси, чрез които са постигнати постоянно качество и ефективност на процесите съобразно Кодекса на европейската статистическа практика. Освен това е предоставена възможност на статистици с високи професионални компетенции и потенциал да развиват идеи за бизнес подобрения в контекста на непрекъснатия процес на подобрение.

Създаване на система за самооценка на качеството на данните в ТСБ

В Доклада от партньорската проверка като препоръка № 6 е посочена необходимостта НСИ да приеме насоки за качество, които описват в подробности управлението на качеството в рамките на статистическите производствени процеси от GSBPM или друг еквивалентен модел (Кодекс на европейската статистическа практика, показатели 4.1 и 4.2).

Качеството на статистическата информация, произвеждана от ТСБ, би трябвало да е главната цел на ръководството му, тъй като основният бизнес процес е точно производството на статистическа информация. Затова е необходим инструмент за самооценка на качеството на произвежданата информация, резултатите от която ще са и отправна точка за вземане на управленски решения, свързани с влаганите ресурси (човешки, технологични, финансови). Системата за самооценка на качеството на статистическата информация, произвеждана в ТСБ, ще трябва да се фокусира върху качеството и да е свързана с управлението на основните статистически процеси и статистически продукти.

Рамката за самооценка на качеството на произвежданата статистическа информация би могла да следва структурата и принципите на Рамката за оценка на качеството на данните (DQAF), разработена от Департамента по статистика към Международния валутен фонд. Според DQAF показателите за качество се разпределят в четири групи: правна и институционална среда, ресурси, приложимост и други аспекти на управление на качеството. Тези групи и показатели са създадени, за да подкрепят идеята, че потребителите на данни, които често не са в състояние да възпроизведат или да проверят по друг начин данните, трябва да имат доверие на институциите, изготвящи тези данни, и на служителите, работещи в тях. DQAF определя качеството, свързано с характеристиките на статистическите системи, статистическите процеси и статистическите продукти. В основата ѝ са залегнали основните принципи на официалната статистика на ООН.

Системата за самооценка на качеството на данните в ТСБ следва да премине през два етапа - разработване на рамка за качество и изготвяне на процедура за вътрешен „статистически одит“. Процедурата за вътрешния „статистически одит“ следва да регламентира организацията му в ТСБ. Целите на одита са:

- Да даде увереност на ръководството на ТСБ, че произведената информация е с необходимото качество
- Да даде увереност на ръководството на ТСБ, че се спазват утвърдените стандарти за събиране, обработка и разпространение на статистическата информация
- Да даде увереност на ръководството на ТСБ, че предоставената на потребителите статистическа информация е безпристрастна, надеждна и със спазени изисквания за поверителност
 - Да се оцени работата на административните звена, които са обект на този одит
 - Да се коригират своевременно отклонения в качеството на статистическите данни
 - Да се прекратят своевременно порочни практики при събирането, обработката и разпространението на статистическа информация.

Създаване на система от индикатори за измерване на изпълнението в ТСБ и внедряване на Обща рамка за оценка (CAF)

Системата от индикатори за измерване на изпълнението в ТСБ може да се структурира като съвкупност от взаимно свързани индикатори, които предоставят ясен механизъм за измерване на изпълнението при осъществяване на целите и задачите му. Внедряването на такава система е необходимо за ТСБ, защото:

- ще подпомогне процеса на управление и на вземане на решения в ТСБ;
- ще послужи за идентифициране на силните страни и областите за подобряване в ТСБ;
- ще подпомогне процеса на формулиране и изпълнение на коригиращи действия;
- ще допринесе за подобряването на отчетността и прозрачността на работата на отделите в ТСБ;
- ще подпомогне стратегическото планиране;
- ще подпомогне проследяването на изпълнението на стратегически или оперативни цели;
- резултатите ще послужат за мотивация и развитие на служителите;
- ще дава оценка за изпълнението на отделите;
- ще дава основа за бенчмаркинг между отделите в ТСБ;
- ще помогне за идентифициране и предприемане на коригиращи мерки, когато е установен риск.

Освен това внедряването на система за измерване на изпълнението и Общата рамка за самооценка (CAF) е залегнало в следните национални стратегически документи:

Национална програма за развитие: България 2020

Стратегическа цел 1: Повишаване на жизнения стандарт чрез конкурентоспособно образование и обучение, създаване на условия за качествена заетост и социално включване и гарантиране на достъпно и качествено здравеопазване.

Приоритетно направление 6: Укрепване на институционалната среда за по-висока ефективност на публичните услуги за гражданите и бизнеса.

Подприоритет 6.3: Администрация, ориентирана към постигане на резултати.

Области на въздействие:

• Подобряване на управлението на административните структури и звената в тях - предвижда се поетапно въвеждане на системи за управление на изпълнението в държавните институции.

• Въвеждане на практики и стандарти за управление на качеството, за самооценка и оценка на структурите в администрацията - предвижда се разработване и въвеждане в практиката на системи за самооценка.

Стратегия за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 година

Стратегическа цел 1: Ефективно управление и върховенство на закона

Подприоритет 1.7: Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството, обвързани със системите за финансово управление и контрол в публичния сектор

Основни дейности:

- По-широко въвеждане на европейската Обща рамка за оценка (CAF) и на Модела за съвършенство (EFQM) в централни и общински администрации - предвижда се въвеждането на европейската Обща рамка за самооценка (CAF) и на Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) в централни и общински администрации.

- Засилване на ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на ефективността и ефикасността на изпълнението на стратегии, бюджетни програми и значими процеси в организациите - предвижда се развитие на уменията за използване на показатели, целеви стойности и анализ разходи - ползи като средство за стратегическо планиране и управление в организациите.

В Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 - 2020 г. е посочено още и това, че специален акцент в периода до 2020 г. ще бъде въвеждането на европейската Обща рамка за самооценка (CAF). По този начин системите за управление и контрол на качеството и за самооценка ще спомогнат за подобряване на вътрешната ефективност в управлението на организациите в публичния сектор.

В Доклада от партньорската проверка в препоръка № 5 е констатирана необходимостта от внедряването на система за управление на качеството, вдъхновена от концепцията на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM). В Програмата за управление на качеството в НСИ е предвидено въвеждането на мониторинг на базата на ежегодна (или на всеки две години) самооценка на качеството за цялата организация, основана на модела EFQM. Моделът на CAF е разработен за използване във всички части на публичния сектор, като покрива критериите на самооценка на EFQM - лидерство, стратегия и планиране, хора, процеси и партньорства и ресурси. Тъй като моделът CAF може да се приложи в част от организацията, той е подходящ и за регионалните структури на НСИ. Така в регионален план ще се отговори адекватно на едно от препоръчаните коригиращи действия в Доклада от партньорската проверка - създаване на система за управление на качеството, основана на модела EFQM, със срок 31.12.2017 година.

От друга страна, за ТСБ CAF би могло да бъде средство за управление на качеството, което се базира на предпоставката, че отлични резултати от изпълнението се постигат чрез лидерско управление на стратегиите и плановете, партньорствата, ресурсите и процесите. При прилагането на CAF като средство за управление на качеството се използва цикълът на Деминг - „планирай - направи - провери - действай”, който е основан на идеята за непрекъснато подобряване.

Внедряването на системата от индикатори за измерване на изпълнението и CAF в ТСБ ще създаде предпоставки за един процес на непрекъснато усъвършенстване. По този начин ТСБ ще постигне:

- Оценка, основаваща се на доказателства относно серия от критерии, които са станали широко приети в целия публичен сектор в Европа.
- Възможности за определяне на напредъка и постиженията.
- Средство за съгласуваност на насоката и консенсус за това какво трябва да се направи за подобряване на ТСБ като организация.

- Връзка между различните резултати, които трябва да се реализират, и благоприятните фактори.
- Средство за мотивиране на служителите чрез ангажирането им в процеса на усъвършенстване.
- Възможности за насърчаване и споделяне на добри практики в различни области между регионалните структури на НСИ.
- Средство за интегриране на различни инициативи, свързани с качеството, в рутинните дейности.
- Средство за измерване на напредъка във времето чрез периодична самооценка;
- Наличие на ефективна система за оценка и управление на риска - във всички структури в ТСБ.
- Създаване на обективна възможност за преглед на ефективността и ефикасността на структурата и резултатно ориентиран бюджет.

По своята същност системата от индикатори за измерване на изпълнението в ТСБ би допълнила САФ по отношение на основните концепции за съвършенството, така както са определени от Европейската фондация по управление на качеството (EFQM): ориентация към резултатите, фокус към потребителите, лидерство и постоянство на целите, управление чрез процеси и факти, ангажираност на хората, непрекъснато усъвършенстване и иновации, взаимноизгодни партньорства и корпоративна социална отговорност. От друга страна, САФ се съсредоточава върху оценката на изпълнението и идентифицирането на конкретни причини за резултатите, като по този начин ще осигури възможност за усъвършенстване на управлението на ТСБ.

Повишаване на мотивацията на служителите в ТСБ

Препоръка № 18 в Доклада от партньорската проверка е въвеждането на подходящи политики за човешките ресурси, чрез които да се привличат и задържат в дългосрочен план експерти с необходими за системата умения (Кодекс на добрите практики, показатели 3.1 и 7.6). Пак там се посочва, че Планът за развитие на човешките ресурси следва да се изпълнява в съответствие с предстоящата към момента на проверката реорганизация, която към настоящия момент вече е факт. Срокът за коригиращи действия от страна на НСИ по отношение на човешките ресурси е краят на 2016 г., което означава, че и ръководството на ТСБ трябва да преразгледа политиката си по отношение на човешките ресурси в рамките на този период.

Факт е, че в бившите ТСБ, влезли в състава на шестте нови, съществува проблем с привличането на млади служители и в момента възрастовата граница е доста висока. Факт е също така, че много често инертността при изпълнението на задачите взема превес над възможностите за развитие в по-различна посока. А развитието на ТСБ в контекста на новата структура е свързано с известни промени в структурата, ресурсите и работните процеси. Това неизменно води със себе си проблема по делегиране на отговорности и задължения. Два са ключовите фактора, които следва да се имат предвид при делегирането:

- Компетентност: знания или умения, които се използват, за да се постигне една цел, задача или са необходими за цялостната работа;

- Мотивация: ниво на доверие и ангажираност към изпълняваната цел, задача или към цялостната работа.

Тези фактори имат различна тежест при един или друг служител. Ако се използва матрицата компетентност - мотивация, служителите могат да се разделят на четири групи. Съобразно мястото на съответния служител в матрицата може да се изберат и съответните действия, насочени към неговите компетентности или мотивация. Но при всички положения действията на прекия ръководител на съответния служител трябва да са в три направления - даване на насоки, оказване на подкрепа и определяне на ключови умения. Така могат да се формират четири различни подхода на ръководителите на ТСБ към служителите:

1. Висока компетентност - ниска мотивация
2. Ниска компетентност - висока мотивация
3. Ниска компетентност - ниска мотивация
4. Висока компетентност - висока мотивация

Целта на всички тези действия е служителите да са наясно с пропуските си по отношение на своите компетентности, да се мотивират да ги отстранят и да бъдат поощрени за своето развитие в положителна посока. Това ще доведе до подобряване на изпълнението на конкретния служител в ТСБ, оттам на отдела и в крайна сметка на изпълнението на ТСБ като самостоятелна организация.

Повишаване на компетентностите на ТСБ чрез коучинг подход

В Доклада от партньорската проверка под № 14 е записана препоръката да се въведе делегиращ стил на управление в НСИ, за да се използват по-добре знанията и ентузиазмът на младшите служители (Кодекс на европейската статистическа практика, показатели 7.5 и 7.6; Принцип 10).

Факт е, че не се използва пълноценно капацитетът на младите служители. Моят опит като директор на ТСБ - Софийска област, е показал, че новоназначените млади служители постъпват на работа със сериозен багаж от знания и очакванията им от ръководството са да им се осигури среда, в която да ги приложат и доразвият. Мотивацията при тях не е свързана със съответно трудово възнаграждение, а с възможността да приложат знанията си, да се себедокажат професионално и по този начин да се интегрират успешно в екипа на ТСБ. Според редица съвременни психологически изследвания при т.нар. „поколение Y” пирамидата на потребностите на Маслоу се обръща. И това би трябвало да е сигнал за всеки директор на ТСБ, че е необходимо да се положат усилия за смяна на управленския подход към човешките ресурси, за да се избегне инертността и да се поеме курс към ефективна промяна. Неслучайно и предложената мярка в Доклада от партньорската проверка за реакция по препоръка № 14 е изготвянето на План за развитие на човешките ресурси в НСИ в съответствие с реорганизацията на НСИ със срок юни 2015 година.

Когато се търсят ефективни форми за мотивация на персонала и избягване на инертността в професионалното развитие, няма как да се подмине коучингът като управленски подход. Чрез него ръководителите в ТСБ ще имат възможност да помогнат на своите служители да мислят самостоятелно и да бъдат инициативни. Ако те добавят коучинга като стил на поведение към тяхната професионална роля, ще повишават продуктивността, ангажираността на служителите и удовлетвореността им от работата.

Прилагането на коучинг подход от директора на ТСБ и началниците на отдели ще доведе до:

- Задържане и развитие на служители с висок потенциал в ТСБ
- Повишаване на продуктивността на екипите
- Стимулиране на ангажираността и мотивацията на служителите
- Фокус върху ученето и намиране на решения, ориентирани към индивидуалната личност
- Обвързване на личните цели с професионалните, като хората се насърчават към поемане на отговорност на работното място
- Постигане на високи нива на ангажираност, подкрепа, лична отговорност, мотивация и лидерство, което води до по-добри резултати на компанията.

За да бъде прилаган ефективно този подход в ТСБ, е необходимо ръководителите да насочат усилията си към ситуации, в които ще получат най-голяма възвръщаемост от вложеното време и усилия. Коучингът е подходящ, когато нов служител се нуждае от насочване, за да се справи с отговорностите; при служител, който има потенциала да поеме нови отговорности, но се нуждае от подкрепа; ако проблемен служител има нужда от насока, за да постигне желаните резултати в работата си; когато е необходимо по-високо съзнаване, отговорност и усъвършенстване на знания и умения. Докато традиционните управленски подходи в съществуващите досега ТСБ бяха насочени към даване на разпореждания от ръководителите към служителите как и какво точно да се направи, тъй като доминиращият критерий при изпълнение на задълженията беше времето.

Ползите за ТСБ от прилагането на коучинг подхода при управлението на човешките ресурси ще бъдат:

- По-добро изпълнение и продуктивност
- Развитие на служителите
- Подобрени взаимоотношения
- По-креативни идеи
- Ефективно оползотворяване на уменията на служителите
- По-бързи и ефективни реакции при спешни ситуации
- По-голяма гъвкавост и адаптивност към промяна
- По-мотивирани служители.

Важността на мотивиращата работна среда, целяща привличане и задържане на служители с високи професионални компетенции, още през 70-те години на миналия век присъства в редица книги на бащата на съвременната теория за социалното управление Питър Дракър. Според него ако най-ценните активи за една компания през XX век са производствените ѝ съоръжения, то най-важните активи за компаниите на XXI век - в сферата на бизнеса или в друга сфера - ще бъдат работниците на умствения труд и тяхната продуктивност.

Заклучение

Дефинираните приоритети, предложените инициативи и действия във връзка с развитието на ТСБ в условията на новата организационна структура имат за цел изграждането му като система от административни звена и процеси, притежаваща

капацитет и ресурси за осигуряване на адаптивна еволюция на стратегическите приоритети. ТСБ в бъдещото си развитие трябва да се опитат да избягат от представите за самостоятелно адаптираща се система от механично обединени ТСБ и затова е важно да бъдат използвани силни съвременни управленски подходи, различни от официалната линия на власт. Такива подходи следва да бъдат насочени към ефективно управление на човешки ресурси, процеси и взаимоотношения с външните фактори.

Най-голямото предизвикателство пред ТСБ е да се насърчи производството на качествена статистическа продукция чрез нов модел на структура и управление. Ключовите детерминанти на успеха са ефективните взаимодействия с респонденти и потребители, законосъобразност на управленските решения, мотивация на персонала, както и система за планиране, способна да синтезира тези нужди и да мобилизира ресурси, за да ги посрещне.

На фона на динамично променящите се изисквания към качеството на произвежданата статистическа информация, компетентностите на човешките ресурси и финансовата и техническата обезпеченост е необходимо в ТСБ да се провежда последователна политика на информираност на служителите за резултатите от постигнатото до момента и предстоящите действия, а не механично да се налагат нови правила на работа. Такава политика е особено необходима в работна среда, където натрупаният с годините ценен практически опит и професионализъм на служителите се сблъсква с компетентности, знания и умения, присъщи на едно съвременно технологично ориентирано поколение.

В заключение ще се позова отново на философията на Дракър за мениджмънта, която намира цялостен израз в книгата му „Мениджмънт - задачи, отговорности, практики“. В нея той пише, че „машините никога не биха могли да заместят живителната искра, която идва от мениджъра. Мениджърът е този, който вдъхва живот на предприятието. Първостепенната задача на мениджъра е да използва ресурси и да създава продукция. Второстепенната му задача е да ръководи и да контролира“.