

ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА РЕГИОНАЛНАТА СТРУКТУРА НА НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ В КОНТЕКСТА НА СЪВРЕМЕННИТЕ КОНЦЕПЦИИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ

*Светла Иванова**



Част I. Уникалност на териториалните статистически бюро като фактор за повишаване на ефективността

Всеки ръководител на териториално статистическо бюро (ТСБ) знае, че няма потруден въпрос от този: „Как едновременно да се подобри ефективността на ръководената от него структура и да се намалят разходите?“. Освен това постигането на ефективност на всички нива е един от императивите на цялата система на НСИ. Търсенето на отговор се усложнява от факта, че ТСБ трябва да могат да предоставят на потребителите необходимата им статистическа информация съобразно техните изисквания и на респондентите във възможно най-удобната форма за подаване на данни, без каквато и да било дискриминация по отношение на достъпността. Следователно при разрешаването на проблема трябва да се започне не само от анализа разход - ползи, но и да се има предвид, че изпълнението на определени мерки трябва да цели осигуряването на полза и за потребителите, и респондентите.

След предприетата реформа на регионалната структура на НСИ е естествено да бъде потърсен и финансов резултат. Положителният финансов резултат може да бъде постигнат за кратко време чрез редуциране на част от разходите на ТСБ, наложени единствено от новата структурна схема. Но това, което би донесло полза на системата и осмислило реформата на ТСБ, е положителният финансов резултат в по-дългосрочен план, постигнат чрез систематизирани действия на ръководителите на регионалните

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

структури, насочени не само към съкращаване на производствените разходи, но и към подобряване на ефективността.

Фактори за уникалност на ТСБ като публична организация и производител на статистическа продукция

Въпреки че шестте ТСБ се различават по щатната си численост, по броя на териториалните статистически отдели, по особеностите на природо-географските и социално-икономическите условия на административните области, върху чиято територия осъществяват дейността си по събиране на информация, съществуват особености, които са еднакви за всички тях и са строго специфични спрямо други териториални структури от публичния сектор.

1. ТСБ структурно се намират в средата на статистическата верига стойност. Статистическият процес представлява логически подредена верига от дейности, които могат да се разглеждат като верига стойност, тъй като всяка стъпка увеличава стойността на статистическия продукт. Това, което определя НСИ като нетипична публична институция, е, че на изхода на бизнес процеса има продукт (произведена статистическа информация). Т.е. на входа на веригата са характерните за публичния сектор фиксиран бюджет, персонал и активи, на изхода стои готов продукт, а резултатът идва след прилагането на готовия продукт от заинтересованите страни с полза за тях. За разлика от частния сектор, където печалбата и цената на акциите предоставят удобни измерители за ефективността, в НСИ показатели за ефективност биха могли да се идентифицират например в областта на удовлетвореността на заинтересованите страни, мотивацията на служителите и организационната култура. Проблемът с измерването на стойностите в случая е, че за целта се използват качествени, а не количествени показатели, а върху стойностите оказват влияние конкретни управленски решения. От друга страна, използването на статистическите информационни системи при производството на информация предоставя показатели за измерване на ефективността, които не са свързани с каквито и да било управленски решения, но пък имат отражение върху бюджета на ТСБ. Така че първата стъпка пред ръководителите на регионалните структури на НСИ в посока подобряване на ефективността е да се извлекат най-подходящите показатели за измерване на ефективността, но задължително съгласувано със служителите, участващи пряко в самия производствен процес, за да бъде възможно идентифицирането на възможности за подобрене.

2. Използването в управлението на ТСБ на практики от частния сектор би било възможно предвид това, че на изхода на бизнес модела им стои готов продукт, а не единствено публична услуга. В териториалните статистически отдели и в отделите на общата администрация в ТСБ се извършват сходни дейности и операции, върху които оказват влияние управленските решения, насочени към качеството на крайния продукт. Така например разработването на ежегодни цели на администрацията с конкретни показатели освен инструмент за документиран мониторинг на стратегическите цели на регионално ниво, може да бъде и инструмент за мотивация на ръководителите на регионалните и териториалните структури за повишаване на ефективността чрез

прилагане на бенчмаркинг¹. Въпреки различията в числеността на персонала и организацията на работа между 28-те териториални статистически отдела и шестте отдела от общата администрация на ТСБ има достатъчно сходство в бизнес процесите и операциите в тях, за да може да се извлече максимална полза от сравнението. Впоследствие то може да извади на показ редица добри практики и да осигури визия и мотивация, необходими за насочване на усилията на ръководителите на ТСБ към подобряване на ефективността. Факт е, че съвременните управленски практики в публичния сектор стъпват на похвати, доказали ефективността си в частни компании. Доказателство за това е логическото съответствие между управленския модел „4П“ на Тойота, Генеричния модел за дейността на статистическите организации (GAMSO) и общата рамка за оценка в публичните организации (CAF). Табл. 1 показва как принципите на успешния мениджмънт в частния сектор намират отражение в системата за оценка на качеството в публичните организации и достигат конкретика в модела за модернизация на статистическите организации.

¹ Бенчмаркингът е инструмент за непрекъснато усъвършенстване на дейностите в организациите чрез сравнение с еталон, съответстващ на еднакви условия на работа, или чрез сравняване на разходи, качество или ресурси за един и същ период от време между организации със сходни дейности или структура.

1. Съответствие на управленския модел „4П“ на Тойота с логиката на CAF и GAMSО

Критерии за благоприятстващи фактори и резултати в Общата рамка за оценка (CAF)	Групи от принципи в Управленския модел „4П“ на Тойота	Области на дейност според Генеричния модел за дейността на статистическите организации (GAMSО)
<p><u>Критерий 1: Лидерство</u></p> <p>Лидерите предоставят насоката на организацията, разработват мисията, визията и ценностите, необходими за дългосрочния успех на една организация.</p> <p><u>Критерий 2: Стратегия и планиране</u></p> <p>Начинът, по който една организация ефективно обединява своите взаимосвързани дейности, определя цялостното ѝ изпълнение.</p>	<p><u>Група от принципи 1: Философия</u></p> <p>Далновидното стратегическо мислене трябва да оценява всяка функция във фирмата от гледна точка на способността ѝ за създаване на стойност за клиента, обществото и икономиката.</p>	<p><u>Област на дейност 1: Стратегия и лидерство</u></p> <p>Определянето и управлението на бъдещите посоки за развитие и инвестиции чрез разработването и обсъждането на стратегии на високо равнище цели развитието на организационните способности и на статистическите продукти и услуги.</p>
<p><u>Критерий 5: Процеси</u></p> <p>Иновациите и необходимостта да се създава непрекъснато нарастваща стойност за заинтересованите страни са две от основните движещи сили в разработването на процесите.</p>	<p><u>Група от принципи 2: Процес</u></p> <p>Правилните процеси постигат точните резултати като дълготрайно намаляване на разходите и подобряване на качеството.</p>	<p><u>Област на дейност 4: Производство</u></p> <p>Статистическите производствени процеси трябва да осигуряват добра оперативна съвместимост при производството на статистическа информация чрез ефективно използване на ресурсите.</p>
<p><u>Критерий 3: Хора</u></p> <p>Успешното управление на човешките ресурси означава насърчаване на ангажираността на хората, тяхната мотивация, развитие и задържане. В контекста на цялостното управление на качеството е важно да се осъзнае, че само</p>	<p><u>Група от принципи 3: Хора и партньори</u></p> <p>Усъвършенстването на персонала и на партньорите повишава стойността на организацията.</p>	<p><u>Област на дейност 3: Корпоративна подкрепа</u></p> <p>За да бъдат постигнати планираните резултати и въздействия и да бъде гарантирано качеството на произведената информация, трябва да бъде осигурено ефективно управление на човешките</p>

<p>доволните служители могат да доближат организацията до доволните клиенти.</p> <p><u>Критерий 4: Партньорства и ресурси</u></p> <p>Добре развитото управление на ресурсите, представено по прозрачен начин, е от съществено значение за гарантиране на отчетност към различните заинтересовани страни относно легитимното използване на наличните ресурси.</p>		<p>ресурси, партньорствата и заинтересованите страни.</p>
<p><u>Критерии 6 - 9 за резултати</u></p> <p>Стойностите на показателите за изпълнението показват доколко организацията е успяла да постигне целите, къде са проблемите и предполагат различни варианти за действие на базата на постигнатото до момента.</p>	<p><u>Група от принципи 4: Проблеми</u></p> <p>Непрекъснатото решаване на основните проблеми е двигател на организационното самообучение.</p>	<p><u>Област на дейност 2: Управление на способностите</u></p> <p>Четирите поддейности - план за подобрения, развитие на подобренията, мониторинг и изпълнение на подобренията, имат за цел насърчаване на повторната употреба и споделяне на инфраструктура вътре в организацията и между организациите, като по този начин се осигурява хармонизиране и съгласуваност на статистическите продукти. По своята същност взаимосвързаните поддейности на тази дейност повтарят етапите от цикъла на Деминг за непрекъснато самоусъвършенстване: планирай, изпълни, провери и действай.</p>

3. В ТСБ понятието „качество“ има два аспекта - качество на произвеждания продукт (статистическата информация) и качество на управление. Но качеството на управление не означава непременно обвързване с финансови ресурси, а е по-скоро въпрос на ефективни управленски практики. Например сравняването на стойностите на показателите за измерване на изпълнението и резултатите от извършената самооценка по САФ ще помогне за диференциране на основните причини за различното представяне на отделите и ТСБ. След това е по-лесно да се определи как влияе всеки един фактор или изпълнението на всяка структура и да се реши къде и как да се намеси ръководството на ТСБ, за да се подобри ефективността и да се приоритизират оскъдните ресурси. Възприемането на интегриран подход на управление на качеството, изпълнението и ефективността е от изключителна важност при предоставянето на услуги на потребителите. Политиките на редовна самооценка на качеството и изпълнението отразяват как използваните ресурси, промените в организацията на работата или структурните промени ще се отразят на поведението на заинтересованите страни. В същото време производството на статистическа информация с високо качество е също приоритетна цел за ТСБ и в зависимост от това доколко отговаря на изискванията на заинтересованите страни може да се съди за доброто изпълнение и ефективността. В този смисъл ефективността на ТСБ може да бъде подобрена по два начина - чрез усъвършенстване на производствените и управленските процеси или чрез въздействие върху показателите на оперативния ливъридж². Всеки от тях се измерва по различен начин и всеки предоставя различни тактики за подобрене на ефективността. Усъвършенстването на производствените процеси например ще подобри изходящата информация от ТСБ, ще намали времето за обслужване на заявки на потребителите, ще намали рисковите точки при обработка на информацията или ще подобри използването на ресурсите в ТСБ. Това може да бъде постигнато чрез набор от мерки, включително реструктуриране на бизнес процесите в ТСБ, допълнително обучение на служители, или по-точно сегментиране и приоритизиране на нуждите на заинтересованите страни. В противовес на това въздействието върху оперативния ливъридж води до съкращаване на относително постоянните разходи на ТСБ (щатни заплати и осигуровки, сметки за интернет, СОТ, застраховки) и променливите разходи (транспортни разходи, телефонни сметки, граждански договори). Решението как да се подобри ефективността и къде да се съсредоточат време и ресурси зависи от управленския подход на всеки един ръководител. Но при всички случаи би било най-добре отправната точка за всеки ръководител да е систематичното разглеждане на различните фактори, оказващи влияние върху ефективността.

² Оперативният ливъридж зависи в най-голяма степен от структурата на разходите и по-точно - от съотношението между относително постоянните разходи и променливите разходи.

2. Интегриран подход на управление на качеството, изпълнението и ефективността в ТСБ

Постигане на целите на ТСБ

1. Определяне на целите и приоритетите на ТСБ	2. Подобряване на изпълнението на ТСБ в конкретни приоритетни области				
	2.1. Дефиниране на политика и регулаторна рамка		2.2. Подобряване на степента на удовлетвореност на заинтересованите страни в рамките на определените срокове		
	2.1.1. Определяне на границите за действие	2.1.2. Определяне на действията и инструментариума	2.2.1. Повишаване на качеството на произведената информация	2.2.2. Намаляване на разходите за производство на статистическа информация	2.2.3. Подобряване на използването на ресурсите
Примери:	Определяне на структури и области за прилагане на политиката	Анализ на възможните алтернативни варианти за действие	Избор на подходящи Lean ³ техники	Изготвяне на процедури за намаляване на разходите в приоритетни области	Обмяна на добри практики

4. ТСБ трябва да успеят да осигурят високо качество на произведената информация при изискването за намаляване на разходите за събиране и обработка на информацията. Досега това се постигаше чрез засилен контрол върху променливите разходи и съкращаване на относително постоянните разходи. Но извършената през 2015 г. реформа в регионалната структура на НСИ изисква и промяна в организацията на работните процеси. Преминаването от дивизионен към процесен подход на управление би дало смисъл на реформата като стъпка към модернизирани и съобразно изискванията към съвременните статистически организации. Това ще наложи и необходимостта от нов поглед върху разходите на ТСБ за производство и разпространение на статистическа информация. Доскоро в задачата за намаляване на разходите ТСБ разчитаха предимно на възможностите, които им даваха съвременните информационни и комуникационни технологии и обмяната на добри практики между бившите 28 ТСБ. Сега в унисон с лийтмотива за модернизация на регионалната статистическа структура ТСБ биха могли да използват и други инструменти за подобряване на качеството без допълнителни разходи или дори с по-малко разходи.

³ Lean концепцията е управленски метод, който цели повишаване на ефективността на една организация чрез намаляване на производствените излишъци, подобряване на качеството и минимизиране на разходите по производството. Lean концепцията се реализира чрез инструменти като постоянен анализ, насочен към възможностите за непрекъснато подобрене на производствените процеси, към нуждите на заинтересованите страни и минимизиране на производствени дефекти и излишъци. В основата ѝ лежи корпоративната философия на „Тойота“ за уважение на личния принос на всеки служител към производствената стойностна верига.

Например прилагането на Lean техники може да помогне едновременно за подобряване на крайния резултат от работата на служителите, на удовлетвореността на потребителите и ефективността на разходите. От друга страна, информационните технологии остават критичен фактор за повишаване на ефективността в ТСБ. Положително влияние върху нея може да се наблюдава само тогава, когато използването им бъде подкрепено с адекватни управленски решения и нововъведения. Наличието на ИТ или големи инвестиции в тях сами по себе си не могат да бъдат предпоставка за повишаване на ефективността, ако не бъдат съобразени с работата и не се експлоатират според възможностите им. Взаимносвързаните управленски и технологични иновации винаги трябва да предшестват самата инвестиция в техниката, за да бъде извлечена максимална полза от нея. Това също е начин за снижаване на разходите, без да има риск от компрометиране на качеството.

5. След приключилите структурни реформи на регионалната структура на НСИ през 2015 г., за ТСБ е важно поставянето на управленския фокус върху служителите, а не само върху организационната схема. Един от управленските похвати на ръководителите на големи компании в частния сектор в условия на финансова криза е предприемането на действия за промяна в определени области, при които това може да е невъзможно по време на подем. В този случай, освен че предприемат незабавни мерки за подобряване на производителността, те търсят начини да използват атмосферата на криза, когато е най-видна необходимостта от промяна, за да се реструктурират части от организацията или да се прокарат фундаментални реформи. В ТСБ ограниченият бюджет създава също възможности за радикални промени в управленската политика или за основна организационна промяна. Но за да има подобрения в ефективността на ТСБ, тези промени трябва да излязат извън механичното „прекрояване“ на организационната схема на ТСБ и в тяхното обсъждане трябва да участват възможно най-много служители от различни йерархични нива. Защото каквато и да е обосновката за реструктуриране на организацията, малко вероятно е то да осигури траен ефект, ако промените са само в новите отговорности, а не е променен начинът на мислене и поведение. Затова в условията на новата регионална структура е особено важно повишаването на мотивацията на служителите на всички йерархични нива и изграждането на нова организационна култура. Слабото място в ТСБ обаче е по отношение на някои от оперативните елементи на организационната култура, като например насърчаване на ангажираността на служителите, авторитарен вместо насърчаващ стил на управление, управлението на знания и иновации, управление на изпълнението. Обикновено собствените нагласи на ръководните служители в ТСБ са в основата на тази организационна култура и промяната им ще бъде лостът за подобрение и на ефективността. По-конкретно - голяма част от ръководните служители в ТСБ имат нагласата, че дългогодишният опит, а не реалното умение за лидерство ги прави лидери. За да се промени това, те самите трябва да развият нови лидерски компетенции, възможности за по-добра обратна връзка и по-силни механизми за отчетност.

6. Устойчивото подобрение на ефективността в ТСБ изисква управление на изпълнението и управление на представянето. Подобряването на ефективността е

свързано и с непрекъснатия стимул на служителите да променят и подобряват начина си на работа. Факт е, че движещата сила е наличието на конкуренция, която в ТСБ е слабо изразена. Най-често тя е в две направления - между дългогодишни служители на базата на професионален стаж и рутина и между служители с по-малък стаж, основана на знания и желание за себедоказване. В ТСБ се наблюдава тенденцията за пренебрегване на компетентностите на служители с по-малък стаж за сметка на дългогодишните служители, което внася излишно напрежение в екипите и унищожава реалната конкуренция. А организации с ниски нива на конкуренция имат нисък процент на подобрение на ефективността. Затова е особено важно за ръководителите в ТСБ да търсят начини за избягване на тази негативна тенденция, наблюдавана от десетилетия. Например системният подход за управление на изпълнението може да бъде начин за стимулиране на подобрения, но само ако е подсилен от съвместни дискусии за ефективността. Освен това начинът на оценяване на изпълнението на длъжността, регламентиран в Закона за държавния служител, до голяма степен допуска субективизъм и традиционно се определя от служители и ръководители като „ненужна бумажина“. Следователно, ако се цели подобряване на ефективността на ТСБ в условията на организационна промяна чрез създаване на условия за конкуренция, е необходимо да се променят нагласите и поведението на ръководителите и служителите в тях. Но при всички случаи действията за подобряване на ефективността и организационната култура следва да се основават на прозрачност за споделяне на информация с определена вътрешна или външна аудитория, за която резултатите са от значение.

Ключови показатели за ефективността на ТСБ

Няма универсална рецепта за подобряване на ефективността на ТСБ или отдел. Но едно е общовалидно - че за всеки директор на ТСБ е от съществено значение измерването на напредъка по постигането на целите за развитие, които самият той е заложил в концепцията си за управление, и оценката на ефективността на неговата управленска политика. Още повече, че в съвременния мениджмънт съществуват редица техники за определяне, преразглеждане и контрол на целите и задачите, които са в основата на концепцията „Управление по цели“ на Питър Дракър. Във връзка с това ключовите показатели за ефективност (KPI) биха били в полза на всеки ръководител на ТСБ или териториален статистически отдел, тъй като използването им дава възможност и да се контролира бизнес активността на ТСБ в реално време.

KPI ще помогне на директорите на ТСБ за:

- Осигуряване на обективен начин да се разбере дали стратегията за развитието на управляваното от тях ТСБ е работеща.
- Измерване на степента на промяна на изпълнението във времето, като по този начин се осигурява основа за бенчмаркинг между териториалните статистически отдели.
- Насочване на вниманието на служителите към най-важното за успешното развитие на ТСБ.

- Измерване на постиженията, а не само на обема работа, която се извършва.
- Осигуряване на общ език за комуникация.
- Проверка с цел гарантиране на спазването на изискванията за качество на статистическото производство.

КРІ ще направят видим приноса на служителите с експертни функции или потенциал за постигането на целевата стойност на показателите за ефективност, възвращаемостта на инвестициите на НСИ в тяхната квалификация, степента на ангажираност с целите и приоритетите на ТСБ, както и да се оцени компетентностният профил на ТСБ като цяло. Още повече, че модернизацията на статистическото производство в национален аспект изисква и повишаване на квалификацията на служителите по отношение на прилагането на статистическите методологии и изграждане на професионални аналитични екипи на всеки един етап от него. Към момента аналитичната работа е съсредоточена предимно в специализираната администрация в ЦУ на НСИ и само малка част от нея е в компетенциите на експерти в ТСБ. Аналитичната работа в ТСБ е ограничена не само от организацията на съществуващия към момента бизнес модел на статистическото производство, но и от факта, че експертите в ТСБ не разполагат с достатъчно професионална методологична квалификация, за да могат да се ангажират в изследователския процес от началото до края му. Ефективната реализация на аналитичните дейности в ТСБ изисква и проследяване на промяната в методологиите и регламентите, а липсата на профилиране на задълженията на служителите по отношение на аналитичната дейност и дейността по събиране на информация води до невъзможност за своевременно и пълноценно повишаване на методологичната квалификация на експертите и в крайна сметка - до слаб професионален аналитичен капацитет на ТСБ и ниски стойности по някои КРІ.

Когато служителите на един екип в ТСБ (независимо дали е формална административна структура или работна група с конкретна задача) са обединени около общи цели, това не означава, че всеки прави едно и също нещо или всеки е в състояние да изпълнява задълженията на другия. Синергията в екипите максимизира силните страни на членовете му, като позволява на всеки да се изяви съобразно компетенциите си. В резултат на това за разрешаване на конкретен проблем или задача всеки член от екипа има възможността да представи своето собствено виждане съобразно професионалните си компетенции, но комуникирането му и последвалото прецизиране от останалите членове на екипа да го направи най-доброто възможно за конкретния случай.

И в по-ранни периоди от директорите на ТСБ се изискваше изготвяне на ежегодни цели на администрацията, доклади по различни поводи с конкретни показатели в тях, концепции за стратегическо управление на ТСБ и други, но в някои случаи този ангажимент се приемаше като излишно натоварващо задължение, изпълняваше се формално и липсваше разбиране, че използването на коректни показатели за изпълнение е основополагащ елемент на доброто управление. Затрудненията бяха свързани с дефинирането на смислени показатели, получаването на целеви и оперативни стойности за измерване на постигнатите резултати и използването

на резултатите за управление на напредъка на ТСБ. Тези затруднения идваха от липсата на опит в системното управление и на подходяща методология за измерване на постигнатите резултати.

По-нататък са дадени няколко примера за КРІ, които могат да бъдат приложени за всяко ТСБ, а някои от тях и самостоятелно за териториалните статистически отдели. Посочените примери са по-скоро опит да се покаже защо КРІ са подходящи за ТСБ, но изборът на КРІ за конкретно ТСБ трябва да зависи от това, което то се опитва да постигне. Заимстването на КРІ от друго ТСБ едва ли би било ефективно, тъй като те ще отразяват чужда визия за развитие.

Финансови КРІ

Приход

Отчисления и амортизации

Дял на годишните разходи за издръжка от общия размер годишни разходи на ТСБ

Оперативни КРІ

Дял на неотговорилите и неоткритите респонденти, включени в извадките по статистическите изследвания от НСП

Дял на статистически отчети с открити грешки и последващи корекции, след приключването на обработката в ТСБ на статистическите наблюдения

Дял на направените замени в извадките за наблюдение на домакинствата и физическите лица

Дял на грешно предоставена статистическа информация по заявка на потребителите

Изменение на броя на събраните и обработени статистически отчети

Изменение на броя въведени в експлоатация информационни системи

Дял на потребителите на електронни услуги

КРІ за заинтересованите страни

Дял на удовлетворени потребители

Рейтинг за лоялност (NPS⁴)

Брой на потребители, заявили предоставяне на специфични статистически данни

Изменение на броя на жалбите и оплакванията на респонденти и потребители на услуги на ТСБ

Дял на времето за предоставяне на услуги от ТСБ спрямо нормативно определените срокове

КРІ за човешките ресурси

Изменение на незаетите щатни длъжности в щатната численост на персонала в ТСБ

Изменение на щатната численост на персонала

Средна възраст на служителите

Средна работна заплата

Удовлетвореност на служителите от условията на труд

Дял на служителите, преминали обучение за повишаване на професионалните компетенции

⁴ Net Promotor Score (NPS) - рейтинг за лоялност на клиентите, изчислен въз основа на един-единствен въпрос: „Каква е вероятността да препоръчате нашата фирма/продукт/марка на Ваши приятели/познати/колеги?“ чрез 11-степенна скала на отговорите. За основател на този метод се счита Фредерик Райхелд, който го представя в своя статия през 2003 година.

Значението на постоянното подобряване на ефективността на ТСБ отива далеч отвъд прецизното дефиниране на КРІ и изчисляването на стойностите им. В крайна сметка става дума за управленска политика, насочена към организационно обновление на ТСБ, и усилия за предотвратяване на организационната инертност. Непрекъснатото подобряване обикновено мобилизира голям брой служители в името на подобренията за разлика от мащабните организационни иновации, които често включват само избрани експерти. Така чрез поредица от „малки победи“ се проправя пътят за промени чрез натрупване на опит, знания и чрез премахване на пречките за оптимизиране на бизнес процесите в ТСБ.

Без съмнение, ТСБ са изправени пред много предизвикателства в трансформирането на изпълнението поради уникалността си като структура на държавната администрация, едновременно с това производител на краен продукт и в същото време част от организация с научен и изследователски потенциал. Освен това ТСБ са изправени и пред финансови ограничения, тъй като не разполагат с приходите от дейността си. Наблюдават се ниска мотивация и остарели нагласи сред служителите в тях, регулаторни пречки и политики, липса на гъвкавост и компетентности, необходими при реализирането на нови идеи. ТСБ също така работят при постоянен контрол от страна на обществеността, медиите, органите на изпълнителната власт и трябва да балансират дългосрочните цели за реформи с краткосрочните очаквания на обществото. И точно поради тази си уникалност ТСБ могат да се възползват от богат набор от управленски инструменти, практики и подходи, чрез които едновременно да се модернизират като структури на държавната администрация и да подобрят своята ефективност.

Предвид тези особености на ТСБ и поставената цел за подобряване на ефективността им е подходящо приоритетно да се предприемат действия в пет основни насоки:

1. Поставяне на ясни дългосрочни цели за изпълнение. Всеки ръководител в ТСБ е наясно, че подобряването на показателите за работата на структурата е поетапен и постепен процес и положителните резултати за една календарна година например не означават непременно подобрена ефективност. За да бъдат трайни резултатите и за да бъде постигнато устойчиво подобрене, е необходим непрекъснат стремеж към въвеждане на разнообразни механизми за постигане и поддържане на тези подобрения в дългосрочен план. Необходимо е изготвянето на годишните цели на администрацията да бъде насочено и обвързано с постигането на визия за състоянието на ТСБ в по-дългосрочен план, като се търси начин да се избяга от инертността при формалното планиране на действията.

2. Активизиране на усилията за подобряване на ефективността на ТСБ и сравняване на показателите за изпълнение между отделите в рамките на едно ТСБ и между шестте ТСБ. Изпълнението на едни и същи дейности, свързани с производството на статистическа информация в шестте ТСБ, от една страна, и в отделите на специализираната администрация в тях, от друга, създава благоприятни възможности за непрекъснат бенчмаркинг на две нива. Показателите от него ще

улеснят ръководителите на съответните структури при дългосрочното целеполагане и при избор на най-ефективен начин на действие. За да има полза от прилагането на бенчмаркинг в ТСБ, ръководителите им трябва да определят кои действия на входа, изхода и кои резултати могат да са в основата на ефективното и прозрачно управление на изпълнението. Това обаче не е основание за ненужна бюрокрация, а е по-скоро необходимост от идентифициране и съсредоточаване върху набор от показатели, които имат значение за изпълнението на ТСБ, и усъвършенстване на тези показатели с течение на времето.

3. Поставяне на смарт показатели в основата на решенията на ръководителите на ТСБ, свързани с евентуални компромиси или определени приоритети. След като ръководителите на ТСБ разполагат с богат и целенасочен набор от данни, те могат да го използват в система за управление на изпълнението и оттам и за вземане на решения. Един адекватен набор от данни за изпълнението на ТСБ ще позволи на ръководителите им да имат ясна визия за приоритетите, да вземат решения при недостиг на ресурси и да определят действията за подобряване на работата с респонденти и потребители. На базата на резултатите от смарт показателите ръководителите на ТСБ ще могат да идентифицират мерки за подобряване на организационната култура като например насърчаване на иновативността на служителите чрез делегиране на специфични отговорности, промяна на стила на управление на ръководните служители от авторитарен към насърчителен, участие на служители в процесите по планиране и вземане на важни решения.

4. Провеждане на регулярни дискусии между началниците на отдели и директорите на ТСБ по стойностите на показателите, свързани с подобряването на ефективността на ТСБ. В условията на новата регионална структура на НСИ е добре ръководителите на ТСБ да въведат нов подход за управление на изпълнението въз основа на ефективни диалози с отговорните за напредъка служители на всички йерархични нива. За да има полза от провеждането на такива дискусии, е важно участниците в тях да се фокусират върху конкретни проблеми и въпроси, които разкриват истинското състояние на ефективността на всяко ниво, върху най-важните фактори от значение за подобряването ѝ и да бъдат генерирани конкретни действия за подобрене. За да е конструктивна дискусията и решенията - адекватни, е необходимо в нея да участват не само ръководителите на звената, но и служители, които могат да отговорят на въпросите в детайли и с достатъчно доказателства.

5. Ориентиране на управленския подход към непрекъснато подобрене на резултатите чрез използването на техники за управление на качеството. Такъв подход ще позволи да се избегнат инертността и бюрократичните нагласи, като в крайна сметка ще доведе до балансирано удовлетворяване на потребностите и очакванията на всички заинтересовани от дейността на ТСБ страни. Инструмент, който ще подпомогне ТСБ в използването на техники за управление на качеството и за подобряване на изпълнението, е Общата рамка за оценка (CAF). Използването ѝ ще допринесе не само за оценяване на различните аспекти на функционирането на ТСБ, но и за формиране на капацитет за промяна и непрекъснати подобрения, както и на способности за индивидуално, екипно и организационно учене.

От написаното дотук се оказва, че ръководителите на ТСБ трябва да въведат нов подход за управление на изпълнението на базата на ефективни диалози със служителите, отговорни за напредъка на всички нива. А за да бъдат конструктивни тези диалози и впоследствие да се идентифицират начини за генериране на най-голямо подобрене на ефективността, ръководителят трябва да фокусира вниманието си върху въпросите, които разкриват истинското състояние на изпълнението на всяко равнище на управление и най-важните фактори, които влияят на това изпълнение. По-нататък са синтезирани ключовите въпроси за ефективността на ТСБ, на които ръководителите им трябва да търсят решение и които да отразяват интегрирания подход на управление на качеството, изпълнението и ефективността в ТСБ (табл. 3).

3. Ключови въпроси за ефективността в ТСБ

Етапи от интегрирания подход на управление на качеството, изпълнението и ефективността в ТСБ		Ключови въпроси за ефективността в ТСБ
1. Подобряване на изпълнението на ТСБ в приоритетни области		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Какви са най-важните приоритети на съответното ТСБ? ➤ Кой от сегашните практики е добре да бъдат продължени и кои да се прекратят? ➤ Как би трябвало да се разпределят ресурсите според приоритетите?
2. Дефиниране на политика и регулаторна рамка	2.1. Определяне на границите за действие	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Кой дейности трябва да останат непроменени и кои да се променят? ➤ Има ли възможности за заимстване на практики от частния сектор или други публични организации? ➤ Каква ще е ролята на структурните звена - на изпълнител, регулатор или ще обслужва потребителите?
	2.2. Определяне на действията и инструментариума	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Как се отнася конкретна политика към нейните евентуални алтернативи съобразно анализа разход - полза? ➤ Как се помества наборът от политики в рамките на срокове и какъв е рискът при всяка от тях? ➤ Дали конкретна политика отразява доказани в практиката алтернативни подходи и тяхното въздействие?
3. Подобряване на степента на удовлетвореност на заинтересованите	3.1. Повишаване на качеството на произведената информация	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Как се е променило качеството на произведената продукция с течение на времето и какво е неговото ниво в сравнение с това на други ТСБ?

<p>страни в рамките на определените срокове</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Какви методи за измерване на качеството се използват? ➤ Има ли дейности между входа и изхода, които могат да се рационализират? ➤ Какви механизми има и доколко са ефективни за осъществяване на контрол в рисковите точки в процеса на производство на информацията?
	<p>3.2. Намаляване на разходите за производство на статистическа информация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Има ли съответствие между вложените ресурси в една операция и тяхната възвръщаемост? ➤ Какви са механизмите за контрол върху разходите и доколко са ефективни? ➤ Как да бъдат сегментирани процесите по производство на информация, за да се намалят разходите?
	<p>3.3. Подобряване на използването на ресурсите</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Отговарят ли наличните ресурси на действителните нужди в ТСБ? ➤ Има ли създадени добри практики с доказано положителен резултат върху използването на ресурсите? ➤ Има ли възможност за управление и лостове за контрол, които целят оптимизиране на ресурсите?

Дотук бяха представени ключовите предпоставки и фактори, които могат да допринесат за подобряване на ефективността на ТСБ. Всеки ръководен служител в ТСБ е наясно, че някои институционални променливи могат да помогнат за подобряване на ефективността като например: функционална децентрализация, някои практики за управление на човешките ресурси, използване на практики от частния сектор. Но изводът, който се налага, е, че към момента липсват емпирични доказателства и систематична оценка на въздействието на институционалните променливи върху ефективността. Например липсва мониторинг на качеството на статистическото производство и управленските процеси, анализ на съответствието на притежаваните компетенции и бъдещ потенциал на служителя със заеманата длъжност, метрични показатели за отражение на организационните промени върху променливите и постоянните разходи, пътна карта на мерки, целящи положително отражение в дългосрочен план по отношение на финанси, мотивация на служителите и привличане на експерти с ценни професионални компетенции. А това определя коригиращото управленско поведение в ТСБ занапред.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА:

Curristine, T. Z., L. Joumard, I. Joumard (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities.

McKinsey and Company (2011). Discussion paper: Better for less: Improving public sector performance on a tight budget.