



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

СТРАТЕГИЯ

ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

В АДМИНИСТРАЦИЯТА

Актуализирана: Март, 2006 г.

ВЪВЕДЕНИЕ

Модернизирането на административната дейност наложи приемането на Стратегия за обучение на служителите в администрацията, която бе приета с Решение на Министерския съвет № 85 от 14 февруари 2002 г. С нея се създадоха условия за прилагане на предвиденото в законодателството професионално и служебно развитие на служителите в администрацията за изграждане на нова административна култура, ориентирана към нуждите на българското общество. Процесът на промени в тази насока ще продължи с актуализирането на Стратегията с оглед развитие, обогатяване и прилагане в действие на принципите за законност, лоялност, прозрачност, отговорност, предвидимост на действията, стабилитет и политическа неутралност на служителите в администрацията.

Реформата в държавната администрация цели създаването на атмосфера, която активно насърчава нововъведенията, въвеждането на добри практики и европейски достижения.

Процесът на модернизиране на администрацията изисква задълбочаване и усъвършенстване на знанията на служителите, съобразени с достиженията на европейското право, усвояване на умения за прилагане на нов стил в работата, инициатива и желание да се постигат резултати при обслужване на гражданите и бизнеса. Обществената оценка за предоставянето на висококачествено, прозрачно, компетентно и своевременно обслужване в голяма степен зависи от професионализма, желанието и отговорността на служителите да развиват и усъвършенстват своите знания и умения.

Европейското измерение на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията се състои във възприемането на съвременни модели за организация и функциониране на администрацията според най-добрите практики в страните от Европейския съюз.

Динамиката в развитието на държавната администрация налага разгръщане на стратегическото планиране на ниво организация; развитие на публично-частното партньорство; аутосорсинг; координиране на усилията между общините за разработване на съвместни проекти; разработване и управление на проекти за усвояване на средства от европейските фондове.

Стратегията акцентира върху прилагането на съвременни модели и техники за управление потенциала на служителите, върху създаването на антикорупционна среда с ясни правила за контрол, стимулиране и мотивиране на служителите за разкриване и предотвратяване на конфликти на интереси.

Ключов елемент на ефективната и модерна политика в областта на човешките ресурси в администрацията е усъвършенстването на системата за постоянно развитие на компетентностите, професионалните умения и квалификацията на служителите.

Постигането на съпоставими резултати от дейността на администрацията предполага изграждане на прозрачна и надеждна система за оценка на административния капацитет. Това ще доведе до повишаване на доверието към дейността ѝ. Инструмент за изграждане на силна, ефективна и модерна администрация е разработената Оперативна програма "Административен

капацитет”, която цели изграждане и укрепване на административния капацитет на централно, регионално и местно ниво за прилагане на принципите на доброто управление като основно условие за ефективно и ефикасно използване на Структурните фондове и Кохезионния фонд на Европейския съюз.

Ролята на обучението за укрепване на административния капацитет се потвърждава от броя на обучените в периода 2001-2004 г. Докато през 2001 г. са обучени 6 349 служители, то през 2004 г. техният брой нараства до 29 797*. Служителите, преминали през задължителното и специализирано обучение, провеждано от Института по публична администрация и европейска интеграция през 2005 г., са по-малко от 7 000 човека. С настоящата Стратегия се предвижда само през 2006 г. над 87 000 служители да преминат през различни форми на обучение. Броят на служителите, включени в обучения по английски език, информационни технологии, професионална етика и превенция на корупцията ще надхвърли 77 000 души.

Обучението осигурява ефективно въвеждане на служителите в практиката на административната дейност, усъвършенства техните знания и умения за развитието на капацитета и издигането на престижа на държавната служба в Република България.

* Доклади за състоянието на държавната администрация (2001 г. – 2004 г.)

ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИЯТА

Изграждането на модерна администрация е изправено пред множество предизвикателства: от една страна създаването на съвременна професионална държавна служба с отговорни държавни служители, които притежават необходимите компетенции и потенциал и от друга – изискванията, произтичащи от членството на Република България в Европейския съюз.

Осъществяването на националните приоритети и ефективната подготовка на Република България за членство в Европейския съюз изискват общо повишаване равнището на професионалните умения, квалификацията и резултатността при изпълнение на служебните задължения от служителите на всички нива в българската администрация. Именно това изискване определя целите на Стратегията за обучение на служителите в администрацията.

1. Укрепване на българската държавна служба и административния капацитет с цел въвеждане и прилагане на достиженията на европейското право (*acquis communautaire*) чрез обучение, осигуряващо:

- Изграждане на нова административна култура, ориентирана към нуждите на обществото;
- Професионално и кариерно развитие на служителите в администрацията;
- Ефективно използване на интелектуалния капацитет на служителите и разширяване на полето за управление на знанията.

2. Повишаване ангажираността на участниците, включени в процеса на промени, чрез:

- Активно участие на служителите и поемане на лична отговорност за бъдещото им професионално развитие и просперитет;
- Повишаване отговорността на преките ръководители и звената за управление на човешките ресурси като управляващи процеса на обучение за професионално и кариерно развитие;
- Обвързване на стратегическите цели на всяка административна структура с целите за развитие на административния капацитет;
- Укрепване функциите на Института по публична администрация и европейска интеграция (ИПАЕИ) като общ координиращ център по предоставяне на обучителни услуги за развитието на служителите от администрацията;
- Засилване функциите на Дирекция “Управление на човешките ресурси в държавната администрация” (УЧРДА) в Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР) като основен участник в управлението и развитието на човешките ресурси в администрацията.

3. Усъвършенстване на системата за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията чрез:

- Разработване на общи стандарти на компетентностите в администрацията;
- Утвърждаване на личните планове за обучение на служителите като средство за професионално и кариерно развитие;
- Обогаляване на практиките за информиране и консултиране на служителите за възможностите за професионално и кариерно развитие;
- Обвързване на обучението в съответствие със стратегическите цели за модернизиране на администрацията и подготовка на служителите за работа в условията на членство в Европейския съюз;
- Прилагане на съвременната система за оценка на потребностите от обучение – постигане на съответствие между необходимостта от обучение и практическото прилагане на резултатите от него;
- Изграждане на прозрачна методика за комплексна последваща оценка на резултатите от обучението;
- Осигуряване на финансови ресурси за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите.

Изпълнението на стратегията ще се ръководи от следните принципи:

- **Осигуряване на равни възможности за професионално и кариерно развитие**

Основен приоритет на правителството е осигуряване на равни възможности за професионално и кариерно развитие, като се стимулират мотивирани специалисти при постъпването им на държавна служба.

Докладите за състоянието на държавната администрация от последните години показват, че е висок дялът на служителите от централната администрация преминали през задължително и специализирано обучение, а в по-малка степен са били обхванати служителите от общински и областни администрации. С цел повишаване на административния капацитет и с оглед децентрализация на структурите, приоритетно ще преминат през задължително и специализирано обучение работещите на регионално и местно ниво.

- **Адекватност на обучението**

Адекватност на обучението означава ефективно и ефикасно планиране при отчитане на потребностите от обучение за укрепване на административния капацитет, подобряване на административната дейност и осигуряване на подходящо обучение. Адекватността на обучението на ниво отделна администрация изисква годишният план за задължително и специализирано обучение да отразява стратегическите и оперативни цели на организацията.

- **Актуалност на обучението**

Актуалността на обучението е свързана с прилагане на добрите административни практики на страните членки, а именно:

- Надеждност и предвидимост на действията на администрацията, основани на принципите на правовата държава и върховенството на закона;

- Откритост и прозрачност на действията на администрацията, осигуряващи обществен достъп и контрол;
- Отчетност и отговорност в работата, основани на ясно дефинирани персонални права и задължения.

- **Обвързаност на обучението с оценката от изпълнението на работата и с професионалното и кариерно развитие на служителите**

Обвързаността на нуждите от обучение с цялостната оценка на работата е важен елемент за управлението на човешките ресурси, тъй като е тясно свързана с процеса на планиране на средствата за обучение и тяхното ефективно използване.

Посредством специфичните потребности, индивидуалните оценки на служителите, както и техните лични планове и средствата, заделени за обучение, се определя кръга на тези, чието обучение е особено важно за формиране на обръната към гражданите администрация. Изграждането на цялостна система, обвързваща критериите за оценка на изпълнението с общите стандарти за компетентности на всички нива, ще осигури възможност за подходящо професионално развитие на служителите.

- **Ефективност и ефикасност на обучението**

Ефикасност на обучението е практическа насоченост на модела, целите, задачите, методите и техниките на обучение към подобряване качеството на изпълнение на длъжността в реална работна среда.

Ефективност означава отговорно използване на обществените средства и постигане на максимален ефект при минимален разход на финансови ресурси. С оглед постигане на този принцип, при провеждане на обученията за развитие на професионалните компетентности на служителите ще се използват различни техники – дистанционно обучение, обучения в близост до или на работното място и др.

- **Прилагане на системен подход за кариерно и професионално развитие**

Системният подход представлява идентификация, разбиране и управление на взаимосвързаните процеси като една система. При постигане на целите на една администрация, той ще допринесе за постигане на ефективност и ефикасност в работния процес. Прилагането на системен подход в обучението, включващо различни по форма и съдържание обучителни практики и последваща оценка на резултатите, е свързано с развитието на компетентностите на съответната длъжност, така че да осигури професионално и кариерно развитие.

Стратегията за обучение на служителите в администрацията е насочена приоритетно към усъвършенстване на професионалните умения и квалификацията на държавните служители като ядро на държавната служба. Същевременно определените принципи и цели се разширяват и за останалите служители, работещи по трудови правоотношения в администрацията.

РАМКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА

ЦЕЛ 1

Укрепване на българската държавна служба и административния капацитет за въвеждане и прилагане на достиженията на европейското право (acquis communautaire) чрез обучение

Постигането на целите на държавната администрация в максимална степен зависи от знанията, уменията, поведението и професионалното отношение на служителите, работещи в нея. В тази връзка управлението на човешките ресурси изисква формиране и развитие на професионално компетентни, мотивирани, отговорни и лоялни, ориентирани към потребностите на гражданите и обществото, служители.

За да отговори адекватно на високите очаквания на обществото, МДААР поставя като акцент в развитието на служителите повишаването на техните професионални знания и умения. Прилагането на индивидуален подход към нуждите на потребителите и осигуряването на равен достъп до услуги, по прозрачен и отзивчив начин гарантират висока удовлетвореност на клиентите. В този смисъл съдържанието на програмите за обучение трябва да обхване и засегне въпросите за цялостно подобряване на административната дейност.

1. Изграждане на нова административна култура, ориентирана към нуждите на обществото

Новата административна култура представлява цялостна ориентация на административната дейност към предоставяне на качествени услуги на гражданите. Изграждането ѝ включва не само промени в уменията и компетентността, но и в поведението, ценностите и отношението на служителите. Това изисква привеждане в действие на професионална етика в общуването с клиентите, осигуряване на навременност в действията, отзивчивост, точност, добросъвестност, безпристрастност и законосъобразност при изпълнение на задълженията. Налага се нов стил на работа, който поставя потребностите на клиента на първо място.

Част от новата административна култура е и работата в условията на електронно правителство.

2. Обучение за кариерно развитие на служителите

По отношение на държавните служители Законът за държавния служител задължава органите по назначаването да осигуряват условия за професионално развитие (професионална квалификация и преквалификация). С Кодекса на труда е регламентирана възможността страните по трудово правоотношение да сключат договор за повишаване на квалификацията или за придобиване на квалификация по друга професия или специалност (преквалификация).

Кариерното развитие на служителите се осигурява чрез два взаимосвързани процеса – професионално и служебно развитие. То е обвързано както с оценката от изпълнение на длъжността, получена при атестиране, така и с обучението и развитието на служителите.

Обучението, целящо развитие на служителите, гарантира професионалната компетентност при изпълнение на задълженията им.

Професионалното развитие на държавните служители се състои в разширяване на знанията, развитие на уменията и промяна в нагласите при осъществяване на техните служебни задължения. Професионалното развитие има голямо значение за всеки служител като мотивация за неговата изява.

Обучението за професионално развитие цели разширяване на познанията на държавните служители относно международната, социалната, икономическата и правната среда, в която работят, както и по отношение на промените в комуникациите, науката и технологиите.

Обучението за професионално развитие на служителите е насочено към:

- Усвояване на допълнителни знания и умения вследствие на промяна (актуализиране, развитие) на длъжностната характеристика – обучението в този случай е индивидуално или за служители от определени категории длъжности, засегнати от промените;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения чрез индивидуално обучение и специализации;
- Въвеждане на нови модели и/или технологии за осъществяване на определени административни дейности или работни процеси – обучението в този случай е насочено към включените в съответната дейност или процес служители.

Основен подход за реализиране и разширяване на възможностите за професионално развитие на служителите е създаването на система за информиране, която да им осигурява достъп до наличната информация за предстоящите обучения. Системата за информиране ще е насочена към всички служители и ще отчита спецификата на длъжностите и професиите съобразно модела на компетентностите. С нея ще се осигури съвместимост между личните планове за професионално и кариерно развитие на служителите и визията за развитие на съответната администрация.

Служебното развитие е свързано с възможността за повишаване на служителите в ранг или длъжност или чрез мобилност без йерархично придвижване, от една административна структура в друга от различно ниво.

Обучението за служебно развитие цели формирането на административни и управленски знания и развиването на уменията на служителите. Чрез него се осигурява поддържането на устойчивост и непрекъсваемост на държавната служба посредством подготовка на служителите за заемане и осъществяване на длъжностите в нея.

Характерно за българския модел на държавна служба е че новоназначените служители влизат в администрацията без специална подготовка относно специфичните й функции и дейности. Необходимо е специално обучение и за последващо заемане на по-високи експертни или ръководни длъжности, както и при хоризонтална мобилност. В тази връзка в основата на обучението за служебно развитие следва да стои въвеждащо обучение на новоназначените служители.

Ролята на въвеждащото обучение е да се адаптират уменията и квалификацията на всички новопостъпили служители към спецификите на

администрацията. Това са механизми, позволяващи на новопостъпилите служители да постигнат определен професионален статус и да се интегрират по-бързо в дейността на съответната администрация. По този начин се гарантира, че новоназначените служители ще бъдат ефикасни при изпълнение на своите задължения и ще осигуряват качествено обслужване на гражданите.

Въвеждащото обучение има за цел да осигури:

- Първоначална обща подготовка;
- Първоначална специализирана подготовка за административните структури или длъжности, за които това се изисква;
- Осъзнаване на отговорността и значимостта на изпълняваната длъжност в общия работен процес с оглед реализирането на целите на съответната администрация;
- Адаптиране на уменията и квалификацията им към съвременните стандарти за работа в държавната администрация и европейските стандарти за предоставяне на публични услуги.

За улесняването на този процес, ще бъде въведена и практиката за наставничество – подпомагане адаптацията на новоназначения служител към работната среда и дейността на администрацията. Така се осигурява връзка между теория и практика. Чрез оценка на напредъка и постиженията на новопостъпилния служител от наставника и/или прекия ръководител ще се създаде възможност за извеждане и приоритизиране на потребностите от допълнително обучение и осигуряване на връзка с професионалното развитие.

Обучението за служебно развитие осигурява подготовка на служителите при:

- Кандидатстване или заемане на нова експертна длъжност в администрацията;
- Кандидатстване или заемане на първа ръководна длъжност;
- Кандидатстване или заемане на ключови ръководни длъжности (висши държавни служители).

Обучението, свързано със служебно развитие, цели придобиване на знания за стратегическо планиране, координация, разработване и прилагане на държавната политика при осъществяване на стратегическите цели на страната и подготовка на служителите за съвместна работа с институциите на Европейски съюз.

3. Ефективно използване на интелектуалния капацитет на служителите и разширяване на полето за управление на знанията

Най-ценният ресурс, с който разполага една организация са хората, които работят в нея. Безспорно е предимството за една организация да знае по всяко време с какъв интелектуален капацитет разполага. Тази информация е необходима както за пълноценно използване на наличния ресурс в ежедневната работа, така и за разработване на средносрочни и дългосрочни планове за институционално развитие. Стремителното развитие на технологиите и появата на нови области на знанието налагат постоянното усъвършенстване на всеки служител. Рационалното използване на интелектуалния капацитет и управлението на знанията са процеси, съпътстващи предоставянето на административни услуги, при които хората

обменят и обогатяват знанията си, за да постигнат целите на администрацията и да подобрят резултатите от изпълнението.

Управлението на знанието е динамично развиваща се съвкупност от принципи, методи, средства, технологии и ценности, чрез които организациите събират, развиват, измерват, разпространяват и осигуряват възвръщаемост на интелектуалния си капитал.

С използване на система за управление на знанията, ще се създадат и възможности за обмен на “добри практики” и публикуване на най-често срещани “въпроси и отговори”, процедури за разрешаване на различни казуси в процеса на работа, както и нормативни документи, имащи отношение към дейността на администрацията.

Създаването на успешна и работеща система за организиране, съхраняване и споделяне на натрупаните знания във всяка администрация изисква време, ресурси и усилия. Тази задача следва да се превърне в един от важните елементи от дейността на звената за управление на човешките ресурси, с оглед ефективното използване капацитета на служителите.

ЦЕЛ 2

Повишаване ангажираността на участниците, включени в процеса на промени

Активната позиция на всички участници в процеса на промени и осигуряването на последователни действия от администрацията на всички нива ще обедини усилията и ще гарантира успешното реализиране на реформата.

1. Активно участие на служителите и поемане на лична отговорност за бъдещото им развитие и просперитет

Правителството разчита служителите да възприемат обучението като задължителен елемент от своето професионално и кариерно развитие и като важно средство за достигане и прилагане на по-високи стандарти за осъществяване на административната дейност. Въвеждането на ясни и конкретни правила, отчитащи личния принос на служителите в обучителния процес, ще гарантира поемане на лична отговорност за бъдещото им развитие. Също така ще се осигури и по-голяма ангажираност и мотивация за прилагане на наученото в практиката и стремеж за развитие на потенциала.

Предвижда се създаването на механизъм за отчитане на резултатите от обучението като част от оценката на изпълнение (атестирането).

2. Повишаване отговорността и ангажираността на преките ръководители и звената за управление на човешките ресурси като управляващи процеса на обучението в администрацията

В основата на определяне полето за професионално и кариерно развитие стои процесът на атестиране, който трябва да ангажира преките ръководители при конкретизиране, изясняване и съгласуване на работните цели и задачи на

служителите за постигане на предвидими количествено и качествено определени резултати и обективност на критериите за оценка на постиженията. Чрез оценка на изпълнението се идентифицират дефицитите и областите, които се нуждаят от подобрене на трудовото изпълнение, потенциала за развитие и нуждите от обучение. В тази връзка нараства ролята и отговорността на преките ръководители (оценяващи и контролиращи) при определяне на потребностите и приоритетите за обучение на всеки служител и обвързването им с целите на съответното звено и общите стратегически цели на администрацията.

Изготвянето на личните планове за обучение на служителите в администрацията е основа за цялостното планиране на обучението. Оценката на потребностите от обучение трябва да стане неразделна част от системата за оценка на работата както по отношение на заеманата в момента длъжност, така и по отношение на професионалното развитие и кариера.

Задача на звената за управление на човешките ресурси във всяка администрация ще е разработването на планове за кариерно развитие и приемственост, базирани на анализ на наличния капацитет и бъдещите потребности от човешки ресурси. За тази цел ще бъдат предприети мерки за укрепване на тези звена в съответствие със стратегическите цели на институцията и нормативната уредба. Новата политика по отношение управлението на човешките ресурси трябва да се разбира и приема от всички служители, като за тази цел могат да се организират дейности за разясняване и обучение.

3. Обвързване на стратегическите цели на всяка административна структура с целите за развитие на административния капацитет

Политиката по управление на човешките ресурси е тясно свързана както със стратегическите цели и резултатите на администрацията, така и с променящите се нужди и приоритети, наложени от външната среда. Изискванията за провеждане на административната реформа предвид предстоящото членство на България в Европейския съюз, предполагат прилагане на адекватни инструменти за управление на човешките ресурси.

Едно от средствата за подобряване на политиката за управление и развитие на човешките ресурси е изграждането и функционирането на Единна информационна система за управление на човешките ресурси. Главната ѝ роля е осигуряването и унифицирането на базата данни във всички структури на държавната администрация, включително регистриране и отчитане на преминалите курсове за обучение.

Политиката по управление на човешките ресурси трябва да бъде елемент от стратегическите цели на всяка административна структура. Това ще осигури превръщане на държавната служба в по-конкурентно и привлекателно място за професионално и кариерно развитие.

Ръководителите на много администрации вече осъзнават, че обучението е важен инструмент за подобряване на ефективността на тяхната дейност. Тази ангажираност намира израз в разработването на годишни планове за обучение на всяка администрация в страната, което позволява обучението да стане по-систематизирано, последователно и целенасочено. Мениджмънтът на обучение на

персонала като част от управлението на човешките ресурси обвързва организационния работен анализ и профила на компетенциите с мисията, организационната структура и стратегическите цели на администрацията. За оптимизация на процеса ще се приложи нов по форма и съдържание образец на годишен план за обучение, който да включва всички аспекти на процеса на обучение: задължително и въвеждащо обучение, наставничество, самообучение, специализирано обучение, обучение за развитие в кариерата, обучение, свързано с промяната.

4. Укрепване функциите на Института по публична администрация и европейска интеграция (ИПАЕИ) като общ координиращ център по предоставяне на обучителни услуги за развитието на служителите от администрацията

ИПАЕИ, като административна структура към МДААР, осигурява провеждането на задължителни и специализирани обучения за служителите в администрацията, като ги въвежда в принципите на добрата административна дейност и създава предпоставка за професионално и служебно развитие. С оглед посрещане на новите предизвикателства за работа в условията на Европейския съюз, Институтът ще развие функциите си, като от звено, само организиращо обученията, ще се превърне в звено, разработващо и стандартите за програмите за обучения, предназначени за администрацията. Предвидената промяна в управлението и организацията на работа на Института – формиране на управителен съвет, съставен от представители на държавни институции, академични среди и неправителствени организации, гарантира неговото институционално укрепване. С изграждане на експертни съвети по отделните програми на обучение ще се осигури капацитет за ефективно управление на предвидените увеличени средства за обучение, както и за своевременен контрол над качеството на осигуряваното обучение. Във връзка с провеждане на обучение на служителите за прилагане на европейското законодателство, една от задачите на Института ще бъде и оценка на въздействието върху социално-икономическото развитие на страната ни.

5. Засилване ролята на Дирекция “Управление на човешките ресурси в държавната администрация” в МДААР като основен участник в управлението и развитието на човешките ресурси в администрацията

В процеса на развитие на публично-частното партньорство, децентрализация на функции и предоставяне изпълнението на част от административните услуги на частния сектор, ролята на дирекция “УЧРДА” в МДААР ще нараства по отношение определяне и координиране на общите стратегически приоритети в обучението. Ще се търси диалог със звената за управление на човешките ресурси на централно и местно ниво във всички административни структури, неправителствени организации, представители на бизнес организации при разработване и реализиране на стратегии и политики, изготвяне на предложения за промени в нормативни актове, процедури и подходи, свързани с развитието на административния капацитет на администрацията.

ЦЕЛ 3

Усъвършенстване на системата за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията

Този процес ще се осъществи чрез:

1. Разработване на общи стандарти на компетентностите в администрацията

С Наредбата за провеждане на конкурсите за държавни служители и Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация са определени общите компетентности за служителите, работещи на длъжности с ръководни функции, експертни и технически длъжности в администрацията. Те са част от съответните изисквания при заемане на длъжност и при оценяване степента за ефективно изпълнение на длъжността.

Определените групи компетентности към настоящия момент не покриват в достатъчна степен спецификата на дейностите и не обхващат цялото многообразие от необходими знания и умения, поведение и отношение. Възниква необходимост от създаване на по-широк кръг от компетентности, които са от съществено значение за трите нива на управление – централно, регионално и местно. Моделът на интегрирани компетентности ще включи общи стандарти, разгърнати на три нива:

- Ключови и единни за цялата администрация;
- Задължителни за съответните нива на длъжностите, съгласно Единния класификатор на длъжностите в администрацията;
- Специфични в зависимост от професията и конкретните функции във всяка администрация.

2. Утвърждаване на личните планове за обучение като средство за професионално и кариерно развитие

За осигуряване ефективността на обучението, служителите следва да са ангажирани във всички етапи от процеса на планирането на потребностите си от обучение до прилагане на наученото в практиката и предаване на знанията сред колегите. Подобна мярка ще подобри подготовката и ефективното реализиране на личните планове за обучение, целящи професионално и кариерно развитие.

С въвеждането на лични планове за обучение бе въведен съвременен подход за включване на служителите в процеса на тяхното професионално и кариерно развитие. На този етап е налице все още формален подход при тяхното разработване, което поражда необходимост от усъвършенстване на механизма и инструментариума за изготвянето им и при разработване на годишния план за задължително и специализирано обучение по посока на:

- Промяна във формата и съдържанието на личния план за обучение, така, че той да се превърне в средство за планиране на професионално и кариерно развитие. Това изисква личният план за обучение да включва информация за знанията и уменията на служителите до момента. Нужно е той ясно да показва нуждата от обучение с цел осигуряване на връзка

между индивидуалния план на служителя, оперативните и стратегически цели на съответната администрация;

- Осигуряване на консултации от звената за управление на човешките ресурси и преките ръководители за възможностите за професионално и служебно развитие чрез включване в различни форми на обучение, възможности за мобилност и др.

Планирането и осъществяването на обучението трябва да отчитат в максимална степен целите на служителите и да подпомагат тяхната реализация чрез ефективни програми за обучение.

3. Обогаляване на практиките за информиране и консултиране на служителите за възможностите за професионално и кариерно развитие

Редовното предоставяне на актуална информация, съвети и консултации от страна на звената по управление на човешките ресурси и преките ръководители за възможностите за професионално и служебно развитие е подход, който увеличава мотивацията на служителите.

Един от аспектите на тази информация е публикуването на вакантните места в Регистъра на административните структури и актовете на органите на изпълнителната власт, което значително допринася за подобряването на дейностите по набиране на кадри.

Оптимизация на процеса за информиране и консултиране на служителите ще се постигне и с разработване и поддържане на централно ниво на база данни с информация за обучения, осъществявани по европейски и други програми в администрациите.

Към настоящия момент специализираното обучение на служителите в администрацията се води от различни организации. Това предполага различия във формата, продължителността, методологията и качеството на обучението. Изграждането на информационна банка за сертифицираните учебни програми, доставяни от различни учебни институции и центрове за обучение за нуждите на държавната администрация ще увеличи възможностите за избор на подходящо обучение, целящо развитие в кариерата.

4. Обвързване на обучението в съответствие със стратегическите цели за модернизиране на администрацията и подготовка на служителите за работа в условията на членство в Европейския съюз

Подготовката на служителите в администрацията за съвместна работа в администрациите на Европейския съюз и изграждането на адекватен капацитет за прилагането на достиженията на европейското право ще бъде основен акцент в съдържанието на обучението за кариерно развитие на служителите в администрацията.

Това налага няколко важни приоритета в разработването на програми и реализиране на обучения за служителите от администрацията, а именно:

- Подготовката на България за присъединяване към Европейския съюз предполага администрацията да има необходимия капацитет за управление и контрол на средствата от фондовете на Европейската

общност и от държавния бюджет. По тази причина в средносрочна перспектива акцентът за обучението ще бъде поставен на регионално и местно ниво за: придобиване на практически умения за разработване, управление, финансов контрол и мониторинг на програми и проекти, организиране на обществени поръчки и опазване на околната среда;

- Едно от големите предизвикателства пред пълноценното ни участие в процеса на присъединяване към Европейския съюз е ползването на поне един от официалните му езици. Наложително е работещите пряко с европейските институции да ползват свободно поне два чужди езика. Ето защо организирането и изпълнението на програми за специализирано езиково обучение ще бъде приоритет на Института по публична администрация и европейска интеграция;
- Приоритет ще бъде провеждането на систематично обучение за стимулиране на използването на информационните технологии и реализиране на електронното правителство. Това предполага да се въведе тестване на уменията за работа с компютър, в резултат на което да се разработи програма за подобряване на уменията на служителите. С оглед разширяване полето на действие на е-услуги за гражданите и бизнеса ще се разработи Национален план за обучение по информационни технологии;
- Провеждане на обучения за подобряване на мотивацията, промяна в начина на мислене, работа със съвременни механизми и принципи за предлагане на административни услуги – “едно гише”;
- За постигане на обвързаност между стратегическите цели на администрацията с управлението на човешкия потенциал в нея, усилията ще бъдат насочени и към включване на ръководителите в програми за развитие на лидерските способности, за изграждане на управленски умения за организиране и работа в екип, техники за водене на преговори и диалог, управление на промените и развитие на мрежата от контакти;
- Предвижда се разработването и изпълнението на програми за обучение, насочени към избягване и предотвратяване на конфликти на интереси, ситуации, които представляват или могат да доведат до корупция;
- Изискванията за качествено административно обслужване определят необходимостта програмите за обучения за професионално развитие да акцентират върху мотивация, управление на промените, развитие на потенциала и осигуряване на приемственост в държавната служба;

5. Прилагане на съвременна система за оценка на потребностите от обучение – постигане на съответствие между необходимостта от обучение и практическото прилагане на резултатите от него

Определянето на нуждите от обучение е свързано с цялостен периодичен анализ на състоянието и перспективите за развитие на отделния служител и администрацията като цяло. В резултат на това, се определят длъжностите, при които има отклонения между действителното и планираното трудово изпълнение, предизвикани от пропуски в знанията, уменията и нагласите на персонала.

Системата за оценяване на потребностите от обучение изисква анализът да се направи и на четирите равнища – организационно равнище, на равнище длъжност, на равнище индивид/изпълнител и на равнище администрация.

Целта на оценката на потребностите от обучение е да идентифицира и определи необходимостта от развитие на професионални умения и квалификация в подкрепа на организационните цели и подобряване на работата.

Цялостната оценка на състоянието на администрацията и ефективното планиране на средствата, необходими за обучение, съчетава оценка на общите и специфичните потребности от обучение за създаване и развитие на професионални умения и квалификация.

Общите потребности от обучение са следствие от анализа на необходимите човешки ресурси в администрацията с оглед осигуряване на кадрово попълнение на предвидените длъжности и планиране на приемствеността. Това означава определяне на броя и видовете длъжности, които предстои да бъдат освободени през периода на планиране, както и на тези, които са предвидени за заемане от нови служители, включително отчитане на необходимите човешки ресурси при създаването на нови административни структури.

Оценката на общите потребности от обучение цели установяване на необходимостта от създаване на професионални умения и/или повишаване на квалификацията на служителите при заемане и осъществяване на длъжностите в администрацията.

Специфичните потребности от обучение ще се определят от оценката на изпълнението на служителите. Оценката на изпълнението включва постигане на съгласувани цели, степен на изпълнение на задълженията и показаните професионални компетентности.

Оценката на специфичните потребности от обучение, основана на оценката на изпълнението, цели да идентифицира три групи служители:

- Служители с устойчиви добри показатели и способност за повишаване на знанията и усъвършенстване на уменията при изпълнението на служебните задължения – потенциал за ускорено кариерно развитие;
- Служители с устойчиви добри показатели при изпълнението на служебните задължения – кариерно развитие в рамките на минималните законоустановени срокове;
- Служители със задоволителни показатели при изпълнението на служебните задължения – кариерно развитие в рамките на максималните законоустановени срокове.

След оценяване на потребностите от обучение трябва да се разработят програма, задачи, съдържание, методи и техники на обучението, като се използват и нови интерактивни подходи и модерни технологии. Резултатите от оценката трябва да бъдат съгласувани с институциите за обучение, които трябва да осигурят необходимите гъвкави програми за обучение, включително чрез обучение на място или в близост до работното място, модулни обучения и др.

За осъществяване на обучението за професионално развитие в конкретни области ще бъдат използвани и други обучаващи институции. За това обучение в определени сектори трябва да бъдат използвани и функциониращите центрове за

професионална квалификация към различните специализирани административни структури.

6. Изграждане на прозрачна методика за комплексна последваща оценка на резултатите от обучението

В резултат от обучението, служителите придобиват нови знания, разширяват или систематизират старите, подобряват или усвояват нови умения, променят мотивацията и нагласите си, проявяват ново отношение към работата. Развитието на компетенциите на практика води не само до подобряване изпълнението на отделния служител, но и до разпространяване на ефекта в резултатите от дейността на администрацията.

За да бъдат ефективни и ефикасни обученията, е необходимо да се изгради методика за комплексна последваща оценка на резултатите. Тя ще включва взаимосвързани действия, количествени и качествени показатели, критерии за измерване на промените. Ще се разработи инструментариум за оценяване полезността на обучението и трансфера на придобитите или развити компетентности в практиката.

Системата ще позволява проследяването на определен кръг непосредствени резултати, отнасящи се до:

- Придобити нови знания – усвоен чужд опит, промени в управлението, организацията, планирането и изпълнението на служебните процедури;
- Усвоени нови умения – решени проблеми на практиката, теорията, политиката и др.;
- Променени нагласи и поведение като израз на повишени компетентности и мотивация – промени в отношенията с вътрешни и външни клиенти.

Комплексният подход за оценка на цялостния ефект от обученията включва и анализ на опосредстваните резултати като:

- Капацитет на администрацията, включващ общо ниво на подготвеност на работещите в нея специалисти;
- Повишаване нивото на информираност на персонала за стратегическите и тактически цели на организацията, които осигуряват еднопосочност на действията;
- Постигане на по-висока адаптивност/гъвкавост към променящата се външна среда;
- Подобро качество на изпълнението по отношение на срокове и разбиране на задачите; по отношение обхвата и дълбочината на въздействието и др.

Проследяването на резултатите от обученията изисква специфични действия преди, по време и след обученията. Комплексната оценка ще обедини оценките на самите обучаеми, на преподавателя, на поръчителя/прекия ръководител, както и обратната връзка, направена от вътрешните и външни клиенти за администрацията.

Системата ще използва различни форми – попълване на тест, решаване на казус, анкетна карта или въпросник, изпит, експертно мнение на прекия ръководител, наблюдение на изпълнението и др., с които да се анализират

ефективността, адекватността и ефикасността на обучението. Въз основа на анализ на резултатите ще се осигури прецизиране на бъдещите потребности от обучение, целящо професионално и кариерно развитие.

7. Осигуряване на финансови ресурси за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите

Обучението на служителите в администрацията е приоритет на политиката за управление и развитие на човешките ресурси. За постигане на максимална ефективност на процеса и за определяне на приоритетите следва да бъде създаден механизъм за координиране на дейностите и финансовите средства за развитие на човешките ресурси в администрацията. Ежегодно със Закона за държавния бюджет на Република България се определят средства за повишаване професионалната квалификация и преквалификация в размер до 0,8% от средствата за работна заплата.

С предстоящите промени в Закона за държавния служител се предвижда увеличаване на средствата в размер до 2% от средствата за работна заплата, считано от 01.01.2007 г.

Средствата за обучение за професионално и кариерно развитие на служителите (задължително и специализирано) ще се осигурят в рамките на предвидените в централния бюджет средства. Средствата за задължително обучение ще се управляват централно от Института по публична администрация и европейска интеграция. Средствата за специализирано обучение ще се предоставят по бюджета на министерствата, ведомствата и общините по предложение на министъра на държавната администрация и административната реформа, съгласувано с министъра на финансите. В определени случаи, в които това се изисква те ще се управляват от съответните ръководители на административни структури при спазване на Закона за обществените поръчки.

Средствата за обученията и задачите, целящи модернизиране на администрацията, ще се осигурят от предвидените в централния бюджет средства за административна реформа и модернизация на държавната администрация. Ще се предоставят и разходват чрез бюджета на Министерството на държавната администрация и административната реформа.

Общата координация на дейността по използването на финансовите средства, по планирането и реализацията на програмите за обучение, включително на изпълняваните с помощта на чуждестранни донори, ще се осъществява от министъра на държавната администрация и административната реформа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С приемането на актуализираната стратегия правителството ще продължи в средносрочен план изграждането и провеждането на цялостна политика за управление и развитие на човешките ресурси в администрацията. Тази политика ще осигурява развитие на потенциала и професионализма на служителите и ще способства изпълнението на националните приоритети.

**ПЛАН ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В
АДМИНИСТРАЦИЯТА
2006 г. – 2007 г.**

№	ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ, ЗАДАЧИ	Срок за изпълнение	Отговорна институция	Очаквани резултати 2006 г.
ЦЕЛ 1				
Укрепване на българската държавна служба и административния капацитет с цел въвеждане и прилагане на достиженията на европейското право (<i>acquis communautaire</i>) чрез обучение				
Дейност: Професионално и кариерно развитие на служителите в администрацията				
1.	Провеждане на задължително обучение на новопостъпили държавни служители и постъпили за първи път на ръководна длъжност	постоянен	ИПАЕИ	Обучени 2 900 служители
2.	Провеждане на специализирани обучения	постоянен	ИПАЕИ, министерства, ведомства, общини	Обучени 5 000 служители
3.	Разработване на общата рамка за въвеждащо обучение и за наставничество	Юни 2007	МДААР, ИПАЕИ	Единен стандарт при въвеждане в длъжност
4.	Разработване на програми за въвеждащо обучение на новоназначени служители в съответните администрации	Декември 2007	Звена УЧР в съответните администрации	Бързо адаптиране към организацията на работа, професията и администрацията
5.	Специализации	постоянен	МДААР, министерства и администрации от всички нива	1 000 служители, включени в обучение
Дейност: Изграждане на нова административна култура, ориентирана към нуждите на обществото				
6.	Разработване на програми за обучение за подобряване на административното обслужване	постоянен	ИПАЕИ	Въвеждане на европейски модели и стандарти за управление на качеството на обслужване
Дейност: Ефективно използване на интелектуалния капацитет на служителите и разширяване на полето за управление на знанията				
7.	Проучване и разпространение на добри практики, свързани с управление на човешките ресурси и системата за управление на знанията	постоянен	МДААР, ИПАЕИ и звена УЧР в съответната администрация	-

№	ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ, ЗАДАЧИ	Срок за изпълнение	Отговорна институция	Очаквани резултати 2006 г.
ЦЕЛ 2				
Повишаване ангажираността на участниците, включени в процеса на промени				
<i>Дейност: Активно участие на служителите и поемане на лична отговорност за бъдещото им развитие и просперитет</i>				
8.	Разработване и въвеждане на регламенти, отчитащи приноса на служителите в обучителния процес, в оценката от изпълнение на длъжността	Юли 2007 разработване Ноември 2007 въвеждане	МДААР, администрациите от централно и регионално ниво	Обвързване на резултатите от обучението с оценка от изпълнение на длъжността
<i>Дейност: Повишаване отговорността на преките ръководители и звената за управление на човешките ресурси като управляващи процеса на обучение за професионално и кариерно развитие</i>				
9.	Провеждане на обучения на ръководители и служители от звената по управление на човешките ресурси	постоянен	ИПАЕИ	460 обучени служители
10.	Годишна среща на специалистите по човешки ресурси	ежегодно	ИПАЕИ и звена УЧР, МДААР	Утвърждаване на звената за управление на човешките ресурси като партньор при реализиране на държавната политика
<i>Дейност: Обвързване на стратегическите цели на всяка административна структура с целите за развитие на административния капацитет</i>				
11.	Внедряване на Единна информационна система за управление на човешките ресурси (ЕИС за УЧР) закупуване на сървър	Август 2006	МДААР	Внедрена ЕИС за УЧР.
12.	Провеждане на обучение на звената за управление на човешките ресурси по внедряване на ЕИС за УЧР	Декември 2006	ИПАЕИ	500 обучени служители от всички нива
13.	Изграждане, организиране и поддържане на HelpDesk	Декември 2006	МДААР	-
<i>Дейност: Укрепване функциите на Института по публична администрация и европейска интеграция като общ координиращ център по предоставяне на обучителни услуги за развитието на служителите от администрацията</i>				
14.	Изграждане капацитета на ИПАЕИ за сертифициране, контрол на обучението на държавната администрация	Декември 2007	ИПАЕИ	Подобряване на управлението чрез създаване на управителен съвет
15.	Изследователска дейност	постоянен	ИПАЕИ	-
16.	Изграждане и поддържане на информационна банка за сертифицираните учебни програми	Декември 2007	ИПАЕИ	
17.	Изграждане на регионални центрове за обучение	Декември 2007	ИПАЕИ	-

№	ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ, ЗАДАЧИ	Срок за изпълнение	Отговорна институция	Очаквани резултати 2006 г.
ЦЕЛ 3				
Усъвършенстване на системата за развитие на професионалните умения и квалификацията на служителите в администрацията				
Дейност: Разработване на общи стандарти на компетентностите в администрацията				
18.	Разработване на модел на интегрирани компетентности (обща стандарти на компетентностите) за служителите в държавната администрация	Декември 2007	МДААР, ИПАЕИ	Въвеждане на стандарти на компетентностите на три нива
Дейност: Утвърждаване на личните планове за обучение на служителите като средство за професионално и кариерно развитие				
19.	Актуализиране на формата и съдържанието на личния план за обучение и на годишния план за задължително и специализирано обучение	Октомври 2006	МДААР, ИПАЕИ	Подобрено планиране на нуждите от обучение
Дейност: Обогаляване на практиките за информиране и консултиране на служителите за възможностите за професионално и кариерно развитие				
20.	Разработване и поддържане на база данни с информация за обученията, осъществявани по европейски и двустранни програми	Декември 2007	МДААР, всички министерства и органи на държавната администрация, общини	Подобри възможности за избор на подходящи обучения
Дейност: Обвързване на обучението в съответствие със стратегическите цели за модернизиране на администрацията				
21.	Разработване и изпълнение на национален годишен план за чуждоезиково обучение	Март всяка година разработване Декември изпълнение	МДААР, областни управители, ИПАЕИ	7 000 включени служители в обучение
22.	Разработване и изпълнение на национален годишен план за обучения по компютърна грамотност за 2006 г. и 2007 г.	Март всяка година разработване Декември изпълнение	МДААР, областни управители, ИПАЕИ	до 20 000 обучени служители
23.	Организиране на сертифицирането на компютърните умения на служителите в държавната администрация	До края на всяка година	МДААР, областни управители, ИПАЕИ	10 000 служители
24.	Разработване и изпълнение на план за провеждане на обучение по борба с корупцията	Юни 2006	ИПАЕИ, МДААР	50 000 служители, преминали обучение

№	ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ, ЗАДАЧИ	Срок за изпълнение	Отговорна институция	Очаквани резултати 2006 г.
25.	Разработване и изпълнение на програми за обучение за работа със Структурните фондове и Кохезионния фонд на ЕС	Октомври 2006 разработване Декември 2007 изпълнение	ИПАЕИ	200 обучени служители
26.	Разработване и изпълнение на програми за обучение на висшите държавни служители	Декември 2006 разработване, Декември 2007 изпълнение	ИПАЕИ	200 обучени служители през 2007 г.
Дейност: Развитие на системата за оценка на потребностите от обучение				
27.	Разработване на общ стандарт за анализ на ефективността и ефикасността от проведените обучения	Октомври 2006	МДААР, ИПАЕИ	Унифициран анализ
28.	Изготвяне на периодичен анализ за ефективността и ефикасността от проведените обучения	Ежегодно до 31 Декември на всяка година	Звена УЧР в съответните администрации	Подобряване качеството на изготвяне на анализ
Дейност: Изграждане на методика за комплексна последваща оценка на резултатите от обучението				
29.	Разработване и внедряване на методика за комплексна последваща оценка на резултатите от обучението	Декември 2006 разработване Декември 2007 внедряване	МДААР, ИПАЕИ	Мониторинг и оценка ползността, ефективността и ефикасността на обученията