



**РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
НАЦИОНАЛЕН СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ**

Утвърждавам:

Подписът е заличен на
основание чл.59, ал.1
от ЗЗЛД

Доц. д-р Атанас Атанасов
Председател на НСИ

**СТРАТЕГИЯ
ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ
ИНСТИТУТ
2025 – 2030 Г.**

гр. София, 2025 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	стр. 3
I. ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ СТРАТЕГИЯТА (SWOT АНАЛИЗ)	стр. 4
II. ОСНОВНИ ЦЕЛИ.....	стр. 6
III. ПРИНЦИПИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	стр. 8
IV. ДЕЙСТВИЯ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИЯТА. ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ, СРОКОВЕ И ОТГОВОРНИ ИЗПЪЛНИТЕЛИ	стр. 8
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	стр. 13
ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ	стр. 13

ВЪВЕДЕНИЕ

Националният статистически институт (НСИ) на Република България е публичен орган към Министерския съвет със статут на държавна агенция. Исторически възниква през 1880 г. с учредяване на Статистическо отделение към Министерството на правосъдието. От тогава до днес статистическа дейност в България се извършва от 145 години при различни форми на държавно устройство и управление. През 1991 г. със Закона за статистиката се създава Националният статистически институт.

Съгласно Закона за статистиката статистическата дейност в Република България се осъществява от Националната статистическа система (НСС) – Националният статистически институт, органите на статистиката и Българската народна банка. НСС се стреми да осигурява висококачествена, всеобхватна и достоверна статистическа информация, която е международно разпознаваема, достъпна и разбираема за широката общественост. В резултат на натрупания опит и дългогодишна история в изпълнението на тази своя функция НСС е изградила високи нива на доверие от страна на обществото и своите национални и международни партньори.

В работата си Националният статистически институт се ръководи от професионалната независимост, безпристрастното третиране на всички потребители, обективността, надеждността, статистическата поверителност и разходната ефективност. Разработването, производството и разпространението на официални статистически данни се основават на солидни методологии, най-добрите международни стандарти и подходящи процедури, които са добре документирани по прозрачен начин.

НСИ осъществява независима статистическа дейност, като провежда периодични и еднократни статистически изследвания, включени в Националната статистическа програма (НСП). Статистическата дейност обхваща разработването на методологията и планирането на статистическите изследвания, получаването, събирането, обработването, съхраняването на индивидуални данни и статистическа информация, анализирането, предоставянето и разпространението на статистическа информация.

НСИ координира статистическата дейност на държавата, като сътрудничи с органите на статистиката при подготовката на проекта на НСП и изпълнението ѝ; осигурява методологично единство в изследванията; представлява НСС в Европейската статистическа система пред международни организации и поддържа връзки с националните статистически служби на други държави; осигурява съответствие на методологията, съдържанието и обхвата на статистическите изследвания с изискванията на Евростат; координира на национално

равнище всички дейности по разработването, производството и разпространението на националната и европейската статистическа информация; проучва и обобщава обществените потребности от статистическа информация; публикува и разпространява статистическа информация.

Организацията и координацията на процеса по приемането на България за член на ОИСР са регламентирани с Постановление на Министерския съвет № 242 от 11 август 2022 г., в което НСИ е определена за водеща институция по правен инструмент OECD/LEGAL/0417 – Препоръка на Съвета за добри статистически практики.

I. ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ СТРАТЕГИЯТА (SWOT АНАЛИЗ)

При разработване на концепцията са взети предвид състоянието на външната и вътрешната среда, силните и слабите страни, оценката на възможностите и проблемите за развитието на системата на човешките ресурси в НСИ (SWOT анализ), представено в Таблица 1.

<u>Силни страни</u>	<u>Слаби страни</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ дългогодишна история, опит и традиции на институцията; ➤ добър международен имидж; ➤ професионална независимост на НСИ и на другите органи на статистиката; ➤ осъществяване на уникална, без аналог дейност в държавната администрация; ➤ наличие на строги правила, механизми и процедури на работа, принципи и кодекси на поведение; ➤ много добро сътрудничество с университетите и училищата в страната; ➤ взаимодействие с международни организации, в това число в областта на управлението на човешките ресурси; ➤ наличие на собствена материално-техническа база за провеждане на обучения ➤ двукратно актуализирани заплати през 2024 година, преодолени дисбаланси във възнагражденията на служителите на НСИ, заемащи една и съща длъжност – по-добро позициониране на НСИ като работодател в системата на държавната администрация; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ неразбиране от широката общественост на работата в областта на статистиката; ➤ бюрократична структура на държавната служба – строги правила, процеси и системи, което е предпоставка за по-малка гъвкавост; ➤ невъзможност за използване на проактивни методи и механизми за мотивация на служителите; ➤ обществен натиск в посока ограничаване на средствата, отделяни за държавни служители (за възнаграждения, издръжка, обучение и развитие, и др.); ➤ ограниченията водят до невъзможност да се осигурят по-добри възнаграждения за постигнати високи резултати и отлично изпълнение, и повишаване в държавна служба, дори когато тези възнаграждения са нормативно уредени;

<ul style="list-style-type: none"> ➤ идентифицирани знания, умения и компетентности на служителите, текущо актуализиране на данните за тях; ➤ наличие на опитни експерти с дългогодишен опит и познания в областта на статистиката; ➤ работа по международни проекти и допълнително възнаграждение на служителите; ➤ работа с международни институции и възможности за дългосрочно командироване в тях; ➤ вътрешни обучения в областта на статистиката и за работа със специализирани статистически софтуери. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ служителите не са достатъчно подготвени да използват пълноценно в работата си навлизащите нови технологии и изкуствения интелект; ➤ голяма част от служителите не са завършили висше образование в областта на статистиката или сходна специалност. Това обуславя често пъти липсата на необходимите професионални и квалификационни знания и умения в областта на статистиката; ➤ голяма част от служителите не владеят свободно английски език. Това поражда проблеми при участие в международни срещи и работа с материали, които са на английски; ➤ въпреки множеството обучения, все още има служители, които не владеят статистически и други специфични софтуери; ➤ трудности при привличането и задържането на квалифициран персонал, особено когато се изискват специфични знания и умения; ➤ слаба мотивация сред част от служителите и сред кандидатстващите за работа в НСИ; ➤ недобре развита организационна култура.
<u>Възможности</u>	<u>Опасности</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ използването на данни от административни източници и частни държатели на данни предполага производството на качествено нов вид статистическа информация. Това от своя страна дава възможност за по-ефективно използване на човешките ресурси; ➤ наднационално сътрудничество в контекста на инициативите в рамките на Европейския съюз и ОИСР, сътрудничество с държавите членки при обмена на идеи и добри практики по управление на човешките ресурси; ➤ технологични иновации – използването на нови технологии като изкуствен интелект, автоматизация и софтуер за управление на човешките ресурси ще позволи оптимизация на процесите, повишаване на ефективността и подобряване на 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ затруднения, свързани с привличане на квалифицирани кандидати. Недостатъчните финансови средства ограничават наемането на висококвалифицирани служители; ➤ текучество на служители – изтичане на вече подготвен и изграден, а в немалко случаи и висококвалифициран персонал; ➤ съществуващата система за оценяване изпълнението на длъжността, задължителна за българската държавна администрация, не създава условия за отчитане на спецификите на отделните администрации, вкл. на НСИ. Поради тази причина невинаги обективно се оценява работата на всеки служител; ➤ чести промени в нормативната уредба;

<p>обработката на данни; използване на нови технологии и изкуствен интелект при събирането и обработката на статистически данни;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ подобрена комуникация между служителите, особено от различни отдели и дирекции; ➤ създаване на положителна организационна култура – изграждането на култура на сътрудничество и уважение; ➤ продължаване сътрудничество с университети; привличане на скоро завършили студенти за служители в НСИ и провеждане на студентски стажове и използването им като източник за набиране и подбор на служители; ➤ инвестиране в обучения; възможности за провеждане на обучения на база на проучени потребности за работа със специализирани статистически софтуери и статистически методи; ➤ по-добра мотивация на служителите и добър обществен имидж. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ недостатъчно иновации – в някои случаи HR практиките могат да бъдат остарели и да не отговарят на съвременните нужди на служителите; ➤ трудности при адаптация – бързите промени в технологиите и пазарната среда могат да затруднят приспособяването към нови практики и тяхното внедряване; ➤ проблеми с ангажираността на служителите; ➤ пропуснати възможности за иновации и развитие; ➤ лоша координацията между звената в организацията; ➤ чести структурни промени; ➤ ненавременно приемане на държавния бюджет и в частност този на НСИ.
---	--

Таблица 1. SWOT анализ на системата на човешките ресурси на НСИ

II. ОСНОВНИ ЦЕЛИ

Като отчита състоянието на външната и вътрешната среда, силните и слабите страни, оценката на възможностите и проблемите пред развитието на системата на човешките ресурси в НСИ, настоящата Стратегия се концентрира върху основни цели, приоритети и конкретни политики за развитие на човешките ресурси и формулиране на желаните за постигане резултати. Тя обхваща няколко основни цели и подцели, които да бъдат следвани в **периода 2025 – 2030 година**, както и курса на действие, усилията и ресурсите, необходими за постигането им.

Основна цел на Стратегията за развитие на човешките ресурси в Националния статистически институт е осигуряване на необходимия човешки ресурс, чрез който НСИ да осъществява безпрепятствено своята дейност и да се развива като институция. Човешкият ресурс следва да се разглежда в необходимото количество и качество – освен като общ брой служители, така също и като знанията, уменията и другите характеристики, които те трябва да притежават. **Друга стратегическа цел** е постигането на ефективност в управлението и работата на служителите. Последното трябва да е насочено като въздействие и резултат и към външната среда – т. е. цели се повишаване на удовлетвореността на всички групи потребители от предоставяните услуги.

Статистическата грамотност, повишаване на информираността за значимостта и ролята на НСИ са изключително важни и те са цел, която се преследва чрез други стратегически документи на НСИ.

Решаването на проблема с набирането и задържането на служители в НСИ изисква наличието на тази стратегия. Тук се включват и целенасочени усилия за набиране на персонал, осигуряване на приемственост и взаимозаменяемост сред служителите, осигуряване на необходимите знания и умения в областта на статистиката, компютърните и информационните технологии, повишаване на осведомеността относно значението на статистическата работа, привличане на стажанти и последващото им наемане на работа, въвеждане в работата на новоназначените служители, предлагане на възможности за професионално развитие и др. Партньорските проверки, проведени между национални статистически институти за периода 2021 г. – 2023 г., разкриват общи предизвикателства и рискове, проблеми и ограничения, стоящи пред тях. Идентифицирането и намирането на устойчиви начини за справяне със същите е от първостепенно значение за гарантиране на качеството, рационалността и надеждността на официалната статистика и за посрещане на нарастващото търсене на по-изчерпателни и навременни статистически продукти от страна на потребителите.

Сред основните ограничения са неподготвеността на човешките ресурси в бързо развиващия се технологичен свят и навлизането на изкуствения интелект спрямо изпълнението на стратегическите цели. **Проблемите**, стоящи пред националните статистически институти в Европейската статистическа система, са **общ**и – НСИ трябва да инвестират в нови технологии и ефективни стратегии от всички етапи на статистическия производствен процес, а това изисква значителни инвестиции и ресурси. Инвестирането в модернизацията на НСИ с подходящи финансови и човешки ресурси е задължително условие за модернизирането и целесъобразността на НСС и ЕСС.

Ограниченията и предизвикателствата в областта на човешките ресурси включват недостатъчно финансиране на важни процеси и не много високо заплащане на персонала, което води до трудности при привличането и задържането на квалифициран персонал, както и общ недостиг на експерти със специализирани знания и умения. Необходимостта от инвестирането в нови източници и системи за управление на данни и развитието на набор от специализирани умения за изготвянето на официална статистика ще доведе до рационализация на процесите и по-ефективно използване на човешкия капитал.

Времеви обхват: Стратегията следва да бъде изпълнявана през периода 2025 – 2030 година.

III. ПРИНЦИПИ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Стратегията се подчинява на следните **принципи**:

- ✚ Всеобхватност – обхваща всички служители на НСИ в централно управление и териториалните статистически бюра. Всички служители трябва да имат възможност за участие в дейностите по обучение, участие в проекти и развитие;
- ✚ Значимост – тя е от значение за всички служители в администрацията;
- ✚ Прозрачност – стратегията е достъпна и разпространена сред всички служители в НСИ;
- ✚ Приемственост – означава систематичност в провеждането на дейностите, с цел запазване на традицията и знанията в осъществяването и развитието им, и използване на направеното до този момент. Освен това приемствеността ще предпази от възникването на сътресения при изпълнението на важни за НСИ задачи;
- ✚ Равнопоставеност – принципът гарантира, че освен всеобщо, участието на служителите е и равнопоставено – всяка позиция е важна колкото и останалите;
- ✚ Обратна връзка – служителите трябва да получават отговори и реагиране на техните предложения, приемането или отхвърлянето на дадена позиция трябва да бъде мотивирано чрез обратна връзка до заинтересованите страни;
- ✚ Документиране – необходимо е воденето на архив на всички дейности.

IV. ДЕЙСТВИЯ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИЯТА. ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ, СРОКОВЕ И ОТГОВОРНИ ИЗПЪЛНИТЕЛИ

Основната цел на стратегията може да бъде постигната чрез следните **действия (подцели)**:

Подцел 1: Осигуряване на необходимия брой служители за развитието на НСИ.

Към 31.12.2024 г. дялът на свободните работни места в ЦУ е 13%, а в ТСБ – 7%.

Индикатори за изпълнение/постигнат резултат от изпълнение на тази подцел са:

Индикатор 1: Средногодишният дял на свободните работни места в ЦУ трябва да бъде по-малък от 10%, а за ТСБ – под 5%.

Срок за изпълнение: 31.12.2026 г., а постигната цел трябва да бъде запазена до края на действие на тази стратегия.

Индикатор 2: Средногодишният относителен дял на свободните работни места в един отдел или сектор в НСИ да бъде не повече от 20%.

Срок за изпълнение: ежегодно.

Отговорници за изпълнение на подцел 1 и подцел 2: началници на отдели/сектори в ЦУ и ТСБ, отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ.

Подцел 2: Осигуряване на необходимите знания и умения в областта на статистиката.

Индикатори за изпълнение: Назначаване на служители, завършили образованието си в областта на статистиката или сходни специалности, провеждане на допълнителни обучения.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции в специализираната администрация в ЦУ и директори на ТСБ, отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ.

Подцел 3: Осигуряване на необходимите знания и умения в областта на компютърните и информационни технологии.

Индикатор за изпълнение: Осигурени в достатъчен брой служители с необходимите знания и умения в областта на компютърните и информационни технологии.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции в специализираната администрация в ЦУ и директори на ТСБ, отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ.

Подцел 4: Осигуряване на други „меки“ умения у служителите.

Обученията в т. нар. „меки“ умения целят да подпомогнат служителите в НСИ в комуникацията и работата с респонденти, работата в екип, управление на времето, планиране и приоритизиране на задачите, управление на конфликти, а ръководните служители – в обученията за подобряване на управленските, организаторските и контролните им функции.

Подцел 5: Провеждане на езикови обучения.

Индикатор за изпълнение: Осигурен човешки ресурс с необходимите езикови знания по английски.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции в специализираната администрация в ЦУ и директори на ТСБ.

За проучване и анализ на наличните умения и компетентности у служителите на НСИ и проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация в НСИ може да бъдат използвани: Таблица/Матрица на знанията, уменията и компетентностите на служителите в ЦУ и ТСБ (*Приложение № 1*), Анкета за проучване на

потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация в НСИ, предназначена за мениджърския състав (*Приложение № 2*) и Анкета за проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация сред служителите на НСИ, предназначена за служители, заемащи експертни длъжности (*Приложение № 3*).

Наличието на собствената база УКЦ „Сливек“ е добра възможност за провеждане на семинари и квалификационни курсове, работни срещи и тим билдинг събития, с цел сплотяване на екипите и обмен на знания, идеи, опит и добри практики сред колегите.

Подцел 6: Осигуряване на приемственост.

Целта е осигуряване на приемственост по отношение на уменията и знанията на служителите във всяка структура на НСИ, развитието на вътрешен резерв от служители с необходимите компетентности, които да посрещне текущите или бъдещите потребности на администрацията. С Методиката за управление на приемствеността в НСИ (*Приложение № 4*) се определят действията, която следва да се извършат, за да не се създават затруднения в работата на звената при прекратяване на правоотношението на различни основания или дългосрочно отсъствие на служител (излизане в отпуск по майчинство, командироване в Евростат за период от 2 до 4 години, дългосрочен болничен и др.).

Индикатор за изпълнение: Осигурени приемници/заместници, осигурена приемственост по отношение на капацитета и знанията на служителите на НСИ, запазени работни процеси и изпълнявани функции.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции в ЦУ и директори на ТСБ, отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ.

Подцел 7: Споделяне на знания и умения и взаимозаменяемост, овладяване на изпълнението на всеки процес от минимум двама служители.

Индикатор за изпълнение: Служители с необходимите знания и умения за всеки процес в ЦУ на НСИ и ТСБ.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции и началници на отдели в ЦУ, директори на ТСБ и началници на ОСИ.

Подцел 8: Осигуряване на места за провеждане на стаж за студенти и докторанти; съвместни действия на всички служители и ръководители в НСИ за превръщането на стажовете в бъдещо работно място на стажантите.

Индикатор за изпълнение: Проведени ежегодно стажове най-малко на 15 студенти/докторанти.

Срок за изпълнение: ежегодно.

Отговорници: отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ, директори на дирекции в ЦУ и директори на ТСБ.

Подцел 9: Въвеждане в работата на новоназначените служители в НСИ (онбординг).

Освен задължителните първоначално обучение и инструктажи Методиката за въвеждане в работата на новоназначените служители (*Приложение № 5*) осигурява единен и последователен процес по въвеждане на новоназначени служители в първоначалния им период на работа в НСИ, проследяване на тяхното развитие и приобщаване.

Индикатор за изпълнение: Новоназначени служители, въведени в работата.

Срок за изпълнение: при назначаване на нови служители.

Отговорници: директори на дирекции и началници на отдели в ЦУ, директори на ТСБ и началници на ОСИ, отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ на НСИ/служители в отдел „Обща администрация“ в ТСБ.

Подцел 10: Насърчаване на участието в международни и национални проекти на служители от различни структурни звена, в т. ч. от ТСБ – това ще повиши мотивацията на служителите за работа в звеното и по конкретния проект.

Индикатор за изпълнение: Брой служители от едно звено, участвали в проекти.

Срок за изпълнение: ежегодно.

Отговорници: директори на дирекции и началници на отдели в ЦУ, директори на ТСБ и началници на ОСИ.

Подцел 11: Насърчаване на генерирането на идеи и предложенията за подобряване на работния процес от всички служители на НСИ – чрез форуми за идеи и/или кутии за предложения.

Форумът за идеи (*Приложение № 6*) е матрица в обща директория, в която **всеки служител на НСИ** може да напише предложенията си за подобряване на работен процес и/или усъвършенстване на определена дейност. Предложенията са видими и достъпни от всички служители на НСИ. Председателят на НСИ определя какви да бъдат последващите действащи спрямо конкретното предложение, сроковете за изпълнение и отговорните изпълнители. Форумът за идеи може да послужи като стратегия за по-ефективно изслушване и решаване на важни проблеми в институцията.

Индикатор за изпълнение: Брой подадени предложения, реализирани предложения.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: директори на дирекции и началници на отдели в ЦУ, директори на ТСБ и началници на ОСИ.

Подцел 12: Насърчаване на физическата активност и работата в екип.

Индикатор за изпълнение: Проведени активности и тиймбилдинг събития.

Срок за изпълнение: ежегодно.

Отговорници: директори на дирекции и началници на отдели в ЦУ, директори на ТСБ и началници на ОСИ.

Подцел 13: Прилагането на т. нар. „employer branding“ като средство за позициониране на НСИ като желан работодател.

Изграждането на силна работодателска марка е процес, свързан със засилването на позициите на пазара на труда и налагане на бранда НСИ като коректен, лоялен и търсен партньор – този процес трябва да се реализира целенасочено и постоянно от всички служители на НСИ с действия, като:

- загриженост и изразено персонално отношение от страна на началниците на отдели и директорите към служителите на НСИ и кандидатите за работа в НСИ;
- с публикуване на обявленията за конкурсните длъжности да продължава целенасоченото представяне на институцията Национален статистически институт;
- промотиране на НСИ във висшите учебни заведения, публикуване на обяви за работа и стажантски програми в сайтове на университетите и платформи на търсещите възможности за започване на работа на млади хора;
- съвместни действия на всички служители и ръководители за превръщането на студентските стажове в бъдещо работно място на стажантите и мн. др.

Индикатор за изпълнение: Утвърждаване на НСИ като институция, налагане на НСИ като коректен, лоялен и търсен работодател и партньор.

Срок за изпълнение: постоянен.

Отговорници: всички служители на НСИ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата Стратегия определя в най-широк аспект стъпки на действие по управление на човешкия капитал в НСИ. При излагането им изхождаме от факта, че най-ценният ресурс в една организация са хората – те разработват стратегиите, методологиите и статистическите изследвания, плановете, анализите и прогнозите в НСИ, осъществяват документалното и информационното осигуряване. Стратегията ще бъде ефективна и целите постигнати, когато всички служители участват в нейното изпълнение.

Реализацията на Стратегията за развитие на човешките ресурси в НСИ изисква ангажираност както от ръководството на НСИ, така и от всички ръководители и служители в администрацията. Важна стъпка за успеха ѝ е повишаването на осведомеността относно значението на официалната статистика и предизвикателствата, пред които е изправен НСИ, за да бъде в крак с изискванията на всички групи потребители.

Приложения:

- 1. Таблица/Матрица на знанията, уменията и компетентностите на служителите в ЦУ и ТСБ;*
- 2. Анкета за проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация в НСИ, предназначена за мениджърския състав;*
- 3. Анкета за проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация сред служителите на НСИ, предназначена за служители, заемщи експертни длъжности;*
- 4. Методиката за управление на приемствеността в НСИ;*
- 5. Методиката за въвеждане в работата на новоназначените служители;*
- 6. Форум за идеи*

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

НСИ – Национален статистически институт
НСП – Национална статистическа програма
НСС – Национална статистическа система
ОИСР – Организация за икономическо сътрудничество и развитие
ОСИ – Отдел „Статистически изследвания“
ТСБ – Териториално статистическо бюро
УКЦ – Учебно-квалификационен център
ЦУ – Централно управление

**МАТРИЦА НА ЗНАНИЯТА, УМЕНИЯТА И КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ
В НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ**

№ по ред		1	
Структурни звена и длъжностни наименования		2	
Име, презиме, фамилия		3	
Образователна степен		4	
Численост		5	
Длъжностно ниво от КДА/КДД		6	
Наименование на длъжностното ниво от КДА/КДД		7	
Вид правоотношение		8	
Рамка на компетентностите - необходими компетентности съобразно заеманата длъжност (съгласно НУРОИСДА)	попълва се от отдел "Човешки ресурси"	9	
Проведени обучения/придобити квалификации от служителя		10	
Английски език (A1 - C2 по Европейската езикова рамка (ЕЕР))	попълва се от прекия ръководител	11	
Други езици (избройте ги)		12	
Най-високо ниво на владее на другите езици (A1-C2 по ЕЕР)		13	
Притежавани знания, умения и компетентности от служителя, включително придобити в процеса на работа (по скала от 1 до 5, в която: 1 - начални (начинаеш); 2 - основни; 3 - задоволителни (средно ниво); 4 - много добри; 5 - отлични)		Презентационни умения (от 1 до 5)	14
		Изготвяне на пресъобщения и доклади (от 1 до 5)	15
		Excel (от 1 до 5)	16
		Статистика (от 1 до 5)	17
		SPSS (от 1 до 5)	18
		R (от 1 до 5)	19
		Други специализирани софтуери за обработка (избройте ги)	20
		Най-високо ниво на владее на други специализирани софтуери за обработка (от 1 до 5)	21
		Сезонно изглаждане (от 1 до 5)	22
		ГИС (от 1 до 5)	23
		Използване на език за програмиране (избройте ги)	24
		Ниво на използване на език за програмиране (от 1 до 5)	25
		Работа с бази данни (избройте базите данни)	26
	Ниво на използване на базите данни (от 1 до 5)	27	
Други умения, съотносими към дейностите в НСИ (опишете)	28		

*Приложение № 2 към Стратегия
за развитие на човешките ресурси
в Националния статистически
институт – 2025 – 2030 г.*

АНКЕТА

Проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация в НСИ

Анкетата е предназначена за служители, заемащи различни ръководни длъжности в НСИ. Анкетата е анонимна. Моля да отговорите на въпросите в нея максимално обективно. Вашите отговори ще бъдат обобщени, анализирани и използвани при определяне на характеристиките на изпълняваните задължения, източниците за подобряване на работните процеси и разработване на плана за обучение на служителите в НСИ. Целево направление на настоящото изследване е и определяне на източниците на стрес, степента на мотивация и неудовлетвореност сред служителите.

Моля зачертайте с “X” или маркирайте с “√” верния отговор. При някои от въпросите той е само един, при други въпроси изрично е упоменато, че имат повече от един верен отговор. В анкетата няма верни и грешни отговори. Целта е да дадете отговора/ите, които според Вас най-много се доближават до реалното състояние на нещата. Анкетата съдържа и отворени въпроси, които предполагат свободно да изразите мнението си.

I. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

1. Считам, че моята роля в Националния статистически институт е на:

Моля отметнете не повече от 2 варианта на отговор

- Реализатор – нося отговорност за постигане на целите, за организиране на работата на други хора и решение на поставените задачи. За мен главното е достигане на планираните цели
- Администратор – строго следя за изпълнението на установените правила и регламенти. За мен главното е да не се нарушава установения порядък

Генератор на идеи – предлагам решения на проблеми, измислям нещо ново. За мен главното е да няма застой и еднообразие

Комуникатор – създавам благоприятна психологическа атмосфера в екипа, стремя се към правене на добро на обкръжаващите и недопускане на конфликти

Експерт – притежавам висока квалификация в няколко професионални направления, анализирам ситуации, обмислям ги, определям всички плюсове и минуси, предлагам различни варианти на решения, но по правило не взимам решения сам/а

Друго

.....
.....
.....
.....

2. Доколко са Ви ясни длъжностните задължения на Вашите подчинени?

Напълно ясни

Сравнително ясни

Ненапълно ясни

Друго

.....

3. Считате ли, че служителите, които ръководите, притежават всички необходими знания, професионални компетенции и умения, за да извършват ефективно своята работа?

Да

Не

Друго

4. По какъв начин достигат до изпълнение на поставена трудна задача, с каквато не са се сблъскали, служителите, които ръководите?

Търсят помощ от колега

Изучават специализирана литература по въпроса и сами намират решение

- Събират и прилагат добри практики в областта
- Предлагат да се създаде работна група
- Справят се самостоятелно, независимо от трудностите
- Записват се на курс за обучение
- Признават, че не могат да се справят със задачата

5. Увеличават ли се или намаляват според Вас потребностите от обучение на служителите след като са работили две и повече години в НСИ?

- Увеличават се
- Намаляват
- Друго

6. Според Вас в кои области обучението на работното място е недостатъчно и е необходимо обучение, за да бъдат служителите напълно пригодни за заетост?

Посочете не повече от 3 варианта на отговор

-
-
-

7. Кои са професионалните области, в които лично Вие считате, че се нуждаете от обучение?

Посочете не повече от 3 варианта на отговор

-
-
-

8. Кое според Вас пречи работата на Вашето звено, сектор, отдел, дирекция в НСИ да бъде още по-ефективна?

Посочете не повече от 3 варианта на отговор

- Няма никакви пречки. Считам, че ръководеното от мен звено работи достатъчно ефективно

- Отсъствието на стратегически цели
- Постоянната смяна на целите и приоритетите
- Недостатъчната квалификация на служителите (отсъствието на необходимите знания и умения)
- Нежелание служителите да се развиват и да повишават квалификацията си
- Твърде многото правила, съгласувания, процедури и документи
- Неблагоприятната обстановка в колектива (конфликти, нежелание за помощ и пр.)
- Възлагането на задачи от страна на ръководството, които са в нови направления за звено, сектор, отдел, дирекция
- Неудовлетвореност от техническото и технологично обезпечаване и оборудване на работното място
- Некомфортните условия на труд
- Прекалено големия обем работа
- Служителите са недисциплинирани и мързеливи
- Използване на „стари“ методи на работа, отсъствие на „свежи“ решения за интегриране на нови източници на данни в изготвянето на официална статистика

9. Какво мислите за специализираните обучения, провеждани в НСИ?

-
-
-

10. Каква е Вашата оценка за лекторите на специализираните обучения, провеждани в НСИ?

-
-
-

11. Прилагат ли се в работния процес придобитите знания и умения от проведените в НСИ обучения?

- Да
- Не
- Друго

12. Каква е степента на удовлетвореност от възможностите за развитие и обучение в НСИ?

- Напълно удовлетворен
- Донякъде удовлетворен
- Неутрален
- Донякъде неудовлетворен
- Напълно неудовлетворен

II. РАБОТЕН ПРОЦЕС

13. Вие считате, че работният процес в НСИ е:

- Много добре организиран
- Добре организиран
- Лошо организиран
- Много лошо организиран
- Не мога да преценя

Моля, обосновайте отговора си:

.....

.....

.....

14. Считате, че работата във Вашето звено е с:

- Много висока степен на натоварване
- Висока степен на натоварване
- Ниска степен на натоварване
- Много ниска степен на натоварване

15. Натовареността на работните места в звеното, сектора, отдела, дирекцията се дължи на:

- Монотонност на работния процес
- Лоши взаимоотношения с колегите
- Неясноти в длъжностните характеристики

- Късите срокове и твърде голямата сложност на задачите
- Друго
- Няма натоварване на работните места

16. Запознавате ли ръководството на НСИ със своите предложения и идеи?

- Да
- Не

Моля, обосновайте отговора си:

.....

.....

.....

17. Получавате ли обратна връзка относно отправени от Вас предложения и идеи?

- Да
- Не

Моля, обосновайте отговора си:

.....

.....

.....

18. Моля дайте Ваши предложения и идеи за подобряване на работния процес:

.....

.....

.....

III. МОТИВАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ

19. Как оценявате работата в екип във Вашето звено, сектор, отдел, дирекция?

- Отлична
- Добра
- Средна
- Липсва екипна работа

Моля, обосновеете отговора си:

.....
.....

20. Чувствам, че работа на моето звено, сектор, отдел, дирекция е:

- Важна
- От средна важност за институцията
- Маловажна за институцията
- Друго

.....

21. Сред основните причини за стреса на работното място според Вас са:

- Недостатъчно време за изпълнение на поставените задачи
- Недостатъчното оценяване на работата, която се извършва
- Твърде много задължения
- Твърде много отговорности при малка автономност за вземане на решения
- Неяснота в поставената задача

22. Посочете основните причини за демотивация в работата на ръководените от Вас служители:

Моля отметнете не повече от 3 варианта на отговор

- Натовареност на работния процес
- Липса на перспектива за развитие
- Липса на признание за добре свършената работа
- Липса на сигурност в работата
- Липса на възможности за обучение
- Естество на работата
- Монотонност на работата
- Недостатъчен размер на заплатата
- Лоши взаимоотношения с колегите
- Липса на стабилност
- Лоши условия на работното място
- Липса на свобода при изпълняване на задълженията

- Несъгласие с провежданата политика
- Неудобно работно време
- Друго (посочете)

23. Моля, определете степента на натоварване на ръководените от Вас служители:

- Много висока
- Висока
- Средна
- Ниска
- Много ниска
- Друго (посочете)

24. Моля, дайте Вашите предложения за подобряване на работата:

-
-
-

25. Мисля, че работната заплата в НСИ е:

- Висока
- Адекватна на средната заплата в Република България
- Адекватна за извършваната работа
- Ниска

26. Какво изпитвате, когато съобщавате на други хора, че работите в НСИ?

Моля, посочете само един вариант на отговор

- Гордост
- Говоря за това с удоволствие
- Говоря за това без особени чувства (преживявания)
- Леко смущение, говоря като че ли се извинявам
- Предпочитам да не споменавам за това
- Друго

.....

БЛАГОДАРИМ ВИ!

АНКЕТА

Проучване на потребностите от развитието на системата за вътрешни и външни обучения и комуникация сред служителите на НСИ

Анкетата е анонимна. Насочена е към идентифициране на потребностите от обучение на служителите в НСИ, подобряване на необходимите за изпълнение на работата умения, повишаване на мотивацията и увеличаване на ангажираността в работата.

Моля зачертайте с “X” или маркирайте с “√” верния отговор. При някои от въпросите той е само един, при други въпроси изрично е упоменато, че имат повече от един верен отговор. В анкетата няма верни и грешни отговори. Целта е да дадете отговора/ите, които според Вас най-много се доближават до реалното състояние на нещата. Анкетата съдържа и отворени въпроси, които предполагат свободно да изразите мнението си.

1. Увеличават ли се или намаляват според Вас потребностите от обучение на служителите, след като са работили няколко години в НСИ?

- увеличават се
- намаляват

Моля, обосновайте се:

.....
.....

2. Непрекъснато обучение на работното място следва да се провежда чрез:

- самообучение в процеса на съвместната работа
- обучение на персонала чрез ротация на служители, заемащи еднакви длъжности
- конкретен ментор, чиято дейност е свързана само с обучение
- обучения в посока предаване на опита на дългогодишните служители
- опишете други, според Вас

.....
.....

3. Моля, избройте от какви обучения извън планираните имате нужда за своето развитие:

.....
.....
.....

4. Как бихте определили индивидуалната Ви необходимост от придобиване на нови знания и умения?

.....
.....
.....

5. Смятате ли, че участието в обучения и семинари, свързани с въвеждането на европейските норми и стандарти, биха подобрили уменията Ви за интегриране на нови източници на данни в изготвянето на официална статистика? Как бихте интегрирали наученото в работния процес?

.....
.....
.....

6. Кое е най-голямото предизвикателство, с което сте се сблъскали в работата си и как го разрешихте?

.....
.....

7. Моля, дайте Вашите предложения за подобряване на работата на структурното звено, в което работите:

-
-
-
-

8. Какво Ви мотивира в работата:

Възможен е повече от един отговор

- екип
- заплата

- добър ръководител
- възможности за развитие
- участие в обучения
- участие в проекти
- друго (посочете какво)

.....

.....

9. Колко важно е непрекъснатото учене и развитие за Вашето удовлетворение от работата?

- изключително важно
- важно
- не е толкова важно

10. Какви са Вашите умения за работа в екип:

- мога да предложа нещо разумно за алтернативни действия, без да проявявам пристрастие и предубеденост
- мога бързо да видя нови възможности и да се възползвам от тях
- генерирането на идеи е едно от моите природни качества
- друго (посочете какво)

.....

.....

11. Как навлизането на изкуствения интелект ще промени работата в НСИ, в частност – Вашата собствена?

- положително
- отрицателно
- друго (посочете какво)

.....

.....

.....

БЛАГОДАРИМ ВИ!

Приложение № 4 към Стратегия за развитие на човешките ресурси в Националния статистически институт – 2025 – 2030 г.

МЕТОДИКА
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА В
НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ
ИНСТИТУТ

СЪДЪРЖАНИЕ

I. СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ЦЕЛИ	3 стр.
II. ОСНОВНИ ФОРМИ НА ПРИЕМСТВЕНОСТ	3 стр.
III. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА	4 стр.
IV. ЕТАПИ И СЪПКИ НА ПЛАНИРАНЕ	5 стр.
V. ИЗБОР НА ОТГОВОРНИЦИ И ПРОГРАМИ ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ	6 стр.
VI. МЕХАНИЗЪМ ЗА ОЦЕНКА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ПРОЦЕСА	7 стр.
VII. ПРИЛОЖЕНИЯ	8 стр.

1. СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ЦЕЛИ

Методиката се прилага с цел управление и планиране на приемствеността в Националния статистически институт (НСИ).

Управлението на приемствеността е целенасочен и систематичен процес за идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служителите, заемащи ключови или ръководни длъжности, както и на служителите, притежаващи дефицитни професии, чрез подготовка и обучение на кандидати от администрацията, които могат да заемат такава длъжност при нейното овакантиране.

С методиката се цели осигуряване на приемственост по отношение на капацитета и знанията на служителите, които заемат изброените длъжности и са от съществена значимост за функционирането на НСИ. Тя следва да осигури приемници/заместници на същите, запазване и/или развитието на работен процес, изпълнявана функция или дейност в НСИ при дългосрочното отсъствие или прекратяване на правоотношението със служителя, който ги изпълнява: при отпуск по майчинство, временно преместване в друга администрация на основание чл. 81б от ЗДСл за срок до 4 години, изпълняване на длъжност в институция на Европейския съюз за срок до 4 години, дългосрочен отпуск (за временна неработоспособност, неплатен отпуск), при прекратяване на правоотношението със служителя поради придобиване на право на пенсия за осигурителен стаж и възраст или на друго основание.

Една от задачите на програмата е да подпомогне развитието на вътрешен резерв от служители с необходимите компетенции, които да посрещне текущите или бъдещите потребности на НСИ, както и да осигури стандартизирани принципи за осъществяване на приемственост, които да бъдат прилагани в НСИ.

2. ФОРМИ НА ПРИЕМСТВЕНОСТ

Основните форми на приемственост в НСИ са:

- Индивидуална – работа с по-опитен служител в администрацията;
- Колективна – работа в екип с други служители в администрацията.

Предложението и изборът на конкретна форма на приемственост са в зависимост от поставените пред НСИ и съответното звено цели, както и потребностите на служителя – запознаване с нова длъжност, подготовка за заемане на ръководна позиция и управление на екип, усъвършенстване на процес, осигуряване обучението на служители и др.

3. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА

Участници в процеса	Отговорности
Председател на НСИ	Одобрява програмата за приемственост Предоставя необходимите ресурси за изпълнението ѝ
Пряк ръководител	Предлага длъжностите за включване в програмата за приемственост Предлага мерки за реализация на програмата Дава мнение за подходящи наставници Задава целите и задачите за периода на програмата Оценява ефективността и резултатите от програмата
Служител в отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ/служител с функции по управление на човешки ресурси в ТСБ	Разработва инструменти и материали за програмата Консултира служителя и прекия му ръководител в избора на наставник, подпомага с консултации служителя и наставника Организира конкурсни процедури, обучения, конкурентни подбори Следи за изпълнението на програмата Оценява ефективността на програмата
Наставник/Съветващ, обучаващ служител	Определя принципи на съвместна работа със заместника Предлага аргументирано възможни области за подобрене като анализира силните страни на служителя Изготвя заедно със служителя съдържанието и срока на програмата Проактивно дава и търси обратна връзка от служителя Подпомага служителя да подобри професионалните си знания и умения на база на своя собствен професионален опит Представя необходимата информация по достъпен и разбираем начин Оценява ефективността и резултатите от програмата
Служител (заместник, наследник, приемник)	Участва в определянето на принципите на съвместната работа заедно с наставника Участва активно в програмата Изпълнява поставените цели и задачите на програмата Оценява ефективността и резултатите от програмата

4. ЕТАПИ И СЪПЪКИ НА ПЛАНИРАНЕ

Етапи	Съпъки при реализиране на етапите
Етап 1. Определяне на обхвата на програмата за приемственост	Определяне на длъжностите, за които ще се осъществява приемственост
	Определяне на период на програмата
	Одобряване на програмата от председателя на НСИ
Етап 2. Определяне на критерии и методи за оценка на наследници/приемници	Дефиниране на основните критерии, необходими за избор на подходящ наследник/приемник
	Определяне на подходящи инструменти за оценка на компетенциите на заместника
	Съгласуване на критериите и инструментите за оценка с ръководителя на административната структура

Етап 3. Идентифициране на наставници и наследници	Идентифициране на наставници – изготвяне на база данни с потенциални наставници
	Идентифициране на заместници/приемници – наличие на потенциал за развитие, изпълнение на допълнителни задачи, преглед на годишната оценка за изпълнение на длъжността
Етап 4. Комуникация на програмата за приемственост	Избор на подход, отговарящ на вътрешните правила и организационната култура на структурата
	Информирание на служителите за предлаганите кариерни възможности и критериите за включване в програмата
Етап 5. Въвеждане на плана за развитие на наследници/приемници	Съгласуване на програмите за обучение и развитие между наследниците и прекия им ръководител
	Разработване на индивидуален план за развитие
	Периодична актуализация на списъка/диаграмата със служители, подходящи за наследници на длъжностите, подлежащи на приемственост

5. КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР НА КОНТИНГЕНТ ОТ НАСТАВНИЦИ И НАСЛЕДНИЦИ

5.1. **За наставници** – служители със специализирана професионална подготовка и високи постижения в работата; служители, които изпълняват ръководни, контролни, координиращи и/или организаторски функции, т.е. функционалните и длъжностните характеристики на които ги определят като естествен източник на този контингент;

5.2. **За заместници** – доказана професионална компетентност, висок професионализъм и знания при изпълнение на задачите, потенциал за развитие, постоянни високи резултати в работата, инициативност и ангажираност към постигане на успехи, изразен стремеж за развитие, способност за генериране на идеи, лоялност към организацията и споделяне на ценностите ѝ.

Основни критерии за обособяване на контингента са: длъжността да изпълнява функции, свързани със специалната компетентност на органа на власт и да допринася за изпълнението на дългосрочните стратегически цели и приоритети на съответната администрация; да изисква високоспециализирани знания и умения, които трудно могат да се заменят (за длъжността трудно може да се намери заместник), желание да подпомага професионалното развитие на колеги, професионален авторитет, доказан висок професионализъм и знания при изпълнение на задачите, постоянни високи резултати в работата, лоялност към организацията и споделяне на ценностите ѝ, инициативност и ангажираност към постигане на успехи, изразен стремеж за развитие в кариерата, способност за взимане на самостоятелни решения и генериране на идеи, и др.

6. ИНСТРУМЕНТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЗАМЕСТНИЦИ/ПРИЕМНИЦИ

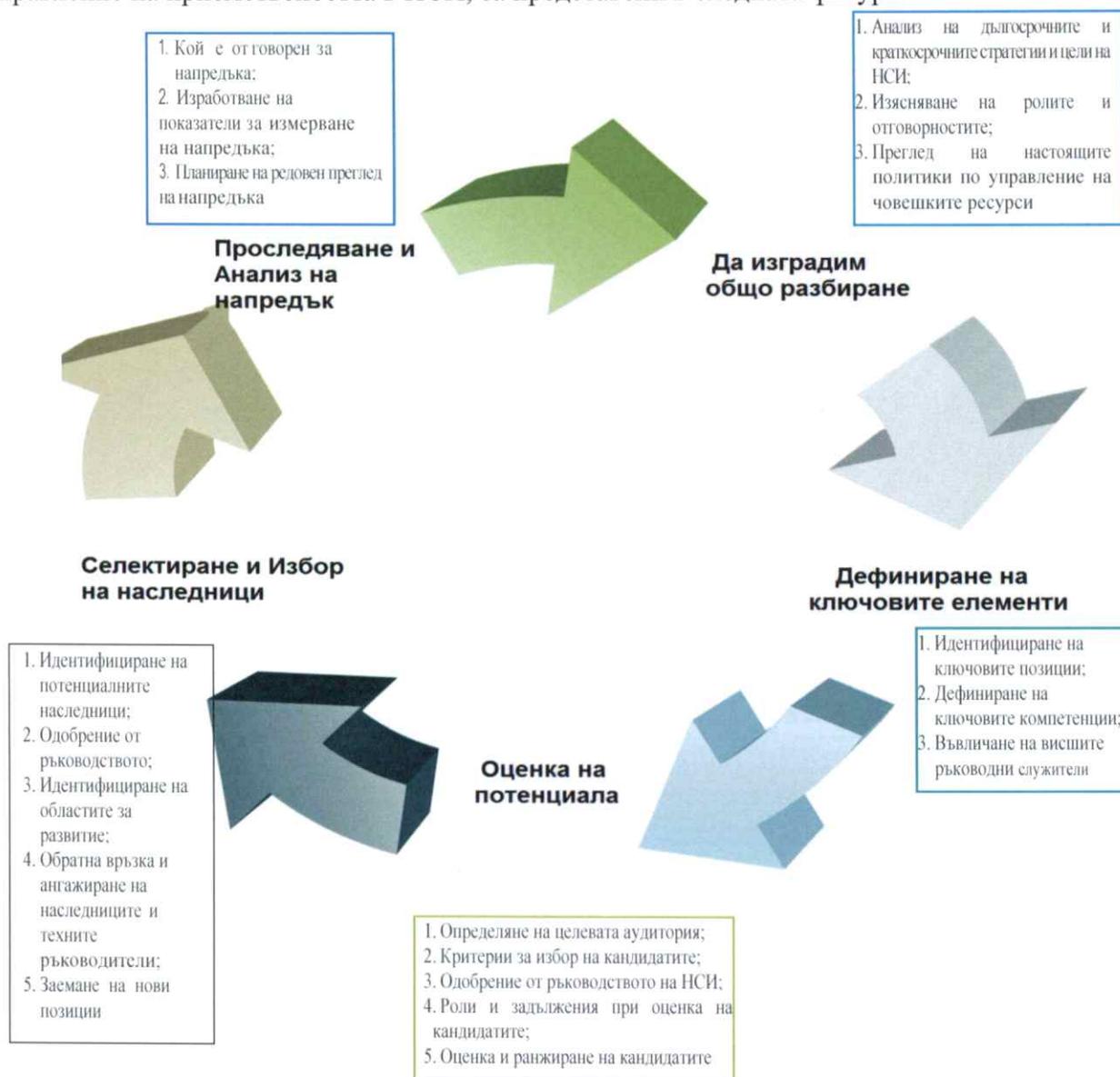
За развитието на заместници/приемници се използват следните инструменти:

- ✓ Наставничество – доброволно партньорство между двама служители, при което единият оказва помощ и подкрепа на другия, с цел развитие на определени професионални знания и умения.
- ✓ Програми за развитие на лидерство – при използването на този инструмент се усвояват техники за управление на хората (делегиране от страна на прекия ръководител, обратна връзка за постигнатите резултати, поставяне на нови цели). Като резултат, определени служители систематично изграждат своите компетентности.
- ✓ Учене чрез практика – прилага се за решаване на съществуващ проблем на база на „учене чрез действие“: събиране на информация, вземане на решения, прилагане на взетите решения.
- ✓ Коучинг – основната задача на инструмента е да стимулира самообучението, така че в процеса на дейността си приемникът да бъде способен сам да открие и получи необходимите знания. Коучингът е ориентиран към конкретни моментни усилия за подобрене, като за него е характерно: установяване на обратна връзка между наставник и наследник; насърчаване на изграждането като ръководител; моделиране на поведението чрез следване на личен пример.
- ✓ Проекти, включващи пенсионирани служители – включване на служители в пенсионна възраст в специални проекти като наставници или коучери за определен, кратък период от време на непълно или гъвкаво работно време.
- ✓

В *Приложение № 1* е показана примерна бланка за дефиниране на критерии за наследници в НСИ. На тази база се формира списъкът със служителите, включени в Програмата за приемственост в НСИ, примерен вариант на който е представен в *Приложение № 2*.

7. ПРОЦЕДУРА ЗА ДЪЛГОСРОЧНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА

Последователността от действията, необходими за ефективно прилагане на системата за управление на приемствеността в НСИ, са представени в следната фигура:



Фиг. 1. Последователност от основни стъпки за прилагане на система за управление на приемствеността в НСИ

7.1. Изграждане на общо разбиране

Ангажиментът за планиране на приемствеността започва от най-висшите нива на управление в НСИ и достига до всички заинтересовани лица. Всички те планират приемствеността като интегрирана част от стратегията на НСИ и съществуващите практики

по управление на човешките ресурси – подбор и назначаване, обучения, оценяване на изпълнението на длъжността и т. н. Това изисква:

7.1.1. Изясняването на ролите и отговорностите на всяка от въввлечените страни:

- Дефиниране на отговорностите и ролите в създаването на плановете за управление на приемствеността;
- Среща с висшето ръководство, за да се установи неговата роля и как то планира да подкрепи инициативата;
- Среща с директорите, началниците на отдели, ръководителите на звена на пряко подчинение в НСИ и служители, за да се дефинират ролите и потребностите при планиране на приемствеността;
- Изясняване на ролята на отдел „Човешки ресурси“/служителите, изпълняващи функции по управление на човешките ресурси в ТСБ;
- Дефиниране на очакваните ползи от системата за планиране и управление на приемствеността – на организационно ниво, на ниво отдели, на индивидуално ниво.

7.1.2. Анализът на дългосрочните и краткосрочни стратегия и цели на НСИ целъ да отговори на въпроса как планът за управление на приемствеността ще подsigури подходящия човешки ресурс на НСИ и ще се реализират целите на НСИ;

7.1.3. Преглед на настоящите системи за управление на човешки ресурси – прави се преглед къде плановете за управление на приемствеността могат да бъдат подкрепени от съществуващи системи по управление на човешките ресурси като подбор, провеждане на конкурсни процедури, оценяване, планове за обучение и развитие.

7.2. Комуникиране на визията

С осигуряването, развитието и задържането на човешкия ресурс в НСИ трябва да се гарантира укрепването на административния капацитет и реализацията на визията му – да гарантира модерна и ефективна Националната статистическа система, осигуряваща високо качество на статистическия информационен продукт и доверие от страна на потребители и партньори. Въз основа на това, което е създадено на по-ранните етапи, се комуникира визията на НСИ към всички заинтересовани страни, изяснява се кой по какъв начин е въввлечен и се планират следващите стъпки.

7.3. Определяне на ключовите позиции

Ефективното управление на приемствеността зависи от определяне на ключовите позиции, които са от съществено значение за дългосрочната стабилност на НСИ – при това не само тези на високите йерархични нива. Обхватът на програмата за планиране на приемствеността е показан в примерна бланка – *Приложение № 4*. На този етап се:

7.3.1. Идентифицират ключовите позиции

Началниците на отдели съвместно с директорите на дирекции/ТСБ определят най-важните позиции в отделите – тези, на които се дава приоритет в системата за управление на приемствеността. Изборът се основава на позиции, които са:

- ✓ От съществено значение за дългосрочната стабилност на НСИ;
- ✓ Всички, които по-рано са били идентифицирани като важни в реализирането на краткосрочните и дългосрочни цели;
- ✓ Критични от гледна точка на ръководна или техническа позиция.

Всяка дирекция/ТСБ разработва организационната си схема по отдели, в която маркира всички идентифицирани ключови позиции, както е показано в *Приложение № 3*.

7.3.2. Определят ключовите компетенции

На този етап се определят позициите, които могат да бъдат източник на таланти, които могат да заемат очертаните ключови позиции; дефинират се основните компетенции, изисквани за заемане на всяка от ключовите позиции.

7.4. Съгласуване с ръководството

Създава се формат (среща, уъркшоп), на който директорите на дирекции/ТСБ свободно дискутират по всяка една от предложените ключови позиции, както и върху позициите, предложени като източник на таланти за предложените ключови позиции. След като се вземе окончателно решение се оформя финален вариант на диаграмата с ключови позиции.

7.5. Оценка на кандидатите

В допълнение към оценката на компетенциите и способността на кандидатите да достигнат потенциала, тук оценяващите ръководители се фокусират и върху потенциала – доколко кандидатите притежават нагласи и ценности, които се очакват от следващо поколение лидери. На този етап:

- се определят вътрешните кандидати, които са в плановете за развитие;
- установяват се критериите за сравнение и избор на кандидатите; ако е възможно, те се базират на съществуващите в НСИ инструменти – длъжностни характеристики, оценка на изпълнение на длъжността, обратни връзки от колеги и т. н.;
- определят се ценностите, нагласите, поведенията и уменията, които кандидатите трябва да демонстрират, за да се развиват успешно по системата за управление на приемствеността;
- извършва се оценка и класиране на кандидатите.

В идеалния случай кандидатите се оценяват по унифицирани критерии, което дава възможност да се правят сравнения във функциите, оперативните звена и локациите. Класирането на кандидатите се извършва на база на текущото им представяне (въз основа на обективни критерии за оценка на изпълнението и постигнатите резултати) и демонстриране на ценности (дали кандидатите притежават знания, умения и поведение, които отговарят на ценностите на НСИ и са от съществено значение за успеха му в бъдеще). При оценката могат да се използват отделни показатели на изпълнението, които да бъдат ранжирани в петстепенна скала, както е показано в *Приложение № 6*.

7.6. Идентифициране на потенциалните кандидати

Ежегодно, в края на всяка календарна година:

1. Отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ/служителите в отдел „Обща администрация“ в ТСБ, изпълняващи функции по управление на човешките ресурси, представят на органа по назначаването справка с информация за служителите, които предстои да придобият право на пенсия за осигурителен стаж и възраст през следващата календарна година;
2. Въз основа на наличната информация за предстоящото овакантиране на длъжности ръководителят на всяко йерархично ниво в НСИ подготвя Формуляр за ключовите позиции в подчинената му структура, който се актуализира в края на календарната година и/или при промяна на обстоятелствата през годината. Формулярът включва пътищата за достигане на всяка ключова позиция и потенциалните наследници за нея. Селектират се три типа наследници:
 - подготвени да заемат позицията веднага;
 - които могат да бъдат подготвени в рамките на една до две години;
 - които могат да бъдат подготвени в рамките на две до пет години.

При подготовката на формуляра се спазват следните **принципи**:

- За всяка от позициите да има до три потенциални наследници във всяка от посочените категории;
- Ръководителите от по-високото йерархично ниво да насърчават пряко подчинените им мениджъри да идентифицират потенциалните наследници под тях;
- Списъците с потенциалните кандидати да се консолидира в табличен вид съобразно *Приложение № 2*.
- Създаване на комплексна диаграма на цялата администрация, с посочени както ключовите позиции, така и потенциалните наследници за нея (*Приложение № 3*).

7.7.Одобрение на диаграмата с наследниците от председателя на НСИ/директора на ТСБ

7.8. Компенсиране на разликите между желаното и настоящото ниво на компетенции

Последователността от действия тук изисква:

7.8.1. Идентифициране на позициите, при които:

- ✓ Потенциалният наследник липсва във всяка от трите категории за планиране;
- ✓ На идентифицираните потенциални наследници им липсват необходимите компетенции, за да поемат позицията, за която са определени.

Възможно е в НСИ да липсват служители, които да притежават необходимите компетенции, за да бъдат наследници. В тези случаи ръководителят на структурата съвместно с управляващите служители от засегнатите йерархични нива и отдел „Човешки ресурси“/служителят с функции по човешки ресурси в отдел „Обща администрация“ в ТСБ, начертават пътя за осигуряване/набиране на кандидати с необходимия потенциал – конкурсни процедури, продължаващо образование, провеждане на подходящи обучения, конкурентни подбори, временно преназначаване, преместване и т. н.

7.8.2. Създаване на планове за развитие за преодоляване на разликата между желаното ниво на компетенции и необходимото за заемане на съответната позиция.

Индивидуалният план за развитие – *Приложение № 5* се прилага в първоначалната среща за планиране, както и в регулярните срещи (през три или шест месеца). Формулярът следва да насърчи открита дискусия между кандидата и неговия ръководител върху силните

и слабите страни на областите на развитие. При попълване на формуляра ръководителят трябва да се увери, че целите за развитие на кандидата са правилно определени, както и факторите за успех, стратегии или действия, необходими за постигането на тази цел.

7.9. Въвличане на потенциалните наследници и техните ръководители

- Информирание на потенциалните наследници за техните резултати и какво се очаква от тях в бъдеще;
- Подпомагане на потенциални наследници в създаването на личен план за обучение и развитие, за да отговорят на изискванията за бъдещата позиция;
- Информирание на всички кандидати (включително и тези, които не са били избрани за наследници) за техните резултати до момента.

7.10. Попълване на свободните позиции

Когато определена ключова позиция се оваканти, тя се заема от най-подходящия приемник при нейното овакантиране

7.11. Преглед и измерване на напредъка

След като са създадени плановете за управление на приемствеността се осъществява мониторинг на напредъка и постигането на желаните резултати. Проследява се кой от наследниците докъде е стигнал в своята кариерна пътека, какви компетенции са развити и кои още предстои да бъдат развити.

Приложение № 1

Примерна бланка за дефиниране на критерии за наследници

Ключова /критична длъжност:		Наименование:
Причина за дефиниране на длъжността като критична:		Очаквано овакантиране:
Външни фактори:	Вътрешни фактори:	Каква ще е ролята на длъжността в бъдеще:
Какви компетенции или умения ще се изискват?		
Настоящи вътрешни ресурси за заместване:		
Липси – компетенции или умения, които липсват на настоящия етап:		
Мерки за намаляване на идентифицираните липси:		

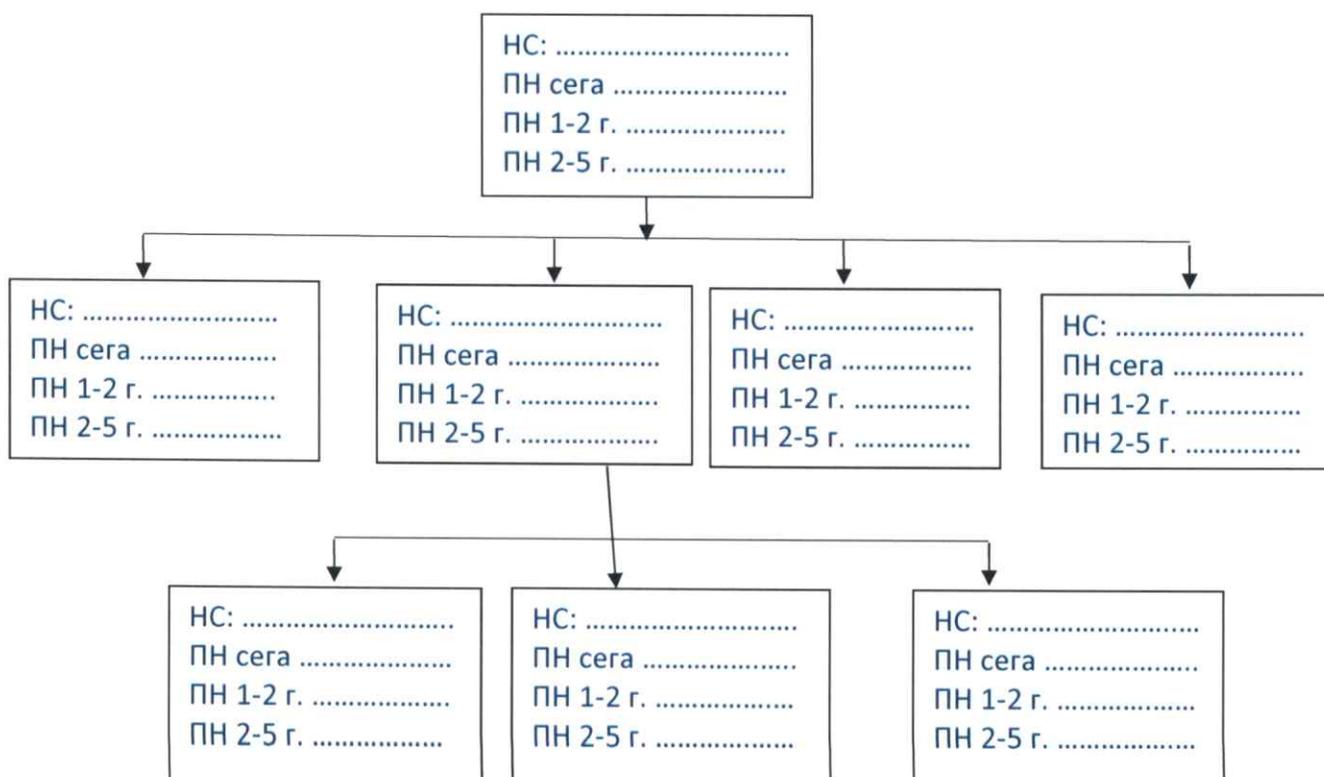
Приложение № 2

Примерен Списък на служители, включени в програма за приемственост в НСИ

Критични/ ключови длъжности в НСИ	Име на служителя	Мерки за развитие	Планирана крайна дата на развитие	Отговорник	Необходими ресурси

Приложение № 3

Комплексна диаграма с ключовите позиции и потенциални наследници в НСИ



Легенда:

НС – настоящ служител

ПН сега – потенциален наследник сега (който може да заеме позицията веднага);

ПН 1-2 г. – потенциален наследник, който може да бъде подготвен да заеме позицията след 1-2 години;

ПН 2-5 г. – потенциален наследник, който може да бъде подготвен да заеме позицията след 2-5 години

Приложение № 4

Бланка за дефиниране на обхват на програма за планиране на приемственост

Дирекция/ отдел/ сектор	Наименование на длъжността	Пряк ръководител	Дата на очаквано овакантияване на длъжността	Причини, поради които тази длъжност се смята за критична

Приложение № 5

Индивидуален план за развитие

СЛУЖИТЕЛ:	ПРЯК РЪКОВОДИТЕЛ:	ДАТА:
ПРЕПОРЪЧВАНА ПОЗИЦИЯ ПРИ СЛЕДВАЩО ДВИЖЕНИЕ:		
А. Цел за развитие (една цел на форма)	Б. Стратегия за учене и развитие	
Какво развитие (да се надграждат и или области на по-нататъшно развитие) се изискват за препоръчителната позиция?	<p>Какво се препоръчва – коучинг, менторство, обучение на работното място?</p> <p>Какво формално/структурирано обучение, програми, образование се препоръчват?</p>	
В. Изисквани ресурси	Г. Действия за постигане на целта на развитие	
<p>Какви ресурси (хора, време) са били дискутирани, за да се постигне целта?</p> <p>Обмислени ли са възможните пречки и как ще бъдат управлявани?</p>	Отбелязват се всички действия, участващите в тях и датите на постигане на целите.	
Д. Краен срок	Е. Одобрение	
Стартова дата:	Подпис на служител:	
Дата на преразглеждане:		
Дата на завършване:	Подпис на ръководител:	

Приложение № 6

Оценка на изпълнението на по всяко поведение в

петстепенна скала:

Слабо	Средно	Добро	Много добро	Отлично	Не може да се оцени			
1	2	3	4	5	N			
Лидерство								
Поемана отговорност			1	2	3	4	5	N
Подкрепя развитието на служителите си			1	2	3	4	5	N
Поема лична отговорност за последиците за собствените си действия/решения			1	2	3	4	5	N
Реализира в практиката нови компетенции, придобити в програмите за развитие			1	2	3	4	5	N
Отговаря за промени и иновации			1	2	3	4	5	N
Генерира възможни варианти на решение на проблем, преди да вземе окончателно решение			1	2	3	4	5	N
Поставя пред себе си високи, но реалистични цели			1	2	3	4	5	N
Показва упоритост в постигането на целите			1	2	3	4	5	N
Подкрепа на другите								
Когато обучава другите лица, дава конструктивна обратна връзка			1	2	3	4	5	N
При възлагане на задачи предоставя възможност за взимане на самостоятелни решения от служителя			1	2	3	4	5	N
Делегира, възлага по-големи отговорности			1	2	3	4	5	N
Реализира в практиката нови компетенции, придобити в програмите за развитие			1	2	3	4	5	N
Подпомага екипната работа, разрешава възникнали конфликти, изработва и взема решения в подкрепа на всеки от служителите			1	2	3	4	5	N
Ясно комуникира какво се очаква от служителите в екипа при изпълнение на дейностите			1	2	3	4	5	N
Редовно прави преглед на изпълнението и дискутира преодоляване на пречки и трудности			1	2	3	4	5	N
Отбелязва напредъка (индивидуалния и на екипа)			1	2	3	4	5	N
При взимане на решения въвлича всички засегнати страни								

*Приложение № 5 към Стратегия
за развитие на човешките ресурси
в Националния статистически
институт – 2025 – 2030 г.*

**МЕТОДИКА
ЗА ВЪВЕЖДАНЕ В РАБОТАТА НА
НОВОНАЗНАЧЕНИ СЛУЖИТЕЛИ В
НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ
ИНСТИТУТ**

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ	3 стр.
II. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА	4 стр.
III. ПРОГРАМИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ И ИНТЕГРИРАНЕ НА НОВОНАЗНАЧЕНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ	7 стр.
IV. ИЗБОР НА ОТГОВОРНИЦИ И ПРОГРАМИ ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ	9 стр.
V. МЕХАНИЗЪМ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ПРОЦЕСА	10 стр.
VI. ПРИЛОЖЕНИЯ	11 – 17 стр.

I. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ

Настоящата методика осигурява **единен и последователен процес по въвеждане на новоназначени служители**. Процесът включва обучения и първоначални инструктажи, както и позволява създаването на адаптирани програми за въвеждащо обучение, в зависимост от специфичните нужди и особености на различните типове структури в Националния статистически институт (НСИ). По този начин всички служители в НСИ получават необходимата информация, за да се адаптират към новото си работно място и да изпълняват успешно задълженията си.

Въвеждащото обучение за новоназначени служители в структурата на НСИ има за цел да осигури:

- ✓ Първоначално **ориентиране** в структурата на администрацията;
- ✓ **Разбиране** за ролята и отговорността на изпълняваната длъжност в общия работен процес с оглед реализирането на целите на НСИ;
- ✓ **Адаптиране** на уменията и квалификацията на държавния служител към стандартите за работа в НСИ.

Процесът по въвеждане и адаптиране на новоназначените служители се основава на няколко основни принципа:

- ✓ **Ефективност** – осигурява навременна и достатъчна информация на новоназначените служители;
- ✓ **Ефикасност** – използва рационално времето и останалите ресурси на страните в процеса;
- ✓ **Целенасоченост** – улеснява плавното преминаване на новоназначените служители на новото им работно място;
- ✓ **Комплексност** – използват се различни и адекватни за целите на въвеждащото обучение ефективни методи, форми и системи;
- ✓ **Регулярно планиране и актуализиране** – провеждането на всички дейности по адаптиране на новоназначените служители се планира и актуализира своевременно.

II. РОЛИ И ОТГОВОРНОСТИ В ПРОЦЕСА¹

1. Отговорности на органа по назначаването/работодателя:

- ✓ Одобрява програмата за въвеждащото обучение;
- ✓ Предоставя необходимите ресурси за изпълнението ѝ.

1.1. Отговорности на прекия ръководител:

- ✓ Съвместно с експертите в отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ/служителите, изпълняващи дейности по управление на човешките ресурси в ТСБ изяснява всички въпроси по протичането на въвеждащото обучение преди постъпването на служителя;
- ✓ Подпомага процеса на въвеждане и адаптация като избира отговорници за провеждане на различните форми на въвеждащо обучение;
- ✓ Запознава новоназначения служител с останалите служители от звеното;
- ✓ При необходимост, допълва длъжностните характеристики на въвеждащите служители с отговорности по провеждане на въвеждащото обучение на новопостъпилите;
- ✓ Оценява ефективността на процеса по въвеждане на новоназначени служители.

Форми на въвеждащо обучение				
Форма	Описание	Целева група	Продължителност	Логистика / Ресурси
Самообучение	Самостоятелно запознаване от страна на служителя с политиките, вътрешните правила и ръководствата, необходими за изпълнението на задачите и отговорностите му	Всички новоназначени служители	През първата работна седмица	<ul style="list-style-type: none">✓ Нормативна уредба;✓ Устройствен правилник

¹ Ролите и отговорностите на участниците в процеса се променят спрямо спецификата на типа звена/длъжности, които участват в него

Индивидуално обучение	Работа под ръководството на по-опитен служител по определена професионална тема	Новоназначени служители, които имат нужда от придобиване или усъвършенстване на определени професионални знания или умения	<ul style="list-style-type: none"> ✓ В зависимост от нуждите на служителя; ✓ Не повече от 3 месеца 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зала за обучение/ работно място на служителя и/или учителя; ✓ Обучителни материали
Групово обучение	Организирано обучение на група новоназначени служители с еднакви или близки длъжности, задачи и отговорности под ръководството на по-опитен служител (ментор, лектор)	Новоназначени служители, които имат нужда от придобиване или усъвършенстване на професионални знания и умения (напр. при липса на професионален опит – абсолютно начинаещи, организационна промяна, промяна в нормативната уредба и др.)	От 1 до 5 дни	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зала за обучение; ✓ Работно място/ работни места ✓ Обучителни материали
Еднократно общо въвеждащо обучение	Организирано обучение за всички новоназначени служители, постъпили в рамките на последния 1 месец	Всички новоназначени служители	До 2 дни	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зала за обучение; ✓ Обучителни материали

1.2. Отговорности на отговорника за въвеждащо обучение:

- ✓ Отговаря за процеса на въвеждане и адаптация за провеждане на различните форми на въвеждащо обучение;
- ✓ Запознава новоназначения служител с останалите служители от звеното;

- ✓ Задава цели и задачи на новоназначения служител за периода на въвеждащото обучение.

1.3. Отговорности на експертите по човешки ресурси:

- ✓ Подготвят необходимите документи, които новоназначеният служител трябва да подпише/попълни в рамките на една седмица от назначаването си;

Освен документите, които се попълват в законоустановените срокове на конкурсната процедура по Закона за държавния служител или в сроковете по Кодекса на труда, експертите по човешки ресурси осигуряват сътрудничество и координация при подписването от новоназначения на заявления, декларации, длъжностна характеристика, клетвен лист, клетвена декларация за опазване на статистическата тайна, информационна карта за първоначално (въвеждащо обучение) и др. съобразно законовата уредба и Вътрешните правила за организацията и дейността по управление и развитие на човешките ресурси в НСИ;

- ✓ Подпомагат както новоназначения служител, така и прекия му ръководител чрез координация и ги консултират при необходимост в процеса по въвеждане;
- ✓ Оценяват ефективността на процеса по въвеждане на новоназначени служители.

2. Отговорности на звеното/служителя по управление на собствеността и обслужване:

- ✓ Осигурява подходящо работно място;
- ✓ Осигурява необходимите канцеларски материали;
- ✓ Поръчва визитни картички, ако са необходими за работата на служителя.

3. Отговорности на звеното/служителя по информационни системи:

- ✓ Осигурява компютър, ако е необходим за работата на служителя, достъп до електронна поща и вътрешния портал, телефон.

4. Отговорности на новоназначения служител

- ✓ Участва активно във въвеждащото обучение;
- ✓ Оценява ефективността на процеса по въвеждане на новоназначени служители.

III. ПРОГРАМИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ И ИНТЕГРИРАНЕ НА НОВОНАЗНАЧЕНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Програмата за въвеждане и интегриране на новоназначени служители съдържа различни **форми на обучение**:

Всяка дирекция/структурно звено в НСИ адаптира програма за въвеждане и интегриране на новоназначени служители според спецификата на дейността си, като избира форма/и на въвеждащо обучение, които да бъдат включени, осигурява ориентиране в структурата на администрацията, разбиране за ролята на изпълняваната длъжност и адаптиране на знанията и квалификацията. Непосредственият ръководител на новоназначения служител определя подходящ отговорник за въвеждащото обучение, който ще обучава служителя пряко. При необходимост, това се съгласува с ръководителя на структурното звено от по-високо йерархично ниво.

В случай че новоназначените служители нямат професионален опит в сферата, в която ще работят или имат нужда от опресняване на спецификите на дейността, с която ще се занимават, се избира форма на въвеждащо обучение. **Различните форми на въвеждащо обучение се подбират според:**

- ✓ **Нивото на длъжността на служителя в йерархичната структура** – ако новоназначеният служител е на по-висока длъжност в йерархията, ще се организира индивидуално обучение;
- ✓ **Броят новоназначени служители за даден период** – ако в определен период са назначени група служители на еднакви или близки длъжности, задачи и отговорности, то ще се проведе групово обучение;
- ✓ **Спецификата на професионалните знания и умения**, които трябва да бъдат придобити през периода на въвеждане – ако трябва да бъдат придобити умения, ще се проведе обучение с практическа насоченост;
- ✓ **Използване на вътрешни практики в съответната дирекция/ТСБ.**

Въвеждащата програма съдържа следните дейности и отговорници:

Дейност	Отговорник
Преди 1-вия ден	
<ul style="list-style-type: none">• Подготвяне на необходимите документи• Договаряне/стикование на дейностите със служителите по управление на собствеността и информационни системи• Определяне на отговорник за новоназначения служител• Подготвяне на въвеждащата програма	<ul style="list-style-type: none">• Експерт по ЧР• Пряк ръководител

1-ви ден	
<ul style="list-style-type: none"> • Посрещане • Ориентация в съответната сграда на администрацията • Инструкции по здравословни и безопасни условия на труд • Попълване на всички необходими документи • Запознаване с програмата на въвеждащото обучение 	<ul style="list-style-type: none"> • Експерт по ЧР • Служител по безопасност и здраве при работа • Новоназначен служител • Пряк ръководител
1-ва седмица	
<ul style="list-style-type: none"> • Запознаване с работата на дирекцията/поделението/отдела/екипа (напр. организиране на индивидуални срещи с колегите) • Запознаване с правилата за работа и предоставяне на необходима информация за длъжността (вкл. нормативна уредба, Устройствен правилник на НСИ, Правилник за вътрешния трудов ред и др.) • Поставяне на специфични цели и задачи от страна на отговорника на новоназначения служител – попълване на работен план 	<ul style="list-style-type: none"> • Новоназначен служител • Пряк ръководител • Отговорник за въвеждащо обучение • Експерт по ЧР
От 1-ви до 3-ти месец	
<ul style="list-style-type: none"> • Изпълнение на поставените задачи – постепенно увеличаване на натовареността на новоназначения • Седмични срещи с отговорника за въпроси и обратна връзка 	<ul style="list-style-type: none"> • Новоназначен служител • Отговорник за въвеждащо обучение
След 6 месеца	
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка на поставените цели и задачи (работен план) • Оценка на въвеждащата програма – от новоназначения служител, отговорника и прекия ръководител 	<ul style="list-style-type: none"> • Новоназначен служител • Пряк ръководител • Отговорник за въвеждащо обучение
След 12 месеца	
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка на представянето на новоназначения служител през пробния период • Оценка на въвеждащата програма – от новоназначения служител, отговорника и прекия ръководител 	<ul style="list-style-type: none"> • Новоназначен служител • Пряк ръководител • Отговорник за въвеждащо обучение

Експертите по човешки ресурси:

- ✓ **събират текуща информация** за протеклите въвеждащи обучения в рамките на една календарна година (продължителност, оценка от участващите в процеса и получени резултати);
- ✓ подготвят **обобщен анализ** на тази информация.

IV. ИЗБОР НА ОТГОВОРНИЦИ И ПРОГРАМИ ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА ВЪВЕЖДАЩО ОБУЧЕНИЕ

Отговорниците, които подпомагат новоназначените служители по време на въвеждащото им обучение:

- ✓ се **определят от прекия ръководител**, тъй като той е запознат в най-голяма степен със спецификата на работата;
- ✓ са от **същото звено**, от което е новоназначеният служител;
- ✓ имат поне **1 година опит** на същата длъжност или на по-високо ниво в същото звено;
- ✓ притежават **комуникационни умения** – представят голям обем информация по структуриран, кратък и ясен начин, използват примери, задават въпроси, търсят и дават активно обратна връзка;
- ✓ притежават **организационни умения** – изготвят план за действие на поставените цели и задачи на новоназначения служител, проследяват изпълнението, препоръчват стъпки за подобрене;
- ✓ познават различни **подходи за обучение на хора от различни възрасти**.

Всички отговорници се запознават предварително с формите за въвеждащото обучение, за да могат да ги използват ефективно и ефикасно, и при нужда се консултират с експертите от отдел „Човешки ресурси“ в НСИ/служителите по човешки ресурси в ТСБ.

Качественото провеждане на процеса по въвеждане и интегриране на новоназначени служители до голяма степен зависи от подготовката и уменията на отговорниците. Ето защо всяко звено трябва да насърчава настоящите си служители качествено да подпомагат новоназначените.

V. МЕХАНИЗЪМ ЗА ОЦЕНКА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ПРОЦЕСА

На всяко въвеждащо обучение, през което преминава новоназначен служител в НСИ, се извършва оценка, която има за цел да се събере информация за начина на протичане на процеса по въвеждане и предложения за оптимизирането му. Оценките за всяко обучение са комплексни – насочени са както към самия участник, така и към отговорника за въвеждащо обучение.

На оценка подлежат: съдържанието и формата на обучението, придобитите знания и умения, системата на обучение, стила на преподаване, подхода на отговорника за въвеждащо обучение, процеса и структурата на обучението, приложимостта на наученото в практиката. За целта се определят показатели, измерващи ефективността от проведените обучения (например степен на удовлетвореност на участниците в обучението, повишаване на качеството на работата на участниците след обучението, намаляване на допусканите грешки, и др.).

Всяко звено прилага съвкупност от различни **методи за оценка:**

- ✓ **Обратна връзка от служители, които са преминали през въвеждащата програма** – чрез попълване на анкети (*виж Приложение № 3*) или индивидуални интервюта, които се провеждат от експерти по човешки ресурси, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на въвеждащата програма;
- ✓ **Обратна връзка от отговорниците** – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта, които се провеждат от експерти по човешки ресурси, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на въвеждащата програма;
- ✓ **Обратна връзка от преките ръководители** – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта, които се провеждат от експерти по човешки ресурси, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на въвеждащата програма;
- ✓ **Мониторинг на процента напуснали служители**, които са в пробен период – служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на въвеждащата програма.

Такава оценка да се извършва периодично (на 3-тия и 6-тия месец) до приключване на самото обучение.

Анализът на резултатите от оценяването се извършва от експерти от човешки ресурси и се използва за определяне качеството на проведеното обучение, за

идентифицирането на нуждите от по-нататъшно обучение и развитие на служителите. За целта, служител в отдел „Човешки ресурси“ в ЦУ/служител, изпълняващ функции по човешки ресурси в ТСБ определя показатели, които да се следят и анализират (напр. **време**, проведено с новоназначения служител, процент от новоназначените служители, които получават високи оценки след края на 3-тия и 6-тия месец; **тенденции в оценките** на ефективността на процеса по въвеждане и адаптиране в различни звена, за различни длъжности, за различни отговорници; **мониторинг на най-честите запитвания** към отдел „Човешки ресурси“ и др.).

VI. ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Кратък речник на използваните термини (*Приложение № 1*);
2. Често задавани въпроси (*Приложение № 2*);
3. Примерна анкета за оценка на въвеждащо обучение – попълва се от новоназначения служител (*Приложение № 3*).
4. Примерна анкета за оценка на въвеждащо обучение – попълва се от преките ръководители (*Приложение № 4*).

Приложение № 1

Кратък речник на използваните термини

Термин	Обяснение
Въвеждане на новоназначени служители	Процес на запознаване на новоназначените служители със структурата на администрацията, спецификата на работа за конкретната длъжност и придобиване на знания и умения за нейното ефективно изпълнение
Форма на въвеждащо обучение	Начин на придобиване на конкретни знания и умения в първите 3 месеца от постъпване на работа
Отговорник	Служител в администрацията, който отговаря за въвеждането на новоназначения служител (може и да не го обучава пряко)

Приложение № 2

Често задавани въпроси

Как да избира отговорник на новоназначения служител?

Всеки отговорник трябва да отговаря на няколко критерия – да е от същото структурно звено, да има поне една година на същата или на по-висока позиция в йерархията, както и определени знания и умения в съответната сфера на дейност на звеното.

Как да избира форми на обучения за конкретен новоназначен служител?

Добре е формите на обучения да осигуряват ориентиране в структурата на администрацията, разбиране за ролята на длъжността, както и придобиване и/или адаптиране на знанията и уменията на новоназначения служител към изискваните стандарти. Друга добра практика е да се използва информацията от процеса на подбор, за да се намери съвкупността от форми на обучение, които ще бъдат най-ефективни за конкретния служител.

Какви цели да поставя на новоназначения служител за периода на въвеждащото обучение?

Всички цели трябва да бъдат конкретни, измерими, постижими, реалистични и определени във времето. Те трябва да показват определено ниво на владение на професионални знания и умения. Целите трябва да са съобразени с позицията, на която е назначен служителят и факта, че той е нов и не познава спецификата на работата.

Приложение № 3

Примерна анкета относно ефективността на процеса по въвеждащо обучение
(попълва се от новоназначения служител)

№	Въпрос/Позиция	Напълно съм съгласен	Съгласен съм	Не съм съгласен	Изобщо не съм съгласен
		4 точки	3 точки	2 точки	1 точка
1	Получих полезна и достатъчна по обем информация, за да мога да изпълнявам служебните си задължения				
	Коментар:				
2	Учебните материали бяха полезни и практични				
	Коментар:				
3	Отговорниците представиха информацията ясно и изчерпателно				
	Коментар:				
4	Отговорниците отговориха на въпросите ми: • По отношение на вътрешната организация на работата (процеси, стъпки, роли, отговорности) • По отношение на знанията и уменията, необходими за изпълнение на работата • По отношение на административни дейности				
	Коментар:				

5	Отговорниците използваха достъпен стил на преподаване				
	Коментар:				
6	Времето, отделено за въвеждащото обучение, беше достатъчно, за да придобия знания и умения да изпълнявам задълженията си				
	Коментар:				
7	Използваните технически средства бяха полезни и подходящи за целите на въвеждащото обучение				
	Коментар:				
8	Какво Ви помогна най-бързо да се адаптирате към работата си?				
	Коментар:				
9	Какво може да бъде подобро в процеса по въвеждане и интегриране на новоназначени служители?				
	Коментар:				

Ако полученият резултат от анкетата е:

- ✓ **Между 0 и 10 точки** – програмата за въвеждащо обучение се нуждае от сериозно подобрене;
- ✓ **Между 10 и 20 точки** – програмата за въвеждащо обучение може да бъде усъвършенствана чрез подобрене на няколко аспекта;
- ✓ **Между 20 и 30 точки** – програмата за въвеждащо обучение се оценява като полезна;
- ✓ **Над 30 точки** – програмата за въвеждащо обучение се оценява като изключително ефективна и полезна.

Приложение № 4

Примерна анкета относно ефективността на процеса по въвеждащо обучение
(попълва се от преките ръководители)

№	Въпрос/Позиция	Напълно съм съгласен	Съгласен съм	Не съм съгласен	Изобщо не съм съгласен
		4 точки	3 точки	2 точки	1 точка
1	Новоназначеният служител добре познава очакванията на работодателя				
	Коментар:				
2	Новоназначеният служител разполага с всички необходими ресурси (материали, инструменти, информация) за пълноценното изпълнение на основните си задължения				
	Коментар:				
3	Новоназначеният служител е усвоил успешно методите и правилата на работа за изпълнение на задълженията си				
	Коментар:				
4	Новоназначеният служител получава периодично обратна връзка за резултатите от неговата работа				
	Коментар:				
5	Новоназначеният служител е насърчаван да се развива в своята работа				
	Коментар:				
6	Достатъчно добре ли се използва времето, отделено за въвеждащото обучение на новоназначения служител?				
	Коментар:				

*Приложение № 6 към Стратегия
за развитие на човешките ресурси
в Националния статистически
институт – 2025 – 2030 г.*

ФОРУМ ЗА ИДЕИ В НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ¹

№	Проблем	Място	Предложение/я	Санкция на председателя на НСИ
1	2	3	4	5

ИНСТРУКЦИЯ:

- 1. В Колона 1 се вписва последователността на открития проблем;*
- 2. В Колона 2 откривателят на проблема/авторът на предложението описва накратко същността му;*
- 3. В Колона 3 се посочва мястото (структурното звено), в което е открит или което проблемът засяга;*
- 4. В Колона 4 се вписват предложения за решаването на проблема от всички заинтересовани лица;*
- 5. В Колона 5 председателят на НСИ разпорежда действията, които ще се предприемат спрямо проблема, отговорните за решаването му длъжностни лица, сроковете и т. н.*

¹ Форумът е истински генератор на идеи когато се конструира информационно-технологично и се достъпва онлайн от всички служители на администрацията