

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”**

**ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ”**

ПАВЛИНА ВЕСЕЛИНОВА ЯМУКОВА

**РАЦИОНАЛИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ В РАЙОННИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ
(НА ПРИМЕРА НА РАЙОНИ В ОБЩИНИТЕ ВАРНА И ПЛОВДИВ)**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**на дисертационен труд за присъждане на образователна и
научна степен „доктор”
Професионално направление „Администрация и управление”
Докторска програма „Социално управление”**

**Научен ръководител:
проф. д.ик.н. Христо Иванов**

**Рецензенти:
Проф. д.ик.н. Йосиф Илиев
Проф. д-р Серафим Петров**

**Варна
2012**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита при научно жури от катедра „Администрация и управление“ при факултет „Международна икономика и администрация“ на ВСУ „Черноризец Храбър“ – гр. Варна.

Дисертационният труд с обем от 212 страници се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използваната литература и 6 приложения (10 страници). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основния текст се съдържат 26 таблици (14 във втора и 12 в трета глави) и 10 фигури (6 във втора и 4 в трета глави). Списъкът на използваните литературни източници наброява 143 заглавия на български, руски и английски език.

Авторът на дисертационния труд е асистент и докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Администрация и управление“ към факултет „Международна икономика и администрация“ на ВСУ „Черноризец Храбър“ – гр. Варна.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

С приобщаването на България към единното европейско пространство се полагат основите на една нова визия за обществено и икономическо развитие. Днес не материалните ресурси, а знанията, уменията и квалификацията на кадрите, се превръщат в критичен фактор за успеха на организациите от различни сфери и сектори. Публичният сектор не прави изключение. Нещо повече, в условията на съвременните динамично развиващи се глобализационни процеси човешките ресурси са сензор на организацията, който първи реагира на промените във външната среда и провокира адекватни промени във вътрешната среда и поведението на организацията. Управлението на човешките ресурси е най-близко до стратегическите цели и задачи на организацията и именно чрез него се постига интегриране на всички останали системи за успешна реализация на стратегията.

Насочеността на дисертационното изследване към актуалните проблеми на управлението на човешките ресурси в публичната администрация произтича непосредствено от необходимостта да се осигурява ново качество на човешките ресурси в районните администрации. То следва да е в отговор на нарастващите изисквания на бизнеса и гражданите, в контекста на функционирането на българската администрация в европейското административно пространство.

Основната проблематика в дисертационния труд е насочена към проучване и *осигуряване на възможности за управление на човешките ресурси в районните администрации на големите градове, гарантиращо тяхното непрекъснато усъвършенстване и развитие*. Предлаганият дисертационен труд е насочен към анализ и оценка на администрациите в условия на променяща се функционална среда с цел качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, като предпоставка за рационалното им функциониране. Това е една от основните причини, обусловили научния интерес към визираните проблеми.

2. Актуалност на темата

Актуалността на темата на дисертационния труд се обуславя от липсата на задълбочени научни изследвания и приложни разработки за научнообосновано разкриване, както на положителните страни на процеса на управление на човешките ресурси в районните администрации, така и на множество проблемни полета в него, при нарастващата роля на човешките ресурси в условията на глобални проблеми и евроинтеграция.

Налице са обективни потребности да се рационализират организационните структури в районните администрации, както и да се подобри ефективността от функционирането им посредством аргументирани решения за усъвършенстване на човешките ресурси в тях. Актуален изследователски интерес представлява анализирането и оценката на администрациите в условията на променяща се функционална среда с цел качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, като предпоставка за рационалното им функциониране.

Изложеното обуславя изследователския интерес на докторанта към тази обществено значима проблематика. Мотивите за избора на тематиката и насочеността на дисертационното изследване към актуалните проблеми на необходимостта от рационализиране на управлението и осигуряване на ново качество на човешките ресурси, са свързан непосредствено с необходимостта от цялостно функционалното и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд е управлението на човешките ресурси в три районни администрации в градовете Варна и Пловдив, от гледна точка на неговото усъвършенстване.

Предмет на изследване в дисертационния труд са предпоставките, ориентирите и възможностите за усъвършенстване управлението на човешките ресурси в районните администрации, с оглед рационалното осъществяване на дейностите в тях и достигане до концепция за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем е породен от несъответствието между постигнатите резултати от функционирането на районните администрации и потребностите на обществото за рационализиране управлението на човешките ресурси в тях.

5. Авторова теза

Авторовата теза в дисертационния труд е, че рационалното функциониране на районните администрации изисква необходимост от усъвършенстване управлението на човешките ресурси в тях и по-конкретно – промени и подобрения в ключови компоненти на управлението на човешките ресурси, чрез които да се рационализира както тяхното управление, така и дейностите в районните администрации в страната. В частност, изследваната проблематика е особено актуална предвид непосредствената близост на районните администрации до потребителите на публични услуги.

6. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта поставена в дисертационния труд е да се *идентифицират и систематизират проблемните полета на управлението на човешките ресурси в районни администрации в страната* (на примера на градовете Варна и Пловдив), като се проектира и обоснове концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.

За постигането на посочената цел са поставени за решаване следните задачи:

първо, да се извърши критично-оценъчен обзор и анализ на теоретико-методологичните разработки в областта на управлението на човешките ресурси в организациите като цяло и в частност – в публичната администрация;

второ, да се изследва организационно-управленското състояние на районните администрации, посредством сравнителен анализ на състава и динамиката на развитие на човешките ресурси, както и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив;

трето, да се идентифицират основните фактори и причини, влияещи върху управлението на човешките ресурси в районните администрации, като се набележат ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси;

четвърто, да се изследва целесъобразността от рационализиране на организационните структури в районната администрация, като основа за рационализирането на административното управление и усъвършенстване на дейностите в районните администрации;

Пето, да се предложат решения за усъвършенстване управлението на човешките ресурси в тях, насочени към:

- Обвързване на управлението на човешките ресурси с близките и далечни цели на районната администрация;
- Подобряване процеса на организация на труда в районната администрация;
- Усъвършенстване управлението на възнаграждението на човешките ресурси.

7. Методология на изследването

Спецификата на изследваните проблеми е предопределило използването на системния и комплексния подход, чрез които административните процеси по управление на човешките ресурси се разглеждат в тяхната динамика.

Системата от прилаганите конкретни изследователски методи обхваща:

- Проучване, систематизация и критичен анализ на авторови становища в областта на управлението на човешките ресурси в организациите като цяло и в публичната сфера;
- Сравнителен анализ на известни теоретични и законодателно установени дефиниции на понятия, които се ползват в изследването;
- Непосредствено наблюдение и изследване на цялостната дейност на районните администрации;
- Изследване и сравнителен анализ на състава и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив;
- Анкетно проучване на служители в районите, относно определяне на необходимата степен на усъвършенстване на управлението на човешките ресурси;
- Експертен анализ на възможностите (ориентирите) за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, посредством анкетно проучване на служители в районите, относно определяне нивата на удовлетвореност на техните потребности;
- Анализ на степента на функционалност на дейностите на районните администрации;
- Апробиране на ефективността на концепцията за рационализиране управлението на човешките ресурси.

8. Ограничения при дисертационното изследване

Ограниченията на изследването поставят извън обхвата на дисертационния труд следните въпроси:

- оценката на качеството на публичните дейности и услуги, предлагани на физически и юридически лица в изследваните администрации;
- съответствието между изискванията на работата и качествата на човешките ресурси;
- оценката на социално – икономическия климат и политическата воля за развитие на управлението на човешките ресурси в районните администрации.

Извън обсега на изследването остават още оценките за нива на качество на самите районни администрации, техния мениджмънт и съответно предоставяни услуги.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Обем

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение, с общ обем 212 страници. В основния текст се съдържат 26 таблици (14 във втора и 12 в трета глави) и 10 фигури (6 във втора и 4 в трета глави). Списъкът с използваната литература наброява 143 източника – български, чуждестранни и Интернет източници. В допълнение са обособени 6 приложения (10 с.).

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА

НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

- 1.1. Ключовата роля на човешките ресурси в администрацията в условията на глобални промени и евроинтеграция.
- 1.2. Специфика на управлението на човешките ресурси териториалната администрация.
- 1.3. Дефицити в управлението на човешките ресурси в районните администрации.

ВТОРА ГЛАВА

РАЙОННИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ В УСЛОВИЯТА НА ПРОМЕНЯЩА СЕ ФУНКЦИОНАЛНА СРЕДА

- 2.1. Административно-териториална характеристика на районите и особености на районните администрации.
- 2.2. Сравнителен анализ на състава и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив.
- 2.3. Динамика на развитие на човешките ресурси в районните администрации.

ТРЕТА ГЛАВА

НОВОТО КАЧЕСТВО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ПРЕДПОСТАВКА ЗА РАЦИОНАЛНО ФУНКЦИОНИРАНЕ НА РАЙОННИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

3.1. Ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации.

3.2. Функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации

3.3. Концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода е обоснован изборът на темата, актуалността на изследвания проблем и практическата значимост за развитието на човешки капитал в публичната администрация. Дефинирани са целта на дисертационния труд и конкретните изследователски задачи. Формулирани са изследователският проблем и основната теза на доктората. Определени са обектът и предметът на изследването. Посочени са ограниченията по изследваната проблематика, използваният изследователски инструментариум и публичното представяне на основните резултати от дисертационното изследване.

В първа глава „Нови измерения на управлението на човешките ресурси в публичната администрация ” са изследвани последователно нарастващата роля на човешките ресурси в условията на глобални проблеми и евроинтеграция, а в теоретичен план – основния понятиен апарат, използван в изследователската част.

Аргументирана е необходимостта от идентифициране на нови измерения на управлението на човешките ресурси в публичната администрация, с оглед на адекватната ѝ реакция към новите реалности. Изследвани са факторите, влияещи върху рационалността на управлението на човешките ресурси в общинската районна администрация. Целенасочено в първа глава се поставят теоретичните основи и се подготвя тематично доказването на тезата за съществуване на необходимост от усъвършенстване управлението на човешките ресурси в районната администрация, в по-конкретен план – промени и подобрения в ключови компоненти на управлението на човешките ресурси.

В първи параграф „Ключовата роля на човешките ресурси в администрацията в условията на глобални промени и евроинтеграция” са

представени глобалните предизвикателства пред съвременната администрация и необходимостта от адаптиране на процеса по управление на човешките ресурси към изискванията, които поставя интеграцията на българската администрация в европейското административно пространство.

Анализирани са най-съществените фактори, допринасящи за нарастване ролята на човешките ресурси в българското административно пространство.

Обосновано е виждането, че *качеството на администрацията, нейното реформиране и надеждност* са основен аспект от процеса на интеграция, който осъществяват страните от Централна и Източна Европа. Подчертано е, че *нарастващият интерес към човешките ресурси* се обяснява с промяната в разбирането за факторите на икономическо развитие. Именно въпросът за осигуряването на икономичност на административната система, чрез минимизиране на разходите за функциониране и поддържане на административните структури, изразяващо се в оптимизация на щатните районни структури, при качествено изпълнение на задачите, е основен въпрос на изследване в настоящия дисертационен труд.

Откроява се необходимостта от осмисляне на ключовата роля, място и характер на човешките ресурси в администрацията. Защитено е разбирането, че промените в административната среда изискват промяна и развитие във всички административни структури, в т.ч. и в териториалните организации от публичната сфера. По тази именно причина е изведен въпроса за *новите измерения на управлението на човешките ресурси в публичната администрация в България*.

Аргументирана е необходимостта от поетапно функционално и организационно усъвършенстване на дейността на администрациите, посредством постигане на ново качество на човешките ресурси в тях.

Трактовката на понятието „човешки ресурси” в публичната администрация е базирано на редица изследвания и авторови разработки в областта на стопанската дейност и организациите въобще, като е обобщено разбирането, че *„човешките ресурси” са предимно качествено понятие за възможностите на хората да осъществяват определени дейности. Носител на човешките ресурси е персоналът, който има определена длъжност (работно място) и е ангажиран в изпълнението на конкретни задължения в съответната организация*.

Извършеният в параграф 1.1. аналитичен обзор откроява следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, налице е необходимост от осмисляне на новата роля, място и характер на човешките ресурси в администрацията, поради най-малко три причини:

- глобализационните процеси, които изискват качествено ново, по-високо ниво на управляемост на обществените процеси, нова организация и култура на заетите в администрацията човешки ресурси;
- управлението на човешките ресурси, като едно от първостепенните мениджърски функции;
- адаптирането на хора и организации към нарастващата динамика, сложност и непредсказуемост на средата, в която функционира организационният труд, което е съпроводено с нарастващи загуби на средства и време.

Второ, новите измерения на управлението на човешките ресурси в администрацията в България са обусловени от редица факти, а именно:

- прилагането на организационни и процедурни норми на ЕС, които налагат промени в дейността на публичната администрация и най-вече в сферата на управление на човешките ресурси;
- качеството на администрацията, нейното реформиране и надеждност, като основен аспект от процеса на евроинтеграция;
- появата на нови нормативни документи, свързани с внедряването на нов модел на заплащане и оценяване на служителите в държавната администрация от м. юли 2012 г.

Във втори параграф „Специфика на управлението на човешките ресурси в териториалната администрация” изследвани теоретично са следните изходни понятия: „администрация”; „териториална (местна) администрация”; „държавната служба”; „управление на човешките ресурси” като част, подсистема от общото управление, тясно свързано с управлението на другите елементи на тази обществена система; *система за управление на човешките ресурси*.

В резултат от изследването са обобщени и формулирани понятийно отделни категории, като на основата на аналитичния теоретичен обзор са формулирани същностните характеристики на понятието „управление на човешките ресурси в териториалната администрация”.

Акцентирано е върху факта, че *управлението на човешките ресурси* е важна функция във всяка една организация, а още в по-голяма степен – в териториалната администрация, където централно място в дейността заемат хората.

Установено е, че *управлението на човешките ресурси в териториалната администрация* следва да се обобщи като стратегически подход за приобщаване на държавните служители към целите на организацията и имай твърде широк обхват. Обосновано е, че е налице необходимост от създаване на нова философия за управление на хората в организацията. Тази нова „философия” е валидна изцяло и за управлението на човешките ресурси в териториалната администрация.

Подчертана е важноста на влиянието на факторите от външната и вътрешната среда върху целите, функциите и дейностите по управление на човешките ресурси.

Изведено е становището, че *общоприети и универсални модели за управление на човешките ресурси няма*, като за нуждите на настоящото изследване е прието, че в своята съвкупност *Харвардският модел и моделът на Гест са основно актуални и значими за приложение в управлението на човешките ресурси в териториалната администрация*. Тези модели са адаптирани в дисертационното изследване, като се акцентира върху анализ и проектиране на длъжностите и работните места с цел постигане на планираните резултати от административната дейност и същевременно максимална удовлетвореност на служителите.

Направени са следните обобщения и изводи:

Първо, всяка функция и дейност при управлението на човешките ресурси в териториалната администрация се основава на своя стратегия и политика, методи, подходи, технологии и процедури за осъществяване, разграничени в четири групи: административно-правни, организационни, социално-психологически методи и икономически методи;

Второ, системата за управление на човешките ресурси в териториалната администрация е относително обособена система в рамките на организацията и включва: човешки ресурси, характеризирани чрез показатели за численост и структура; основни и специфични функции и дейности в управлението на човешките ресурси; методи за управление на кадровото осигуряване, с цел постигане на ново състояние на човешките ресурси;

В трети параграф „Дефицити в управлението на човешките ресурси в районните администрации” се идентифицират ключови фактори, оказващи влияние върху управлението на човешките ресурси в районните администрации, които са емпирично потвърдени.

При диагнозата на влиянието на *факторите* върху управлението на човешките ресурси в районните администрации е установено, че *съществуват различни проблеми при управлението на човешките ресурси в районните администрации, които са трудно предвидими, но възможно, макар и условно, обособени в две направления - проблеми, които оказват външната и вътрешната среда върху дейността на районната администрация. Тези предизвикателства дефинират дейността на териториалната районна администрация като административен „Риск-Мениджмънт” в конфликтна конфронтационна среда*.

Изведено е обобщението, че *основни белези на адекватността на административната система спрямо предизвикателствата на съвременното развитие са липсата на иновативност, слабата подвижност, неадекватността и неспособността за промяна на йерархичните структури и кариерните системи*.

Акцентира се върху необходимостта от прилагане на нововъведения в управлението на териториалните и в частност - на районните администрации.

Логично е защитено твърдението, че е налице “парадигмална недостатъчност” (концептуален дефицит) за ролята и мястото на качествено управление на човешките ресурси в районните администрации. За решаването на този проблем все още няма единен образец, модел, т.е. единна парадигма. На тази основа е доказана необходимостта от усъвършенстване управлението на човешките ресурси в районните администрации.

Изложеното в параграф 1.3. дава основание да се достигне до следните изводи:

Първо, човешките ресурси в районната администрация се повлияват от комбинираното влияние на редица фактори на външната и вътрешната среда. Авторовата позиция е, че факторите, влияещи върху развитието на управлението на човешките ресурси в районната администрация, са обективни (несъвършенство на нормативната база) и субективни (неефикасно и неефективно функциониращи административни структури, съчетано с ниска мотивация на административните служители).

Второ, налице е обективно противоречие между необходимостта от повече, по-качествени и по-евтини публични услуги и управляваната, на базата на закона и формалните правила бюрокрация, чието заплащане не зависи от броя, скоростта и цената на предоставените услуги;

Трето, отсъствието на надеждна система за измерване на резултатите от работата и оценката на дейността на цялата районна администрация (нейните структурни звена), ограничава на свой ред възможностите за повишаване на нейната ефективност;

Четвърто, в районната администрация са култивирани два негативни фактора: силно усложнени процеси и занижени контролни функции, които намаляват управленските способности на администрацията. От тази гледна точка е обобщено, че е налице необходимост от прилагане на нововъведения и цялостно усъвършенстване управлението на човешките ресурси в районните администрации.

ИЗВОДИ ОТ ПЪРВА ГЛАВА

1. Човешките ресурси в администрацията имат ключова роля в условията на глобални промени и евроинтеграция, като именно чрез управлението на човешките ресурси се постига интегриране на всички останали системи за успешна реализация на стратегията. В следствие на това е налице необходимост от рационализиране на управлението на човешките ресурси в районните администрации.

2. Съществуват различни проблеми при управлението на човешките ресурси в районните администрации, обособени в две направления: проблеми, които оказва външната среда върху дейността на

районната администрация и съответно проблеми, които оказва вътрешната среда на районната администрация.

3. Новата философия на държавно управление и администрация се основава на поетапно функционално и организационно усъвършенстване на дейността на администрациите, посредством постигане на ново качество на човешките ресурси в тях.

4. Новите измерения на управлението на човешките ресурси в публичната администрация се състоят във възприемането на съвременни модели за организация и функциониране на администрацията според най-добрите практики в страните от Европейския съюз.

Втора глава „Районните администрации в условията на променяща се функционална среда” е посветена на сравнително изследване на състава и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив, както и на динамиката на развитие на ЧР в районните администрации. Последователно са изследвани районните администрации – териториално и административно, индикатори за състоянието и управлението на човешките ресурси.

В първи параграф „Административно-териториална характеристика на районите и особености на районните администрации” са прецизирани ролята и характерните особености на районните администрации като специфично равнище в йерархията на българската административна система в условията на променяща се функционална среда.

Обобщена е представата на световната практика относно взаимоотношенията на общините със съставните им териториални структури (кметства, райони) чрез три модела. Изведен е изводът, че взаимоотношенията между общините в Р България и съставните им административно-териториални структури носят характеристиките предимно на модел *на силна общинска централизация*.

От извършения сравнителния анализ на териториалните и административни характеристики на районите, изследвани в дисертационния труд, и свързани с управлението на човешките ресурси, са изведени следните заключения:

Първо, вътрешно-нормативните документи и по-точно онези, свързани с управлението на човешките ресурси не са актуални и не служат за мобилизиране на човешките ресурси, тъй като не съдържат предложения относно формите и начини за оптимизиране числеността на районните администрации, в тях не е заложено и съответно не се търси промяна в управлението на човешките ресурси;

Второ, липсва работеща политика по управление на човешките ресурси, съответно и секторни такива, както и конкретна стратегия за човешките ресурси, указваща насоките, инструментите и средствата за

реализирането на заложените в плановете стратегически и дори оперативни цели;

Трето, липсват конкретни, а не общи, стандарти за административно обслужване, без определяне на ефективни критерии за оценка на служебното изпълнение, както и параметри за внедряване на мониторинг по изпълнението на заложените цели.

Четвърто, съществува силна връзка между дейностите по управление на човешките ресурси и функционирането на самите администрации.

Във втори параграф „Сравнителен анализ на състава и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив” е изследвано състоянието на районните администрации в условията на променяща се среда. За тази цел е осъществен сравнителен анализ, определящ състава и функционирането на районните администрации в общините Варна и Пловдив, допълнен с общите оценки за рационалност на системата за управлението на човешките ресурси, чрез прилагане метода на анкетиране.

От извършеното изследване се установява, че трите района *осъществяват едни и същи по обем и характер функции* (приблизително еднакъв по обем функционален ангажимент към физически и юридически лица). Изследванията обосновават твърдението, че съществува силна връзка между дейностите по управление на човешките ресурси и функционирането на самите администрации.

Оценена е способността на районите да използват наличните си човешки ресурси посредством анализ на коефициента разходи за един служител. Анализът позволява да се изведе извода, че и трите районни администрации обслужват административно гражданите си не ефективно, тъй като нарастват без конкретна логика средните разходи във всяка една администрация поотделно, годишните разходи за един служител, както и разходите за единица услуга.

Извършена е оценка за степента на рационалност на управлението на човешките ресурси в района, чрез проведено анкетно проучване сред служителите на трите изследвани райони. Представените изводи представляват сериозно доказателство за категоричното несъгласие на служителите с провежданата политика по управление на човешките ресурси и в частност - планирането, конкурсите, самооценката и мотивирането. Безспорна е преценката, че липсва рационалност в управлението на човешките ресурси в районната администрация.

Идентифицирани са основните външни и вътрешни фактори, които препятстват в определена степен рационалността на процесите по управление на човешките ресурси в районната администрация. Поради изброените слабости не се стимулира създаването на нова ценностна

система и нов подход при решаването на проблемите в районните административни структури.

Следователно, системата за управление на човешки ресурси в изследваните районни администрации не може да се определи като рационална, както според изчислените коефициенти, така и според самите служители, анкетирани за нуждите на изследването.

Изложеното в параграф 2.2. дава основание да се открият следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, системата за управление на човешки ресурси в изследваните районни администрации не може да се определи като рационална;

Второ, налице е неправилно и нерационално използване на обществените средства и съответно наличие на необходимост за оптимизиране състава на районната администрация;

Трето, налице е ниска степен на рационалност на управлението на човешките ресурси в районните администрации, което се дължи на относително слабата мотивация сред част от служителите, породена от ниското заплащане, увеличеното ниво на текучество и отказът от участие в конкурс;

Четвърто, налице е категорично несъгласие на служителите с провежданата политика по управление на човешките ресурси и в частност – планирането, конкурсите, самооценката и мотивирането на човешките ресурси.

В трети параграф „Динамика на развитие на човешките ресурси в районните администрации” е извършена оценка на промяната в основните характеристики на човешките ресурси и тяхното движение: обща щатна численост по вид на правоотношението, текучество, заплащане на труда, удовлетвореност от труда и др. В динамика са изследвани основните показатели за организационно развитие на администрациите в сравнителен план, както и оценка на степента на удовлетвореност на персонала от използването на системата за управление на човешките ресурси.

Оценена е *способността на районните администрации да използват наличните си човешки ресурси с помощта на коефициент за текучество на персонала (коефициент на оборота на персонала)*, като целта е установяване рационалността на управлението на човешките ресурси в тях, както и с оглед на последиците, които той има за тях и тяхното ефективно функциониране. С изследването се установява твърдението, че *не е налице сигнал за влошено здраве на изследваните администрации по отношение на текучеството*, поради което не е предвидено детайлно изследване и диагностициране на проблема в настоящото изследване.

От извършеното изследване се установява, че трите района осъществяват едни и същи по обем и характер функции с различен брой служители; с различен брой служители, заемащи ръководни длъжности; с различен брой длъжности, заемани по трудово и служебно

правоотношение. Този извод допуска заключенията, че определянето на техния брой е произволно, несъобразено с определени принципи. Това безспорно предполага извода за наличие на възможности за оптимизиране на персонала. С оглед на това се доказва, че няма разлика (във функционално отношение) между длъжностите, заемани по ТПО и СПО, респективно в техния брой.

Извършен е анализ посредством провеждането на анкета със самите служители в района – за определяне степента на удовлетвореност на потребностите им в администрациите, включително и за отношението на заетите лица към значимостта на използваните мотивационни фактори.

Изложеното в параграф 2.3. дава основание да се открият следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, налице е обща неудовлетвореност на служебните потребности на служителите в трите администрации;

Второ, най-голямо значение по отношение на причините за своята неудовлетвореност, са: неудовлетвореност от трудовото възнаграждение и предоставените социални придобивки, както и неудовлетвореност от възможностите за растеж и себе реализация

Трето, идентифицираната степен на неудовлетвореност на потребностите на персонала в изследваните районни администрации следва да се възприема като ясен сигнал (знак) за съответна реакция от страна на районните ръководства.

ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА

1. Определянето на броя на ангажираните човешки ресурси в изследваните районни администрации е несъобразено с определени принципи.

2. Налице е доказана необходимост от промяна в системата за УЧР в районните администрации.

3. Подобрението на организационните структури в районната администрация е основа за рационализирането на управлението на човешките ресурси в тях.

4. Намаляването на степента на рационалност на управлението на човешките ресурси в изследваните администрации се дължи главно на нарастване неудовлетвореността от системата за управление на трудовото възнаграждение.

Този извод, доказан от извършените до тук изследвания, с достатъчна степен на аргументираност на свой ред доказва, че новото качество на човешките ресурси е предпоставка за рационално функциониране на районните администрации.

Трета глава „Новото качество на човешките ресурси – предпоставка за рационално функциониране на районните

администрации” е посветена на изследване на възможността за усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, посредством проектиране на концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.

В първи параграф „Ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации” са потърсени решения, свързани с предизвикателствата и възможностите за усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации.

При идентифицирането на *ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации* в дисертационното изследване, изискването за качество на човешките ресурси се приема като “установено изискване” – изискване, което е фиксирано в предложението за функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации, като предпоставка за рационално функциониране на районните администрации.

От извършеното проучване мненията на служителите относно значимостта на мотивационните фактори за тях се извежда важен за по-нататъшните разсъждения извод, а именно: Идентифицираните мотивационни фактори за персонала на районната администрация следва да се възприемат като ясен сигнал (знак) за съответна реакция от страна на районното ръководство в насока на:

- качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации;
- функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации;

Следователно липсва цялостна система за мотивиране на кадрите в изследваните администрации. Формулиран е извода: Намалването на ефективността на системата за УЧР в изследваните администрации се дължи главно на нарастване на неудовлетвореността от системата за управление на трудовото възнаграждение.

Съдържателният анализ на резултатите от анкетното изследване позволява да утвърди разбирането, че усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации е предпоставка за рационалното им функциониране. От тази гледна точка може да се твърди, че *идентифицирането на ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации*, ще спомогне за проектирането на концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации. Решенията в настоящия дисертационен труд, свързани с предизвикателствата и възможните препоръки за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, се базират на две ясно обособени направления: *Обща рамка*, която дава основните тенденции и стратегическите параметри на развитие на човешките ресурси (области на промяна) и

конкретни предписания за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации в съответствие с общата рамка.

Базова алтернатива за усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации с основание може да се дефинира по следния начин: рационалното функциониране на районните администрации извежда необходимост от усъвършенстване управлението на човешките ресурси в тях и по-конкретно – промени и подобрения в ключови компоненти на управлението на човешките ресурси, чрез които може да се повиши рационалността както на управлението на човешките ресурси, така и на дейностите в районните администрации в страната.

Посоченият вече извод за необходимост от проектиране на концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации се аргументира в по-голяма степен и с оглед съществуването на световна икономическа криза понастоящем. *В обсега на доказването на необходимостта от проектиране на концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации е определено рационализирането на щатната численост, както и функционалното разпределение на структурните звена, във връзка с функционалното и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации. Наложителен е акцентът най-вече върху промени в структурата на районната администрация обезпечаващи функционално-организационното изпълнение на задачите, които са свързани с определените цели.*

Качественото усъвършенстване на човешките ресурси, като предпоставка за рационално функциониране на самите районни администрации, е постижимо посредством следните конкретни инструментални механизми (ориентири):

- планиране на човешките ресурси;
- създаване на рационална и ефективна организация на човешките ресурси;
- промяна в системата за развитие на човешките ресурси;
- въвеждане на система за развитие в кариерата;
- промяна в системата за заплащане на труда и стимулиране.

Съобразно формулираните ориентири могат да се открият следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, налице е необходимост от функционалното и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации.

Второ, качествено усъвършенстване на човешките ресурси, като предпоставка за рационално функциониране на самите районни администрации, е постижимо посредством пет конкретни инструментални механизми (ориентири).

Трето, налице е необходимост от идентифициране на ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации, с оглед проектирането на концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.

Във втори параграф „Функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации”

Налице са очаквания, че функционалното и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации, както и подобряването на управлението на развитието на държавните служители, като цяло, ще допринесат за успешното модернизиране на администрацията като цяло. От друга страна, управлението на разходите за човешките ресурси има влияние върху равнището на цялостната ефективност на административната дейност.

На базата на извършен функционален анализ е осъществен количествен анализ, определящ необходимия брой служители за осигуряване на непрекъснатост на дейността. С цел установяване на ползите от числеността на персонала за осъществяването на административното обслужване е изчислен *коэффициентът за дейности и функции*. От анализа се установява, че е налице нефункционална организационна структура, намираща израз в препокриване функциите на ръководните длъжностите и самите звена..

Осъщественият функционално-структурен анализ установява:

- пълно покритие на осъществяваните дейности по функционални направления в двете обособени части на администрацията – обща и специализирана;

- необходимост от промяна в структурата – формиране на нови длъжности, с оглед възможността за осъществяване на пазарни дейности в условията на завишена конкурентоспособна административна среда;

Доколкото районната администрация не може да планира и проектира дейности и функции (зададени нормативно), тя може да планира и проектира организационна структура и длъжности – и следва да го направи. *Оттук произтича необходимостта от премахване дублираността на функциите, изпълнявани от самите ръководни длъжности на района.*

Изводите в този анализ са важни, т.к. набелязват ключовите полета за осъществяване на промяна в системата за управление на човешките ресурси. Доказва се необходимостта от рационализиране на щатната численост на персонала и функционалността на организационно-управленската структура. Обосновава се следната констатация: „Рационализирането на организационните структури в районната администрация в периода на кризата и на първите стъпки на излизане от нея представлява основа за рационализирането на цялостното административното управление”.

Резултатите от функционалния анализ, осъществен в настоящия параграф, очертават следните ориентири за промяна:

- Необходимост от редуциране броя на заместник-кметовете.
- Необходимост от промяна в структурата – формиране на нова длъжност „Мениджър на район”, с оглед възможността за осъществяване на пазарни дейности в условията на завишена конкурентоспособна административна среда.

Изложеното в параграф 3.2. дава основание да се открият следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, под функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации ще се разбира: структурна реорганизация, организационно развитие, усъвършенстване на комуникационната система, наемане и управление на човешки ресурси чрез цели.

Второ, налице е необходимост от рационализиране на щатната численост на персонала и функционалността на организационно-управленската структура, посредством проектиране на щатна структура и длъжности.

Трето, рационализирането на организационните структури в районната администрация в периода на кризата и на първите стъпки на излизане от нея представлява основа за качествено усъвършенстване на човешките ресурси.

В трети параграф „Концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации” е представена конкретен *иновативна концепция за ново качество на човешките ресурси в районните администрации.*

Функционалното и организационното усъвършенстване на дейността на районната администрация не е възможно без ясна визия за институционалното изграждане на административната структура. В този смисъл функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации се предлага да включва: *структурна реорганизация; организационно развитие; усъвършенстване на комуникационната система; наемане на човешки ресурси; управление човешки ресурси чрез цели.*

Факторите и възможностите за функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации, изведени на база извършените изследвания и анализи и предложени в настоящата дисертация, включват изготвянето и прилагането на концептуална визия на организационна структура на човешките ресурси в средносрочен план – до 2015 г. и краткосрочен – до края на 2012 г., чрез редуциране на щатна численост на персонала по рационалност, съобразно проектно/процесно изготвено разписание, съобразено с нуждите от ресурси за изпълнение на стратегическите и оперативните цели на организацията;

Концептуалната визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации, предложена в настоящия дисертационен труд, представлява модел за качествено усъвършенствано управление на човешките ресурси в районните администрации. Конкретно, концепцията за ново качество на човешките ресурси в районните администрации, включва следните области на усъвършенстване:

1) концепция за формулиране на целите в районната администрация;

2) концепция за рационализиране на организационно-управленската структура в районната администрация;

3) проверка на избрания вариант за рационализация на числеността на районната администрация, посредством анализ на получените практически резултати.

Таблица 3.9.

Концепция за формулиране на целите в районната администрация

Основни цели		Специфични цели			Оперативни цели		
Обща формулировка	Цели	Обща формулировка	Цели	Конкретен състав	Обща формулировка	Цели	Конкретен състав
определят очаквания дългосрочен ефект на политиката за управление на човешките ресурси	качествено УЧР за ефективно използване на обществените средства	определят приоритетите на действията за изпълнение на общите цели на политиката	да се осигури най-подходящата работна сила на най-приемливите за районната администрация цени	анализ и проектиране на труда	конкретизират специфичните цели и осигуряват пряка връзка с действията (мерките) за изпълнение	да се привлекат и да се подберат онези служители, които ще направят възможно районната администрация да постигне своите цели	подбор на персонала
	развитие на професионална държавна служба		мотивиране на служителите за постигане на качество и ефективност на вложения труд	прогнозиране на потребностите от човешки ресурси			ориентация на персонала
	подобряване на капацитета на звената за УЧР		да се осигури обичайният жизнен стандарт на служителите в районната администрация	планиране на необходимия персонал			обучение на персонала
	прилагане на съвременни концепции за подобряване на качеството при УЧР		да се осигурят възможности за професионално-квалификационно развитие на служителите за израстването им в кариерата	периодично оценяване (атестиране) на персонала			освобождаване на персонала
			да се създадат приемливи за служителите безопасни и здравословни условия на труд	мотивиране на персонала			
				стимулиране на персонала			

Доказва се становището, че качествено управление на човешките ресурси в районната администрация включва постигането на правилно и рационално използване на обществените средства в условията на криза, като се акцентира предимно върху обвързване на общинското бюджетиране с необходимите човешки ресурси, т.е. акцентът пада върху:

- рационализирането на организационните структури в районната администрация.

- влияние на управлението на разходите за човешките ресурси върху равнището на цялостната ефективност на административната дейност.

В този смисъл е предложена концепция за рационализиране на щатната структура и функционалността на организационно-управленската структура в районната администрация *в кратко – до средносрочен план – 2012-2015 г. (програма за проектиране на длъжностите)*.

Логически, концепцията за рационализиране числеността на заетите лица в трите изследвани районни администрации е изведена на база броя на извършваните от тях услуги към 31.12.2011 г., като основно е съобразен с оптималния коефициент на услугите, изчислен в таблица 3.8. Рационализирането на щатната численост на персонала се предвижда в два етапа: до края на 2012 г. (първи етап) и до края на 2015 г. (втори етап). Цифровото изражение на тази оптимизация е представено в табличен вид – таблици 3.10. и 3.11..

Новите измерения за рационализация числеността на районните администрации на първи етап (предложения) изглеждат така:

- 1) Предлага се обща редукция на персонала в трите районни администрации на първи и на втори етапи.

- 2) Редуциране броя на ръководните длъжности във варненските районни администрации на първи етап (от 4 на 3), посредством намаляване броя на заместник кметовете до 1. На втори етап тази редукция се предлага да бъде съпроводена с промяна на длъжността: на мястото на длъжността заместник-кмет ще се появи нова длъжност „Мениджър на район”.

- 3) Предлага се редукция в броя на дирекциите първи и на втори етапи.

- 4) Структурни промени в обща и специализирана администрации в трите районни администрации на първи и на втори етапи.

Анализът на предполагаемите ефекти от внедряването на отделните концептуални варианти е осъществен чрез финансова проверка на избрания вариант за рационализацията на числеността на районната администрация, посредством анализ на получените практически резултати (таблица 3.12.).

Таблица 3.10.

Рационализиране щатната численост на човешките ресурси в краткосрочен план – първи етап

Организационни структури и административни звена	Район „Одесос“		Район „Вл. Варненчик“		Район „Тракия“	
	Численост към 31. 12. 2011 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2012 г.	Численост към 31. 12. 2011 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2012 г.	Численост към 31. 12. 2011 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2012 г.
Численост на висшето ръководство на района, в т.ч.:	4	3	4	3	3	3
Кмет на район	1	1	1	1	1	1
Заместник-кметове	2	1	2	1	1	1
Секретар на район и УПР	1	1	1	1	1	1
Обща администрация	35	30	29	21	30	30
Дирекция „АУПО”/”АПО”/”АПСОЧРБК”, в т.ч.:	17	17	9	9	23	25
Отдел „ЧРБК”		5			1	7
Отдел „АУПО” – нов		12				8
Отдел „Счетоводство и бюджет”						10
Дирекция „ИАО”, в т.ч.:	6		7	-		
Отдел „ИАО”		-	4			
Дирекция „Финансово-стопанска дейност”, в т.ч.:	12	-	13	-		
Отдел „Счетоводство и бюджет”	8					
Отдел „КБП”	4					
Дирекция „СДГЕСПЕЧ”, в т.ч.:					6	
Сектор „ГРАО”						5
Дирекция „ИАО и ФСД” – нова, в т.ч.:		13		12		
Отдел „ИАО”		5		4		
Отдел „Счетоводство и бюджет”		8		8		
Специализирана администрация	43	32	34	28	36	32
Дирекция „Устройство на територията”, в т.ч.:	21	15	14	12		
Сектор "Регистрация на строежите"		6		4		
Сектор "Процедирание и ПУП"		4		4		
Сектор "Инженерна инфраструктура и геодезия" - нов		5		4		
Дирекция „УПАБМС” , в т. ч.:					18	15
Отдел „СДЖПУОС”					10	8
Отдел „Екология и чистота”					8	7
Дирекция „Обществен ред и контрол”, в т.ч.:	18	17	13	16		
Главен инженер				1		
Отдел „Строителен контрол” – нов, в т.ч.:		9				
Сектор „ Строителен контрол незаконно строителство”		5		5		
Сектор „Екологичен контрол”		4		5		
Отдел „Търговски дейности и контрол” - нов		8				
Сектор „Търговски дейности и контрол” - нов				5		
Дирекция „Социално-икономически дейности”	4	-	7	-		
Дирекция „СДГЕСПЕЧ”					18	17
Обща щатна численост:	78	62	63	49	66	64

Таблица 3.11.

Рационализиране щатната численост на човешките ресурси в краткосрочен план – втори етап

Организационни структури и административни звена	Район „Одесос“		Район „Вл. Варненчик“		Район „Тракия“	
	Численост към 31. 12. 2012 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2015 г.	Численост към 31. 12. 2012 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2015 г.	Численост към 31. 12. 2012 г.	Алтернат. вариант на оптимиз. числ. към 31. 12. 2015 г.
Численост на висшето ръководство на района, в т.ч.:	3	3	3	3	3	3
Кмет на район	1	1	1	1	1	1
Заместник кмет – мениджър на район	1	1	1	1	1	1
Секретар на район и УПР	1	1	1	1	1	1
Обща администрация	30	26	21	21	30	24
Дирекция „АУПО“/„АПО“/„АПСОЧРБК“, в т.ч.:	17	-	9	-	25	-
Дирекция „СДГЕСПЕЧ“, в т.ч.:						
Сектор „ГРАО“					5	-
Дирекция „ИАО и ФСД“	13	-	12	-	-	-
Дирекция „Обща администрация“ – нова, в т.ч.:		26		21		24
Отдел „АУПО“/ „УРБК“	12	10		10		8
Отдел „ИАО“/ „ГРАО“	5	8	4	11		8
Отдел „Счетоводство и бюджет“	8	8	8			8
Специализирана администрация	32	26	28	26	32	29
Дирекция „Устройство на територията“, в т.ч.:	15		12			
Сектор "Регистрация на строежите"	6		4			
Сектор "Процедиране и ПУП"	4		4			
Сектор "Инженерна инфраструктура и геодезия" - нов	5	-	4	-		-
Дирекция „УПАБМС“, в т.ч.:					15	
Отдел „СДЖПУОС“					8	
Отдел „Екология и чистота“					7	
Дирекция „Обществен ред и контрол“, в т.ч.:	17		16			
Главен инженер			1			
Отдел „Строителен контрол“ – нов, в т.ч.:	9					
Сектор „Строителен контрол незаконно строителство“	5	-	5	-		-
Сектор „Екологичен контрол“	4		5			
Отдел „Търговски дейности и контрол“ - нов	8					
Сектор „Търговски дейности и контрол“ - нов			5			
Дирекция „СДГЕСПЕЧ“					17	-
Дирекция „Специализирана администрация“ – нова, в т.ч.:		26		26		29
Отдел „Устройство на територията“/ „УПАБ“		8		8		10
Отдел „Обществен ред и контрол“		10		10		10
Отдел „Търговски дейности и контрол“		8		8		9
Обща щатна численост:	62	52	49	47	64	53

Таблица 3.12.

Проверка на избрания вариант за рационализация на числеността на районната администрация

Показатели	2011 г.			2012 г.			2015 г.		
	Одесос	Вл. Варнен- чик	Тракия	Одесос	Вл. Варнен- чик	Тракия	Одесос	Вл. Варнен- чик	Тракия
Ср. бр. ДС	78	63	66	62	49	64	52	47	53
Процент на редукцията (спр. 2011 г.)				20,51	28,57	3,03	33,33	25,40	19,70
Р-р на БРЗ	682,16	689,11	708,10	757,40	739,29	771,34	905,88	887,15	912,81
Разходи за възнагр. за персонала	638 496	520 956	560 815	563 509	434 702	592 389	565 269	500 351	580 547
Осигурителни вноски от работодател	219 323	178 948	192 640	192 926	146 525	199 635	190 496	170 119	195 644
Издръжка	179 898	138 444	146 822	185 999	133 079	139 550	129 009	127 647	121 731
Общо разходи	1 037 717	838 348	900 277	942 434	714 306	931 574	884 774	798 117	897 892
Индекс на нарастване (спр. 2011 г.)				0,908	0,852	1,035	0,853	0,952	0,997
Общо разходи на 1 служител	13 304	13 307	13 640	15 200	14 578	14 556	17 014	16 981	16 941
Бр. дейности и функции	135	117	139	137	118	140	137	118	140
Бр. дейности и функции на 1 служ.	1,73	1,86	2,11	2,21	2,81	2,19	2,63	2,51	2,64
Р-ходи за единица услуга	7 687	7 165	6 478	6 879	6 053	6 654	6 458	6 763	6 413

Източник: Бюджет за касовото изпълнение на бюджета и извънбюджетните сметки и фондове за районните администрации

Изложеното в параграф 3.3. дава основание да се открият следните по-важни обобщения и изводи:

Първо, налице е безспорна необходимост от реструктуриране на районната администрация, като въпрос на управленско решение.

Второ, функционалното и организационното усъвършенстване на дейността на районната администрация не е възможно без ясна визия за институционалното изграждане на административната структура.

Трето, концептуално, новото качество на човешките ресурси в районните администрации намира израз в концепция за формулиране на целите в районната администрация и концепция за рационализиране на организационно-управленската структура в районната администрация;

Четвърто, качествено управление на човешките ресурси в районната администрация включва постигането на правилно и рационално използване на обществените средства в условията на криза.

ИЗВОДИ ОТ ТРЕТА ГЛАВА

1. Организацията на човешките ресурси е първата стъпка на същинското интегриране на дейностите по персонала със стратегическите цели на районните администрации и съществена предпоставка за успешната им реализация в бъдеще.

2. За осъществяването на необходимото качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации могат да се използват различни ориентири, от които с най-голяма приложимост са общо 5:

- планиране на човешките ресурси;
- създаване на рационална и ефективна организация на човешките ресурси;
- промяна в системата за развитие на човешките ресурси;
- въвеждане на система за развитие в кариерата;
- промяна в системата за заплащане на труда и стимулиране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият дисертационен труд представя възможно виждане относно едно от основните направления, в които следва да се промени управлението на човешките ресурси в районната администрация – рационализиране щатната численост на персонала и реструктуриране на организационната структура.

Доказва се становището, че качествено управление на човешките ресурси включва постигането на правилно и рационално използване на обществените средства, в условията на криза. Общинската администрация изпитва нужда не само да развива административните си възможности (капацитет), но и да моделират политиката на икономическото си развитие в съответствие с предоставените си правомощия и териториалните си ресурсни възможности.

Осигуряване качество на административното обслужване (вместо подобряване и/или усъвършенстване) включва оптимизирането на щатната численост, т.е. промени в структурата на администрацията, обезпечаващи функционално-организационното изпълнение на задачите, които са свързани с повишаване на административния и програмен капацитет и от там – ефикасността и ефективността на системата за управление на човешките ресурси.

За доказване на тезата, че съществува необходимост от рационализиране на щатните структури в районните администрации са идентифицирани и изследвани факторите, които влияят върху по-нататъшното усъвършенстване управлението на човешките ресурси в районната администрация, с оглед проектиране на концептуален модел за управление на човешките ресурси.

На базата на извършен критично-оценъчен обзор и анализ на теоретико-методологичните разработки в областта на управлението на човешките ресурси в организациите като цяло е изведен и конкретизиран понятието апарат, касаещ управлението на човешките ресурси в публичната администрация.

Изследвано е организационно-управленското състояние на районните администрации – „Одесос”, „Вл. Варненчик” (гр. Варна) и „Тракия” (гр. Пловдив), като са установени значими проблемни ситуации в обсега на управлението на човешките ресурси в тях. Постигнатите резултати дават възможност да се открият основните аргументи, доказващи авторската теза, че рационалното функциониране на районните администрации извежда необходимост от усъвършенстване управлението на човешките ресурси в тях и по-конкретно – промени и подобрения в ключови компоненти на управлението на човешките ресурси, чрез които може да се повиши ефективността както на управлението на човешките ресурси, така и на дейностите в районните администрации в страната.

От рационализирането на щата на организационните структури в районната администрация в предложения вариант се предполагат няколко безспорни ефекта:

- Администрацията като организация ще престане да функционира като силно йерархична и в същото време затворена система, което ще съкрати твърде дългия до сега процес на взимане на решения в организацията в условията на влошена комуникация.

- Районната администрация ще поддържа мобилност и гъвкавост в работата, поради което ще способства за подобряване на качеството и обновяване на административния състав чрез системно привличане на перспективни, високочласифицирани служители, с нови способности като гъвкавост, адаптивност, готовност за работа в променяща се среда.

- Ще се реализира пряка икономия на бюджетни средства за обща издръжка на администрациите през следващите години, при равни други условия и по съпоставими към 2011 г. цени – до 15 %;

- Държавните служители (особено на средните и по-ниските нива) ще получават относително адекватни на усилията си стимули и в повечето случаи ще се минимизира степента на демотивация – брутните месечни възнажграждения ще нарастнат средно с 30 % (прибл. от 700 лв. на 900 лв.);

- Районната администрация ще престане да е безлична и анонимна организация, в която ще се ценят индивидуалните усилия и самоинициативата;

- Налице е цялостно намаляване на общите разходи, извършвани в районните администрации за осъществяване на дейността им, вследствие на приложение на концепцията за рационализация на числеността на човешките ресурси в тях;

- Предложената концепцията за рационализация на числеността на човешките ресурси води до значимо осредняване разходите за единица извършвана услуга между отделните районни администрации – средно с 1 до 19 %;

- Предложената концепцията за рационализация на числеността на човешките ресурси води и до общо увеличаване броя на извършваните от един служител функции и услуги, валидно за всички районни администрации. Това означава, че ако през изтеклата 2011 г. средно един служител е извършвал между 1,73 и 2,11 бр. услуги, то техният брой през 2015 г., вследствие на предложения модел на оптимизация на числеността на персонала вече е средно над 2,5 бр. услуги на едно заангажирано в районната администрация лице.

Основавайки се на анализ на предполагаемите ефекти от внедряването концептуална визия за ново качество на човешките ресурси в районните администрации в България е защитена идеята за

необходимостта от рационализиране на организационната структура в краткострочен план в два етапа.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Конкретизиран е понятийния апарат и са изведени авторови виждания и становища за новите измерения на управлението на човешките ресурси в териториалната администрация и по-конкретно в районните администрации на големите градове.
2. Позиционирана е ролята и са изяснени характерните особености на районните администрации като специфично равнище в йерархията на българската административна система в условията на променяща се функционална среда.
3. Идентифицирани са ключови фактори, оказващи влияние върху управлението на човешките ресурси в районните администрации, които са емпирично потвърдени. На тази основа е доказана необходимостта от промяна в системата за УЧР в районните администрации.
4. Предложен е набор от ориентири за качествено усъвършенстване на човешките ресурси в районните администрации.
5. Формулирани са варианти за решения за преодоляване на съществуващи проблеми и потенциални възможности за функционално и организационно усъвършенстване на дейността в районните администрации.
6. Разработена е концептуална визия за ново качество на човешките ресурси като предпоставка за рационално функциониране на районните администрации.

В този смисъл допусканата изследователска теза може да се приеме като положително доказана. *Постигнатите в нея приноси могат да послужат като начало на една последваща полемика.* Поради това, дисертационния труд не следва да се разглежда като цялостна и единствена панацея по отношение изграждането на административния капацитет, а като една отворена система, търпяща бъдещи конструктивни диалози.

V. ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Ямукова, П.** Успехи и неуспехи в процеса на модернизация на българската администрация. Научен алманах, серия „Икономика и стопанско управление”, кн. 6, ВСУ „Черноризец Храбър”, 2009, ISSN 1311-9222, с. 48 – 62.

2. **Ямукова, П.** Качественото управление на човешките ресурси - основа за рационализирането на административното управление. Годишник на ВСУ „Ч. Храбър” том 16, Варна 2010, ISSN-800 X., с. 380-406.

3. **Ямукова, П.** Проблемни полета при вземането на управленски решения в районните администрации. Взаимоотношенията Русия и България, кономически, управленски и административни аспекти. Сборник с доклади от кръгла маса., изд. ВСУ Черноризец Храбър, 2010, ISBN 978-954-715-525-1., с. 136 – 143.

4. **Ямукова, П.** Оптимизация организационной структуры муниципальной администрации – основа для рационализации административного управления. Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика, част 1, 12-й Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 19-21 апреля 2011года, Издательство Политехнического университета, 2011, с. 176 – 185.