

## **РАВНИЩЕТО И СТРУКТУРАТА НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА ВЪВ ВЪОРЪЖЕНИТЕ СИЛИ КАТО ФАКТОРИ ЗА КОНКУРЕН- ТОСПОСОБНОСТТА НА АРМИЯТА НА ТРУДОВИЯ ПАЗАР**

Анализирани са равнището и структурата на възнагражденията във въоръжените сили и отражението им върху конкурентоспособността на Българската армия на трудовия пазар. На тази основа се разкрива, че въпреки сравнително високите относителни обществени разходи за издръжка на военнослужещите пречки пред привлекателността на военната професия са откъснатостта на възнагражденията от собствените нужди и състоянието на трудовия пазар, твърде големият дял на непаричните и отложените във времето облаги, подценяването на редица от предлаганите компенсации. Изход от това състояние би могъл да се намери чрез осигуряването на: гъвкави целевите стимули за постъпване на служба и подновяване на договорите за работа; широки възможности за квалификация, превръщащи военната кариера от заместител в ключ за реализиране на образователните амбиции на младите хора; монетизиране на някои облаги и предлагане на останалите в пакети, осигуряващи еднакъв достъп и възможности за избор на военнослужещите.

JEL: H56; J31; J33; J45

Завършването на професионализацията на Българската армия налага тя да се конкурира изцяло за човешките си ресурси на пазара на труда, при това в условията на трансформация на въоръжените сили, изискваща увеличаване на способностите за участие в разширяващ се спектър от операции при строги бюджетни ограничения и необходимост от ефективно изразходване на недостатъчните обществени ресурси.

Въпреки че на политическо и военно равнище това предизвикателство се разбира ясно и е формулирано в основните концептуални документи по националната сигурност, наличието на проблеми в съществуващата система на набиране, задържане и кариерно развитие на човешките ресурси в отбраната са факт. При много длъжности, особено за кадрови военнослужещи, има значителен некомплект; желаещите да постъпят в редовете на армията са малко, а привлечените в нея се задържат трудно. Само в рамките на тази година това даде основание на президента Георги Първанов два пъти да алармира обществото, че "армията ни е неконкурентоспособна на пазара на труда".<sup>1</sup> Същото разбиране за тревожното състояние демонстрира и правителството, което посочи в наскоро актуализирания План за организационно

---

<sup>1</sup> Първанов, Г. Изявление. 27 януари 2008; Първанов, Г. Националната сигурност на Република България – съвременен прочит и проблемни въпроси. Лекция на научната конференция "XXI век и националната сигурност на Република България". С., СУ "Св. Климент Охридски", 23.04.2008.

изграждане и модернизация на въоръжените сили до 2015 г., че е “необходимо да се преосмисли съществуващата система на набиране, задържане, подготовка и кариерно развитие на хората в отбраната. Без промени в сега съществуващата система няма да се постигне желаният ефект”.<sup>2</sup>

Подобни промени са необходими и спешно трябва да се предприемат и защото средата, в която въоръжените ни сили ще решават проблема с привличането и задържането на личния си състав, ще става все по-конкурентна и неблагоприятна. Негативните демографски тенденции, противоречивите обществени реакции относно ангажираността на Българската армия в конфликти зад граница, повечето и по-благоприятни образователни и трудови възможности, които предлагат подобряващата се вътрешна икономическа обстановка и интегрирането ни в Европейския съюз, намаляващият брой на родителите, които са служили в армията и предават военната служба като ролеви модел на младите хора, перманентните съкращения на числения състав на въоръжените сили, съчетани с все по-високите изисквания към техните способности, са дългосрочни фактори, които не бива да се подминават, а трябва да се отчитат и неутрализират с прилагането на нови и съобразени със средата решения.

Имайки предвид актуалността на въпроса за конкурентоспособността на въоръжените ни сили на пазара на труда и нуждата от формулиране на нови идеи за ефективното управление на трудовите ресурси в сектора на отбраната, тук ще се опитаме да *анализираме съществуващата система от възнаграждения на кадровите военнослужещи и да предложим някои идеи за преодоляване на несъвършенствата в нея.*

Веднага трябва да се отбележи, че изпълнението на тази цел е трудна задача, тъй като *прякото сравнение на компенсациите във въоръжените сили и трудовия пазар е невъзможно.* Първата причина за това е липсата на общ показател, по който да се прави сравнението. Компенсациите на военнослужещите имат различни източници, включват много парични и непарични компоненти, които нямат аналог в другите сектори и се облагат с различна данъчна и осигурителна тежест. Това прави облагите непрозрачни и несравними. Опитът да се преведат всички непарични облаги към парични и коригирането за различните данъчни и осигурителни условия е безрезултатен, тъй като те влияят върху индивидуалните стимули за избор и задържане във военната професия във вида, в който са, и превеждането им в едни и същи величини няма да бъде достатъчно за сравнението на техния ефект.

Второ, много трудно може да се направи сравнение на условията на труд и задълженията на военнослужещите и работещите в другите сектори на икономиката. Обемът от необходими знания и умения, мястото в йерархията и отговорностите, условията на труд, изискванията към професионалната

---

<sup>2</sup> Актуализиран план за организационно изграждане и модернизация на Въоръжените сили. <[http://www.md.government.bg/bg/docs/2008/20080325\\_Actual\\_Plan.pdf](http://www.md.government.bg/bg/docs/2008/20080325_Actual_Plan.pdf)>.

етика и дисциплина могат да са идентични в условията на мир, но когато се вземе под внимание ситуацията по време на конфликт, сравненията дори в тези случаи стават невъзможни.

Трето, трудно е да се прецени дали непаричните условия на труд във войската изискват положителни или отрицателни компенсации. Тежестите на службата – нуждата от непрекословно подчинение, рискът за живота и здравето, честото отсъствие заради учения и участие в мисии, се възприемат от повечето хора като нейни отрицателни нематериални характеристики, поради което военните заслужават да получават компенсации в заплащането. Към тях обаче се прибавят и редица други характеристики – обществен престиж, задоволяване на патриотични чувства, възможности за изграждане на личността, пътувания в различни страни и др., които представляват непарични облаги и заради които равнището на възнагражденията трябва да е по-ниско. Кой от двата фактора преобладава и дали в крайна сметка военната служба предлага чисти нематериални вреди или облаги, не може обективно да се оцени.

Четвърто, сравненията са затруднени и поради голямата нехомогенност на заплащането в частния и държавния сектор. Докато заплащането на военнослужещите, подобно на другите държавни служители, е стабилно и подлежи на наблюдение, то в частния сектор декларираните доходи често съществено се отличават от действителните, а пазарните условия са много динамични и формират възнаграждения с големи вариации.

Въпреки тези трудности в сравненията на компенсациите във военната и гражданската сфера убедено можем да твърдим, че военнослужещите у нас получават облаги, които ги поставят сред най-облагодетелстваните категории със сходно образование.

Доказателство за това дават международните сравнения за публичните разходи за отбрана. Например по дял на разходите за издръжка на личния състав от въоръжените сили в БВП страната ни се нарежда на второ място в НАТО с 1.75%. По-високи разходи за личния състав към БВП има само Гърция – 2.06%, но това се дължи на по-големия размер на въоръжените ѝ сили (като процент към работната сила армията на Гърция е 3.4%, докато у нас този показател е повече от два пъти по-нисък - 1.6%).<sup>3</sup>

Големите относителни бюджетни разходи за българските военнослужещи осигуряват високи относителни равнища както на тяхното заплащане, така и на получаваните непарични възнаграждения. Например към 1 юли 2007 г. средната месечна брутна заплата на кадровите военнослужещи в МО и Българската армия е 888.68 лв., което е 2.3 пъти повече от тази в публичния сектор. Зад посочените средни стойности индивидуалните възнаграждения на военнослужещите

---

<sup>3</sup> NATO-Russia Compendium of Financial and Economic Data Relating to Defense. *Defense Expenditures of NRC Countries (1985-2007)*. Brussels: NATO, 2008, <<http://nids.hq.nato.int/docu/pr/2007/p07-141e.html>>.

зависят от притежаваното звание и степен (разликата между основното възнаграждение за първото и последното звание е 331%), прослуженото време (всяка година прослужено време увеличава възнаграждението с 2% годишно, но не повече от 40%), участието в мисии, наличието на специфични и вредни за здравето условия на работа и др. В резултат например при мисиите в Афганистан и Ирак през 2006 г. месечното възнаграждение на един редник е средно 4360 лв., а на офицер – средно 5310 лв.<sup>4</sup>

Оценката за високия относителен статут на българските военнослужещи се подкрепя и от големия абсолютен и относителен размер на техните непарични и отложени във времето облаги. Докато средният процент на разходите за заплати в тези за труд в страната е 74.7, при военнослужещите разходите за заплати са едва около половината от съвкупните разходите за тях. Освен че са значителни, използваните непарични облаги са и разнообразни в своите форми. Примери са покриването на задължителните лични осигурителни плащания, специалният режим на пенсиониране на военнослужещите, субсидирането на социалния отдик и рехабилитацията, осигуряването на ведомствено жилище, покриването на значителна част от разходите за свободен наем, гарантираните здравни грижи в структурите на Военномедицинска академия, специалните преференции за семействата на участниците в мисии, възможностите за обучение на пълна държавна издръжка в сержантските колежи и ВВУЗ, както и грижата за адаптацията към цивилния живот след приключване на военната служба.

Всички тези факти ясно доказват, че *българското общество отделя значителна част от националните си ресурси за своите военнослужещи*. Проблемът с конкурентоспособността на армията на трудовия пазар следователно не е в размера на изразходваните средства, а в неефективния начин, по който тези немалки обществени разходи се превръщат в стимули за привличане и задържане на кадрите.

Първата причина за тази неефективност е, че *заплащането не отчита собствените нужди и състоянието на трудовия пазар*.

Характерна черта на съществуващата система за материално стимулиране е, че с изключение на участващите в мисии тя предоставя почти еднакви облаги за всички в дадено звание. Във въоръжените сили има стотици длъжности, всяка от които със свой собствен трудов пазар, но възнагражденията не отчитат спецификата на работата и не са съобразени с пазарните реалности и съществуващите индивидуални алтернативи. При това положение, въпреки че заплащането надхвърля значително средното за страната, нито сегашното, нито каквото и да е негово разумно изменение може да изравни търсенето и предлагането и да направи въоръжените ни сили конкурентоспособни на всеки такъв пазар. Напротив, при уравниловката в армията и значителните различия в заплаща-

---

<sup>4</sup> Министерство на отбраната. Мотиви за увеличаване на разходите за отбрана в бюджет 2007 година. Отговори на въпроси на в. "Капитал", <<http://www.capital.bg/show.php?storyid=294971>>.

нето в гражданския сектор някои категории военнослужещи, например завеждащите учебни кабинети или плановиците във висшите военни училища, се награждават с повече от два пъти по-високи от пазарните възнаграждения, а други – шофьори и водачи на специална инженерна техника, се ощетяват с близо два пъти по-ниски заплати. В резултат обществените средства се изразходват неефективно, а армията се оказва неконкурентна при конюнктурно високо ценените професии. При тях се появяват значителен некомплект (дори и при мисиите зад граница) и голямо текучество.

Източник на тези проблеми е отсъствието на връзка между заплащането в армията и трудовия пазар. Затова най-правилният подход е основните възнаграждения на военнослужещите за звания да се допълнят с *избирателни облаги, насочени към онези, които се ценят най-много на трудовия пазар*. Практиката в другите страни-членки на НАТО дава доста примери за инструменти, които реализират тази идея.<sup>5</sup>

Сред тях най-често срещани са т. нар. специални плащания и прилаганите в САЩ след 1974 г. избирателни бонуси за постъпване и подновяване на договорите за военна служба. Те предлагат бонус за приемане на назначения в определени региони или изпълнение на конкретни задачи (летателния състав на ВВС, корабна служба, служба на подводници, служба, налагаща отделияне от семейството, участие в бойни операции и др.). Когато заради настъпването на по-благоприятни условия на трудовия пазар непопълнението на дадени длъжности се увеличи над определено приемливо равнище, размерът на бонуса се повишава, за да се привлекат повече военнослужещи към тях. И обратно, ако условията на трудовия пазар се влошат, непопълнението изчезва, желаещите да заемат дадената длъжност стават повече от свободните позиции по нея и бонусите се намаляват или спират.

Като механизъм за управление на проблемите по привличането и задържането на личния състав тази система няма теоретични недостатъци. Практическото ѝ приложение обаче е свързано с два проблема.

Единият е, че *системата с бонусите работи с по-високи от минимално възможните разходи*. При нея липсва конкуренцията между кандидатите за бонусите и тяхната стойност няма да реагира гъвкаво на промените на пазарната среда. Вместо от конкурентните механизми размерът на бонусите се определя с административни решения. При тях заради собствените си интереси вземащите решение ще се стремят да поддържат бонусите високи и най-вероятно размерът им ще е равен на максимума, определен от законодателя.

Другият проблем е свързан с опасността бонусите да предизвикат появата на *нежелана поведенческа "игра"*. Ако размерът им е твърде чувствителен

---

<sup>5</sup> Вж. Bicksler, B., L. Nolan. Recruiting an All-Volunteer Force: The Need for Sustained Investment in Recruiting Resources, Arlington, Va. - Strategic Analysis (Policy Perspectives), 2006, September, Vol. 1., N 1, p. 1-25.

лен на недостига на предлагане на труд, много лица биха отложили решението си за постъпване (задържане) в армията с идеята да изчакат увеличение на бонусите. Подобно поведение ще увеличи ненужно разходите и ще превърне бонусите в неефективни инструменти за управление на човешките ресурси.

Някои решения биха могли да неутрализират част от тези проблеми. Например *размерът на бонуса може да се променя в хода на договорите с индекс, който отразява нормата на изменение на текущите стойности на предлаганите бонуси*. Това ще увеличи компенсациите при устойчиво дефицитните специалности и ще намали стимулите за напускане по времето на договора. Същевременно индексирането на бонусите и тясната им връзка с динамиката на трудовия пазар ще увеличи очакваната стойност на компенсациите за военнослужещите, с което ще се повиши и делът на желаещите да продължат своите договори за военна служба.

Полезна идея също е *видът на бонусите да се обвърже с характера на дейността*. Ако например разходите за привличане и квалификация са големи или е налице значителен ефект от опита, продължителната военна кариера е разходно ефективна и бонусите за подновяване на договорите ще са много полезен инструмент. В този случай дори може бонусът да бъде заменен със специално плащане, което е независимо от пазарните колебания и расте с годините служба или знанията.

От 2003 г. армията на САЩ прилага и напълно пазарно ориентирани инструменти, които използват *бонуси, формирани на обратни аукциони*: “стимулиращо заплащане за назначение” и “стимулираща система за разпределение”. При тях свободните длъжности се разпределят чрез търгове. За да получат дадено назначение, военнослужещите се съревновават, предлагайки затворени оферти за най-ниското допълнително възнаграждение, за което биха били склонни да приемат това назначение. Видът въоръжени сили решава колко места се разпределят чрез всеки търг и на тях се назначават предложилите най-ниски оферти.

Самият размер на бонуса се определя в зависимост от вида на обратния търг. Ако той се организира на принципа “най-добра цена”, всеки победител получава бонуса, който е пожелал. Това осигурява значителни икономии на средства в сравнение с класическите административно определяни бонуси, но също има и два недостатъка. Първият е, че може да се окаже военнослужещи с еднакви звания, стаж и позиции да получават различни възнаграждения. Подобна диференциация в заплащането би могла да се възприеме като проява на опортюнизъм и да има за последици влошаването на междуличностните отношения и намаляването на сплотеността на воинските колективи. Вторият недостатък е, че този вид търгове стимулира към скриване на действителните предпочитания. Тук печалбата на полезност е по-голяма, ако при обявяването на офертите индивидите скриват действителните си резервни цени и декларираат по-високи. Затова те няма да представят в офертите си

своите действителни предпочитания, а ще се ръководят от оценките си за предпочитанията на другите участници в търга и ще се стремят да направят предложения малко под техните. Така резултатите от търга ще са силно зависими от броя на предлаганите позиции и конкуриращите се за тях военносслужещи, офертите ще подценяват индивидуалните оценки за условията на предлаганите позиции и в крайна сметка бонусите ще са по-високи от оптималните.

Механизъм за разрешаване на тези проблеми е размерът на *бонуса да е равен на първото непечелещо предложение*. В този случай индивидуалните оферти определят само победителите, но не и величината на бонуса. Тук никой няма интерес за завишава размера на искания бонус, защото той зависи от офертите на другите, но не и от собствената оферта. Ако индивидът завиши искането си, това няма да има никакво значение, освен ако сумата, която предложи, победи и определи размера на плащането. Подобно предложение обаче е безсмислено, защото това ще е първото непечелещо предложение и направилният го няма да бъде сред победителите на търга. Завишаването на офертите при аукционни с първо непечелещо предложение е неизгодно, затова тук всеки има интерес да представя точно своите действителни предпочитания.

Така този механизъм има съществени предимства пред своите алтернативи. В сравнение с аукционите по "най-добра цена", от една страна, той представя реалистично индивидуалните предпочитания, а от друга, не дискриминира в заплащането и предлага на всички печеливши еднакви бонуси. В сравнение с класическия административен механизъм за определяне на бонусите чрез проби и грешки той води до същите резултати както за назначаваните на свободните места, така и за паричните възнаграждения, но е много по-точен и бърз в намирането на подходящото равнище на компенсиране.

Прилагането на схемите с компенсации посредством бонуси осигурява нужното количество човешки ресурси, но също има *две негативни страни*. Едната е, че се *създават мотиви за избягване на инвестициите в специфични знания и умения*. Тъй като стойността на компенсациите е в пряка зависимост от алтернативите на трудовия пазар, военносслужещите ще имат интерес да инвестират в общи знания и умения, увеличаващи ценността на тези алтернативи, но не и в специфични, които нямат никакво алтернативно приложение и стойност. Това *ограничава използването на бонусите само до дейности и категории военносслужещи, от които не се изискват значителни специфични умения* – длъжностите на кадровите войници. При сержантите и офицерите те трябва да се прилагат много ограничено - само като коректив на схемите за облаги, предлагани от институциите на вътрешния трудов пазар, и то в случаите, когато е налице сериозно накърняващ бойните способности комплект и длъжностите изискват предимно обща квалификация.

Втората слабост на бонусите е, че *не осигуряват нужното качество на човешките ресурси, дори и когато става въпрос за обща квалификация*.

Тъй като при аукционите печелят само най-ниските предложения, в армията ще постъпят или ще останат не само лицата с най-висока вътрешна мотивация, но и онези, които имат най-малки шансове за добра реализация навън. Последните обаче са наясно, че военната служба за тях е по-добрата алтернатива от трудовия пазар, ще искат най-малки компенсации и ще бъдат победителите. Така се създава опасност за неблагоприятен подбор, който ще намали качеството на човешкия капитал във въоръжените сили и ще остави в тях главно онези, които възприемат възможностите си за реализация в гражданската сфера като ограничени.

За смекчаване на втория проблем е нужно *предварително да се оценяват компетенциите и мотивацията на военнослужещите и те да имат влияние върху достъпа до бонусите и размера на предлаганите компенсации*. Това може да се постигне, ако: (1) военнослужещите имат достъп до бонусите единствено когато атестациите им покриват определени изисквания – този е най-лесният и евтин механизъм, който обаче успява само да повдигне нивото, на което се осъществява неблагоприятен подбор, без да го преодолява; (2) към бонусите се предлага и такъв, който отразява оценката на квалификацията и мотивацията – също лесен за осъществяване, но субективен както в оценката на индивидуалните характеристики, така и за пазарната оценка за ценността им; (3) военнослужещите се разделят на различни групи според оценките за компетенциите си и за всяка от тях да се организират отделни аукциони.

Последната мярка преодолява субективността в определяне на ценността на компетенциите, но не и в тяхното наличие и размер. Разпределянето на участниците в аукционите в различни групи според оценката от атестациите им е субективно и ще стимулира военнослужещите да дават надценени сигнали за индивидуалните си възможности и да полагат твърде много непродуктивни усилия, за да се придвижат към по-горна група. Това, разбира се, не означава, че системата за атестации не е необходима. Тя има важна функция в гарантирането на това, че военнослужещите, които продължават службата си, притежават определено минимално ниво на военна компетентност. В същото време обаче тази система не може да сигнализира добре личните намерения за продължаване на кариерата. Тези, които желаят да продължат да служат и няма нужда да бъдат компенсирани допълнително, за да направят това, ще се стремят към най-високи оценки и към повишенията, които те осигуряват. Същото обаче ще правят и имащите желание да напуснат и да изберат алтернатива на пазара на труда. За тях подобно поведение няма да е част от стратегия за изграждане на кариера в армията, а обратно – част от стратегията им да сигнализират чрез постиженията във военната сфера своите индивидуални възможности и ценност за трудовия пазар.

Решение, което заменя сигнализирането и проучването на индивидуалната квалификация със самоподбор, е идеята за *организиране на аукциони за два или повече различни по своята продължителност договора*. Тук от-



ново видът въоръжени сили трябва да определя съотношението на отделните договори и броя на назначенията по всеки от тях. Добре е тези сведения да не се разкриват на участниците, защото това ще им даде информация за конкуренцията по всеки договор и би изкривило техните оферти. До аукционите трябва да се допускат всички военнослужещи, чието звание и квалификация позволяват заемането на длъжността, имат нужната оценка от атестацията и не са обвързани с други дългосрочно договорени бонусни схеми. Аукционите също трябва да са обратни, офертите на участниците да са затворени, печеливши да са онези, които предложат най-ниски стойности на желаните бонуси, а размерът на бонусите по всеки договор да отговаря на съответното най-ниско непечелещо предложение. За да разкриват участниците точно своите предпочитания, е добре да не се обявява резервната цена на аукциона (максималният размер на бонуса, който видът въоръжени сили е склонен да изплаща), офертите да са обвързващи и да не могат да се трансферират или предоговарят по време на договора.

При подобна организация на аукционите заради несигурността си и избягването риска индивидуално поведение краткосрочните договори ще предлагат по-високо възнаграждение. Обратно, дългосрочните ще бъдат възприети като по-сигурни, няма да съдържат компенсация за риск и ще предлагат по-ниско възнаграждение.

За да установим дали подобни договори могат да бъдат механизъм за самоподбор, т.е. дали лицата с различни алтернативи ще избират договори с различна продължителност, ще съставим един опростен математически модел на индивидуалния избор. В него ще допуснем, че на аукционите се предлагат два вида договори за назначение – краткосрочен от една година и дългосрочен от седем години. Ще приемем също, че индивидуалната резервна заплата на военнослужещия (това е минималната заплата, за която би работил) е  $W_R$ , а заплащането с включения бонус е  $W_1$  при договор от 7 години и  $W_2$  при едногодишен договор. И в двата случая ще допуснем, че заплащането е по-високо от резервната заплата, така че и двете назначения създават положителна икономическа рента за военнослужещия.

Ако разгледаме сегашната стойност на икономическата рента по двата договора в перспектива от 7 години, за първия ще се получи:

$$PV_1 = (W_1 - W_R) + (W_1 - W_R)/(1+r) + (W_1 - W_R)/(1+r)^2 + \dots + (W_1 - W_R)/(1+r)^6,$$

където  $r$  е нормата на дисконтиране.

Тъй като едногодишният договор не гарантира сигурност във всеки период след първия, за него икономическата рента ще трябва да отчита и вероятността  $P$  той да бъде подновен през следващата година:

$$PV_2 = (W_2 - W_R) + P(W_2 - W_R)/(1+r) + P^2(W_2 - W_R)/(1+r)^2 + \dots + P^6(W_2 - W_R)/(1+r)^6.$$

Ако допуснем, че заплащането в армията и извън нея се увеличава с нормата на инфлацията, можем да пропуснем да дисконтираме бъдещите

Равнището и структурата на възнагражденията във въоръжените сили...

ползи и за сегашната им стойност по двата договора се получава:

$$PV_1 = 7(W_1 - W_R) \text{ и } PV_2 = (W_2 - W_R) + P(W_2 - W_R) + P^2(W_2 - W_R) + \dots + P^6(W_2 - W_R).$$

Тогава за всяка комбинация от стойности за  $P$ ,  $W_1$  и  $W_2$  съществува резервна заплата  $W_R$ , при която военнослужещият ще е безразличен между двете алтернативи:

$$7(W_1 - W_R) = (W_2 - W_R) + P(W_2 - W_R) + P^2(W_2 - W_R) + \dots + P^6(W_2 - W_R).$$

С това доказваме, че за онези, които имат по-ниска от тази резервна заплата, т.е. притежават по-малки възможности за реализация извън въоръжените сили, ще бъде по-добре, ако изберат дългосрочния договор. И обратно, лицата с по-добри позиции на трудовия пазар и по-високи резервни заплати ще изберат краткосрочния договор.

Така аукционите, предлагащи два вида договори, могат да решат успешно проблема с асиметричната информация за индивидуалните способности и перспективи на трудовия пазар. Те позволяват самоподбор, при който всеки сигнализира със своята оферта какви са очакванията за собствените му шансове извън въоръжените сили и не са нужни никакви субективни оценки на индивидуалните възможности. По-дългосрочните договори ще предлагат по-ниски възнаграждения и ще бъдат спечелени от военнослужещите с по-малки възможности за реализация на трудовия пазар. Краткосрочните договори обаче ще могат да привлекат при по-благоприятни финансови условия и лица с по-добри перспективи, които няма да могат да бъдат стимулирани да останат в армията с останалите механизми. По този начин се постигат и целите на аукционите: *първо*, успешно се преодолява асиметричната информация за индивидуалните възможности и свързаната с нея опасност за неблагоприятен подбор; *второ*, чрез избора на подходящо съотношение между краткосрочните и дългосрочните договори се привлича личен състав в нужния спектър от качествени характеристики; *трето*, възнагражденията ще отчитат алтернативите на военнослужещите и ще им осигуряват икономическа рента при възможно най-ниски обществени разходи; *четвърто*, въоръжените сили ще могат гъвкаво да управляват своите човешки ресурси - по време на съкращения да се предлагат повече краткосрочни договори, а при увеличаване на дългосрочните нужди от даден вид личен състав да се предлагат повече дългосрочни.

Използването на гъвкави финансови стимули, съобразени със състоянието на трудовия пазар, е мярка, която радикално се разминава със следващите досега у нас подходи. Въпреки че това не е единственото и универсално решение, опитът на другите страни показва, че то може да бъде много ефективно, когато целта е да се привлекат кандидати за определени длъжности или специалности, изискващи обща квалификация.

Втората причина за неефективност на системата на възнаграждения у нас е в тяхната *структура*. При съществуващите решения военнослужещите

са принудени да приемат значителни непарични облаги, като не могат да избират нито вида, нито механизма на осигуряването им. Подобен патернализъм създава няколко негативни последици.

Първо, той ограничава потребителските избори на военнослужещите, а тъй като те имат различни предпочитания, подобно ограничение намалява индивидуалната полезност от непаричните облаги.

Второ, непаричните облаги не могат да се адаптират към промените в трудовия пазар и мисиите на военнослужещите. Дори напротив, някои облаги, например ведомствените жилища, могат да намалят мобилността на личния състав и да ограничат склонността му да участва в задачи извън гарнизона, в който се е установил.

Трети проблем с пряко отношение към конкурентоспособността на армията на трудовия пазар е, че значителният дял на непаричните облаги води до *подценяване на действителната стойност на получаваните компенсции*.<sup>6</sup>

Проучванията по света на възприемането на непаричните облаги например сочат, че персоналът подценява с около 30% действителната стойност на разходите, които се правят за непаричните му възнаграждения.<sup>7</sup> Липсата на достатъчно статистически данни за проблема у нас ни накара да направим собственото изследване сред курсантите от ВВМУ "Н. Й. Вапцаров". Интересен резултат от изследването е, че относно паричното заплащане техните очаквания са много реалистични. Така на въпроса "Какво месечно заплащане в лева очаквате да Ви донесе военната служба непосредствено след завършване на ВВМУ?", средният отговор е 930 лв. - резултат, който е много близо до действителните стойности на възнагражденията на младите офицери.

Не стоят обаче така нещата при непаричните възнаграждения. Средният отговор на въпроса "На каква месечна стойност в лева оценявате другите облаги (различни от заплащането), които очаквате да Ви донесе военната служба непосредствено след завършване на ВВМУ?", е едва 280 лв. - стойност, подценяваща около 3 пъти действителните разходи. На въпроса "Какъв процент от доходите смятате, че представляват здравните и пенсионните осигуровки на военнослужещите в нашата страна?", средният отговор е 12%, което е също близо четирикратно подценяване на действителните разходи.

Единствено очакванията за разходите за покриване на наеми от МО са по-близки до действителните, но и тук те са подценени с 32% и на въпроса "Колко смятате, че отделя МО за покриване на наема на военнослужещ, живеещ на свободен наем и плащащ за него 300 лв.?", средният отговор е 68 лв. Въпреки че част от подценяването вероятно е резултат от слабото позна-

---

<sup>6</sup> Asch, B., J. Hosek, C. Martin. A Look at Cash Compensation for Active-Duty Military Personnel. RAND Corporation, Santa Monica, 2002, p. xvi.

<sup>7</sup> Lawler, Ed. Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000, p. 99.

ване на структурата и размера на бъдещите непарични възнаграждения, то се дължи и на факта, че непаричните компенсации не са сред водещите мотиви за избора на професията военнослужещ от Българската армия и тяхната ценност за повечето военнослужещи е ниска.<sup>8</sup>

Подценените стойности на самооценката на социалния статус са резултат не само от подценяването на непаричните облаги. Някои от използваните в армията стимули имат характера на парични облаги, но също се подценяват, тъй като не се включват във възнагражденията. Типичен пример е покриването на личните вноски за пенсионно и здравно осигуряване от държавния бюджет. Много по-добро решение тук е военнослужещите да получат тези средства към своите възнаграждения и да правят сами личните си вноски. Това ще позволи по-добре да се сравняват възнагражденията в армията и цивилния сектор и ще създаде усещане за увеличаване на относителните им възнаграждения. Същият аргумент може да се използва и за изплащаните квартирни пари, но при включването им във възнагражденията към тях задължително трябва да се прибавят дължимите данъци и осигуровки.

Друг пример за подценяване и неефективност дава системата за пенсиониране. Съгласно КСО, чл. 69. (1) (изм. ДВ, бр. 38 от 2005 г.) кадровите военнослужещи придобиват право на пенсия при уволнение, независимо от възрастта им, при 25 години осигурителен стаж, от които две трети да са прослужени на кадрова военна служба. В сравнение със стандартната схема за пенсиониране тази представлява действителна облага със значителна стойност и за реализирането ѝ се отделят немалко допълнителни обществени ресурси. На практика обаче тя има малко влияние върху решенията за постъпване на кадрова военна служба и е значително подценена от младите хора.

Първата причина за това е, че нормата на дисконтиране при тях е много по-висока и възприятието на времеви хоризонт до пенсията е нереалистично дълго. Едно изследване на нормата на дисконтиране сред военния персонал в САЩ доказва, че средната норма на дисконтиране на военнослужещите е поне 18%.<sup>9</sup> Това означава, че за средния военнослужещ 100 лв., които ще получи след 20 години служба, са равни едва на 4 лв. днес. Нашето проучване сред курсантите от ВВМУ "Н. Й. Вапцаров" разкри, че при тях този процент е дори по-висок. На въпроса "Колко лева бихте отделили днес за инвестиция, която ще ви донесе 100 лв. след една година?", средният отговор е 32 лв. Явно тук нормата на дисконтиране е много висока и изследваната съвкупност притежава изключително силно предпочитание към сегашното потребление. В такава ситуация лихвеният процент е по-нисък от нормата на

---

<sup>8</sup> Социологическо изследване на тема "Нагласи на абитуриентите за кадрова служба в Българската армия" (май 2004). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

<sup>9</sup> Warner, J., S. Pleeter. The Personal Discount Rate: Evidence from Military Downsizing. - American Economic Review, 2001, Vol. 91, N 1, p. 33-53.

дисконтиране, което на практика означава, че ценността на бъдещите плащания е по-ниска, отколкото разходите на обществото за финансирането им.

Втората причина е, че повечето от постъпващите на кадрова военна служба нямат намерение да служат дълго време и не придават голямо значение на облекчения режим за пенсиониране. Не съществуват точни данни за този процент в Българската армия, но като ориентир може да се приеме фактът, че в армията на САЩ само 15% от постъпващите служат повече от 20 години.<sup>10</sup> За всички останали за предпочитане са гъвкавите схеми за пенсиониране и тези, стимулиращи доброволното напускане.

Така съществуващият режим за пенсиониране има малко значение за привличането на личния състав. Той оказва влияние върху мотивацията за задържане след десетата година служба, но в същото време стимулира напускащите системата да го направят по-рано от ефективния момент. Обяснението на този ефект е свързано с факта, че финансирането на пенсионната система налага да се намали заплащането и на напускащите, и на оставащите. Така напускащите преди 16 г. и 8 м. ще са участвали във финансирането на допълнителните пенсионни облаги, но няма да имат достъп до тях, ще получават по-малки общи компенсации от своите колеги, които остават, и ще напускат по-рано в сравнение със ситуацията, в която биха имали пълен достъп до допълнителните пенсионни облаги. Обратно, по-ниските възнаграждения за напускащите по-рано системата представляват форма за кръстосано субсидиране на пенсионния доход на оставащите до по-късно в нея и затова те ще желаят да служат твърде дълго.

Подценяването на използваните стимули е резултат и от ограничения достъпът до някои от облагите. Например само 8.7% от военнослужещите ползват жилище под наем от ведомствения фонд на МО, като от тях 70% са имали трудности и проблеми при неговото получаване.<sup>11</sup> Почивните станции се посещават реално от около 15-16% от кадровия състав.<sup>12</sup> В резултат много от мерките в социалния пакет на военнослужещите, които нямат аналог в гражданската сфера, не се възприемат като действителни облаги от службата и не са действени стимули за избор на военната кариера и задържане в нея. Решението на този проблем е социалните облаги да бъдат внимателно преосмислени, така че да осигуряват справедлив и еднакъв достъп на всички военнослужещи.

Подценяването на непаричните облаги има много негативно влияние върху конкурентоспособността на армията на трудовия пазар, както и върху

<sup>10</sup> Hansen, M., S. Kleinman. Military compensation: When 50-Years Olds Decided What 20-years Old Want. CAN Research Memorandum D0012938.A1, Sep 2005.

<sup>11</sup> Социологическо изследване на тема "Състояние на жилищното осигуряване в Българската армия" (март 2003). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

<sup>12</sup> Социологическо изследване на тема "Състояние на отдиha на кадровите военнослужещи и гражданските лица" (2003). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

самочувствието и мотивацията на военнослужещите. Имайки предвид, че в сравнение с частния сектор във въоръжените сили непаричните облаги съставляват по-висок процент от общите облаги, то създава у военнослужещите силно усещане, че са подценени в сравнение с цивилните, получаващи сходни общи възнаграждения. Резултатите от социологическите изследвания също убедително доказват това.<sup>13</sup> Въпреки ясните статистически данни, че военнослужещите се намират над средното равнище на доходите, само 1.9% от кадровите военни определят своето място в разпределението на доходите и богатството като "по-скоро високо". Преобладаващата част (около 56.3%) го определят като "средно", 23.3% - като "по-скоро ниско", 13.9% - като "ниско", а 4.5% - като "много ниско".

Въоръжените сили трябва да бъдат много внимателни в предлагането на непарични облаги и по още една причина. Освен че не максимизират ползите за персонала, те може да създадат *неблагоприятен подбор и морален риск*. Например щедрите здравни осигуровки ще привличат в по-голяма степен лица с влошено здраве, сигурните работни места ще привлекат неуверените в собствените си възможности и нежелаещите да поемат рискове, поголемите облаги за семейните ще отблъснат несемейните и т.н. Макар подобни непарични облаги да са справедливи, те ще бъдат неефективни, защото ще променят и характера на компенсациите. Вместо да ги обвързват с полагащите усилия - нещо, което е нужно, за да се стимулират усилията, те ще ги обвързват с персоналните и семейните нужди. Така армията ще стане много атрактивна социална институция за лицата в тежко социално-икономическо положение и ще е малко привлекателна за онези, които искат да виджат връзка между усилията и възнагражденията си.

Неефективността на комбинацията от предлагани у нас облаги е резултат не само от обстоятелството, че се използват неефективни облаги, но и от това, че *не се използват някои облаги, доказалите своята ефективност в другите страни от НАТО*. Сред тях е поемането на разходите за висше образование на войнишкия състав. Желание за получаване на образование във висше учебно заведение съществува у 60.7%<sup>14</sup> от кадровите войници и обучението им във ВУЗ може успешно да бъде обвързано с продължаването на договорите за служба в армията. Това се подкрепя и от резултатите от проведено през 2004 г. социологическо изследване сред зрелостниците в страната.<sup>15</sup> Според тях евентуално решение Министерството на отбраната да поеме разходите за обучение във ВУЗ (граждански или военен) би увеличило

---

<sup>13</sup> Социологическо изследване на тема "Проблеми на реализацията на кадровите военнослужещи" (април 2005). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

<sup>14</sup> Пак там.

<sup>15</sup> Социологическо изследване на тема "Нагласи за постъпване на кадрова военна служба в Българската армия" (май 2004). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

делът на желаещите да станат кадрови войници с около 15-20%. Две години по-късно при друго социологическо изследване половината от зрелостниците (52.5%) заявяват, че биха станали професионални войници, ако Министерството на отбраната поеме разходите им за обучение в граждански ВУЗ.<sup>16</sup> Очевидно желанието за служба в армията е в силна зависимост от финансирането на образованието на младите хора и при съществуващата тенденция към увеличаване на разходите за висше образование това би представлявало все по-важен мотиватор за тяхното постъпване и задържане в състава на въоръжените сили.

Във връзка с това положителен знак е намерението в обсъждания нов социален пакет на военнослужещите да се включи възможността за задочно обучение на войници (матроси) и сержанти в граждански специалности на Националния военен университет и Висшето военноморско училище, като таксите ще са за сметка на МО. Изборът обаче не би трябвало да не се ограничава само до предлаганите от военните висши училища граждански специалности, а да бъде възможно тези категории да се обучават по избрана от тях специалност във всички акредитирани висши училища и във всички форми на обучение. Това ще улесни прехода от военната професия към пазара на труда и ще направи по-привлекателен нейния избор.

Добре е също новият социален пакет да отчете, че непаричните плащания са предпочитани само когато МО може да ги осигури с по-ниски разходи от пазара, необходими са за изпълнението на задачите (каквото е например здравеопазването или униформеното облекло), или са нужни, за да се селектира персоналът с предпочитани характеристики. Дори и в тези случаи обаче компенсационните пакети трябва да предлагат колкото се може по-голям избор на персонала. Например възможности военнослужещите и гражданските лица да избират между: различни планове за пенсиониране; покриване на част от свободния наем или наема на ведомственото жилище; различни планове за здравно осигуряване; различни възможности за социален отдих и т.н. За всеки от тези избори е подходящо да се отделят определени парични средства, които да се използват по желание на лицето за закупуване на предлаганите му компенсационни пакети. В случаите на здравното и пенсионното осигуряване то да бъде задължено да си закупи поне минималния пакет. Накрая, ако след това останат средства, те да се получават в парична форма.

Вероятният резултат от следването на подобен подход ще е намаляването на дела на непаричните облаги и монетизирането на повечето от тях (жилищни облаги, данъчноосигурителни облекчения, субсидиране на храненето, социален отдих и др.). Това ще направи компенсационните пакети по-

---

<sup>16</sup> Социологическо изследване на тема "Нагласи на абитуриентите за кадрова служба в Българската армия" (10.04. – 20.05.2006 г.). Дирекция "Информационна дейност" на агенция "Военни клубове и информация", <<http://www.eamci.bg>>.

ефективни като стимул за привличане и задържане на персонала, защото ще са както по-лесно сравними с алтернативните компенсационни пакети, така и по-адаптивни спрямо изменящите се нужди на армията и състоянието на трудовия пазар.

Тук вниманието беше съсредоточено върху проблемите на конкурентоспособността на равнището и структурата на заплащането във въоръжените сили. Необходимо е да отбележим, че от изключителна важност за увеличаване на привлекателността на военната професия, а оттам и за повишаването на бойната способност на армията ни, което е крайната цел на търсената конкурентоспособност, са още три акцента.

Първо, трудовите отношения с военнослужещите, притежаващи специфична квалификация, трябва да се формират при условията на по-силно защитен вътрешен трудов пазар. Такъв у нас съществува, но неговата ефективност може да се увеличи, ако се:

- гарантира дългосрочният характер на договорите за кадрова служба и се дадат правата за прекратяването им в ръцете на военнослужещите;
- установят ясни кариерни пътеки за развитие и правила за повишение;
- избягват сериозни промени в размера и йерархичната структура на въоръжените сили;
- използват стимули за доброволно напускане, когато е нужна оптимизация и освобождаване на личен състав;
- подобри ефективността на системата за адаптация на освобождаваните военнослужещи.

Второ, нужно е ново и по-гъвкаво разбиране за същността на военната кариера - както за престоя в дадена длъжност, така и за мобилността между отделните специалности и общата продължителност на военната служба. Полезни идеи в това отношение са:

- при длъжности, в които се изисква обща подготовка, да се позволи ценни за военната система специалисти да бъдат привличани на по-късен етап от кариерата си или да се връщат в армията след известен период, в който са натрупвали опит извън нея;
- облагите от по-бързото кадрово развитие да се направят перманентни, като нарастването на възнаграждението във времето се обвърже с престоя в длъжност, а не с годините служба, както е сега;
- да се въведат диференцирани изменения на възнагражденията във времето, като нарастването на заплащането вътре в дадено звание и степен е по-голямо на горните йерархични нива;
- да се коригира съществуващото в момента произволно нарастване на възнагражденията със званията, като му се придаде експоненциален характер;
- при военнослужещите, следващи командни кариерни пътеки, да се въведе правилото "нагоре по йерархията или навън", като се предвиди максимален срок за достигане на звание майор / капитан III ранг;



- да се използват гъвкави схеми на пенсиониране, които да предлагат облаги на служителите по-малко години и възможност за по-продължителна служба.

Трето, решаването на проблемите с привличането, задържането и мотивацията на човешките ресурси на въоръжените сили не трябва да се изчерпва с вниманието върху компенсациите. Те сами могат да направят малко, ако липсва положително отношение към военната култура и начин на живот. Затова усилията за поддържането на стандарта на живот на военнослужещите трябва да се допълнят с политики, увеличаващи вътрешната мотивация за служба, подобряващи войсковия морал и издигащи обществения престиж на войската като институция. Широкото присъствие в медиите, театъра и киното; връщането на задължителното военно обучение в средното образование; стипендиите за ученици и за студенти в определени, свързани с отбраната, специалности на висшите училища (инженерство, компютърни технологии, биотехнологии, лингвистика, информационна сигурност и др.) и персоналните контакти с тях, осъществявани от мрежа от подготвени и добре мотивирани рекрутери, са мерки, които имат голям потенциал и са доказали своята ефективност в другите страни.

Целта на тези и другите идеи, изложени в разработката, е да се трансформира системата за управление на персонала така, че да бъде ефективна и да отразява по-добре новите реалности и очакваните промени както в областта на военното дело, така и в гражданското общество. Нуждата от тази трансформация е голяма, защото продължаването на сегашните политики ще доведе не само до бюджетни разходи, които обществото ни трудно може да си позволи, но до невъзможност да се изградят необходимите на страната ни военни способности.

5.V.2008 г.