



ПРОЕКТ



Подобряване на политиката по управление на човешките ресурси в държавната администрация

Поддейност 1.4

Разработване на критерии и модел за оптимална численост на звената по УЧР в ДА

ДОКЛАД

Консорциум "Проект Подобряване на УЧР политиката в ДА"

София, септември 2008 г.



Проект "Подобряване на политиката по управление на човешките ресурси в държавната администрация", финансиран от Оперативна програма "Административен капацитет", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

Съдържание



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Цел на модела за оптимална численост
- Осъществени дейности по поддейност 1.4
- Настоящо състояние на модела на управление на звената по УЧР в ДА
- Препоръчан модел на управление на звената по УЧР в ДА
- Модел за оптимална численост в звената по УЧР в ДА – фактори, критерии и формула
- Следващи стъпки при внедряване на модела

Изпълнител на дейността:

Deloitte.

Цел на модела за оптимална численост



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Постигане на максимална ефективност на работата на звената по УЧР чрез
 - **интегриране** на процесите
 - ясно **определяне** на ролите и задълженията
 - постигане на **численост** на персонала, при която се извършват всички необходими дейности с **равномерно** натоварване на работещите в звената



Осъществени дейности



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Проведени са **30 интервюта** с ЧР ръководители и експерти, направен е преглед на съществуващата **нормативна база** и проучване на **добри практики** с цел:
 - Изследване на спецификата на **организационната структура** – йерархичност, субординация, култура, норми, комуникация
 - Проучване на **настоящото положение в звената по УЧР** по отношение на численост, обем на работата, роли, права, задължения, отговорности
 - Проучване на **дейността** на различните видове административни единици и **йерархичната им организация**
 - Разработване на **критерии за определяне на оптимална и минимална численост** на звената в различните типове администрации
 - Изграждане на **конкретен модел за реструктуриране на дейностите в звената** и **предложения за законодателни промени**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Настоящо състояние на модела на управление на звената по УЧР в ДА

Съществуващ модел за УЧР в ДА



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Съгласно проект EuropeAid/115518/D/SV/BG по създаване на Стратегия и модел за УЧР в ДА, съществуващият модел в момента в ДА е от смесен тип – съчетание на централизиран и децентрализиран модел
- Според модела, дейностите по управление на ЧР в ДА са разпределени между няколко ключови звена, а именно:
 - Централно звено по УЧР – дирекция в специализираната администрация на МДААР
 - Ръководител на администрацията
 - Административен секретар – главен секретар, секретар на община
 - Звено по УЧР – в отделните администрации
 - Непосредствен ръководител
 - Отделен служител

Настояща роля на Централното звено по УЧР



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- На практика, административните структури все още **работят самостоятелно** – създават ЧР процедури, наредби, правилници за съответната администрация
- Съществува централно звено по управление на ЧР към МДААР, което извършва следните ключови дейности:
 - Разработва ЧР стратегии и политики за цялата ДА
 - Разработва прогнози и планове за ЧР в ДА
 - Анализира прилагането и подготвя предложения за промени в ЧР процедурите за подбор на персонал, възнаграждения и придобивки, управление на кариерата, оценка на изпълнението, обучение и развитие, управление на ЧР информационна система
 - Разработва методически материали и подпомага ЧР звената по места в прилагането на ЧР процедурите
- Централното звено **не ръководи методически ЧР звената в административните единици**, и в резултат съществуват **различни практики по УЧР** в различните администрации

Не се реализира максимално възможната синергия от наличието на Централно звено по УЧР към МДААР



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Препоръчан модел на управление на звената по УЧР в ДА

Принципи на препоръчания модел на УЧР в ДА (1)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Принцип	Описание
Целесъобразност	Всяко звено в ЧР управлението трябва да допринесе за постигането на стратегията на ДА
Опростеност	Моделът за ЧР управление трябва да е максимално опростен
Размер и баланс	Различните звена за УЧР трябва да са подобни по големина и позициите във всяко звено да са балансирани
Комбинация на подобни дейности	Подобни дейности трябва да бъдат комбинирани в едно звено, и когато това е практически възможно - да бъдат ръководени от един ръководител
Специализация	Една позиция трябва да извършва и отговаря за подобни дейности и области от УЧР
Нива в организацията	Броят на нивата в ЧР модела за управление трябва да е възможно най-малък
Брой на преки подчинени	Обикновено броят на преките подчинени позиции, които могат ефективно да бъдат управлявани от един пряк ръководител, е между 5 и 7

Принципи на препоръчания модел на УЧР в ДА (2 от 2)



Европейски съюз



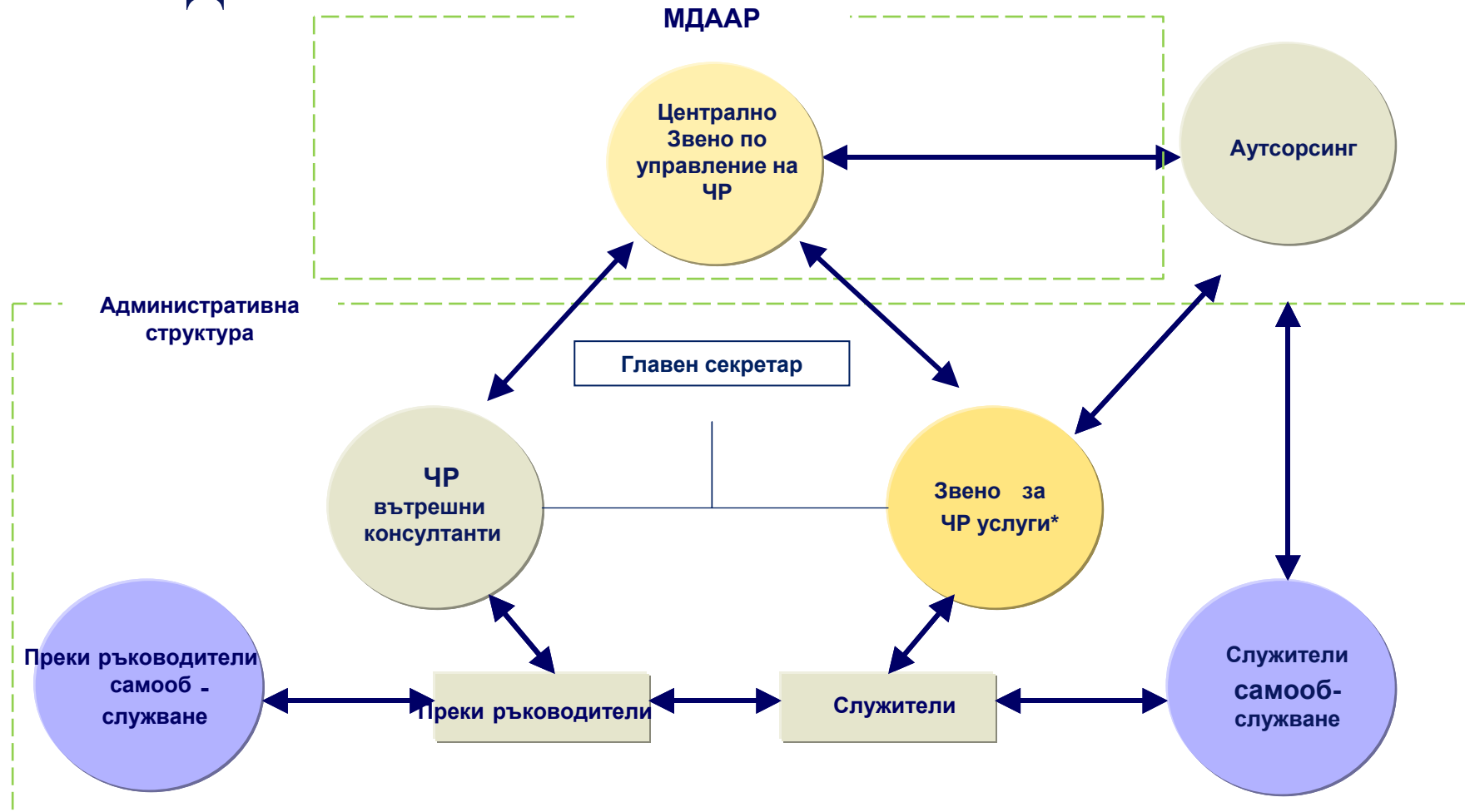
ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Принцип	Описание
Яснота на прякото ръководство	Всеки служител трябва да има само един пряк ръководител по едно и също време
Избягване на синдрома “един над друг”	Един ръководител трябва да има повече от един пряк подчинен
Предназначение на позицията	Позициите се създават според дейностите, които трябва да бъдат извършвани, а не според качествата и уменията на човека, който ще заеме позицията
Децентрализация на взимането на решения	Отговорността за взимане на решения (където е подходящо) трябва да се делегира на позициите, които са колкото е възможно по-ниско в организационната структура
Авторитетност и отговорност	На ръководните позиции трябва да се зададе отговорност за постигането на резултатите, и да се зададе необходимия им авторитет за извършване на работата

Препоръчителен Модел на управление на ЧР в ДА



* Препоръчваме тези звена функционално да рапортуват на главния секретар на съответната администрация, а методически – на Централното звено по УЧР в МДААР

Препоръчителен Модел на управление на ЧР в ДА – роли



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

ЧР вътрешни консултанти (ЧРВК)

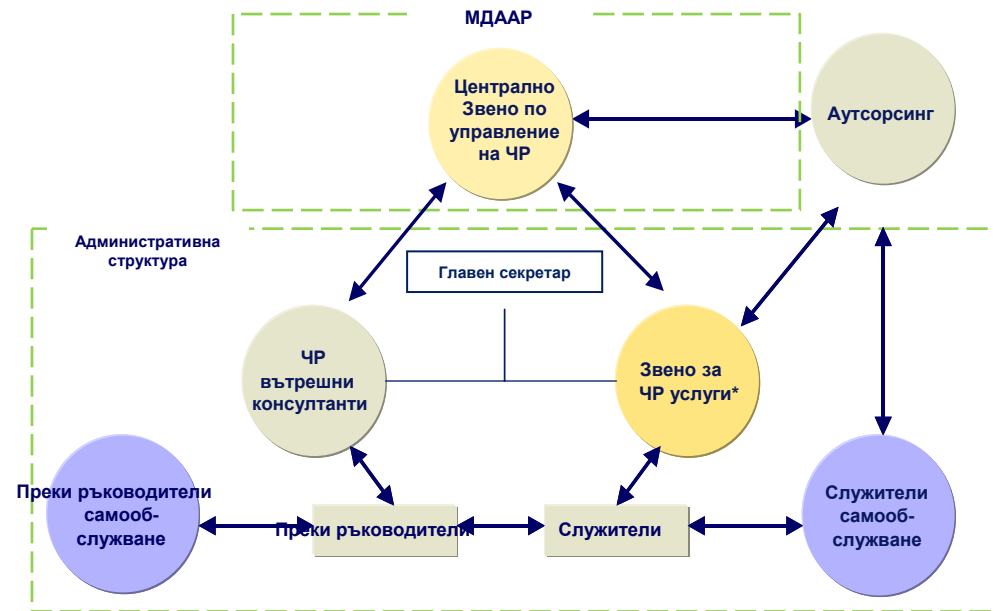
ЧР вътрешните консултанти предоставят специфични и консултативни услуги на ЧР дирекцията и на преките ръководители по свързани с хората проблеми, които оказват влияние върху бизнес звената. Те правят връзката между преките рък-ли и ЧР дирекцията и и основно работят по осъществяването на промените и прилагането на процедурите на практика

Централно звено по УЧР (ЦЗУЧР)

Състои се от екипи от технически експерти по ЧР (в т.ч. по планиране на възнаграждения, допълнителни придобивки, развитие на служителите, управление на трудовото изпълнение и др.). Те осигуряват разработката на методологии и правилното прилагани на ЧР инструменти, постигане на компетентност професионализъм в ЧР дирекцията . ЦЗУЧР предоставят стратегически, планови и консултантски услуги на ЧР вътрешни консултанти и подпомагат Звеното по ЧР услуги в разрешаване на комплексни проблеми и внедряване на приети ЧР методологии.

Звено за ЧР услуги

Звеното за услуги в областта на ЧР е съвместно ползвана услуга, която отговаря на запитванията на служителите и осигурява извършването на регулярната дейност по ЧР (поддържане на данни, ведомости, връзка с НОИ, ежедневната обработка, обобщаване на резултати от атестации и др.)



Преки ръководители

Заемат ключови роли в предоставянето на ЧР (напр. в определянето на нуждите от хора, оценяването на служител, обучение и развитие на служител и консултирането му). Самообслужването на мениджъри улеснява мениджърите да работят по основни прехвърляния към ЧР (като напр. за даване на бонус) и да обработват данни по ЧР без да има необходимост да се включват в това ЧР вътрешни консултанти или звеното за ЧР услуги.

Служители

Служителите носят отговорност за своите собствени лични данни, за свързаните с кариерата проблеми и проактивно търсят необходима информация. Самообслужването на служителите им позволява да извършват основни действия по ЧР (напр. да сменят адреса, да се включват в планове за придобивки, да имат достъп до обща информация за политиката и практиката за ЧР без нужда да се включва в това центъра за услуги.

- **В по-големите структури на ДА** (министерства, държавни и изпълнителни агенции (големи и средни) **звеното за ЧР услуги и ЧР вътрешни консултанти** могат да бъдат обособени като **два различни отдела, с ръководители на тези отдели**
- **За по-малките административни структури на ДА** (Областна териториална администрация, общинска териториална администрация), в случай че служителите в звеното за ЧР услуги и ЧР вътрешни консултанти са не повече от пет общо, препоръчваме **тези звена да нямат ръководители**
- **Съществуващите служители** - Директор на дирекция, Началник отдел/сектор, Експерт/специалист (държавен, главен, старши, младши) – трябва да бъдат **оценени спрямо компетентностите**, необходими за новия модел на ЧР управление, и преназначени в подходящо за техните умения звено:
 - Централно звено за УЧР към МДААР
 - Звено Вътрешни консултанти
 - Звено за ЧР услуги
- **За най-малките структури**, където има по 1 ЧР специалист, препоръчваме да се извършват **единствено дейностите по ЧР услуги**, а дейностите по ЧР вътрешно консултиране да се извършват от най-близката териториално административна структура, която има ЧР вътрешен консултант
- Препоръчваме звената за ЧР услуги и ЧР вътрешните консултанти **функционално да рапортуват на главния секретар, а методически – на Централното звено по УЧР към МДААР**

Примерно разпределение на ролите и отговорностите* в новия модел на УЧР (1 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на набиране и подбор в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Наличие на свободна длъжност	Д		
Избор на подход за набиране и подбор	Д		
Провеждане на конкурс	Д/ К		
Избор на служители от централизирания конкурс за младши експерти	И		
Провеждане на конкурентен подбор	Д/ К		
Набиране и подбор по трудово правоотношение	Д/ К		
Набиране и подбор чрез мобилност	Д/ К		
Изготвяне и подаване на докладна до органа по назначение	Д		
Издаване на заповед за назначаване на първия в класацията	К	Д	
Подаване на възражения от недопуснати кандидати	К		К
Въвеждане на новоназначения служител	Д/ К	И	
Оценка на ефективността на въвеждащото обучение	Д	К	И

* **Легенда:** Д – Извършва действието; К – Консултира; И – Бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (2 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на обучение и развитие в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Изготвяне и съгласуване с прекия ръководител на личен план за обучение и развитие	К	И	
Събиране и обобщение на всички планове за развитие	И	Д	
Проучване и анализ на нуждите от обучение	К	Д	
Формиране на бюджет за обучение и развитие на служителите	Д		И/ К
Разработване на годишен план за задължителни и специализирани обучения	Д		И/ К
Изготвяне на план-график за обученията	И	Д	
Организиране и провеждане на обученията	Д/ К	Д	И
Определяне на теми, които да се предоставят от външен изпълнител	Д		К
Определяне на бюджет за външни обученията	Д		К
Избор на изпълнител за осъществяване на обученията	Д		К
Изготвяне на ежегоден годишен анализ за изпълнение на плана за обучение	Д	К/ И	И

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (3 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на управление на изпълнението в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Разработване и предоставяне на насоки за приоритетите на звеното/ институцията	К		
Провеждане на начална среща за целепологане и разработване на личния работен план	К		
Обобщение на постигнатите резултати и изпращане на прекия ръководител	И		
Първоначално одобрение от следващото ниво и връщане за коригиране/допълване при необходимост	И		
Провеждане на междинна среща за атестация	К		
Провеждане на заключителна среща за атестация	К		
Попълване на атестационния формуляр	К		
Подаване на оригиналния формуляр за съхранение в досието на служителя		Д	И
Преразглеждане на индивидуалния план за обучение и развитие на служителя	К	И	
Подаване на докладна с препоръка за повишение възнаграждението на служителя	К		

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (4 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на възнаграждения и придобивки в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Разработване/ актуализиране и съгласуване на вътрешните правила за определяне и промяна на възнаграждението, придобивките и бонусите с политиката за възнаграждения в ДА	Д	И	К
Формиране на индивидуален размер на основната заплата спрямо вътрешните правила	К	И	
Определяне на общия размер средства за разпределяне на ДМС	К	Д	
Определяне на индивидуалния размер на бонуса по проекти спрямо критерии от вътрешните правила	К	И	
Определяне на индивидуалния размер на ДМС спрямо критерии от вътрешните правила	К	И	
Начисляване на месечно възнаграждение		Д	
Изплащане на месечно възнаграждение		Д	
Инициране на промяна на индивидуалното възнаграждение	К		
Одобряване и подписване на заповедта за промяна на индивидуалното възнаграждение	К	И	

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (5 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на управление на кариерата и мобилността в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Разработване/ актуализиране на кариерни пътеки и програми за мобилност за различните институции в ДА	Д		К
Повишение в ранг	К		
Повишение в длъжност	К		
Трансформация на длъжността	К		
Мобилност	К		
Издаване на заповед за повишение	К		
Преразглеждане на индивидуалния план за обучение и развитие на служителя	К		
Подаване на информация за промяна на възнаграждението	Д	И	

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (6 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес по информация за ЧР в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Определяне/ актуализиране на вътрешните правила за организиране и съхранение на информация за ЧР в съответствие с изискванията на Закона за защита на личните данни	Д	И	К
Организиране и актуализация на структурата на личните досиета на служителите		Д	
Създаване на досие на служителя при постъпване		Д	
Актуализиране на досиетата на определен срок/ при промяна в статуса на служителя		Д	
Изготвяне на справки според нивото на достъп		Д	
Въвеждане и поддържане на информация в информационната система		Д	И

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерно разпределение на ролите и отговорностите в новия модел на УЧР (7 от 7)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Процес на вътрешна комуникация в ДА	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Разработване на принципи за вътрешна комуникация	Д	И	К
Провеждане на проучване за нуждите от информация на служителите	Д	И	К
Формулиране на краткосрочни и дългосрочни цели за вътрешната комуникация	Д	И	К
Изготвяне на едногодишен план за изпълнение на целите за вътрешна комуникация	Д	И	К
Осъществяване на плана за комуникация	Д	Д	
Мониторинг на комуникационни действия	Д		И

Легенда: Д – Извършва действието; К – Консултира; И – бива информиран

Примерна матрица на бъдещите умения на ЧР звената



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Знания и умения	ЧР ВК	Звено за ЧР услуги	ЦЗУЧР
Стратегическа ориентация	○	○	●
Управление на хора	●	○	●
Управление на ресурси	●	○	●
Управление на ЧР процеси	●	○	●
Ориентация към клиентите	●	●	●
Работа в екип	●	●	●
Вземане на решение	●	●	●
Организираност	○	●	○
Усъвършенстване	○	○	○

Създаването на такива матрици за всяка администрация ще подпомогне разпределението и подбора на кадри в ЧР звената



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Модел за оптимална численост в звената по УЧР в ДА

Елементи, които влияят върху Модела за определяне на оптималната численост на ЧР служителите в ДА



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



Елементи, които влияят върху Модела за определяне на оптималната численост на ЧР служителите в ДА



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- **Време за изпълнение на ЧР процесите:**

- за оптималното извършване на **всяка стъпка** от основните ЧР процеси (набиране и подбор, възнаграждения и придобивки, управление на кариерата, оценка на изпълнението, обучение и развитие, управление на ЧР информационна система, вътрешна комуникация). Тази продължителност зависи от:
 - Квалификацията на ЧР служителите – която е променлива, и върху нея може да се влияе чрез подбор на подходящи служители, развитие и обучение на съществуващите
 - Функционалността, която има използваната ЧРИС – което също е променлива, върху която може да се влияе
- за изпълнение на административни и подпомагащи процеси (безопасни условия на труд, управление на жалби, оплаквания, дисциплинарни наказания)
- за създаване и изпълнение за бъдещи ЧР процеси (управление на приемствеността, управление на талантите, гъвкави условия на труд, пр.)

- **Количество на работата** – среден брой наети служители, проведени интервюта, служители за атестация, пр.

- **Време, необходимо на всеки служител в ДА за други дейности:**

- за администриране на собствената работа (отчети от командировки)
- за управление и съвети към екипа
- за самообучение и посещения на семинари и обучения
- участие в комисия по ЗОП и др.

Критерии, които участват в модела за определяне на оптимален брой служители в звената по УЧР



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Дейност	Измерен (да/не)
<p>Време за изпълнение на ЧР процесите (Общо време за всички ЧР процеси):</p> <ul style="list-style-type: none"> - за оптималното извършване на всяка стъпка от основните 7 (седем) ЧР процеси 	да
<ul style="list-style-type: none"> - за изпълнение на административни и подпомагащи процеси (безопасни условия на труд, управление на жалби, оплаквания, дисциплинарни наказания) 	не
<ul style="list-style-type: none"> - за създаване и изпълнение за бъдещи ЧР процеси (управление на приемствеността, управление на талантите, гъвкави условия на труд, пр.) 	не
<p>Количество на работата (Количествен показател)– среден брой наети служители, проведени интервюта, служители за атестация, пр.</p>	не
<p>Административно време, необходимо на всеки служител (Админ Време) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - за администриране на собствената работа (отчети от командировки) - за управление и съвети на екипа - в зависимост от позицията на ръководителя на екип - за самообучение и посещения на семинари и обучения - за годишен отпуск 	между 10 и 30% от времето на един служител

Формула за изчисляване на оптималния брой ЧР служители



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Оптималният брой служители трябва да се изчислява за **всяко звено отделно**:
 - Централно звено за УЧР към МДААР
 - Звено за ЧР услуги
 - ЧР вътрешни консултанти
- Оптималният брой се изчислява за **всеки от основните типове (8 типа общо) администрация**:
 - Министерства
 - Държавни и изпълнителни големи агенции
 - Държавни и изпълнителни средни агенции
 - Областни администрации
 - Общини с райони
 - Общини без райони
 - Средна община
 - Малка община
- Оптималният брой се изчислява за **различните позиции**:
 - Директор на дирекция
 - Началник отдел/сектор
 - Експерт/специалист

Формула за изчисляване на оптималния брой ЧР служители



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Оптималният брой служители на една и съща позиция (**ОБС**) в един тип администрация се изчислява както следва:

ОБС за позиция = $\frac{ОВЧР + АВ}{8 \text{ часа} \times \text{среден брой работни дни в годината}^*}$

8 часа x среден брой работни дни в годината*

ОБЩО време за всички ЧР процеси (ОВЧР) (в часове) се изчислява като сбор от времето, необходимо на една позиция да извърши дейностите си по всички ЧР процеси:

В зависимост от конкретната позиция, **Админ време (АВ)** в подобни организации обикновено варира между 10% и 30% за различните позиции:

- Директор на дирекция – 30%
- Началник отдел/сектор – 20%
- Експерт/специалист – 10%

* Средният брой работни дни в годината се изчислява като се вземе предвид платения годишен отпуск на служителя

Пример за изчисляване на Общо време за извършване на Конкурентен подбор (1 от 2)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Стъпки в процеса на Набиране и подбор (Подпроцес Конкурентен подбор)	Необходимо време за изпълнение за единица (в часове)	Брой	Среден годишен количествен показател	Време за стъпките	Директор на Дирекция	Началник отдел/ сектор	Експерт/ специалист (държавен, главен, старши, младши)
	A	B	C	D			
Преглед на потенциални вътрешни кандидати според определените изисквания/критерии	1	20 потенциални вътрешни кандидати	12 конкурентни подбора средно на година	240 ч. (=1x20x12)		✓	
Изготвяне на списък с подходящи вътрешни кандидати	1	1		12	✓	✓	
Изпращане на писма-покана да участват в конкурентен подбор до всички потенциални кандидати	0.33	10 избрани кандидати		39.6		✓	
Получаване на заявление-отговор за желание за/отказ от участие в конкурентен подбор	0.2	10 избрани кандидати		24		✓	
Провеждане на събеседване/интервю и оценка на кандидатите (при повече от един кандидат)	0.5	10 интервюта		60	✓		
Попълване на оценъчни карти веднага след всяко интервю	0.5	10 интервюта		60	✓		
Избор на кандидат според критериите	1	1		12	✓	✓	
Уведомяване на останалите кандидати за класацията	0.2	9		21.6			✓
Изготвяне и подаване на докладна (вкл. оферта за работа) до Органа по назначаване с искане за назначаване на първия в класацията	0.5	1		6			✓
ОБЩО ВРЕМЕ ЗА ПРОЦЕСА (часове)						12	390

Пример за изчисляване на Общо време за извършване на Конкурентен подбор (2 от 2)



Европейски съюз

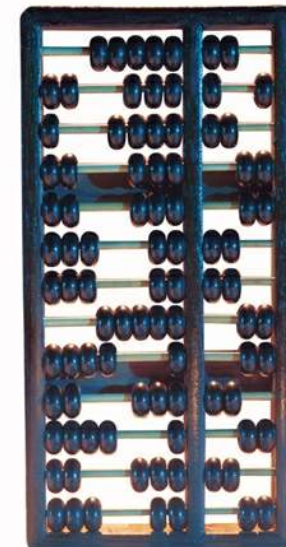


ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Как се изчислява Общо време за процеса за Началник на отдел?
- $A \times B \times C = D$ (Време за стъпките)
- ОБЩО ВРЕМЕ ЗА ПРОЦЕСА за Началник отдел се изчислява като сбора от Времето D за тези стъпки, които се извършват от Началник отдел
- **Общо време за извършване на конкурентен подбор за Началник отдел**
 $= 240 + 12 + 60 + 60 + 12 + 6 = 390$



Стъпки за внедряване на модела на управление на УЧР звената в ДА



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Нанасяне на необходимите промени в нормативната уредба
- Комуникация от Дирекция УЧРДА в МДААР към всички УЧР звена в ДА относно:
 - Цел на модела за оптимална численост
 - Ползи от модела
 - Начин на използване – кой, кога, какво
 - Практически насоки спрямо структурата и числеността на съответната администрация за определяне на щатното разписание за УЧР звеното (брой служители на определени длъжности)
- Обучение от Дирекция УЧРДА в МДААР на УЧР специалисти от различните структури в ДА за новия модел - основни принципи, разпределение на ролите и отговорностите според модела и т.н.
- Актуализиране на щатното разписание след одобрение на органа по назначение
- Актуализиране/създаване на длъжностни характеристики
- Попълване на позициите според новото щатно разписание
 - От настоящите кадри
 - Чрез конкурс

Приложение - видове организационни структури и техните предимства (1 от 2)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Организационна структура	Характеристики	Предимства
<p>Разпределена по ЧР процеси – набиране и подбор, възнаграждения и придобивки и т.н.</p>	<p>Фокусирана върху клиентите</p> <p>Фокусирана върху веригата на дейности за добавяне на стойност</p> <p>Структурата е организирана хоризонтално около взаимосвързани ,цялостни процеси</p> <p>Екипите, а не функциите или отделните длъжности, определят структурата</p> <p>Решенията се взимат на възможно най-ниско ниво от упълномощени служители</p> <p>Децентрализирана, с по-малко супервайзори</p>	<p>Продуктивността, бързината и качеството са с тенденция да се подобрят</p> <p>Нивата на ръководство са премахнати, което води до намаляване на разходите и делегиране на отговорности</p> <p>Управлението на разходите е по-ефективно</p> <p>Опитът на функцията поддържа развитието на експертните центрове</p>
<p>Разпределена на водещи и поддържащи дейности</p>	<p>Някои функции са фокусирани върху взаимодействието с клиента, докато други – върху разработка на продукти или транзакции</p> <ul style="list-style-type: none"> •Водещи дейности: продажби, услуги •Поддържащи дейности: научноизследователска и развойна дейност, логистика, производство •Интеграционните дейности и връзките включват маркетинг, бизнес развитие и информационни системи <p>Сравнително нов модел</p>	<p>Отговаря добре на специалните нужди на клиентите, като цялостно обучение и изисквания за услуги</p> <p>Продуктите и услугите са представени по интегриран и взаимосвързан подход на клиентите</p> <p>Представянето на водещите и поддържащите дейности е лесно измеримо</p>

Приложение - видове организационни структури и техните предимства (2 от 2)



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Организационна структура	Характеристики	Предимства
<p>Функционална организационна структура</p>	<p>Задълженията или служителите са групирани според функциите</p> <p>Функционална експертиза, подпомагаща ключови компетенции</p> <p>Фокусирана върху по-тесен кръг от умения</p> <p>Приложима, когато технологията е рутинна, има малък брой продукти или ако взаимната зависимост между функционалните единици е минимална</p>	<p>Идеална, когато са нужни специализирани ресурси</p> <p>Могат да са ефективни, като се имат предвид икономии от мащаба и ценовия контрол</p> <p>Качество във всяка функция</p> <p>Контролът е по-лесен</p> <p>По-лесно се мобилизират специални умения при нужда</p>
<p>Матрична организационна структура</p>	<p>Отговорност пред различни ръководители, представена чрез мрежи и решетки</p> <p>Формални системи с множество центрове за взимане на решение, комуникация и разпределение на властта</p> <p>Често срещана в инженерни организации и такива с много проекти</p> <p>Множество контакти, целящи подпомагане на сътрудничеството и координацията</p>	<p>Могат да се фокусират едновременно върху география, функция и продукт</p> <p>Множество експертизи, фокусирани върху проблеми</p> <p>Разпределението на ограничените ресурси е по-ефикасно</p> <p>Широка гама от комуникации</p> <p>Кариерни те възможности за техническите специалисти се откриват по-лесно от колкото в традиционните пирамидални структури</p>